ÁREA TEMÁTICA: Gestão de Pessoas

TÍTULO DO TRABALHO GESTÃO DE PESSOAS NA SOCIEDADE DO DESEMPENHO: DESAFIOS FRENTE ÀS LACUNAS NORMATIVAS E OPERACIONAIS DA NR-01

Resumo: A transição para a Indústria 4.0 e a digitalização dos processos produtivos reconfiguraram as relações de trabalho, introduzindo novos riscos psicossociais potencializados pelas pressões da sociedade do desempenho. Diante da hiperconectividade e da cobrança por alta performance, o presente estudo tem como objetivo analisar criticamente a correlação entre a emergência dos riscos psicossociais no ambiente laboral, a adequação normativa da Norma Regulamentadora nº 01 (NR-01) e as fragilidades operacionais que dificultam sua aplicabilidade pela Gestão de Pessoas. Para tanto, adotou-se uma metodologia qualitativa, de caráter exploratório-descritivo, fundamentada em revisão bibliográfica interdisciplinar e análise documental. Os resultados evidenciam que, embora a NR-01 tenha avançado ao instituir o Gerenciamento de Riscos Ocupacionais (GRO), sua base conceitual e as práticas corporativas ainda priorizam a prevenção de riscos físicos e mecânicos. A ausência de métricas claras para a fadiga cognitiva e o *tecnostress* gera uma lacuna operacional, perpetuando a invisibilidade do adoecimento mental nos Programas de Gerenciamento de Riscos (PGR). Conclui-se que a efetividade da proteção à saúde integral do trabalhador exige a superação da atuação fragmentada entre a Engenharia de Segurança e o setor de Recursos Humanos, demandando a formulação de diretrizes complementares e a adoção corporativa de indicadores de segurança psicológica.

Palavras-chave: Norma Regulamentadora 01; Gerenciamento de Riscos Ocupacionais; Programa de Gerenciamento de Riscos; Riscos Psicossociais.

Abstract The transition to Industry 4.0 and the digitalization of production processes have reconfigured labor relations, introducing new psychosocial risks amplified by the pressures of the performance society. Faced with hyperconnectivity and the demand for high performance, this study aims to critically analyze the correlation between the emergence of psychosocial risks in the work environment, the normative adequacy of Regulatory Standard No. 01 (NR-01), and the operational fragilities that hinder its applicability by Human Resources Management. To this end, a qualitative, exploratory-descriptive methodology was adopted, based on an interdisciplinary literature review and documentary analysis. The results show that, although NR-01 has advanced by establishing Occupational Risk Management (GRO), its conceptual basis

and corporate practices still prioritize the prevention of physical and mechanical risks. The lack of clear metrics for cognitive fatigue and technostress creates an operational gap, perpetuating the invisibility of mental illness in Risk Management Programs (PGR). It is concluded that the effectiveness of comprehensive occupational health protection requires overcoming the fragmented action between Safety Engineering and Human Resources, demanding the formulation of complementary guidelines and the corporate adoption of psychological safety indicators.

Keywords: Regulatory Standard 01; Occupational Risk Management (ORM); Risk Management Program (RMP); Psychosocial Hazards

1. Introdução

O debate contemporâneo sobre a reestruturação produtiva e a introdução de novas tecnologias — como a automação, a inteligência artificial e a digitalização — exige uma análise que ultrapasse a mera observação dos ganhos de eficiência operacional. O que se testemunha, na realidade, é uma profunda transformação na própria estrutura do trabalho, onde a flexibilização dos vínculos contratuais e a aceleração informacional impõem uma intensificação cognitiva sem precedentes. Nesse cenário, o trabalhador contemporâneo opera sob pressões que os instrumentos tradicionais de saúde ocupacional ainda não sabem nomear com precisão, quanto menos regular.

Han (2015) descreve esse fenômeno como a "sociedade do desempenho": um regime em que o excesso não vem da coerção externa, mas da exigência internalizada de produzir sem limites. Bauman (2007), por sua vez, já antecipava que a fluidez dos vínculos — inclusive os laborais — produz insegurança crônica. É nessa interseção entre aceleração tecnológica e fragilização dos laços de trabalho que emergem os chamados riscos psicossociais — e é exatamente aí que a legislação brasileira revela sua maior defasagem.

