ÁREA TEMÁTICA: Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho

ENANGRAD PLENO

TÍTULO DO TRABALHO: A GESTÃO DOS RISCOS PSICOSSOCIAIS NA NOVA NR-1 E OS DESAFIOS DA ESCALA 6×1 NAS ORGANIZAÇÕES CONTEMPORÂNEAS

Resumo

O mundo do trabalho mudou, e a saúde mental deixou de ser um tema lateral para entrar de vez no centro da gestão de pessoas. Em 2024, a Portaria MTE nº 1.419 alterou a Norma Regulamentadora nº 1 (NR-1), passou a exigir das empresas brasileiras a identificação e o controle dos riscos psicossociais no trabalho. No mesmo período, a escala 6×1, jornada de seis dias trabalhados por um de folga ainda comum em comércio, saúde e serviços, voltou ao centro do debate público. O artigo analisa as exigências desta norma muda na gestão dos riscos psicossociais e o que pode significar para a permanência da escala 6×1 nas organizações. Para isso, a pesquisa segue abordagem qualitativa e exploratória, apoiada em revisão bibliográfica e na leitura dos textos normativos que orientam o Gerenciamento de Riscos Ocupacionais (GRO). Os achados mostram que a norma empurra as empresas de uma postura corretiva para uma atuação preventiva e contínua. A escala 6×1, apesar de legal, aparece associada a fadiga, estresse ocupacional e sinais de burnout quando a jornada é longa e o tempo de descanso, curto. O peso desse efeito, porém, muda de empresa para empresa: depende da autonomia dada ao trabalhador, do estilo de liderança e da cultura interna. Recursos humanos, segurança e medicina do trabalho precisam atuar juntos na prevenção do adoecimento. Como contribuição, o estudo mostra que repensar a jornada de trabalho é também uma questão normativa, e sugere que pesquisas futuras avancem na construção de indicadores para orientar a fiscalização.

Palavras-chave: Riscos psicossociais; NR-1; Escala 6×1; Gestão de Pessoas; Saúde ocupacional.

Abstract

The world of work is changing, and mental health has gone from being a side issue to becoming central to human resource management. In 2024, Ministry of Labor and Employment Ordinance No. 1,419 amended Regulatory Standard No. 1 (NR-1), requiring Brazilian companies to identify and control psychosocial risks in the workplace. During the same period, the 6x1 shift schedule, a six-day work week followed by one day off, still common in commerce, healthcare, and services, returned to the center of public debate. This article analyzes how this requirement changes the management of psychosocial risks and what it may mean for the continued use of the 6x1 shift schedule in organizations. To this end, the research follows a qualitative and exploratory approach, supported

by a literature review and an analysis of the normative texts that guide Occupational Risk Management (ORM). The findings show that the standard pushes companies from a corrective posture to a preventive and continuous approach. The 6x1 work schedule, despite being legal, is associated with fatigue, occupational stress, and signs of burnout when the workday is long and the recovery time is short. The impact of this effect, however, varies from company to company: it depends on the autonomy given to the worker, the leadership style, and the internal culture. In this scenario, people management takes on a more central role. Human resources, safety, and occupational medicine need to work together to prevent illness. As a contribution, the study shows that rethinking the workday today is also a regulatory issue, not just an operational one, and suggests that future research should advance the development of objective indicators to guide oversight.

Keywords: Psychosocial risks; NR-1; 6x1 Work Schedule; Human Resources Management; Occupational Health.

1. Introdução

O mundo do trabalho atravessa profundas transformações impulsionadas pelas mudanças tecnológicas, pelas novas formas de organização produtiva e pela crescente valorização da saúde mental como elemento estratégico para a sustentabilidade das organizações. Se durante décadas a segurança e saúde do trabalho estiveram concentradas na prevenção de acidentes físicos, atualmente observa-se uma ampliação desse conceito, incorporando fatores relacionados às condições psicossociais do ambiente laboral, como carga excessiva de trabalho, pressão por resultados, conflitos interpessoais, assédio, insegurança no emprego, jornadas extensas e baixa autonomia. (Dejours, 1992; OIT, 2022; OMS, 2022).

Nesse cenário, a atualização da Norma Regulamentadora nº 1 (NR-1) representa um marco importante para a gestão da saúde ocupacional no Brasil. Ao estabelecer a obrigatoriedade da identificação, avaliação e gerenciamento dos riscos psicossociais no âmbito do Gerenciamento de Riscos Ocupacionais (GRO), a norma amplia a responsabilidade das organizações sobre fatores organizacionais que podem comprometer a saúde física e mental dos trabalhadores. Essa mudança acompanha uma tendência internacional de fortalecimento das políticas de promoção do bem-estar no trabalho e aproxima a legislação brasileira das recomendações da Organização Internacional do Trabalho (OIT) e da Organização Mundial da Saúde (OMS).

