

ÁREA TEMÁTICA: Gestão de Pessoas

**APOSTAS ON-LINE NO BRASIL: RISCOS SOCIAIS E DESAFIOS PARA A
GESTÃO DE PESSOAS**

36° ENANGRAD

APOSTAS ON-LINE NO BRASIL: RISCOS SOCIAIS E DESAFIOS PARA A GESTÃO DE PESSOAS

Resumo

Este artigo apresenta uma síntese da evolução e do cenário atual do mercado de jogos de azar no Brasil, com ênfase nas apostas on-line, destacando seu potencial patológico e as implicações no ambiente de trabalho. O estudo insere-se em um contexto de crescente popularização das apostas digitais e de impactos sociais significativos, especialmente entre trabalhadores em situação de vulnerabilidade econômica. Adota-se uma abordagem qualitativa, com uso de pesquisa bibliográfica como estratégia metodológica, fundamentada na análise de publicações acadêmicas, documentos oficiais e relatórios institucionais produzidos na última década. A partir da literatura analisada, identificam-se comportamentos compulsivos associados aos jogos, com possíveis repercussões sobre a saúde mental, o bem-estar e a dinâmica das equipes no cotidiano laboral. Como contribuição prática, o artigo propõe políticas e ações de gestão de pessoas voltadas à prevenção de comportamentos de risco e à promoção da saúde mental, como programas de escuta, apoio psicológico, campanhas de educação financeira e inclusão dos riscos psicossociais nos instrumentos de diagnóstico organizacional. Reforça-se, ainda, a importância de iniciativas regulatórias e intersetoriais que reconheçam a gravidade do problema e promovam estratégias de enfrentamento integradas entre empresas e Estado. Conclui-se que a mitigação dos efeitos do jogo patológico no contexto laboral requer uma perspectiva sistêmica e a construção de ambientes organizacionais mais saudáveis e acolhedores.

Palavras-chave: apostas on-line; ludopatia; riscos psicossociais; saúde mental; gestão de pessoas.

Abstract

This article presents an overview of the evolution and current landscape of the gambling market in Brazil, with an emphasis on online betting, highlighting its pathological potential and implications in the workplace. The study is situated within a context of increasing popularization of digital betting and significant social impacts, particularly among workers facing economic vulnerability. A qualitative approach is adopted, using bibliographic research as the methodological strategy, based on the analysis of academic publications, official documents, and institutional reports produced over the past decade. The reviewed literature reveals compulsive behaviors associated with gambling, with possible repercussions on mental health, well-being, and team dynamics in the workplace. As a practical contribution, the article proposes human resource policies and actions aimed at preventing risky behaviors and promoting mental health, such as listening programs, psychological support, financial education campaigns, and the inclusion of psychosocial risks in organizational diagnostic tools. The importance of regulatory and cross-sectoral initiatives is also emphasized, recognizing the seriousness of the issue and promoting integrated response strategies between companies and the State. The article concludes that mitigating the effects of pathological gambling in the workplace requires a systemic perspective and the creation of healthier and more supportive organizational environments.

Keywords: online betting; gambling disorder; psychosocial risks; mental health; human resource management.

1. Introdução

A prática dos jogos de azar acompanha a história da humanidade, estando presente em diversas culturas e épocas (Lima; Rodrigues, 2024). No Brasil, esse tipo de jogo foi proibido em 1946, com exceções como loterias e apostas em corridas de cavalos (Leite, 2023). Com o avanço das plataformas digitais, as apostas on-line tornaram-se amplamente acessíveis, impulsionadas por campanhas publicitárias e influenciadores digitais, o que tem gerado impactos financeiros e sociais significativos, principalmente entre famílias de baixa renda (Martins; Bonini; Steola, 2024).

Dados do Banco Central do Brasil (2024) mostram que, apenas em agosto de 2024, cerca de 5 milhões de beneficiários do Bolsa Família realizaram apostas via Pix, totalizando R\$ 3 bilhões. Embora esse volume revele preocupações sobre o uso dos recursos no consumo de bens essenciais, também acende um alerta para o ambiente de trabalho, especialmente diante da crescente incidência de comportamentos de risco relacionados ao jogo patológico. A facilidade de acesso às plataformas on-line e o uso de recursos institucionais, como internet, telefone e tempo de expediente, para apostas comprometem a produtividade, geram conflitos interpessoais, aumentam o absenteísmo e o presenteísmo, e podem acarretar impactos negativos na saúde mental das equipes (Binde, 2016; Fong; Rosenthal, 2014). Tais efeitos exigem atenção das áreas de gestão de pessoas, que devem desenvolver ações preventivas, estratégias de apoio psicológico e políticas claras para mitigar os danos associados ao comportamento compulsivo relacionado a jogos de azar em âmbito organizacional.

Nesse contexto, este artigo busca apresentar uma síntese da evolução e do cenário atual do mercado de jogos de azar no Brasil, com foco no potencial patológico e suas implicações no ambiente de trabalho para propor políticas e ações de gestão de pessoas que contribuam para a qualidade de vida e saúde mental das equipes de trabalho.

A relevância crescente do mercado de apostas digitais e a carência de estudos que abordem a relação entre esse fenômeno e o comportamento de consumo no contexto brasileiro justificam esta pesquisa. Embora haja avanços nas discussões sobre os impactos legais e sociais das apostas, ainda são limitadas as análises que tratam do seu impacto em outros âmbitos, como o desempenho no ambiente de trabalho. Além disso, o aumento do envolvimento com jogos de azar entre indivíduos de baixa renda evidencia a urgência de se compreender como essa prática pode comprometer a segurança econômica de grupos mais vulneráveis.

A principal contribuição deste trabalho está em reunir, por meio de uma pesquisa bibliográfica, informações sobre a evolução das apostas no Brasil, os padrões de consumo associados ao comportamento dos apostadores e as implicações desse fenômeno no ambiente de trabalho. Ao integrar essas dimensões, o estudo visa subsidiar gestores na formulação de estratégias e políticas de gestão de pessoas que promovam a saúde mental e o bem-estar das equipes.

