CAIO FÁBIO MARTINS
DESENVOLVIMENTO HUMANO

E-BOOK GRATUITO · NEXSSAÚDE

Riscos psicossociais e a NR-1

Guia prático para empresas cuidarem da saúde mental no trabalho

Caio Fábio Martins
Psicólogo · Mestre e doutorando em Psicologia

E-BOOK · 2026

UM CONTEÚDO ALLNEXS

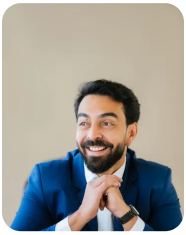
ALLNEXS CONHECIMENTOS · NEXSSAÚDE

Riscos psicossociais e a NR-1

Guia prático para empresas cuidarem da saúde mental no trabalho

Este e-book é material de orientação e reflexão. Não substitui atendimento psicológico, supervisão ou consultoria individualizada.

© 2026 Caio Martins Desenvolvimento Humano. Distribuição gratuita; proibida a venda.
@caiofabiomartins · caiofabiomartins.com · allnexs.com/e-books



SOBRE O AUTOR

Caio Fábio Martins

Psicólogo · Mestre e doutorando em Psicologia

Ciência, Sentido e Prosperidade Humana

- Psicólogo (CRP 09/10676) e psicoterapeuta desde 2016, com base na Gestalt-terapia em diálogo com o humanismo, o existencialismo e a Logoterapia de Viktor Frankl.
- Mestre em Psicologia (UFG) e doutorando em Psicologia (PUC Goiás), onde pesquisa o sentido do trabalho de líderes na cadeia produtiva de grãos em Goiás.
- Professor universitário, supervisor clínico e consultor em desenvolvimento humano, gestão de pessoas e lideranças. Autor de *O Surgimento da Gestalt-Terapia* (2026) e NEXsPERT da ALLNEXS.

CAIO FÁBIO MARTINS
DESENVOLVIMENTO HUMANO

PARA COMEÇAR

Por que este e-book

Desde que a NR-1 passou a falar explicitamente de fatores de risco psicossociais, recebo quase sempre a mesma pergunta, em versões diferentes: "qual questionário a gente aplica para ficar em dia?". A pergunta é compreensível. Ninguém quer ser autuado, e o tema parece novo, abstrato, cheio de palavras difíceis. Mas ela parte de um engano que custa caro: achar que cuidar dos riscos psicossociais é aplicar um teste nas pessoas.

Sou psicólogo, atendo em consultório desde 2016, dou aula de Psicologia Organizacional e do Trabalho e acompanho empresas no desenvolvimento de lideranças e de pessoas. No doutorado, pesquiso o sentido do trabalho de líderes. Em todos esses lugares eu vejo a mesma coisa: o sofrimento no trabalho raramente nasce só dentro da cabeça de alguém. Ele costuma ter endereço na organização: a meta que não cabe na jornada, o papel que ninguém explicou, a mudança anunciada por e-mail na sexta à noite, o chefe que grita e continua lá.

É disso que a NR-1 trata. Não de diagnosticar pessoas, mas de olhar para a forma como o trabalho é concebido, organizado e gerido, e agir sobre ela. Este e-book é um guia para empresários, RH, SESMT e gestores que querem fazer isso direito: entender o que mudou, o que vale hoje, como identificar e avaliar os riscos e como transformar o diagnóstico num plano que muda alguma coisa de verdade.

ANTES DE COMEÇAR

Este e-book é informativo. Ele não substitui a análise jurídica nem a responsabilidade técnica de quem assina o PGR da sua empresa. A situação da NR-1 está em discussão no Supremo Tribunal Federal; antes de decidir, confira a fonte oficial e converse com os profissionais de SST, Psicologia, Medicina do Trabalho e assessoria jurídica que acompanham a sua organização.

Como usar. Leia uma parte por vez. Cada uma termina em algo que dá para fazer na próxima semana. No fim, há um exercício para fazer com a sua equipe de RH ou SST: separe vinte minutos, uma caneta e, de preferência, alguém que conheça o chão da empresa.

ROTEIRO

O caminho deste e-book

01 **O que mudou na NR-1 e o que vale hoje**
A linha do tempo da norma, a decisão do STF e o que continua obrigatório.

02 **O que são riscos psicossociais**
A definição do MTE, os 13 fatores do guia oficial e o que a pesquisa já sabia.