A justificativa para a realização deste estudo apoia-se em uma tríplice relevância. Sob a perspectiva social e prática, há um descompasso evidente entre o ritmo das inovações digitais e a capacidade protetiva do Estado e das corporações, o que se traduz no aumento alarmante de afastamentos por estresse crônico e exaustão psíquica — um gargalo crítico para a área de Gestão de Pessoas.

Sob a perspectiva científica, a pesquisa alinha-se à urgente demanda contemporânea por subsídios informacionais que orientem as organizações na conformidade frente às recentes modificações legislativas. Busca-se articular as teorias críticas da sociologia do trabalho com o arcabouço de Segurança e Saúde no Trabalho (SST), contextualizando o cenário nacional de revisão de

diversos dispositivos legais. No Brasil, embora o Ministério do Trabalho e Emprego tenha promovido essa modernização regulatória, a herança conceitual da maior parte do texto vigente ainda reflete a lógica fabril da década de 1970. No cerne dessa transição, localiza-se o objeto desta investigação: a nova NR-01, que instituiu o Gerenciamento de Riscos Ocupacionais (GRO) e a obrigatoriedade do Programa de Gerenciamento de Riscos (PGR). Se, por um lado, o texto revisado sinaliza uma abertura conceitual para abranger fatores imateriais de adoecimento, por outro, a ausência de parâmetros objetivos e metodologias validadas para mensurar o sofrimento psíquico impõe severas barreiras na ponta da execução corporativa. Diante disso, estabelece-se o seguinte problema de pesquisa: em que medida as modificações recentes da NR-01 apresentam lacunas normativas e fragilidades operacionais que limitam a identificação e a mitigação efetiva dos riscos psicossociais nas organizações?

Para responder a essa questão, o objetivo geral deste artigo consiste em analisar criticamente a correlação entre a emergência dos riscos psicossociais no ambiente laboral, a adequação normativa da nova NR-01 e as fragilidades operacionais que dificultam sua aplicabilidade prática pela Gestão de Pessoas. A consecução do objetivo geral dar-se-á por meio dos seguintes objetivos específicos:

- Mapear a tipologia dos principais riscos psicossociais emergentes associados à nova organização do trabalho e à intensificação tecnológica;
- Examinar as diretrizes recentes da NR-01, avaliando sua suficiência e aderência técnico-legal para o enquadramento de fatores de adoecimento mental;
- Diagnosticar as fragilidades operacionais e lacunas de aplicabilidade prática da norma no cotidiano corporativo.

Em termos de delimitação teórica e metodológica, este estudo restringe-se à análise documental das resoluções normativas federais e à revisão bibliográfica de matriz crítica, valendo-se das contribuições de autores de referência como Byung-Chul Han, Zygmunt Bauman, Manuel Castells e Richard Sennett.

Este artigo está organizado da seguinte forma: inicialmente, apresenta-se esta introdução com a contextualização do problema; na sequência, a fundamentação teórica reconstrói as categorias conceituais da sociedade do desempenho e o percurso histórico da NR-01; a terceira seção detalha o delineamento metodológico qualitativo adotado; a quarta seção expõe a análise dos dados e a discussão das lacunas operacionais identificadas; e, por fim, tecem-se as considerações finais, apontando as limitações do estudo e caminhos para futuras investigações.

2. Fundamentação Teórica

2.1 A Sociedade do Desempenho e a Emergência dos Riscos Psicossociais

A compreensão das dinâmicas laborais contemporâneas exige uma análise que não reduza de maneira simplista a observação técnica da digitalização. As empresas vivenciam, atualmente, um processo de reestruturação produtiva que combina automação avançada, plataformização e uma intensificação cognitiva sem precedentes. Nesse sentido, Castells (1999), apresenta uma reorganização da economia baseada em fluxos informacionais e sistemas interconectados.