Assim, a metodologia adotada neste estudo é de caráter qualitativo, sendo a pesquisa bibliográfica utilizada como estratégia, com base na análise de publicações acadêmicas, relatórios institucionais e documentos oficiais que tratam do mercado de jogos de azar. A pesquisa procura sistematizar o conhecimento existente sobre o tema, identificando padrões, riscos e implicações relevantes para a gestão de pessoas. Para isso, foram selecionadas fontes recentes e relevantes, com ênfase em estudos nacionais e internacionais nos últimos dez anos, a fim de garantir

qualidade e rigor na abordagem dos aspectos econômicos, sociais e psicológicos envolvidos. De acordo com Marconi e Lakatos (2021), a pesquisa bibliográfica não se limita ao levantamento da literatura existente, mas consiste na análise crítica e reflexiva dessas fontes, possibilitando a construção de novos entendimentos sobre o objeto de estudo.

A fim de organizar os conteúdos, o artigo está estruturado em seis seções principais. Além desta introdução, a segunda seção do artigo apresenta um panorama histórico e jurídico sobre os jogos de azar no Brasil, contextualizando sua evolução até a atual regulamentação. Em seguida, a terceira seção analisa a consolidação do mercado de apostas on-line, com foco em sua dimensão econômica, no perfil dos apostadores e nas estratégias publicitárias que contribuem para sua expansão. A quarta seção analisa o potencial patológico das apostas e suas repercussões no ambiente organizacional. A quinta seção discute os impactos dessa prática no ambiente organizacional e propõe ações de gestão de pessoas voltadas à promoção da saúde mental e da qualidade de vida no trabalho. Na sexta seção estão as considerações finais e, após, as referências consultadas.

2. Jogos de Azar no Brasil: Evolução Histórica, Jurisdição e Potenciais Impactos da Legalização

A trajetória dos jogos de azar no Brasil é marcada por períodos alternados de concessões e proibições, e passa atualmente por um momento de intensas discussões acerca de seu funcionamento e dos impactos sociais envolvidos, sendo esses debates impulsionados, sobretudo, pela intensificação da presença de apostas no meio digital.

É difícil determinar com precisão o início dos jogos de apostas no Brasil devido à escassez de registros do período pré-colonial. As práticas lúdicas entre os povos nativos estavam mais relacionadas a elementos culturais e da natureza, não possuindo caráter competitivo ou de aposta, variando conforme a tribo (Reis, 2018). Com a chegada dos colonizadores europeus, os jogos de azar foram introduzidos e logo difundidos entre indígenas e portugueses, estabelecendo-se no cotidiano colonial brasileiro (Mota; Padilha, 2024).

As loterias surgiram em 1784 com a finalidade de arrecadar fundos para obras públicas, como a construção da “Casa de Câmara e Cadeia” em Vila Rica, atual Ouro Preto, no estado de Minas Gerais. O sucesso inicial da iniciativa estimulou a expansão da atividade, principalmente em função de seu apelo social (Van Der Laan, 2018). Contudo, a ausência de normatização eficiente levou a irregularidades e fraudes, pressionando por maior intervenção estatal (Canton, 2010).

Outro marco importante foi a criação do Jogo do Bicho, em 1892, pelo Barão de Drummond, como estratégia para financiar o zoológico de sua propriedade no Rio de Janeiro. O jogo envolvia a associação de animais a números e rapidamente se popularizou, tornando-se prática comum nas grandes cidades brasileiras. Apesar de sua ilegalidade, o jogo segue ativo, notadamente devido à tolerância das autoridades e à sua inserção nas comunidades (Reis, 2018; Mota; Padilha, 2024).

Durante as décadas de 1930 e 1940, os cassinos brasileiros viveram seu auge, especialmente com o incentivo do governo de Getúlio Vargas. Luxuosos estabelecimentos, como o Cassino do Copacabana Palace e o Cassino da Urca, integravam jogo, gastronomia e espetáculos, atraindo público nacional e internacional (Westin, 2016). Mesmo durante a Segunda Guerra Mundial, o Brasil

tornou-se um dos destinos mais procurados para entretenimento ligado aos jogos de azar (Reis, 2018).

Contudo, essa era de legalidade teve fim abrupto em 1946, com o decreto do presidente Eurico Gaspar Dutra, que proibiu todas as modalidades de jogos de azar no país (Westin, 2016). A partir dessa decisão, consolidou-se um cenário de restrição legal que perdura até os dias atuais, ainda que com exceções e práticas toleradas informalmente, como o próprio Jogo do Bicho (Mota; Padilha, 2024).

A legislação brasileira sobre jogos de azar evoluiu sob forte influência de valores morais e religiosos, refletindo uma tradição histórica de repressão às práticas lúdicas. Desde o período imperial, com a proibição das casas de tavolagem, até a legalização parcial durante a Era Vargas, o país oscilou entre permissividade e proibição. O auge dos cassinos foi interrompido em 1946 com o Decreto-Lei n.º 9.215, que baniou todas as formas de jogo de azar, retomando o que já previa a Lei de Contravenções Penais e gerando desemprego e perda de arrecadação.

Apesar da proibição formal, o Estado manteve o monopólio das loterias e, ao longo das décadas seguintes, ensaiou tentativas de reintrodução regulada dos jogos, como bingos e apostas esportivas. A partir de 2018, iniciou-se um novo ciclo com a legalização das apostas de cota fixa e, em 2023, com a promulgação da Lei n.º 14.790, foi estabelecido um marco regulatório mais abrangente para o setor. No entanto, a persistência de jogos ilegais, como os bingos clandestinos, evidencia que a legislação ainda caminha atrás da realidade social e cultural, indicando a necessidade de um equilíbrio entre controle, arrecadação e proteção aos consumidores.