03 **Identificar e avaliar sem reduzir a um questionário**
Métodos, participação dos trabalhadores e o cuidado com o silêncio.

04 **Do diagnóstico ao plano de ação**
Medidas que mudam a organização do trabalho, inventário, plano e acompanhamento.

05 **Gestão de riscos não é psicoterapia**
Os papéis de cada um, os limites e quando indicar ajuda profissional.

01

PARTE 1 · A NORMA

O que mudou na NR-1 e o que vale hoje

A Norma Regulamentadora nº 1 é a norma geral de segurança e saúde no trabalho no Brasil. É nela que está o Gerenciamento de Riscos Ocupacionais (GRO), o processo contínuo pelo qual a organização identifica perigos, avalia riscos, adota medidas de prevenção e acompanha os resultados. O GRO é documentado no Programa de Gerenciamento de Riscos (PGR), que tem, no mínimo, o inventário de riscos e o plano de ação.

Os fatores psicossociais não são uma invenção recente. A ergonomia, pela NR-17, já pedia atenção à organização do trabalho. O que a Portaria MTE nº 1.419, de 27 de agosto de 2024, fez foi dar nova redação ao capítulo 1.5 da NR-1 e deixar explícito que os fatores de risco psicossociais relacionados ao trabalho fazem parte do GRO, ao lado dos riscos físicos, químicos, biológicos, de acidentes e ergonômicos.

A linha do tempo, em poucas datas

Quando	O que aconteceu
27/08/2024	Portaria MTE nº 1.419 aprova a nova redação do capítulo 1.5 da NR-1
2025	MTE publica o Guia de informações sobre os fatores de riscos psicossociais relacionados ao trabalho
15/05/2025	Portaria MTE nº 765 adia o início da vigência do novo capítulo 1.5
2026	MTE publica o Manual de interpretação do capítulo 1.5 e, em maio, um Perguntas e Respostas
26/05/2026	O novo capítulo 1.5 entra em vigor
Jun. 2026	STF suspende, em caráter cautelar, as sanções ligadas a itens sobre riscos psicossociais (ADPF 1.316)

Quando	O que aconteceu
24/09/2026	O relator prorroga a suspensão das sanções por mais 90 dias, para seguir a conciliação

O que o Supremo decidiu, e o que não decidiu

Em junho de 2026, o ministro André Mendonça, do Supremo Tribunal Federal, suspendeu por 90 dias as multas e outras sanções ligadas à inclusão dos fatores psicossociais na NR-1, na ADPF 1.316, proposta pela Confederação Nacional dos Estabelecimentos de Ensino (Confenen). O argumento era a falta de parâmetros claros sobre como avaliar esses fatores e quando punir. O caso foi enviado ao núcleo de conciliação do STF, e o Plenário confirmou a decisão em agosto. Em 24 de setembro de 2026, o relator prorrogou a suspensão por mais 90 dias, a pedido de entidades que participam da conciliação.

É aqui que muita empresa se confunde. O que está suspenso é a aplicação de sanções com base em cinco itens específicos do capítulo 1.5 (1.5.3.1.4, 1.5.3.2.1, 1.5.4.4.2.1, 1.5.4.4.2.2 e 1.5.4.4.5.3). A NR-1 não foi revogada, o capítulo 1.5 continua em vigor e o dever de gerenciar os riscos ocupacionais continua de pé.

O que está suspenso

Multas e outras sanções fundadas nos itens alcançados pela cautelar do STF, enquanto a conciliação continua.

O que continua valendo

A NR-1, o GRO, o PGR com inventário e plano de ação, a participação dos trabalhadores e o dever de prevenir.

Vale saber também que existe uma Comissão Nacional Tripartite Temática da NR-1, com governo, trabalhadores e empregadores, criada em 2025 para acompanhar a implantação do capítulo 1.5. Ou seja: o tema continua sendo discutido e ajustado, e é provável que venham novas orientações. Mais um motivo para montar um processo bem fundamentado, em vez de correr atrás de um formulário pronto.

ATENÇÃO

Decisão cautelar pode mudar a qualquer momento: ser prorrogada de novo, revista ou substituída por um acordo. Antes de qualquer decisão da empresa, confira a situação na página da NR-1 no site do Ministério do Trabalho e Emprego e nas notícias do STF sobre a ADPF 1.316.