Paralelamente às alterações promovidas pela NR-1, intensificou-se no Brasil a discussão sobre a revisão dos modelos tradicionais de jornada de trabalho, especialmente da escala 6×1, caracterizada por seis dias consecutivos de trabalho seguidos de um dia de descanso. Embora essa modalidade permaneça prevista na legislação trabalhista, estudos nacionais e internacionais indicam que jornadas prolongadas, quando associadas a elevadas exigências organizacionais e insuficiente tempo de recuperação, podem contribuir para o aumento do estresse ocupacional, da fadiga física e mental, do presenteísmo, da síndrome de burnout, do absenteísmo e da redução da qualidade de vida dos trabalhadores (Organização Internacional do Trabalho, 2022; Organização Mundial da Saúde, 2022; Lu; Cooper, 2022).

Além disso, a literatura evidencia que a organização das jornadas de trabalho constitui um importante determinante dos riscos psicossociais, exigindo das organizações a implementação de estratégias de prevenção, monitoramento e promoção da saúde mental no ambiente laboral (Organização Internacional do Trabalho, 2022; Organização Mundial da Saúde, 2022).

O cruzamento entre a escala 6x1 e a Norma Regulamentadora nº 1 (NR-1) pode revelar uma convergência estrutural entre duas dimensões que a gestão de pessoas historicamente trata em campos separados, a organização do tempo de trabalho, tratada como variável operacional de escala, e a saúde mental ocupacional, tratada como variável de bem-estar e clima organizacional (Tropschuh et al., 2023; Biswas et al., 2021).

A Portaria MTE nº 1.419/2024, ao inserir os fatores psicossociais no capítulo 1.5 da NR-1 sob a categoria de excesso de demandas no trabalho, aproximou tecnicamente a arquitetura da jornada do escopo de auditoria do Programa de Gerenciamento de Riscos (PGR), ainda que sem nomear expressamente jornada ou escala em seu texto (Brasil, 2024).

Do ponto de vista ontológico, esta pesquisa adota a compreensão de que o risco psicossocial não é puramente um fenômeno objetivo, tampouco uma construção social arbitrária, mas uma realidade estratificada, na qual mecanismos causais materiais, como fadiga acumulada e privação de descanso, coexistem com categorias jurídicas que só se tornam visíveis e acionáveis quando formalmente definidas por norma, como ocorre na NR-1 (Ylönen et al., 2023). Do ponto de vista epistemológico, essa posição implica reconhecer que o conhecimento sobre a escala 6x1 como risco não deriva unicamente de medição epidemiológica direta, mas também da forma como o problema é conceitualmente definido e delimitado, e da identificação de variáveis complementares capazes de agravar ou determinar a magnitude efetiva do risco.

A confusão conceitual recorrente entre risco psicossocial e fator de risco psicossocial, verificada em revisão integrativa da literatura sobre o tema, compromete justamente essa delimitação, ao prejudicar a validade de medidas e a comparabilidade entre estudos (Teixeira et al., 2025). Assumir essa dupla natureza, real e, ao mesmo tempo, mediada pela definição normativa, é o que permite tratar a jornada 6x1 tanto como objeto de mensuração quanto de regulação, sem reduzir o fenômeno a nenhuma das duas dimensões isoladamente.

Deste modo, surge o seguinte problema de pesquisa: de que maneira a incorporação dos riscos psicossociais na nova NR-1 influência a discussão sobre a permanência da escala 6×1 e quais são os desafios para a Gestão de Pessoas nas organizações contemporâneas?

O objetivo geral deste estudo consiste em analisar as implicações da atualização da NR-1 para a gestão dos riscos psicossociais e discutir sua relação com o futuro da escala 6×1. Como objetivos específicos, busca-se: (i) compreender a evolução da gestão dos riscos ocupacionais no Brasil; (ii) discutir os principais fatores psicossociais relacionados às jornadas de trabalho; (iii) analisar os possíveis impactos da escala 6×1 sobre a saúde mental e o desempenho organizacional; e (iv) identificar tendências para a Gestão de Pessoas diante das novas exigências legais e sociais.

A pesquisa justifica-se pela atualidade do tema e pela sua relevância acadêmica e prática. A incorporação dos riscos psicossociais à legislação brasileira inaugura uma nova perspectiva para a gestão da saúde ocupacional, exigindo das organizações não apenas conformidade normativa, mas também mudanças na cultura organizacional, nos modelos de liderança e nas práticas de gestão de pessoas. Ao mesmo tempo, a discussão sobre a escala 6×1 revela a necessidade de repensar a organização do trabalho à luz das transformações sociais, econômicas e tecnológicas que caracterizam o século XXI.

Este artigo está organizado da seguinte forma: a próxima seção apresenta a fundamentação teórica, abordando a evolução da saúde e segurança do trabalho, os riscos psicossociais, a atualização da NR-1, a organização das jornadas de trabalho e os desafios da escala 6×1. Em seguida, são descritos os procedimentos metodológicos adotados. Posteriormente, são apresentados e discutidos os resultados da pesquisa, relacionando-os à literatura especializada. Por fim, apresentam-se as conclusões, as contribuições do estudo, suas limitações e sugestões para pesquisas futuras.