> "No novo modo informacional de desenvolvimento, a fonte de produtividade acha-se na tecnologia de geração de conhecimentos, de processamento da informação e de comunicação de símbolos (...) a ação de conhecimentos sobre os próprios conhecimentos como principal fonte de produtividade" (CASTELLS, 1999, p. 35)

O autor argumenta ainda, que a sociedade contemporânea se estrutura em torno de redes de informação cujo funcionamento reorganiza profundamente as bases da economia e das relações sociais. A lógica dos fluxos — de capital, informação, tecnologia, interação organizacional e imagens — substitui a lógica dos lugares como princípio organizador dominante. Nesse modelo, a produtividade e a competitividade dependem menos de fatores físicos ou territoriais e mais da capacidade dos agentes de acessar, processar e aplicar informação de forma eficiente em sistemas interconectados em escala global. A gestão — seja de organizações, seja de processos de trabalho — passa a exigir integração entre tecnologia da informação, estruturas em rede e sujeitos capazes de operar nesse novo paradigma, o que Castells (1999) denomina de “informacionalismo” como modo de desenvolvimento dominante.

Nesse cenário, Han (2015) identifica a transição de uma sociedade disciplinar para uma "Sociedade do Desempenho", caracterizada pela autovigilância e pela intensificação da produtividade. De acordo com o autor, ao deslocar o eixo do controle externo para a autoexploração, o sofrimento psíquico torna-se intrínseco às formas contemporâneas de trabalho. Consequentemente, a exaustão, o *burnout* e o colapso mental deixam de ser fenômenos isolados e passam a ser compreendidos como expressões estruturais do modelo produtivo vigente, uma vez que o indivíduo não mais reconhece os limites para o próprio desempenho e produtividade. Esse processo se estrutura a partir do que o autor denomina "violência neuronal", uma violência imanente ao sistema, que não parte de uma alteridade hostil, mas do próprio excesso de positividade — da superprodução, do superdesempenho e da supercomunicação.

> "A violência neuronal não parte mais de uma negatividade estranha ao sistema. É antes uma violência sistêmica, isto é, uma violência imanente ao sistema. Tanto a depressão quanto o TDAH ou a Síndrome de Burnout apontam para um excesso de positividade." (HAN, 2015, p. 23)

O resultado, ainda segundo o autor, é um sujeito hiperestimulado, esvaziado de significados, privado da atenção contemplativa e que se autoexplora em busca de eficiência, ou seja, aparentemente, o adoecimento psíquico não é acidental, mas fruto da lógica do modelo produtivo vigente.

Essa realidade postulada por Han é agravada pela instabilidade das relações laborais. Para Sennett (2000) e Bauman (2007), a fragmentação das carreiras, a flexibilização contratual e a fragilidade dos vínculos organizacionais intensificam a insegurança e a pressão sobre o indivíduo. Ao mesmo tempo, a sobrecarga informacional atua como um fator de estresse contínuo, uma vez que o excesso de dados e a necessidade de processamento rápido podem ultrapassar a capacidade de resposta cognitiva humana. Dessa forma, os riscos psicossociais deixam de estar restritos ao ambiente físico e passam a se manifestar de maneira difusa, subjetiva e contínua no cotidiano laboral.

2.2 Categorização dos Riscos Psicossociais no Ambiente Laboral

2.2.1 Síndrome de Burnout e Esgotamento

Diferente do estresse passageiro, o esgotamento profissional é compreendido como uma expressão estrutural do modelo produtivo vigente. Han (2015, p. 23) caracteriza esse estado como o ápice da sociedade do desempenho, ao observar que "o cansaço da sociedade do desempenho é um cansaço isolante, que atua de forma a separar e isolar". Sob essa ótica, o adoecimento psíquico decorre de um processo em que o sujeito se exaure na tentativa de atender a demandas de performance internalizadas. Trata-se de uma patologia reconhecida institucionalmente pela Organização Mundial da Saúde (OMS), que a define formalmente na CID-11 como *"uma síndrome resultante de um estresse crônico no local de trabalho que não foi gerenciado com sucesso"* (OMS, 2019, p. 1).