A legalização dos jogos de azar no Brasil apresenta oportunidades e riscos que exigem análise criteriosa. De um lado, há potencial de aumento da arrecadação pública, estímulo ao turismo, geração de empregos e fortalecimento do setor de entretenimento (Mota, 2022; Lima; Rodrigues, 2024). A incoerência legal entre a operação estatal de loterias e a criminalização de outras modalidades também fortalece os argumentos em favor da regulamentação (Reis, 2018).

Por outro lado, a regulamentação demanda políticas públicas eficazes de prevenção e tratamento da ludopatia, além de sistemas robustos de fiscalização para coibir práticas ilícitas, como a lavagem de dinheiro. A vulnerabilidade de grupos sociais de baixa renda, aliada ao apelo de influenciadores digitais e à falta de controle sobre o marketing das apostas, reforça os desafios dessa agenda. Nesse sentido, os impactos da legalização dependem da capacidade do Estado em equilibrar os ganhos econômicos com a proteção da população mais vulnerável. Diante desse cenário regulatório em construção, torna-se essencial compreender a dimensão do mercado de apostas on-line no Brasil, seus principais públicos e as estratégias de publicidade utilizadas para atrair novos usuários.

3. O Mercado de Apostas On-line no Brasil: Dimensões, Perfil e Publicidade

As apostas esportivas on-line se consolidaram rapidamente no Brasil, com 25 milhões de pessoas participando apenas nos sete primeiros meses de 2024 (Pessoa, 2024). Estima-se que o mercado tenha movimentado entre R\$ 60 e R\$ 100 bilhões em 2023, superando setores tradicionais do entretenimento, como *streaming*, videogames e ingressos para eventos esportivos (PwC Brasil, 2024). Essa expansão é impulsionada por mudanças legislativas que autorizaram apostas físicas e virtuais, desde que cumpridos requisitos regulatórios como sede no Brasil, experiência prévia, segurança cibernética e pagamento de licenças. A tributação é

direcionada a áreas como educação, esporte, saúde, segurança e turismo (Senado Federal, 2024).

O impacto das apostas no consumo das famílias é significativo, especialmente entre os grupos de menor renda. Segundo a PwC Brasil (2024), os gastos com apostas saltaram de 0,22% para 0,73% das despesas totais entre 2018 e 2023, chegando a representar 38% dos gastos com lazer e cultura. Entre as classes D e E, esse percentual chegou a 1,38%, com realocação de recursos antes destinados à alimentação fora do lar, vestuário e poupança. O Banco Central (2024) também apontou que, somente em agosto de 2024, os jogos on-line movimentaram R\$ 20,8 bilhões via Pix, dos quais R\$ 3 bilhões foram provenientes de beneficiários do Bolsa Família¹, majoritariamente chefes de família.

O perfil do apostador brasileiro é marcado por diversidade etária, social e de gênero. Enquanto a PwC Brasil (2024) aponta maior presença de mulheres (51%), o DataSenado (Senado Federal, 2024) indica predominância masculina (62%). Essa discrepância entre as pesquisas sinaliza que os dados sobre gênero não são unânimes, variando conforme a metodologia adotada, o universo pesquisado e o tipo de aposta considerado.

A faixa etária mais representativa é a de pessoas com mais de 40 anos, embora haja participação expressiva de jovens entre 16 e 29 anos. Em termos de escolaridade, prevalecem aqueles com ensino médio completo ou fundamental incompleto, e mais da metade dos jogadores têm renda de até dois salários mínimos. A prática tem se expandido nacionalmente, com destaque para as regiões Sudeste e Nordeste (PwC Brasil, 2024).

O comportamento do consumidor revela padrões preocupantes. Muitos apostadores relatam prejuízos financeiros, mas continuam apostando em busca de ganhos. Quando vencem, tendem a reinvestir os valores; quando perdem, aumentam o risco de endividamento. Estudo do Instituto Locomotiva citado pela PwC Brasil (2024) indicou que 33 milhões de brasileiros de baixa renda realizaram apostas esportivas em setembro de 2023, sendo 22 milhões com frequência mensal.

A publicidade é um dos principais vetores de expansão do setor de apostas on-line. As redes sociais, especialmente o Instagram, são utilizadas por influenciadores digitais para promover casas de apostas com linguagem acessível e estilo de vida aspiracional, omitindo riscos e exaltando ganhos fáceis (Santos; Gomes, 2025; Pasqual; Manfroí, 2024).

Complementarmente, observa-se que muitos influenciadores digitais recebem elevadas compensações financeiras para divulgar plataformas de apostas, o que contribui para a disseminação de conteúdos que desconsideram as diretrizes do Código de Defesa do Consumidor. Em diversos casos, a publicidade veiculada é caracterizada por promessas irreais de riqueza, incompatíveis com a natureza do serviço ofertado. Essa prática torna-se ainda mais problemática quando direcionada a públicos vulneráveis, como crianças e adolescentes, cuja familiaridade com tecnologias amplia o risco de exposição a tais conteúdos sem a devida compreensão de seus potenciais prejuízos (Pasqual; Manfroí, 2024).

Um exemplo recorrente de prática abusiva é a veiculação de publicidade sem a devida identificação como anúncio, o que pode induzir o público ao erro. Influenciadores, ao promoverem cassinos virtuais de forma dissimulada, apresentam

¹ O Programa Bolsa Família é uma política pública federal voltada à transferência de renda para famílias em situação de vulnerabilidade social. De caráter complementar, o programa articula ações na área de assistência social, saúde, educação e inclusão produtiva, com o objetivo de promover a superação da pobreza e o acesso a direitos básicos.

o jogo como uma sugestão informal de geração de renda extra, violando o artigo 36 do Código de Defesa do Consumidor, que exige clareza e fácil reconhecimento da publicidade. Soma-se a isso a omissão de informações relevantes, como a alta probabilidade de perda financeira e os riscos de dependência psicológica, elementos frequentemente ocultados por não atenderem aos interesses comerciais das plataformas (Pasqual; Manfroí, 2024).