2. Fundamentação Teórica

2.1 A evolução da Saúde e Segurança do Trabalho e a ampliação do conceito de risco ocupacional

A Saúde e Segurança do Trabalho (SST) passou por significativas transformações ao longo das últimas décadas. Inicialmente, as políticas de prevenção concentravam-se na redução de acidentes de trabalho e na mitigação de riscos físicos, químicos, biológicos e ergonômicos. Essa perspectiva refletia o contexto da industrialização, no qual os principais agravos à saúde estavam associados à exposição direta a agentes nocivos presentes no ambiente produtivo e ao controle das condições físicas de trabalho (Mendes, 2013; OIT, 2022).

Com as mudanças nas formas de organização do trabalho, intensificadas pela globalização, pela transformação digital e pela crescente competitividade entre as organizações, novos fatores passaram a comprometer a saúde dos trabalhadores. A pressão por resultados, o aumento da carga cognitiva, a intensificação do ritmo de trabalho, a insegurança laboral, a conectividade permanente e a dificuldade de conciliar vida profissional e pessoal passaram a configurar importantes fatores de adoecimento relacionados aos riscos psicossociais (OMS, 2022; OIT, 2022).

Segundo Dejours (1992), o sofrimento no trabalho não decorre exclusivamente das condições físicas do ambiente laboral, mas também da forma como o trabalho é organizado e das relações estabelecidas entre indivíduos e organizações. O autor destaca que a ausência de reconhecimento, a perda da autonomia e a intensificação das exigências organizacionais podem produzir sofrimento psíquico e comprometer o equilíbrio emocional dos trabalhadores (Dejours, 1992).

Nesse contexto, organismos internacionais, como a Organização Internacional do Trabalho (OIT) e a Organização Mundial da Saúde (OMS), passaram a defender uma abordagem ampliada da saúde ocupacional, compreendendo que ambientes de trabalho saudáveis dependem não apenas

da prevenção de acidentes físicos, mas também da promoção do bem-estar psicológico, da qualidade das relações interpessoais, da adequada organização do trabalho e da implementação de intervenções organizacionais voltadas à prevenção dos riscos psicossociais (OMS, 2022; OIT, 2022).

Essa mudança de paradigma influenciou diretamente a legislação brasileira, culminando na atualização da Norma Regulamentadora nº 1 (NR-1), que fortaleceu a abordagem preventiva do Gerenciamento de Riscos Ocupacionais (GRO) e ampliou a necessidade de identificar, avaliar e controlar fatores relacionados à organização do trabalho capazes de afetar a saúde e a segurança dos trabalhadores. Tal evolução aproxima a regulamentação brasileira das recomendações internacionais voltadas à gestão integrada dos riscos ocupacionais e psicossociais (Brasil, 2024; OIT, 2022; OMS, 2022).

2.2 A nova NR-1 e a gestão dos riscos psicossociais

A atualização da Norma Regulamentadora nº 1 (NR-1) representa um marco na evolução da gestão da saúde ocupacional no Brasil ao ampliar o conceito tradicional de risco ocupacional. A norma estabelece que as organizações devem identificar, avaliar e controlar os fatores de risco capazes de comprometer a saúde e a segurança dos trabalhadores, incluindo, de forma expressa, os fatores de riscos psicossociais relacionados ao trabalho no âmbito do Gerenciamento de Riscos Ocupacionais (GRO). Essa alteração aproxima a regulamentação brasileira das diretrizes internacionais sobre saúde mental e segurança no trabalho, reforçando a necessidade de uma abordagem preventiva e sistêmica da gestão dos riscos ocupacionais (Brasil, 2024; OIT; OMS, 2022).

Os riscos psicossociais compreendem fatores relacionados ao desenho das atividades, às jornadas de trabalho, ao estilo de liderança, à cultura organizacional, às relações interpessoais, ao grau de autonomia profissional, ao assédio moral e sexual, às exigências emocionais, à intensidade das demandas e às formas de organização do trabalho. Quando não identificados e adequadamente gerenciados, esses fatores podem favorecer o desenvolvimento de transtornos mentais, doenças cardiovasculares, ansiedade, depressão, síndrome de burnout, aumento do absenteísmo, presenteísmo e redução da produtividade organizacional (OMS, 2022; ISO, 2021; OIT, 2022).

A atualização normativa desloca a atuação das organizações de uma postura predominantemente corretiva para uma abordagem preventiva, contínua e estratégica. Em vez de agir apenas após o adoecimento dos trabalhadores, espera-se que as empresas implementem processos permanentes de identificação de perigos, avaliação de riscos, monitoramento dos fatores psicossociais e adoção de medidas de prevenção integradas ao Programa de Gerenciamento de Riscos (PGR). Essa perspectiva reforça que a gestão da saúde mental deve ser incorporada aos processos organizacionais e não tratada apenas como resposta a eventos de adoecimento.