Por que não esperar

Eu entendo a tentação de esperar o fim da novela jurídica. Mas repare no que está em discussão: a segurança para punir, não a existência do problema. A Organização Mundial da Saúde e a Organização Internacional do Trabalho estimam que depressão e ansiedade custam cerca de 12 bilhões de dias de trabalho perdidos por ano no mundo. Nenhuma liminar muda isso. A empresa que usa este período para organizar o processo com calma chega mais preparada a qualquer cenário, e, sobretudo, cuida antes de as pessoas adoecerem.

02

PARTE 2 · O CONCEITO

O que são riscos psicossociais

O Guia de informações do Ministério do Trabalho e Emprego (2025) define os fatores de risco psicossociais relacionados ao trabalho como perigos que decorrem de problemas na concepção, na organização e na gestão do trabalho. Eles podem afetar a saúde psicológica, física e social de quem trabalha, em quadros como estresse, esgotamento, depressão e distúrbios osteomusculares.

O FOCO, SEGUNDO O GUIA DO MTE

O processo não avalia a saúde mental de cada trabalhador. Ele analisa as condições de trabalho para identificar o que adoece e prevenir agravos.

Leia de novo a definição. Ela não fala de pessoas frágeis, de resiliência baixa nem de problemas pessoais. Fala de trabalho mal desenhado, mal organizado e mal gerido. O guia é explícito: fatores da vida pessoal do trabalhador, fora do trabalho, não entram no GRO. A pergunta deixa de ser "quem está mal?" e passa a ser "o que, aqui, faz mal?".

Os 13 fatores do guia oficial

O guia traz uma lista de exemplos. Ela não é fechada (o próprio MTE diz que é orientativa), mas é um ótimo ponto de partida para a primeira conversa.

Fator	Como costuma aparecer
Assédio de qualquer natureza	Humilhação, ameaça, piada constante, investida sexual
Má gestão de mudanças	Reestruturação anunciada sem conversa nem preparo
Baixa clareza de papel	Ninguém sabe ao certo quem decide o quê
Baixas recompensas e reconhecimento	Esforço que passa sem retorno, material ou simbólico
Falta de suporte	A pessoa fica sozinha com o problema
Baixo controle ou autonomia	Nada pode ser ajustado por quem faz o trabalho
Baixa justiça organizacional	Regras e critérios diferentes para uns e outros
Eventos violentos ou traumáticos	Assalto, agressão de cliente, acidente grave
Subcarga	Trabalho esvaziado, sem desafio nem uso das capacidades
Sobrecarga	Demanda que não cabe na jornada, semana após semana
Maus relacionamentos	Conflitos crônicos que ninguém trata
Comunicação difícil	Ruído, distância, informação que não chega

Fator	Como costuma aparecer
Trabalho remoto e isolado	Pouco contato, pouco apoio, fronteira borrada com a casa

Repare em dois itens que costumam surpreender. A *subcarga* está na lista: trabalho esvaziado, sem desafio, também faz mal. E os *eventos violentos ou traumáticos* lembram que algumas funções (atendimento ao público, segurança, saúde, transporte) convivem com riscos que não dependem só do clima interno, mas pedem preparo, apoio depois do evento e, às vezes, mudança no próprio desenho do posto.

O que a pesquisa já sabia

A lista do MTE conversa com décadas de pesquisa. Robert Karasek (1979) mostrou que o desgaste mental aparece com mais força quando altas exigências se combinam com pouca latitude de decisão, isto é, pouco controle sobre como fazer o trabalho. Não é só o volume que adoece; é o volume sem margem para decidir.

Johannes Siegrist (1996) acrescentou outra peça: o desequilíbrio entre esforço e recompensa. Quando a pessoa dá muito e recebe pouco em troca (salário, estima, perspectiva, segurança), o risco à saúde aumenta. Repare que os dois modelos aparecem, quase palavra por palavra, na lista do guia: sobrecarga, falta de autonomia, baixas recompensas.

Christophe Dejours, na psicodinâmica do trabalho, insistiu que o sofrimento não é um defeito de quem sofre. Ele nasce no encontro entre a pessoa e uma organização do trabalho que, muitas vezes, não deixa espaço para o desejo, a inteligência e o reconhecimento de quem trabalha. Em *A loucura do trabalho*, ele mostra também que os trabalhadores criam defesas coletivas para suportar o que não conseguem mudar. Essas defesas protegem, mas podem esconder o problema de quem olha de fora.

PARA NÃO CONFUNDIR

Risco psicossocial não é sinônimo de transtorno mental. Ninguém na empresa precisa (nem deve) dizer que alguém tem ansiedade, depressão ou burnout para gerenciar riscos. Diagnóstico é ato de profissional habilitado, em contexto clínico. O GRO olha para o trabalho.