Tal falta de transparência agrava a vulnerabilidade informacional dos consumidores (Santos; Gomes, 2025). Diante desse contexto, o Senado Federal (2024) estabelece diretrizes para a publicidade do setor, exigindo a inclusão de informações claras, como número e data da portaria de autorização, endereço físico da sede, canais de atendimento e ouvidoria. Além disso, é vedado o uso de abordagens fantasiosas, que apresentem os jogos como solução para dificuldades financeiras, forma de trabalho ou tipo de investimento, bem como a participação de agentes esportivos na transmissão de eventos.

A atuação desses influenciadores levou à instalação da Comissão Parlamentar de Inquérito (CPI) das Bets, que apura, entre outros aspectos, se alguns deles são remunerados conforme as perdas dos usuários (Lima; Sarmiento, 2025). Além das mídias sociais, a publicidade também está presente nos clubes de futebol e na televisão, com patrocínios em todas as equipes da Série A do Campeonato Brasileiro de 2025 e até emissoras planejando suas próprias plataformas de apostas (Lois, 2025; Strickland; José, 2024).

Frente a esse cenário, o Estado brasileiro começou a exigir maior transparência nas propagandas, como a inclusão da portaria de autorização da empresa e a proibição de associar apostas à solução de problemas financeiros. Contudo, a presença massiva das apostas no cotidiano reforça sua naturalização, especialmente entre os jovens e a população de baixa renda. Diante da relevância econômica e social do setor, torna-se urgente a formulação de políticas públicas que conciliem regulação eficaz, proteção aos consumidores vulneráveis e educação financeira. O desafio é garantir que os benefícios econômicos não se sobreponham aos riscos sociais, especialmente entre os mais impactados pela desinformação publicitária e pela dependência do jogo. Nesse contexto, é fundamental compreender também os impactos psicossociais do jogo, especialmente quando o comportamento de aposta evolui para um quadro patológico e suas implicações no ambiente de trabalho.

4. O Jogo Patológico e suas Implicações no Ambiente de Trabalho

O jogo patológico, também conhecido como ludopatia, é caracterizado pela compulsão incontrolável de apostar, mesmo diante de prejuízos significativos para a vida pessoal, financeira, social e profissional do jogador (Mota; Padilha, 2024). Esse transtorno foi oficialmente reconhecido como distúrbio mental em 1980, na terceira edição do Manual Diagnóstico e Estatístico de Transtornos Mentais da Associação Psiquiátrica Americana (DSM-III), classificado como "Transtorno do Controle do Impulso" (Omais, 2007).

A ludopatia apresenta comportamentos similares a outros distúrbios impulsivos, como cleptomania e tricotilomania, caracterizando-se por um padrão de tensão prévia ao ato, prazer momentâneo durante a ação e arrependimento posterior (Kaplan *et al.*, 2003, *apud* Omais, 2007). Segundo Custer (1984, *apud* Oliveira; Silveira; Silva, 2008), o jogador atravessa três fases: vitória, perda e desespero. Nesta última, o indivíduo experimenta isolamento, arrependimento e, por

vezes, recorre a práticas ilegais ou enfrenta crises emocionais severas, incluindo ideação suicida.

Estudos apontam que o jogador compulsivo pode negligenciar suas necessidades básicas, como alimentação e sono, além de comprometer o convívio familiar e o desempenho profissional (Mota; Padilha, 2024; Omais, 2007). A dependência frequentemente leva ao uso de substâncias como álcool e tabaco, agravando o quadro clínico e gerando sentimentos de culpa, vergonha e humilhação.

O desejo de recuperar perdas anteriores leva o jogador a novos ciclos de aposta, muitas vezes motivado pela expectativa de reviver emoções associadas às vitórias passadas (Omais, 2007). Estratégias como a mentira são utilizadas para esconder a extensão do problema, afetando relações sociais e laborais. Empregadores relatam atrasos, faltas e queda no desempenho de trabalhadores afetados, o que pode culminar em demissões (Omais, 2007).

Casos extremos envolvem comprometimento financeiro total e risco direto e iminente à vida. Em 2024, o suicídio de uma mulher no Ceará evidenciou a gravidade da ludopatia: endividada em mais de R\$ 500 mil com apostas nos jogos “Crash” e “Fortune Double”, ela deixou três filhos e dívidas também em nome de familiares (Seguin, 2024).

A intensificação da mentira como mecanismo de defesa revela o aprofundamento do adoecimento psíquico causado pela ludopatia. Jogadores passam a recorrer com frequência a inverdades para mascarar o real valor perdido, justificar ausências em compromissos importantes ou explicar o descumprimento de obrigações financeiras e sociais, com o objetivo de evitar julgamentos e constrangimentos perante amigos, familiares e colegas de trabalho. Essa distorção da realidade contribui para o isolamento social e agrava os prejuízos no ambiente laboral, onde comportamentos como faltas recorrentes, saídas não autorizadas e desempenho comprometido tornam-se mais evidentes, levando à quebra de confiança por parte do empregador e, em muitos casos, à demissão (Omais, 2007).

Ragazzo e Ribeiro (2012) destacam que um dos principais desafios no enfrentamento da ludopatia reside na baixa eficácia das campanhas informativas tradicionais, uma vez que os jogadores patológicos tendem a se mostrar indiferentes a alertas sobre os riscos dos jogos de azar. Diante dessa limitação, os autores defendem a criação de mecanismos capazes de identificar precocemente os sinais de desenvolvimento do vício, permitindo intervenções antes que o comportamento se consolide como dependência. A ênfase, portanto, recai sobre a necessidade de estratégias preventivas mais eficazes, que considerem as especificidades cognitivas e emocionais desses indivíduos. Essa discussão amplia o papel das organizações, especialmente no âmbito da gestão de pessoas, ao evidenciar a importância de desenvolver e incorporar práticas que promovam a saúde mental no trabalho e contribuam para a prevenção e o enfrentamento dos impactos causados pela dependência em jogos de azar.