Para Limongi-França (2017), a gestão da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) constitui um dos principais instrumentos de prevenção dos riscos psicossociais, uma vez que integra políticas voltadas à saúde física e mental, ao equilíbrio entre vida profissional e pessoal, ao desenvolvimento humano, à satisfação no trabalho e ao fortalecimento do clima organizacional. Sob essa perspectiva, programas estruturados de QVT contribuem para o

aumento do comprometimento, da produtividade e da sustentabilidade das organizações (Limongi-França, 2017).

Sob essa perspectiva, a atuação da área de Gestão de Pessoas torna-se ainda mais estratégica, assumindo papel central na implementação de políticas de prevenção, no desenvolvimento de lideranças, no fortalecimento da comunicação interna e na promoção de ambientes psicologicamente seguros. A literatura demonstra que organizações que investem em práticas preventivas de gestão, segurança psicológica, participação dos trabalhadores e desenvolvimento das lideranças apresentam melhores indicadores de desempenho organizacional, retenção de talentos e saúde ocupacional (Edmondson, 2019; OMS, 2022; OIT, 2022).

2.3 Saúde mental e riscos psicossociais nas organizações

A saúde mental passou a ocupar posição estratégica nas organizações contemporâneas. O aumento dos afastamentos por transtornos mentais, aliado aos custos decorrentes do absenteísmo, do presenteísmo e da rotatividade, evidencia que o desempenho organizacional está diretamente relacionado às condições emocionais e psicossociais dos trabalhadores. Organizações que promovem ambientes de trabalho saudáveis tendem a apresentar melhores indicadores de produtividade, comprometimento e retenção de talentos (OMS, 2022; OIT; OMS, 2022).

A Organização Mundial da Saúde define saúde mental como um estado de bem-estar no qual o indivíduo reconhece suas capacidades, consegue lidar com as tensões normais da vida, trabalha de forma produtiva e contribui para sua comunidade. Essa definição reforça que saúde mental não corresponde apenas à ausência de transtornos mentais, mas também à existência de condições organizacionais favoráveis ao desenvolvimento humano, à aprendizagem e ao trabalho seguro (OMS, 2022).

Entre os principais fatores psicossociais identificados na literatura destacam-se o excesso de carga de trabalho, jornadas prolongadas, pressão excessiva por resultados, baixa autonomia, conflitos interpessoais, assédio moral, insegurança quanto ao emprego, ausência de reconhecimento, deficiência na comunicação organizacional e desequilíbrio entre trabalho e vida pessoal. Esses fatores, quando persistentes e não gerenciados, aumentam a probabilidade de adoecimento mental, redução do desempenho e afastamentos do trabalho (OIT; OMS, 2022; ISO, 2021).

Segundo Bakker e Demerouti (2007), o modelo Job Demands-Resources (JD-R) demonstra que elevados níveis de exigência ocupacional, quando não acompanhados de recursos organizacionais adequados, como autonomia, apoio da liderança, feedback, reconhecimento e suporte social, aumentam significativamente o risco de esgotamento emocional, burnout e comprometimento do desempenho profissional (Bakker; Demerouti, 2007).

Nesse cenário, o conceito de segurança psicológica, desenvolvido por Edmondson (2019), ganha relevância ao evidenciar que ambientes nos quais os trabalhadores se sentem respeitados, valorizados e seguros para expressar opiniões, compartilhar ideias e admitir erros favorecem a inovação, a aprendizagem organizacional, o trabalho em equipe e o comprometimento organizacional (Edmonson, 2019).

Assim, a prevenção dos riscos psicossociais depende da construção de culturas organizacionais pautadas na confiança, na liderança ética, no diálogo,

no reconhecimento e na promoção sistemática da saúde mental. As diretrizes internacionais da Organização Mundial da Saúde e da Organização Internacional do Trabalho destacam que intervenções organizacionais são mais eficazes quando priorizam mudanças nas condições de trabalho, na gestão e na cultura organizacional, em vez de concentrarem esforços exclusivamente em intervenções individuais (OMS, 2022; OIT; OMS, 2022).

2.4 A escala 6x1 e seus impactos na saúde mental para a Gestão de Pessoas

A escala 6×1 caracteriza-se pela realização de seis dias consecutivos de trabalho seguidos de um dia de descanso semanal. Embora amplamente utilizada em setores como comércio, indústria, saúde, hotelaria e serviços, esse modelo tem sido objeto de intenso debate em razão de seus possíveis impactos sobre a saúde física, mental e social dos trabalhadores, especialmente diante das discussões contemporâneas sobre qualidade de vida no trabalho, riscos psicossociais e sustentabilidade das relações laborais (OIT, 2022; OMS, 2022).