2.2.2 Tecnostresse

Este risco refere-se ao impacto psicológico negativo decorrente da introdução e do uso intensivo de novas tecnologias de informação e comunicação no ambiente laboral. Manifesta-se, predominantemente, pela dificuldade de adaptação dos indivíduos às transformações sistêmicas contínuas e pela percepção de incapacidade frente aos fluxos automatizados. Conforme conceituam Leite e Pinho Neto (2014, p. 43), esse fenômeno é marcado pela *"manifestação de sintomas de ansiedade, fadiga cognitiva e dores psicossomáticas diante da incapacidade de acompanhar a evolução e a*

velocidade das ferramentas digitais". Tal cenário gera um estado crônico de fadiga que, em grande parte das organizações, permanece negligenciado ou não mapeado nos inventários oficiais de perigos.

2.2.3 Sobrecarga Informacional (Information Overload)

Decorrente da consolidação da sociedade em rede, essa disfunção ocorre quando o volume de dados disponíveis suplanta a capacidade psicofisiológica de processamento do trabalhador. Davenport e Prusak (1998, p. 192) alertam que *"a sobrecarga de informações pode ser tão prejudicial quanto a escassez delas, bloqueando a capacidade de tomada de decisão e gerando um estado contínuo de paralisia analítica nas equipes"*. A exigência contemporânea por respostas em tempo real, capilarizada por múltiplos canais corporativos e fluxos interconectados, atua como um fator crítico de desgaste, intensificando a carga mental no cotidiano das funções administrativas e docentes.

2.2.4 Hiperconectividade e Invasão da Vida Privada

A digitalização dissolveu as fronteiras espaciais e temporais que delimitavam o ambiente de trabalho e a esfera privada. A vigilância digital velada e a expectativa de disponibilidade contínua impostas por aplicativos de mensagens geram uma exaustão difusa. Melo e Rodrigues (2018, p. 64) asseveram que a ausência de barreiras contra a intrusão eletrônica agride a dignidade do trabalhador, pois *"a conexão permanente obstaculiza o direito fundamental ao repouso e anula o espaço de intimidade indispensável para a desconexão e para a regeneração psíquica do indivíduo"*. A perda desse intervalo de recuperação converte-se em um vetor direto de cronificação de transtornos ansiosos.

2.2.5 Insegurança Laboral e Precariedade

A fluidez e a desregulamentação das relações de trabalho contribuem para um estado de vulnerabilidade constante. A fragmentação das carreiras e a flexibilidade dos arranjos contratuais corroem a estabilidade emocional e a identidade profissional dos sujeitos. De acordo com Sennett (2000, p. 27), esse modelo flexível desestrutura o planejamento de longo prazo, uma vez que *"o mercado de trabalho contemporâneo exige indivíduos dispostos a mudar a curto prazo, a aceitar riscos constantes e a tolerar a fragmentação crônica de suas trajetórias"*. Essa instabilidade estrutural fomenta o medo recorrente do desemprego e a ansiedade crônica quanto ao futuro profissional.

Como apontam as diretrizes conjuntas da Organização Internacional do Trabalho e da Organização Mundial da Saúde (OIT/OMS, 2022, p. 12), *"os riscos psicossociais, embora imateriais e frequentemente invisíveis aos inventários tradicionais de segurança, constituem determinantes centrais do adoecimento ocupacional contemporâneo"*. A compreensão dessas patologias exige que a Gestão de Pessoas e a saúde ocupacional transcendam a perspectiva puramente biomédica, centrada na proteção do corpo físico contra

riscos mecânicos. Conforme Dejours (2015, p. 39), torna-se imperativo *"considerar o sofrimento mental como o resultado direto do choque entre a história singular do trabalhador e as injunções rígidas da organização do trabalho"*, demandando novos instrumentos de intervenção e compliance regulatório.

3. Metodologia

Este estudo caracteriza-se por uma abordagem qualitativa, adequada à investigação de fenômenos complexos relacionados à saúde mental e à organização do trabalho contemporâneo. A opção pelo método qualitativo justifica-se pela impossibilidade de reduzir os riscos psicossociais e as dinâmicas subjetivas do adoecimento ocupacional a métricas estritamente quantitativas. Conforme aponta Minayo (2011), o campo social envolve uma realidade de significados, valores e atitudes que requer análise compreensiva. Dessa forma, a abordagem permite examinar criticamente a aplicação das diretrizes normativas frente à realidade laboral.