5. A Gestão de Pessoas e a Responsabilidade com a Saúde Mental frente às Apostas

A compreensão de que profissionais competentes e comprometidos são essenciais para a sobrevivência e o sucesso das organizações torna a atração e a retenção de talentos um desafio contínuo. Daí decorre a relevância estratégica da

gestão de pessoas, já que a qualidade de seus quadros é um diferencial competitivo. No entanto, esse diferencial só se sustenta quando o ambiente de trabalho promove saúde, segurança e bem-estar. Criar condições organizacionais que favoreçam o equilíbrio físico, mental e relacional das equipes é condição fundamental para assegurar um desempenho sustentável. Por isso, a gestão de pessoas deve ampliar sua atuação para além dos processos operacionais e administrativos, assumindo também o compromisso com a prevenção de riscos psicossociais, entre eles, aqueles relacionados ao avanço das apostas on-line e seus efeitos sobre a saúde mental e a rotina laboral.

Neste contexto, cabe destacar que a legislação trabalhista brasileira dispõe de Normas Regulamentadoras (NRs), que estabelecem obrigações, direitos e deveres a serem cumpridos por empregadores e trabalhadores, com o objetivo de garantir ambientes de trabalho seguros e saudáveis. Essas normas visam prevenir a ocorrência de doenças e acidentes laborais e foram instituídas inicialmente em 1978 pelo Ministério do Trabalho e Emprego. Atualmente, são 38 normas vigentes, organizadas em categorias (gerais, especiais e setoriais), em constante processo de revisão e atualização, buscando adequar-se às transformações do mercado de trabalho e às novas demandas em saúde e segurança ocupacional (Ministério do Trabalho e Emprego, texto digital).

Entre as atualizações mais recentes, destaca-se a revisão da NR-1 – Disposições Gerais e Gerenciamento de Riscos Ocupacionais, que incluiu, no item 1.5, a exigência de considerar os Fatores de Riscos Psicossociais Relacionados ao Trabalho (FRPRT) no processo de gerenciamento de riscos. Essa norma determina que esses fatores sejam avaliados juntamente com riscos físicos, químicos, biológicos, ergonômicos e de acidentes. Além disso, o Programa de Gerenciamento de Riscos (PGR) deve estar alinhado às diretrizes da NR-17 (Ergonomia), que trata das condições de organização do trabalho e do impacto dessas condições na saúde física e mental dos trabalhadores.

Embora algumas organizações já venham incorporando os riscos psicossociais às suas práticas de gestão, esse movimento decorre, em grande medida, do reconhecimento de transformações estruturais no trabalho, como intensificação das jornadas, a imposição de metas agressivas, a hiperconectividade, a porosidade das fronteiras entre vida pessoal e profissional e a maior implicação subjetiva do trabalhador nas entregas (Dejours, 2018). Tais elementos têm contribuído para o aumento do sofrimento psíquico nas organizações, exigindo que a gestão de pessoas adote abordagens mais abrangentes e preventivas, alinhadas às exigências das Normas Regulamentadoras (com destaque para a NR-1 e a NR-17) e aos instrumentos de diagnóstico e gerenciamento de riscos ocupacionais.

Além disso, o avanço das apostas on-line e a crescente incidência de comportamentos compulsivos configuram um agravante que amplia a vulnerabilidade dos trabalhadores e a segurança organizacional. Em uma avaliação multidisciplinar, Wardle *et al.* (2024) apontam que os jogos de azar on-line representam uma ameaça à saúde pública. A questão, antes tratada como um problema individual, deve ser compreendida no contexto de uma indústria global em acelerada expansão. Os danos à saúde não se restringem aos jogadores e apostadores, afetando também familiares, amigos e o ambiente de trabalho.

O jogo patológico no local de trabalho acarreta impactos significativos tanto para o desempenho individual quanto para a dinâmica organizacional. Segundo Langham *et al.* (2016), trabalhadores afetados por comportamentos compulsivos relacionados a apostas frequentemente apresentam queda de produtividade,

dificuldades de concentração, aumento de erros, absenteísmo ou presenteísmo, comprometendo suas entregas e a eficiência das equipes. Adicionalmente, as relações interpessoais podem ser afetadas, gerando desconfiança, conflitos e isolamento social. Há ainda, relatos de condutas antiéticas, como uso indevido de recursos da empresa, fraudes e furtos motivados por dívidas decorrentes do vício em jogos, o que pode resultar em prejuízos financeiros e danos à reputação institucional (Kelly; Hartley, 2010; Langham *et al.*, 2016).

Ambientes de trabalho marcados por altos níveis de estresse, pressão por desempenho, falta de reconhecimento, falta de supervisão ou cultura permissiva podem favorecer comportamentos de risco, como os relacionados ao jogo compulsivo, e gerar impactos, inclusive na saúde mental e na segurança organizacional. Sinais como mudanças bruscas de humor, atrasos frequentes, solicitações constantes de dinheiro, comportamento evasivo e uso excessivo de celular ou computador podem indicar tentativas de fuga emocional, aumentando a vulnerabilidade ao comportamento aditivo.

De acordo com a *European Agency for Safety and Health at Work* (2000), os fatores psicossociais no trabalho correspondem a um conjunto de percepções e experiências vivenciadas pelos trabalhadores, podendo ter origem em características individuais, expectativas econômicas ou de desenvolvimento pessoal, bem como nas relações humanas e nos aspectos emocionais envolvidos. Esses fatores resultam da interação entre contexto organizacional e as características dos trabalhadores, como suas necessidades, valores culturais, experiências prévias e percepções de mundo.