Sob a perspectiva legal, a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) permite diferentes formas de organização das jornadas, desde que respeitados os limites constitucionais relativos ao descanso semanal remunerado, aos intervalos intrajornada e interjornada e à duração máxima do trabalho. Contudo, a conformidade legal não elimina a necessidade de avaliar os efeitos da jornada sobre o bem-estar dos trabalhadores, especialmente diante da atualização da NR-1, que incorpora a gestão dos fatores de riscos psicossociais ao Gerenciamento de Riscos Ocupacionais (BRASIL, 1943; BRASIL, 1988; BRASIL, 2024).

Diversos estudos indicam que jornadas com reduzido tempo de recuperação podem favorecer fadiga acumulada, alterações do sono, redução da convivência familiar, dificuldades para atividades de lazer e aumento dos níveis de estresse ocupacional. Esses fatores repercutem diretamente na produtividade, na motivação, na satisfação no trabalho, no presenteísmo, no absenteísmo e nos índices de rotatividade organizacional (LU; COOPER, 2022; OMS, 2022; OIT, 2022).

Sob a ótica da Gestão de Pessoas, torna-se necessário equilibrar produtividade e qualidade de vida. Organizações que investem em programas de bem-estar, flexibilização de jornadas, políticas de descanso, desenvolvimento de lideranças e promoção da segurança psicológica tendem a reduzir significativamente os impactos negativos associados às exigências laborais intensas, fortalecendo o engajamento, a retenção de talentos e o desempenho organizacional (Limongi-França, 2017; Edmondson, 2019; OMS, 2022).

Diante do exposto, a discussão sobre a escala 6×1 não deve restringir-se à sua legalidade, mas considerar seus efeitos sobre os riscos psicossociais, a saúde ocupacional e a sustentabilidade das relações de trabalho. Nesse contexto, a atualização da NR-1 amplia a responsabilidade das organizações ao exigir que a organização das jornadas seja analisada também sob a perspectiva da prevenção do adoecimento e da promoção de ambientes de trabalho seguros e saudáveis (BRASIL, 2024; OIT; OMS, 2022).

3. Análise e Discussão dos Resultados

3.1 Percurso Metodológico:

A opção pela abordagem qualitativa-exploratória fundamenta-se na natureza emergente do fenômeno, no qual o caminho foi por um motivo prático: a NR-1 mudou há pouco tempo, as empresas ainda estão se ajustando a ela, e não existe hoje uma base de dados quantitativa que permita medir estatisticamente os efeitos dessa mudança sobre a escala 6×1.

O trabalho combinou duas coisas. Primeiro, uma revisão bibliográfica cobrindo saúde e segurança do trabalho, riscos psicossociais, qualidade de vida no trabalho e organização de jornadas, com autores publicados entre 1992 e 2025, dando peso maior às referências de 2024 e 2025, que já tratam da NR-1 em sua versão atualizada. Depois, uma análise documental dos textos legais que sustentam o problema de pesquisa: a CLT, a Constituição de 1988, a NR-1 e, principalmente, a Portaria MTE nº 1.419/2024, que trouxe os fatores psicossociais para dentro do capítulo 1.5 da norma.

Os dados foram organizados por temas: jornada de trabalho, fatores psicossociais, papel da Gestão de Pessoas e exigências da NR-1. Esse cruzamento entre o que a literatura já registra sobre a escala 6×1 e o que a norma passa a cobrar das empresas deu origem aos dois quadros da seção de Análise e Discussão. O primeiro liga cada exigência da NR-1 a um impacto prático na Gestão de Pessoas. O segundo reúne os fatores psicossociais mais associados à escala 6×1 e suas possíveis consequências.

Vale registrar uma limitação. Como é uma pesquisa bibliográfica e documental, não houve entrevista nem questionário aplicado a trabalhador ou empresa nenhuma, no qual as relações discutidas aqui vêm de evidências já publicadas, não de observação direta em campo. Essa limitação volta a aparecer nas considerações finais, junto com sugestões para uma pesquisa futura de tipo empírico.

3.2 Discussão dos Resultados:

A análise da literatura e dos documentos normativos evidencia que a atualização da Norma Regulamentadora nº 1 (NR-1) representa uma mudança paradigmática na gestão da Segurança e Saúde no Trabalho (SST). Enquanto o modelo tradicional priorizava a identificação de riscos físicos, químicos, biológicos e ergonômicos, a nova redação amplia a abordagem preventiva ao reconhecer que fatores relacionados à organização do trabalho, incluindo os riscos psicossociais, devem integrar o Gerenciamento de Riscos Ocupacionais (GRO). Essa mudança fortalece uma visão sistêmica da saúde ocupacional e amplia a responsabilidade das organizações na prevenção do adoecimento relacionado ao trabalho (Brasil, 2024; ISO, 2021; OIT; OMS, 2022).

Essa atualização aproxima a legislação brasileira das recomendações da Organização Internacional do Trabalho (OIT) e da Organização Mundial da Saúde (OMS), que defendem a adoção de ambientes de trabalho psicologicamente seguros como condição essencial para a promoção da saúde mental, da produtividade sustentável e do desenvolvimento organizacional. As diretrizes dessas instituições ressaltam que intervenções organizacionais voltadas à prevenção dos riscos psicossociais são mais efetivas do que ações focadas exclusivamente no indivíduo (OIT; OMS, 2022; OMS, 2022).