Quanto aos objetivos, a pesquisa classifica-se como exploratória e descritiva. O aspecto exploratório fundamenta-se na necessidade de analisar temas emergentes na área de Gestão de Pessoas, tais como o tecnostresse, a sobrecarga informacional e a hiperconectividade. O caráter descritivo manifesta-se no detalhamento técnico das obrigações legais contidas na Norma Regulamentadora nº 01 (NR-01) e na identificação de suas lacunas operacionais.

Os procedimentos técnicos adotados compreendem a pesquisa bibliográfica e a pesquisa documental, configurando um estudo de natureza teórica, sem coleta de dados empíricos em campo. A pesquisa bibliográfica consistiu no levantamento e na análise de obras de referência sobre as transformações do trabalho na contemporaneidade, destacando-se as contribuições de Byung-Chul Han, Zygmunt Bauman, Manuel Castells e Richard Sennett. Por sua vez, a pesquisa documental concentrou-se no exame exegético de fontes primárias, especificamente a redação vigente da NR-01 e os manuais técnicos oficiais publicados pelo Ministério do Trabalho e Emprego (MTE).

O tratamento e a interpretação dos dados foram realizados por meio da técnica de Análise de Conteúdo, estruturada a partir do referencial metodológico de Bardin (2016). O processo analítico dividiu-se em três etapas operacionais:

- **Pré-análise:** Realizou-se a leitura flutuante do material bibliográfico e dos documentos normativos selecionados, aplicando-se os critérios de relevância e homogeneidade para a constituição definitiva do corpus de análise;

- **Exploração do material:** Efetuou-se a codificação dos dados brutos e o seu agrupamento em três categorias temáticas centrais: a tipologia dos riscos psicossociais emergentes, o percurso normativo da NR-01 e as barreiras de aplicabilidade prática nas organizações;
- **Tratamento dos resultados e inferência:** Procedeu-se à interpretação crítica dos dados, confrontando as exigências prescritas no Gerenciamento de Riscos Ocupacionais (GRO) com os impactos reais da sociedade do desempenho na saúde dos trabalhadores.

Este encadeamento metodológico visa assegurar o rigor conceitual, a confiabilidade e a replicabilidade das análises desenvolvidas, oferecendo fundamentação consistente para a discussão sobre o compliance em segurança psicológica e a atuação estratégica dos gestores de Recursos Humanos.

4. Análise e Discussão dos Resultados

A análise dos dados permitiu examinar os limites da proteção à saúde mental no ambiente de trabalho a partir do confronto entre o texto regulamentar e as práticas de gestão adotadas pelas organizações. Os resultados evidenciaram que a modernização da NR-01, embora tenha instituído o Gerenciamento de Riscos Ocupacionais (GRO) e o Programa de Gerenciamento de Riscos (PGR), manteve o foco operacional centrado na mensuração e controle de riscos físicos, químicos e biológicos. Verificou-se um descompasso entre a estrutura prescrita pela legislação — fundamentada em uma lógica industrial clássica — e a realidade das atividades laborais contemporâneas, marcadas pelo uso intensivo de tecnologias digitais.

Essa defasagem técnica identificada na aplicação do PGR decorreu do fato de que a norma não ofereceu diretrizes específicas para o mapeamento da exaustão cognitiva ou de fatores psicossociais. O modelo produtivo atual, articulado com o referencial teórico da sociedade do desempenho (HAN, 2015), transferiu as metas e pressões organizacionais para o campo cognitivo do trabalhador, demandando altos níveis de produtividade e conectividade contínua. Constatou-se que a ausência de parâmetros objetivos para o enquadramento de fenômenos como o tecnostresse e o *burnout* nos inventários oficiais de risco gerou uma lacuna regulatória nas instituições.

A principal dificuldade operacional constatada no levantamento documental referiu-se à mensuração das demandas psicológicas. Diferente de variáveis físicas como ruído e calor, que possuem limites de tolerância fixados por instrumentos de engenharia, os riscos psicossociais apresentam natureza imaterial e multifatorial. As análises apontam que as ferramentas tradicionais de Segurança e Medicina do Trabalho demonstram-se insuficientes para avaliar os impactos da sobrecarga informacional e da disponibilidade constante mediada por dispositivos eletrônicos.