A ISO 45003, de 2021, a primeira norma internacional com diretrizes para gerenciar riscos psicossociais, vai na mesma direção e é citada pelo próprio guia do MTE. Ela organiza o tema dentro do ciclo de planejar, fazer, verificar e agir. Não é obrigatória no Brasil, mas ajuda quem quer um mapa mais completo.

Uma pergunta para levar desta parte: dos 13 fatores, quais você reconhece na sua empresa sem precisar de pesquisa nenhuma? Anote. Eles não são o diagnóstico, mas são o lugar por onde começar a escutar.

03

PARTE 3 · IDENTIFICAR E AVALIAR

Identificar e avaliar sem reduzir a um questionário

Volto à pergunta do começo: qual questionário aplicar? O MTE responde de forma clara. No Perguntas e Respostas de maio de 2026, diz que o uso de questionários não é obrigatório e que a aplicação de um questionário, de forma isolada, não basta para caracterizar o gerenciamento desses riscos. A norma não impõe uma metodologia única; a escolha é da organização, com os seus profissionais de SST.

Três caminhos que se combinam

01 **Observar o trabalho real**

Acompanhar a atividade como ela acontece, conversando com quem faz. O trabalho prescrito (o que está no procedimento) quase nunca é igual ao trabalho real.

02 **Ouvir em grupo**

Oficinas por setor, moderadas por alguém preparado, em que as pessoas descrevem situações concretas. Funcionam bem em equipes pequenas.

03 **Aplicar uma pesquisa**

Instrumentos padronizados, com base científica e anonimato garantido. Tendem a servir melhor a empresas maiores, desde que os resultados sejam levados ao inventário.

O guia do MTE pede três cuidados na escolha de qualquer ferramenta: que ela seja adequada ao risco que se quer avaliar, que tenha fundamentação científica e que a equipe esteja treinada para usá-la. Ele lembra ainda que a avaliação pode ser qualitativa e deve descrever a exposição: com que frequência, por quanto tempo e com que intensidade.

Como apresentar o processo às pessoas

01 **Diga para que serve**

Olhar para as condições de trabalho, não avaliar ninguém. Diga isso com essas palavras.

02 **Diga quem vê os dados**

Quem analisa, em que nível (setor, função) e o que nunca será feito com as respostas.

03 **Combine a devolutiva**

Quando e como a equipe vai saber o que apareceu e o que será feito.

04 **Cumpra o combinado**

A segunda rodada de escuta só funciona se a primeira tiver dado em alguma coisa.

Os números também falam, mas não sozinhos

Afastamentos, faltas, rotatividade, horas extras, pedidos de desligamento, queixas na ouvidoria, acidentes. Esses dados ajudam a apontar onde olhar. Mas nenhum deles, sozinho, é diagnóstico de risco psicossocial. Uma área com poucas faltas pode estar em silêncio por medo, não por saúde.

Participação: a parte que mais se esquece

O guia é enfático: os trabalhadores devem participar de todas as etapas, da identificação dos perigos à escolha das medidas e ao acompanhamento. A CIPA e as representações dos trabalhadores devem ser ouvidas. O MTE não fixa um modelo de comprovação; atas, registros de consulta e treinamentos podem servir. O que importa é que a participação seja efetiva e contínua, não um formulário assinado uma vez por ano.

Aqui entra uma ideia que eu uso muito com lideranças. Amy Edmondson (1999) chamou de segurança psicológica a crença compartilhada, numa equipe, de que é seguro correr riscos interpessoais: perguntar, discordar, admitir um erro. Onde ela falta, a pesquisa de clima sai bonita e o problema continua. As pessoas aprendem a responder o que é esperado.

CUIDADO COM O SILÊNCIO

Se as pessoas acham que a resposta pode ser identificada, elas não respondem a verdade. Garanta anonimato real (não aplique em grupos tão pequenos que dê para reconhecer quem respondeu), diga antes para que servem os dados e quem vai vê-los e devolva os resultados à equipe. Pesquisa sem devolutiva ensina que falar não adianta.

E nas empresas pequenas?