A literatura analisada demonstra que fatores como excesso de demandas, jornadas extensas, baixa autonomia, conflitos interpessoais, insegurança profissional, ausência de reconhecimento e liderança inadequada constituem importantes preditores do adoecimento mental relacionado ao trabalho. Esses fatores passaram a integrar o conceito de riscos psicossociais, cuja gestão deixa de ser apenas uma boa prática organizacional e passa a constituir requisito da gestão de riscos ocupacionais prevista na NR-1 (ISO, 2021; Bakker; Demerouti, 2007; Dejours, 1992).

Sob a perspectiva da Gestão de Pessoas, essa mudança amplia significativamente as responsabilidades das organizações. A área de Recursos Humanos deixa de atuar apenas na administração de pessoas e assume papel estratégico na prevenção do adoecimento ocupacional, no desenvolvimento de lideranças, na promoção da qualidade de vida, na construção de ambientes psicologicamente seguros e no fortalecimento da cultura organizacional (Chiavenato, 2021; Limongi-França, 2017; Edmondson, 2019).

Quadro 1 – Relação entre a Nova NR-1 e a Gestão de Pessoas

Exigência da NR-1	Impacto para a Gestão de Pessoas
Identificação dos riscos psicossociais	Necessidade de diagnóstico organizacional contínuo
Avaliação permanente dos riscos	Utilização de indicadores de clima organizacional, saúde mental e bem-estar
Planejamento de medidas preventivas	Desenvolvimento de programas de qualidade de vida e saúde ocupacional
Monitoramento contínuo	Acompanhamento de indicadores de absenteísmo, turnover e afastamentos
Participação dos trabalhadores	Fortalecimento da comunicação, escuta ativa e liderança participativa

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Brasil (2024), ISO (2021), Limongi-França (2017) e Edmondson (2019).

Observa-se que as exigências introduzidas pela NR-1 demandam uma atuação integrada entre Recursos Humanos, Segurança do Trabalho, Medicina do Trabalho e lideranças operacionais, consolidando uma abordagem interdisciplinar da saúde ocupacional. Essa integração favorece a identificação precoce de fatores de risco e contribui para o desenvolvimento de políticas preventivas alinhadas às recomendações internacionais de gestão da saúde mental no trabalho (Brasil, 2024; OIT; OMS, 2022).

Outro aspecto identificado refere-se ao debate envolvendo a escala 6×1. Embora esse modelo permaneça juridicamente permitido pela legislação brasileira, estudos recentes apontam que jornadas prolongadas, associadas à redução do tempo de recuperação, podem aumentar fatores relacionados ao estresse ocupacional, fadiga, distúrbios do sono, presenteísmo, dificuldades na conciliação entre trabalho e vida pessoal e comprometimento da saúde mental (LU; COOPER, 2022; OMS, 2022; OIT, 2022).

Importante destacar que esta pesquisa não conclui que a escala 6×1 seja, isoladamente, responsável pelo adoecimento dos trabalhadores. As evidências científicas indicam que seus impactos dependem da interação entre

diversos fatores organizacionais, como intensidade das atividades, condições ambientais, estilo de liderança, autonomia, suporte organizacional, políticas de saúde ocupacional e cultura organizacional (Bakker; Demerouti, 2007; Dejours, 1992; ISO, 2021).

Dessa forma, a nova NR-1 desloca o foco da simples conformidade legal da jornada para a gestão dos riscos decorrentes da forma como o trabalho é organizado. Isso implica que a análise das jornadas deve considerar não apenas aspectos legais, mas também seus efeitos sobre a saúde física, mental e social dos trabalhadores (Brasil, 2024; OIT; OMS, 2022).

Quadro 2 – Possíveis fatores psicossociais associados à escala 6x1

Aspecto observado	Possíveis consequências
Redução do tempo de recuperação	Fadiga física e mental
Jornada contínua	Estresse ocupacional
Menor convivência familiar	Desequilíbrio entre trabalho e vida pessoal
Acúmulo de demandas	Síndrome de burnout
Menor tempo para lazer	Redução do bem-estar
Sobrecarga emocional	Aumento dos afastamentos

Fonte: Elaborado pelos autores com base OMS (2022), OIT (2022), Lu e Cooper (2022) e ISO 45003 (2021).

Entretanto, a literatura também evidencia que esses riscos podem ser significativamente reduzidos quando as organizações adotam práticas estruturadas de gestão, como programas de qualidade de vida no trabalho, pausas adequadas, flexibilização de jornadas, desenvolvimento de lideranças, acompanhamento psicossocial, políticas de reconhecimento e monitoramento contínuo dos indicadores de saúde organizacional (Limongi-França, 2017; Edmondson, 2019; OMS, 2022).