Compreender os fatores que contribuem para o desenvolvimento desses comportamentos é fundamental para sua prevenção e enfrentamento no contexto organizacional. Em uma pesquisa conduzida por Rafi *et al.* (2024), profissionais de recursos humanos relataram dificuldades em identificar e lidar com esses casos, em razão da sutileza dos sinais e da ausência de protocolos ou políticas internas voltadas à prevenção e ao tratamento do jogo patológico. O estigma em torno do tema também contribui para que os trabalhadores evitem buscar ajuda, agravando a invisibilidade do problema e dificultando a adoção de intervenções eficazes no ambiente de trabalho.

Neste sentido, a gestão de pessoas pode assumir um papel preventivo e educativo, promovendo ações de sensibilização sobre os riscos do jogo compulsivo, articuladas a programas de apoio psicológico e canais de escuta qualificada. A oferta de campanhas internas, rodas de conversa, apoio terapêutico e convênios com serviços especializados pode favorecer a identificação precoce de sinais de dependência e o encaminhamento adequado dos casos.

Recomenda-se que as organizações adotem políticas integradas de gestão de pessoas, com foco na promoção da saúde mental e na prevenção de comportamentos de risco. Entre as ações sugeridas destacam-se: (i) capacitação de lideranças para identificação precoce de sinais de sofrimento psíquico; (ii) implementação de programas permanentes de saúde mental, com rodas de conversa, grupos de escuta e apoio psicológico institucionalizado; (iii) elaboração de códigos de conduta claros sobre o uso de recursos institucionais para fins pessoais, especialmente relacionados a apostas on-line; (iv) incentivo à educação financeira para trabalhadores em situação de vulnerabilidade econômica; e (v) inclusão dos riscos psicossociais nas análises de clima organizacional e nos instrumentos de diagnóstico de saúde ocupacional. Tais medidas devem estar integradas a uma cultura organizacional orientada pelo cuidado, pelo reconhecimento e pelo equilíbrio

entre demandas e recursos, de modo a criar condições para que as equipes desenvolvam seu trabalho com segurança, dignidade e bem-estar.

Considera-se que o jogo patológico constitui um risco real à saúde dos trabalhadores e ao funcionamento das equipes, atravessado por fatores organizacionais e psicossociais que contribuem para o agravamento do sofrimento mental no trabalho. O enfrentamento desse desafio, por meio de uma abordagem sistêmica comprometida com a prevenção e a construção de uma cultura de cuidado, requer o envolvimento das lideranças e das áreas de gestão de pessoas na formulação de estratégias integradas, capazes de promover ambientes laborais mais saudáveis, inclusivos e sustentáveis.

Cabe destacar, ainda, que a atuação das organizações no enfrentamento do jogo patológico não substitui a necessidade de uma política articulada e eficaz entre governos, agências intergovernamentais e sociedade civil. Conforme Wardle *et al.* (2024), os danos causados pelo jogo devem ser reconhecidos como questão de saúde pública. É fundamental que o Estado assuma uma função estratégica na regulação do setor, com restrições à promoção e à disponibilidade das apostas on-line, mecanismos de proteção aos consumidores, financiamento independente para pesquisa e tratamento, além de campanhas de conscientização amplamente divulgadas.

6. Considerações Finais

Ao longo deste artigo, destacou-se a evolução e o cenário atual do mercado de jogos de azar no Brasil, com ênfase no potencial patológico das apostas on-line e suas implicações no ambiente de trabalho. Do ponto de vista teórico, a discussão amplia o entendimento sobre os efeitos dos jogos de azar nas relações laborais, associando o comportamento aditivo aos riscos psicossociais no contexto organizacional. No campo prático, o estudo oferece subsídios para o desenvolvimento de políticas institucionais voltadas à prevenção, identificação e acolhimento de trabalhadores afetados. Em termos sociais, contribui para a reflexão crítica sobre os impactos das apostas digitais, sobretudo entre as populações em situação de maior vulnerabilidade econômica, e seus reflexos na saúde e no desempenho profissional.

Entre as limitações da pesquisa, destaca-se seu enfoque exclusivamente bibliográfico, sem a realização de coleta de dados primários. Estudos futuros podem investigar, a partir de evidências empíricas, como diferentes organizações reconhecem, enfrentam ou silenciam os efeitos da ludopatia no trabalho, bem como examinar as particularidades desse fenômeno em setores específicos ou entre perfis profissionais distintos. Pesquisas qualitativas com trabalhadores e gestores, por exemplo, podem aprofundar a compreensão do sofrimento psíquico associado às apostas, contribuindo para a formulação de estratégias mais sensíveis, eficazes e compatíveis com a realidade das organizações brasileiras.

Diante da crescente normalização das apostas on-line no cotidiano da população brasileira, especialmente entre os grupos de menor renda, é urgente que instituições públicas e privadas reconheçam os desdobramentos desse fenômeno também no mundo do trabalho. A ludopatia, embora muitas vezes silenciosa, pode gerar impactos significativos sobre o desempenho profissional, o clima organizacional e a saúde coletiva. A corresponsabilidade entre as organizações e o poder público configura-se como condição indispensável para a construção de ambientes laborais mais seguros, éticos e saudáveis.

Por fim, espera-se que os achados aqui apresentados sirvam de subsídio para lideranças, profissionais de gestão de pessoas e formuladores de políticas públicas no desenvolvimento de estratégias preventivas e de acolhimento efetivo.

Referências Bibliográficas

BANCO CENTRAL DO BRASIL – BCB. **Análise técnica sobre o mercado de apostas online no Brasil e o perfil dos apostadores**. Estudo especial n.119/2024 – Reproduzido da Nota Técnica 513/2024-BCB/SECRE, Brasília, DF, set. 2024. Disponível em: https://www.bcb.gov.br/conteudo/relatorioinflacao/EstudosEspeciais/EE119_Analise_tecnica_sobre_o_mercado_de_apostas_online_no_Brasil_e_o_perfil_dos_apostadores.pdf. Acesso em: 28 abr. 2025.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **Norma Regulamentadora No. 1 (RN-1)**. Disponível em: <https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/aceso-a-informacao/participacao-social/conselhos-e-orgaos-colegiados/comissao-tripartite-partitaria-permanente/normas-regulamentadora/normas-regulamentadoras-vigentes/nr-1>. Acesso em: 21 jul. 2025.