Essa limitação do texto legal resultou em uma atuação predominantemente reativa por parte das organizações. Sem critérios governamentais claros para a inclusão de riscos psicossociais no PGR, as áreas de recursos humanos e segurança do trabalho tenderam a intervir apenas após a consolidação do adoecimento, caracterizado pelos afastamentos médicos decorrentes de transtornos mentais. A análise dos normativos demonstrou que a ergonomia cognitiva e a carga mental associada ao trabalho digital ainda são tratadas de forma superficial pelas diretrizes vigentes, inclusive pela NR-17.

Consequentemente, observou-se que o cumprimento estritamente burocrático da NR-01 não deve garantir a segurança psicológica necessária para prevenir o esgotamento no ambiente organizacional. A efetividade do GRO depende da capacidade da área de Gestão de Pessoas de preencher a lacuna operacional deixada pelo texto da norma, integrando o *compliance* documental a indicadores de sustentabilidade humana e bem-estar ocupacional, ou seja, a investigação documental indica que a conformidade legal representa o patamar inicial de proteção, exigindo que as lideranças formulem políticas complementares voltadas à mitigação da carga mental decorrente da reestruturação tecnológica do trabalho.

Quadro 1 – Síntese das lacunas entre a NR-01 e a gestão dos riscos psicossociais.

Dimensão de Análise	**O Trabalho Prescrito (NR-01 e PGR)**	**O Trabalho Real (Sociedade do Desempenho)**	**A Lacuna Operacional (Gestão de Pessoas)**
Natureza do Risco	Riscos objetivos, tangíveis e limitados ao espaço físico (ex: ruído, calor, ergonomia mecânica).	Riscos imateriais, difusos e contínuos (ex: hiperconectividade, exaustão cognitiva, *burnout*).	Ausência de diretrizes textuais e indicadores governamentais para mapear a fadiga mental no ambiente digital.
Mensuração e Controle	Lógica de causa e efeito direta, avaliada por meio de métricas exatas e limites de tolerância.	Sofrimento psíquico subjetivo, influenciado pela cultura de autoexploração e pressão por metas.	Inadequação das ferramentas tradicionais de SST para capturar angústias e sobrecarga informacional.
Atuação Preventiva	Identificação antecipada do perigo para evitar o acidente de trabalho pontual.	Adoecimento crônico e silencioso, muitas vezes mascarado pelo "presenteísmo".	Atuação reativa do RH, que só intervém após a materialização do dano (afastamentos médicos por transtornos mentais - CID F).

Sustentabilidade	Foco no *compliance* burocrático e na conformidade documental exigida por auditorias.	Necessidade de um ambiente psicologicamente seguro para sustentar a alta produtividade.	Desintegração entre o setor de Segurança (SST) e o de Desenvolvimento Humano (DHO), isolando o cuidado com a mente.

Fonte: Elaborado pelos autores (2026)

As dimensões estruturadas no Quadro 1 sintetizaram o descompasso entre as exigências formais de conformidade e a realidade das dinâmicas organizacionais contemporâneas. Os dados evidenciaram que, enquanto o "trabalho prescrito" pela NR-01 permaneceu ancorado em uma matriz analógica de mensuração de riscos tangíveis, o "trabalho real" na sociedade do desempenho impôs aos indivíduos exigências de ordem predominantemente cognitiva e imaterial. Essa bifurcação resultou em uma lacuna operacional para os gestores de Recursos Humanos, que se viram desprovidos de ferramentas públicas e indicadores regulamentares para rastrear e gerenciar a exaustão mental e o tecnostresse antes de sua conversão em afastamento clínico.

5. Conclusão e Contribuições

Ao encerrar este estudo, é necessário retomar o objetivo central que motivou a pesquisa: analisar criticamente a relação entre o surgimento dos riscos psicossociais no ambiente de trabalho atual, as regras da nova NR-01 e as dificuldades práticas que o setor de Gestão de Pessoas enfrenta para aplicar essas diretrizes.