Nesse contexto, verifica-se que o debate sobre a escala 6×1 transcende aspectos jurídicos e passa a integrar a agenda estratégica da Gestão de Pessoas. O foco deixa de ser apenas o cumprimento da legislação trabalhista para concentrar-se na construção de ambientes organizacionais capazes de promover produtividade sustentável, inovação, retenção de talentos e qualidade de vida (Chiavenato, 2021; Pfeffer, 2018).

As evidências analisadas sugerem que organizações que incorporarem efetivamente a gestão dos riscos psicossociais tenderão a apresentar melhores indicadores de desempenho organizacional, retenção de talentos, engajamento, redução do absenteísmo e diminuição dos custos decorrentes de afastamentos previdenciários e rotatividade (Pfefer, 2018; Robbins; Judge, 2022; OIT; OMS, 2022).

Por fim, observa-se que a atualização da NR-1 reforça uma tendência internacional de valorização da saúde mental como elemento estratégico para a competitividade das organizações, indicando que modelos tradicionais de gestão poderão ser progressivamente substituídos por práticas mais preventivas, participativas, flexíveis e centradas no desenvolvimento humano (OMS, 2022; ISO, 2021; Brasil, 2024).

O Burnout aparece, no Quadro 2, como uma das possíveis consequências da escala 6×1 quando combinada a jornadas longas e pouco tempo de recuperação. O termo remete a um estado de exaustão ligado ao esgotamento de recursos pessoais diante de exigências constantes no trabalho, e o modelo *Job Demands-Resources* ajuda a explicar por que isso acontece: quando as demandas ocupacionais sobem sem que cresçam, junto, os recursos disponíveis: autonomia, apoio da liderança, reconhecimento, o risco de esgotamento aumenta (Bakker; Demerouti, 2007).

Essa leitura reforça o argumento central deste artigo: o Burnout associado à escala 6×1 não é um efeito automático da jornada em si, mas do desequilíbrio entre o que se exige do trabalhador e o que a organização oferece como suporte. É exatamente esse desequilíbrio que a NR-1 passa a exigir que as empresas monitorem, ao incluir os fatores psicossociais no Gerenciamento de Riscos Ocupacionais (Brasil, 2024; OMS, 2022; OIT, 2022).

4. Conclusão e Contribuições

Este estudo partiu de uma pergunta direta: de que forma a incorporação dos riscos psicossociais pela nova NR-1 afeta o debate sobre a permanência da escala 6×1, e o que isso exige da Gestão de Pessoas. A resposta que a pesquisa constrói é a seguinte: a norma não torna a escala 6×1 ilegal, mas muda o peso que ela carrega. O que antes era uma decisão puramente operacional de escala passa a estar sob o mesmo guarda-chuva regulatório que cobra das empresas a prevenção do adoecimento mental (Brasil, 2024).

Os quatro objetivos específicos foram cumpridos ao longo do texto, ainda que em graus diferentes. A evolução da gestão de riscos ocupacionais no Brasil ficou clara na passagem de um modelo voltado a acidentes físicos para outro que também mira fatores psicossociais (OMS, 2022; OIT, 2022). Os principais fatores psicossociais ligados às jornadas de trabalho, carga excessiva, baixa autonomia, jornadas prolongadas, apoio insuficiente da liderança, apareceram de forma recorrente na literatura revisada, sustentados sobretudo pelo modelo Job Demands-Resources (Bakker; Demerouti, 2007). Já os impactos da escala 6×1 sobre a saúde mental não puderam ser tratados como efeito isolado: o Quadro 2 reúne fadiga, estresse ocupacional e risco de burnout como consequências possíveis, mas a própria literatura consultada deixa claro que esse efeito depende de como a jornada se combina com outros fatores organizacionais (Lu; Cooper, 2022). Por fim, as tendências para a Gestão de Pessoas ficaram visíveis no Quadro 1: cada exigência da NR-1 (identificação, avaliação, monitoramento) corresponde a uma mudança prática dentro das organizações, e não apenas a um item de conformidade legal.

Do ponto de vista teórico, o artigo contribui ao aproximar dois campos que a Gestão de Pessoas costuma tratar separadamente: a organização do tempo de trabalho e a saúde mental ocupacional. Do ponto de vista prático, os quadros construídos na seção de resultados oferecem um ponto de partida para que áreas de Recursos Humanos, Segurança e Medicina do Trabalho estruturam diagnósticos e ações preventivas alinhadas à nova norma (Limongi-França, 2017; Edmondson, 2019). E, socialmente, o estudo reforça algo que a literatura já vinha sinalizando: jornadas de trabalho não

são só uma questão de produtividade, elas afetam diretamente a saúde e a qualidade de vida de quem trabalha (Chiavenato, 2021; Pfeffer, 2018).

A pesquisa também tem limites que precisam ficar registrados. Por ser bibliográfica e documental, ela não ouviu trabalhadores nem aplicou questionários, as relações discutidas aqui vêm de evidências já publicadas, não de dados coletados em campo. Isso significa que a intensidade real dos efeitos da escala 6×1 sobre a saúde mental, em setores e empresas específicas, segue sendo uma pergunta em aberto.