BINDE, P. Gambling-related harm and crime in the workplace. **Nordic Studies on Alcohol and Drugs**, v. 33, n. 3, p. 247–266, 2016. DOI: 10.1515/nsad-2016-0020. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1515/nsad-2016-0020>. Acesso em: 22 jul. 2025.

CANTON, Ana M. **A Rede Lotérica no Brasil**. Brasília, DF: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA, 2010. Disponível em: https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/3227/1/Livro_redeloterica.pdf. Acesso em: 17 mar. 2025.

DEJOURS, Christophe. **A loucura do trabalho**: estudo de psicopatologia do trabalho. 6. ed. Editora Cortez, 2018.

EUROPEAN AGENCY FOR SAFETY AND HEALTH AT WORK. Research on work-related stress. Bilbao: European Agency; 2000. Disponível em: https://osha.europa.eu/sites/default/files/TE2800882ENC_-_Research_on_Work-Related_Stress.pdf. Acesso em: 19 jul. 2025.

FONG, Timothy W.; ROSENTHAL, Richard J. **Freedom from problem gambling**: self-help workbook. [S.l.]: California Department of Public Health, Office of Problem Gambling; UCLA Gambling Studies Program, 2014. Disponível em: <https://www.cdph.ca.gov/Programs/OPG/CDPH%20Document%20Library/Freedom-Workbook-ADA.pdf>. Acesso em: 23 jul. 2025.

KELLY, Patrick; HARTLEY, Carol A. Casino gambling and workplace fraud: a cautionary tale for managers. **Management Research Review**, v. 33, n. 3, p. 224-239, 2010. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/01409171011030381/full/html>. Acesso em: 21 jul. 2025.

LANGHAM, Erika; THORNE, Hannah; BROWNE, Matthew; DONALDSON, Phillip; ROSE, Judy; ROCKLOFF, Matthew. Understanding gambling harm experienced by employees in the workplace. **BMC Public Health**, [S.l.], v. 16, art. 1114, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1186/s12889-016-2747-0>. Acesso em: 21 jul. 2025.

LEITE, Pedro H. C. da. A legalização de cassinos no Brasil: uma análise do impacto do PLS nº 186/2014. **Boletim Economia Empírica**, [s.l.] v. 4, n. 8, p. 24-32, 2023. Disponível em: <https://www.portaldeperiodicos.idp.edu.br/bee/article/view/8087/3459>. Acesso em: 23 abr. 2025.

LIMA, Alícia R. Bezerra de; RODRIGUES, Fillipe Azevedo. Jogos de azar e a intervenção do Estado: a escolha individual sob a perspectiva da liberdade em John Stuart Mill. **MISES**, São Paulo, v. 12, p. 1-15, 2024. Disponível em: <https://doaj.org/article/8cff1bb1b2ce4a19ac16509fc8349cc8>. Acesso em: 16 abr. 2025.

LIMA, Kevin; SARMENTO, Nathalia. Entenda em 5 pontos por que Virgínia foi à CPI das Bets e o que ela disse. **G1**, Brasília, DF, 13 maio, 2025. Disponível em: <https://g1.globo.com/politica/noticia/2025/05/13/entenda-em-5-pontos-por-que-virgini-a-foi-a-cpi-das-bets-e-o-que-ela-disse.ghtml>. Acesso em: 19 maio 2025.

LOIS, Rodrigo. Todos os clubes do Brasileirão 2025 são patrocinados por bets. **Ge**, 11 mar. 2025. Disponível em: <https://ge.globo.com/futebol/futebol-internacional/noticia/2025/03/11/todos-os-clubes-do-brasileirao-2025-sao-patrocinados-por-bets.ghtml>. Acesso em: 13 maio 2025.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

MARTINS, Leticia da C. D.; BONINI A. M.; STEOLA, Isabella. Impacto social dos jogos de azar online e suas consequências democráticas. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE PROCESSO COLETIVO E CIDADANIA. **Anais [...]**. [S.l.], v. 12, n. 12, p. 772–791, 2024. Disponível em: <https://revistas.unaerp.br/cbpcc/article/view/3487>. Acesso em: 13 maio 2025.

MOTA, Heloísa S. de; PADILHA, Marcelo F. Jogos de azar no Brasil: seu histórico legal entre 1946 e 2024 e análise sobre os impactos sociais e econômicos de uma possível legalização. **Revista Eletrônica Conexão Acadêmica**, [s.l.], v. 15, n. rev., p. 36-55, jul. 2024. Disponível em: https://unignet.com.br/wp-content/uploads/Revista-Conexao-Academica_V-15-Julho-2024.pdf#page=37. Acesso em: 16 mar. 2025.

MOTA, Luiz A. F. **Impacto da legalização dos cassinos e jogos de azar no Brasil**. Artigo Científico (Graduação em Direito) – Pontifícia Universidade Católica de Goiás, Goiânia, 01 dez. 2022. Disponível em: <https://repositorio.pucgoias.edu.br/jspui/bitstream/123456789/4811/1/Artigo%20Luiz%20Augusto%20Freitas%20Mota.pdf>. Acesso em: 14 abr. 2025.

OLIVEIRA, Maria. P. M. T. de; SILVEIRA, Dartiu. X. da; SILVA, Maria T. A. Jogo patológico e suas consequências para a saúde pública. **Revista Saúde Pública**, [s.l.] v. 42, n. 3, p. 542-549, jun. 2008. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rsp/a/cBvcQb39BvpcRTvrxmH6B5x/?lang=pt&format=pdf>. Acesso em: 14 maio 2025.