Ao longo do trabalho, buscou-se responder em que medida as mudanças recentes voltadas ao Gerenciamento de Riscos Ocupacionais (GRO) trazem falhas que limitam a identificação e o combate ao adoecimento mental nas empresas. Por meio de uma pesquisa qualitativa baseada em livros, artigos e documentos oficiais, o estudo confrontou o "trabalho prescrito" na lei com o "trabalho real" do dia a dia nas organizações, dividindo as considerações finais nos três pilares que sustentaram a investigação.

O primeiro pilar, focado no mapeamento dos riscos psicossociais emergentes, permitiu concluir que problemas como a Síndrome de Burnout, o tecnostresse, a sobrecarga de informações e a hiperconectividade não são problemas individuais ou isolados dos funcionários. Eles são resultados diretos de um modelo de trabalho baseado em metas elevadas e no uso constante de tecnologias digitais. A análise teórica mostrou que a cobrança por alto desempenho transferiu a pressão diretamente para o lado mental e psicológico do trabalhador. A exigência de estar sempre disponível por aplicativos de mensagens acabou com a divisão entre o horário de trabalho e a vida pessoal,

gerando um cansaço mental que muitas vezes não é percebido pelas chefias. Portanto, esses riscos deixaram de ser secundários e viraram as principais causas de afastamento na atualidade.

No que diz respeito ao segundo pilar — a análise das regras recentes da NR-01 —, os documentos mostraram que houve um avanço na teoria, mas que ele ainda é incompleto na prática. Ao criar o GRO e o Programa de Gerenciamento de Riscos (PGR), o Ministério do Trabalho e Emprego tentou fazer com que as empresas agissem antes que os problemas acontecessem. Contudo, a análise da norma revelou que a base da legislação brasileira de segurança do trabalho ainda está muito presa ao modelo industrial da década de 1970. A lei atual funciona muito bem para controlar riscos físicos e visíveis, como barulho, calor e acidentes com máquinas. Porém, ao exigir uma gestão completa e não explicar como medir os fatores mentais e psicológicos, a NR-01 abriu espaço para o tema, mas não deu ferramentas práticas para as empresas aplicarem a proteção à saúde mental.

Essa falta de regras claras gera o terceiro pilar do estudo, focado nas dificuldades práticas do cotidiano das empresas. A principal conclusão da pesquisa é que existe uma grande distância entre preencher os papéis da lei e garantir um ambiente de trabalho psicologicamente seguro. O estudo comprovou que as ferramentas tradicionais da Saúde e Segurança do Trabalho (SST) não conseguem medir ou reduzir o cansaço mental, a ansiedade com o uso de novas tecnologias e a falta de descanso provocada pelo celular corporativo. Sem indicadores oficiais do governo no PGR, as organizações adotam uma postura reativa. As empresas acabam tratando o problema apenas quando o funcionário já adoeceu e precisa ser afastado com um laudo médico. Com isso, a prevenção perde espaço para o controle de danos depois que o trabalhador entra em colapso.

A partir dessas considerações, o artigo traz contribuições para a teoria, para a prática e para a sociedade. No campo teórico, o estudo inova ao conectar as teorias que criticam o modelo de trabalho atual com as regras técnicas da administração e da segurança do trabalho. Ao trazer conceitos da sociologia do trabalho para discutir o cumprimento da NR-01, o artigo tira o foco puramente burocrático e técnico da segurança trabalhista, levando o debate para o nível estratégico da sustentabilidade humana. Isso estimula a literatura de Administração a pensar o ambiente corporativo com foco no bem-estar psicológico, e não apenas na integridade física do trabalhador.

Na prática, o estudo oferece subsídios valiosos para gerentes de Recursos Humanos e profissionais de Segurança e Saúde no Trabalho (SST). Os resultados deixam claro que as empresas não podem se dar por satisfeitas apenas por terem um PGR aprovado em auditorias. A principal contribuição prática é mostrar a necessidade de unir o trabalho da segurança com o setor

de desenvolvimento humano da empresa. O artigo serve como um alerta para que as organizações criem suas próprias ferramentas onde a lei falha, implementando pesquisas de clima voltadas à carga de trabalho, políticas que respeitem o horário de folga e ambientes seguros onde as pessoas possam falar sobre o cansaço sem medo de demissão.