Para pesquisas futuras, fica a sugestão de aplicar instrumentos validados, como o COPSOQ, em amostras de trabalhadores submetidos à escala 6×1, permitindo comparar os achados teóricos aqui reunidos com dados de campo. Também parece relevante investigar como diferentes setores: comércio, saúde, indústria, estão, na prática, ajustando a organização de suas jornadas diante da nova exigência da NR-1, e se esse ajuste tem reduzido, de fato, os indicadores de afastamento e adoecimento relacionados ao trabalho.

Referências

BAKKER, Arnold B.; DEMEROUTI, Evangelia. *The Job Demands–Resources Model: State of the Art*. Journal of Managerial Psychology, v. 22, n. 3, p. 309-328, 2007.

BAZALUK, O. et al. Development of the process of determining essential hazardous psychosocial factors of employee stress risk. **Frontiers in Public Health**, 2024. Disponível em: https://consensus.app/papers/details/8b752c46ecae5773967de9aa307085ac/?utm_source=claude_desktop. Acesso em: 24 jul. 2026.

BISWAS, A. et al. Integrating safety and health promotion in workplaces: a scoping review of facilitators, barriers, and recommendations. **Health Promotion Practice**, 2021. Disponível em: https://consensus.app/papers/details/79690a310eb85a10b1b5d0d64410d569/?utm_source=claude_desktop. Acesso em: 24 jul. 2026.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. Portaria MTE nº 1.419, de 27 de agosto de 2024. Altera o Capítulo 1.5 da Norma Regulamentadora nº 1 (NR-1), que dispõe sobre o Gerenciamento de Riscos Ocupacionais. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 2024.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, 1988.

BRASIL. **Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943**. Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). Diário Oficial da União: Rio de Janeiro, 9 ago. 1943.

BRASIL. **Portaria MTE nº 1.419, de 27 de agosto de 2024**. Altera o Capítulo 1.5 – Gerenciamento de Riscos Ocupacionais da Norma Regulamentadora nº 1 (NR-1). Brasília: Ministério do Trabalho e Emprego, 2024.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas*. 5. ed. Barueri: Atlas, 2021.

DEJOURS, Christophe. *A Loucura do Trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho*. São Paulo: Cortez, 1992.

EDMONDSON, Amy C. *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. Hoboken: John Wiley & Sons, 2019.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION (ISO). **ISO 45003:2021 – Occupational Health and Safety Management — Psychological Health and Safety at Work — Guidelines for Managing Psychosocial Risks**. Geneva: ISO, 2021.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. *Qualidade de Vida no Trabalho – QVT*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

LU, Luo; COOPER, Cary L. Sickness Presenteeism as a Link between Long Working Hours and Employees' Outcomes: Intrinsic and Extrinsic Motivators as Resources. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, v. 19, n. 4, 2022.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO (OIT). *Working Time and Work-Life Balance Around the World*. Geneva: International Labour Office, 2022.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO (OIT); ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE (OMS). *Mental Health at Work: Policy Brief*. Geneva: ILO; WHO, 2022.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE (OMS). *WHO Guidelines on Mental Health at Work*. Geneva: World Health Organization, 2022.

PFEFFER, Jeffrey. *Dying for a Paycheck*. New York: Harper Business, 2018.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A. *Comportamento Organizacional*. 18. ed. São Paulo: Pearson, 2022.

ROSÁRIO, S. et al. The Portuguese long version of the Copenhagen Psychosocial Questionnaire II (COPSOQ II), a validation study. **Journal of Occupational Medicine and Toxicology**, 2017. Disponível em: https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC5550997/. Acesso em: 24 jul. 2026.

SAIK, P. et al. Improving the process of managing psychosocial risks in organizations. **Risk Management and Healthcare Policy**, 2024. Disponível em: https://consensus.app/papers/details/479ebc6b07cc550f9971a90937583eb2/?utm_source=claude_desktop. Acesso em: 24 jul. 2026.

TEIXEIRA, I. et al. Psychosocial risks at work: integrative review and conceptual perspectives. **Revista Brasileira de Medicina do Trabalho**, 2025. Disponível em:

https://consensus.app/papers/details/ba09dbe7654f5c279ab2cb579f64c9e9/?utm_source=claude_desktop. Acesso em: 24 jul. 2026.

TROPSCHUH, B. et al. Integrating physiological and mental aspects in employee scheduling: an overview for practitioners in production management. **International Journal of Production Research**, 2023. Disponível em: https://consensus.app/papers/details/a64441258076501d998fdd67a7907502/?utm_source=claude_desktop. Acesso em: 24 jul. 2026.

YLÖNEN, M. et al. A framework for understanding risk based on the concepts of ontology and epistemology. **Journal of Risk Research**, 2023. Disponível em: https://consensus.app/papers/details/9e0f40407f255802820bcc830177f0ca/?utm_source=claude_desktop. Acesso em: 24 jul. 2026.