OMAIS, Sálua. **Jogos de azar: análise do impacto psíquico e socio-familiar do jogo patológico a partir das vivências do jogador**. 2007. Dissertação (Mestrado em Psicologia da Saúde) – Universidade Católica Dom Bosco – UCDB, Campo Grande, MS, 2007. Disponível em: <https://site.ucdb.br/public/md-dissertacoes/7991-jogos-de-azar-analise-do-impacto-psiquico-e-socio-familiar-do-jogo-patologico-a-partir-das-vivencias-do-jogador.pdf>. Acesso em: 14 maio 2025.

PASQUAL, Cristina S.; MANFROI, Geórgia. Jogos de azar e de apostas de quota fixa on-line: reflexões sobre a proteção do consumidor-apostador. **Revista Digital Constituição e Garantia de Direitos**, Natal, RN, v. 17, n. 1, p. 176-193, jan./jun. 2024. Disponível em: <https://periodicos.ufrn.br/constituicaoegarantiadedireitos/article/view/37770/19383>. Acesso em: 12 maio 2025.

PESSOA, Caroline. Pesquisa revela perfil do apostador esportivo brasileiro. **Agência Brasil**, 02 set. 2024. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/radioagencia-nacional/geral/audio/2024-09/pesquisa-revela-perfil-do-apostador-esportivo-brasileiro>. Acesso em: 28 abr. 2025.

PWC STRATEGY& DO BRASIL CONSULTORIA EMPRESARIAL LTDA (PWC BRASIL). **O impacto das apostas esportivas no consumo**. 2024. Disponível em: https://www.strategyand.pwc.com/br/pt/relatorios/impacto_apostas_esportivas_consumo_pub_strategy_2024.pdf. Acesso em: 14 abr. 2025.

RAFI, Jonas; IVANOVA, Ekaterina; ROZENTAL, Alexander; LINDFORS, Petra; ANDERSSON, Gerhard; CARLBRING, Per. Effects of a workplace prevention program for problem gambling: a cluster-randomized controlled trial. **Journal of Gambling Studies**, [S.l.], 2024. Disponível em: <<https://www.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2:1820375>>. Acesso em: 21 jul. 2025.

RAGAZZO, Carlos E. J.; RIBEIRO, Gustavo S. de A. O dobro ou nada: a regulação de jogos de azar. **Revista Direito GV**, São Paulo, v. 8, n. 2, p. 625-650, jul./dez. 2012. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rdgv/a/tt8Cgk6zk4qZyDZxrYVRr8z/?lang=pt&format=pdf>. Acesso em: 19 maio 2025.

REIS, Vinícius C. dos. **Jogos de azar no Brasil: uma análise da legislação sobre o jogo e dos efeitos de sua possível liberação**. 2018. Monografia (Graduação em Direito) – Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, CE, 2018. Disponível em: https://repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/34170/1/2018_tcc_vcreis.pdf. Acesso em: 16 mar. 2025.

SANTOS, Maria L. S.; GOMES, Alisson D. Responsabilidade civil dos influenciadores digitais na publicidade de jogos de azar no Brasil. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, São Paulo, v. 11, n. 4, p. 1397–1414, 2025. Disponível em: <https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/18712>. Acesso em: 12 maio 2025.

SENADO FEDERAL. Mais de 22 milhões de pessoas apostaram nas 'bets' no último mês, revela DataSenado. **Agência Senado**, Brasília, DF, 01 out. 2024. Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/noticias/materias/2024/10/01/mais-de-22-milhoes-de-pessoas-apostaram-nas-bets-no-ultimo-mes-revela-datasenado>. Acesso em: 28 abr. 2025.

STRICKLAND, Fernanda; JOSÉ, Pedro. Propaganda vira uma aliada das bets em eventos esportivos. **Correio Brasiliense**, 08 set. 2024. Disponível em: <https://www.correiobraziliense.com.br/economia/2024/09/6937308-propaganda-vira-uma-aliada-das-bets-em-eventos-esportivos.html>. Acesso em: 13 maio 2025.

VAN DER LAAN, Cesar R. A regulação de loterias e a responsabilidade social no financiamento das entidades filantrópicas. **Repositório ENAP**, 2018. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/3802/1/mh-cesar-rodrigues-van-der-laan-011.pdf>. Acesso em: 17 mar. 2025.

WARDLE, Heather; DEGENHARDT, Louisa; MARIONNEAU, Virve; REITH, Gerda; LIVINGSTONE, Charles; SPARROW, Malcolm; TRAN, Lucy T.; BIGGAR, Blair; BUNN, Christopher; FARRELL, Michael; KESAITE, Viktorija; POZNYAK, Vladimir; QUAN, Jianchao; REHM, Jürgen; RINTOUL, Angela; SHARMA, Manoj; SHIFFMAN, Jeremy; SISTE, Kristiana; UKHOVA, Daria; VOLBERG, Rachel; YENDORCK, Joana Salifu; SAXENA, Shekhar. **The Lancet Public Health Commission on gambling**. *The Lancet Public Health*, [S.l.], v. 9, p. e950–e994, nov. 2024. Disponível em: [https://www.thelancet.com/journals/lanpub/article/PIIS2468-2667\(24\)00167-1/fulltext](https://www.thelancet.com/journals/lanpub/article/PIIS2468-2667(24)00167-1/fulltext). Acesso em: 21 jul. 2025.

WESTIN, Ricardo. Por “moral e bons costumes”, há 70 anos Dutra decretava fim dos cassinos no Brasil. **Senado Federal**, 12 abr. 2016. Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/noticias/materias/2016/02/12/por-201cmoral-e-bons-costumes201d-ha-70-anos-dutra-decretava-fim-dos-cassinos-no-brasil>. Acesso em: 17 mar. 2025.

36° ENANGRAD