Segundo o Perguntas e Respostas do MTE, microempresas e empresas de pequeno porte de grau de risco 1 e 2, que a própria norma dispensa do PGR, usam a Avaliação Ergonômica Preliminar (AEP) para evidenciar esse processo. Em equipes muito pequenas, o MTE aponta a observação, a análise da atividade e o diálogo com os trabalhadores como caminhos relevantes. Uma boa conversa, bem registrada, vale mais do que um questionário aplicado a cinco pessoas que se conhecem pelo nome.

Uma pergunta aberta para fechar esta parte, e que eu faço em quase toda empresa: o que as pessoas daqui sabem sobre o trabalho e não dizem em reunião? A resposta a essa pergunta costuma ser o melhor mapa de riscos que existe.

04

PARTE 4 · AGIR E ACOMPANHAR

Do diagnóstico ao plano de ação

Diagnóstico que não vira ação é pior do que nenhum diagnóstico. A equipe se expôs, contou o que pesa, e nada mudou. Na próxima vez, ninguém fala. Por isso, o plano de ação é o coração do gerenciamento, e não um anexo para cumprir tabela.

Primeiro a organização, depois o indivíduo

A NR-1 tem uma ordem de prioridade para as medidas de prevenção, e o guia do MTE a aplica aos riscos psicossociais: sempre que possível, eliminar ou evitar o perigo primeiro, e dar preferência a intervenções que mudem a organização do trabalho, em vez de intervenções só individuais ou comportamentais.

Medida que mexe na organização

Redistribuir demandas, rever metas, definir papéis, aumentar a equipe, criar pausas, treinar líderes, mudar a forma de comunicar mudanças.

Medida só individual

Palestra de resiliência, aplicativo de meditação, ginástica laboral. Podem ajudar, mas não tratam a causa que está no trabalho.

Não estou dizendo que cuidar das pessoas individualmente seja errado. Estou dizendo que oferecer meditação a quem tem trabalho para três não é gestão de risco. É pedir que a pessoa se adapte ao que a organização continua produzindo.

Exemplos de medidas por fator

Fator identificado	Exemplos de medida organizacional
Sobrecarga	Priorizar tarefas, rever metas, aumentar pessoal, pausas regulares
Baixa autonomia	Combinar com a equipe o que pode ser ajustado e por quem
Baixa clareza de papel	Descrever responsabilidades e quem decide o quê
Má gestão de mudanças	Comunicar antes, explicar o porquê, ouvir quem será afetado
Baixo reconhecimento	Retorno específico do líder, critérios claros de promoção
Assédio	Canal de denúncia seguro, apuração, consequências, formação de líderes

O assédio merece uma palavra à parte. Desde a Portaria MTP nº 4.219, de 2022, a NR-1 já traz medidas de prevenção e combate ao assédio sexual e a outras formas de violência no trabalho para as organizações obrigadas a constituir CIPA. Se a sua empresa ainda não tem canal, regras e apuração funcionando, comece por aqui.

O que documentar

- **Os critérios adotados.** Como a empresa identificou e avaliou os riscos, com que métodos e com quem.
- **O inventário de riscos.** Os fatores psicossociais identificados, onde aparecem e a avaliação feita.
- **O plano de ação.** Cada medida com responsável, prazo e forma de acompanhar se funcionou.
- **A participação.** Registros de consulta, reuniões, oficinas e devolutivas aos trabalhadores.

Um detalhe que tranquiliza muita gente: o Perguntas e Respostas do MTE diz que a ausência de risco psicossocial no inventário não é, por si só, irregular, desde que a organização consiga justificar tecnicamente o processo que fez. O que pesa é o caminho, não a planilha cheia.

Acompanhar para saber se mudou

Medida sem acompanhamento é intenção. Defina, para cada ação, como você vai saber se ela funcionou: uma nova escuta depois de três meses, a evolução das horas extras, o retorno dos trabalhadores na oficina seguinte. A revisão do processo segue o ciclo do PGR, no mínimo a cada dois anos ou quando ocorrerem as situações que a norma prevê, como mudanças que tragam novos riscos ou a ocorrência de acidentes e doenças relacionados ao trabalho.

Um exemplo genérico, mas comum: numa central de atendimento, a escuta mostra metas de tempo por ligação que não consideram os casos difíceis, pausas que dependem de autorização e clientes agressivos sem retaguarda. Um plano honesto não começa por palestra sobre controle emocional. Começa por rever a meta para os casos complexos, garantir as pausas, criar um protocolo para encerrar a ligação abusiva e um apoio do supervisor depois dela. Três meses depois, a equipe é ouvida de novo.