No aspecto social, a relevância da pesquisa está em conscientizar sobre as doenças silenciosas causadas pelo trabalho digital. Ao mostrar o desgaste provocado por metas excessivas e cobranças permanentes, o estudo alerta para um problema que afeta as famílias, sobrecarrega o sistema de saúde e prejudica o futuro das próprias empresas. Cuidar da saúde mental do trabalhador hoje não é um favor ou uma caridade, mas uma obrigação ética e estratégica indispensável para a sobrevivência do negócio.

Por fim, há que se considerar que o estudo apresenta limitações, uma vez que se trata de uma pesquisa baseada em referências bibliográficas e documentais e o viés vivencial da indústria metalúrgica e siderurgias do polo industrial local. As dificuldades práticas e os riscos psicológicos mudam muito quando comparamos o trabalho em uma fábrica, em uma empresa de tecnologia ou nas rotinas das instituições de ensino. Tais limitações, por outro lado, abrem caminhos importantes, insights valiosos e novas hipóteses para pesquisas futuras. Recomenda-se a realização de estudos práticos de campo que meçam o nível de estresse e esgotamento em diferentes tipos de estrutura organizacional.

Pesquisas futuras podem focar em setores onde o adoecimento mental é mais frequente, ajudando a comprovar na prática as falhas da lei discutidas neste artigo. Espera-se que esses novos estudos tragam dados reais que ajudem o Ministério do Trabalho e Emprego a atualizar a legislação no futuro, dando à NR-01 a clareza necessária para proteger a saúde física e mental dos trabalhadores diante dos desafios atuais do mercado.

Referências

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

BAUMAN, Zygmunt. **Tempos líquidos**. Rio de Janeiro: Zahar, 2007.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **Normas Regulamentadoras (NR)**. Brasília: MTE, 2026. Disponível em: https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br. Acesso em: 23 jan. 2026.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **NR-01 – Disposições Gerais e Gerenciamento de Riscos Ocupacionais**. Brasília: MTE, 2020.

CASTELLS, Manuel. **A Sociedade em Rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

DAVENPORT, Thomas; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento Empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DEJOURS, Christophe. **A Loucura do Trabalho**: estudo de psicopatologia do trabalho. 6. ed. São Paulo: Cortez, 2015.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

HAN, Byung-Chul. **Sociedade do Cansaço**. Petrópolis: Vozes, 2015.

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

LAURELL, Asa Cristina; NORIEGA, Mariano. **Trabalho e Saúde**: o processo de desgaste operário. São Paulo: Cortez, 1989.

LEITE, J. A.; PINHO NETO, J. S. **Tecnostresse e saúde ocupacional**: os impactos psicológicos do uso intensivo de tecnologias de informação no ambiente laboral. São Paulo: Atlas, 2014.

MELO, S. N.; RODRIGUES, M. F. O direito ao não trabalho ou desconexão: limites à jornada e à invasão da privacidade na era digital. **Revista de Direito do Trabalho**, São Paulo, v. 44, n. 192, p. 65-82, jul./set. 2018.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org.). **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 30. ed. Petrópolis: Vozes, 2011.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO; ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE. **Saúde Mental do Trabalhador**. Geneva: World Health Organization, 2024. Disponível em: https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/mental-health-at-work. Acesso em: 13 jan. 2026.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE. **Burnout, um "fenômeno ocupacional": Classificação Internacional de Doenças.** (ICD-11). Geneva: WHO, 2019. Disponível em: https://www.who.int/news/item/28-05-2019-burn-out-an-occupational-phenomenon-international-classification-of-diseases. Acesso em: 13 jan. 2026.

PFEFFER, Jeffrey. **Morrendo por um salário**: como as práticas modernas de gerenciamento prejudicam os trabalhadores e a saúde da empresa – e o que podemos fazer a respeito. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.

SENNETT, Richard. **A Corrosão do Caráter**: consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo. Rio de Janeiro: Record, 2000.