NA PRÁTICA

Escolha poucos fatores, os mais graves e os mais citados, e faça o plano andar. Três medidas que acontecem valem mais do que vinte que ficam no papel. A credibilidade do processo nasce da primeira mudança que a equipe consegue ver.

05

PARTE 5 · PAPÉIS E LIMITES

Gestão de riscos não é psicoterapia

Quando o tema saúde mental chega à empresa, uma resposta comum é contratar atendimento psicológico para os funcionários. Pode ser um cuidado valioso. Mas não é gestão de riscos psicossociais. Uma empresa pode oferecer psicoterapia e, ao mesmo tempo, manter as práticas que produzem sobrecarga, insegurança e sofrimento. Nesse caso, o consultório tenta reparar aquilo que a gestão continua produzindo.

Gerenciar riscos psicossociais é uma tarefa organizacional. Ela pede que RH, SESMT, lideranças e direção olhem juntos para o modo como o trabalho é feito. O psicólogo organizacional e do trabalho pode ajudar muito nisso, mas no papel de quem compreende o trabalho e as relações, não no de terapeuta da equipe.

Isso não quer dizer que o cuidado individual não tenha lugar. Programas de apoio, acesso facilitado a atendimento e campanhas de informação podem compor uma estratégia mais ampla. A questão é a ordem: eles complementam as medidas sobre o trabalho, não as substituem. Quando a empresa inverte essa ordem, corre o risco de transformar um problema da organização num problema de cada pessoa.

Quem faz o quê

Quem	Contribuição principal
Direção	Decidir prioridades, liberar recursos e sustentar as mudanças
RH	Políticas, dados de pessoas, formação de líderes, canal de escuta
SESMT e SST	Integrar os fatores ao GRO, ao inventário e ao plano de ação
Lideranças	Organizar o trabalho do dia a dia, escutar e levar os problemas para cima
Trabalhadores e CIPA	Descrever o trabalho real, propor medidas, acompanhar
Psicologia do trabalho	Método, escuta qualificada, análise das relações e da organização

O líder é a linha de frente

Quando a OMS publicou, em 2022, as suas primeiras diretrizes sobre saúde mental no trabalho, recomendou pela primeira vez a formação de gestores para reduzir ambientes estressantes e apoiar quem está em sofrimento. Faz sentido: é o líder quem distribui tarefas, define prazos, reconhece ou ignora, trata ou deixa crescer um conflito. Boa parte dos 13 fatores passa pelas mãos dele.

Mas formar líderes não é transformá-los em psicólogos. O líder não investiga a vida pessoal de ninguém, não interpreta sintomas e não decide quem está doente. O papel dele é perceber, acolher, ajustar o que estiver ao seu alcance e encaminhar.

QUANDO INDICAR AJUDA PROFISSIONAL

Se alguém da equipe mostra sofrimento intenso (fala em desistir de tudo, não consegue mais trabalhar, muda muito de comportamento), não espere o plano de ação. Acolha com respeito, sem julgamento, e oriente a pessoa a buscar um psicólogo, um médico ou o serviço de saúde. Em situação de crise, o CVV atende pelo telefone 188, gratuitamente, 24 horas por dia, e emergências vão para o SAMU (192).

Ética e confidencialidade

Dados de saúde são sensíveis. Resultados de pesquisa devem ser analisados de forma coletiva, por setor ou função, nunca para identificar quem respondeu o quê. Psicólogos envolvidos seguem o Código de Ética profissional, que protege o sigilo. E nenhuma informação levantada para prevenir riscos deveria virar critério de demissão ou promoção: basta uma vez para a confiança ir embora.

Cinco erros que vejo com frequência

- **Comprar um questionário e achar que acabou.** O próprio MTE diz que ele, sozinho, não basta.
- **Fazer a pesquisa e não devolver nada.** A equipe aprende que falar não adianta.
- **Tratar o problema como fragilidade individual.** O GRO olha para o trabalho, não para as pessoas.
- **Deixar tudo com o RH.** Sem direção e lideranças, nenhuma medida organizacional anda.
- **Esperar a decisão do STF para começar.** O dever de prevenir não está suspenso.

Viktor Frankl, em *Em busca de sentido*, lembra que mesmo nas piores circunstâncias resta ao ser humano a liberdade de escolher a atitude diante delas. As organizações têm uma margem de escolha bem mais larga: como desenhar a meta, comunicar a mudança, tratar quem errou. Gerenciar riscos psicossociais é usar essa margem com responsabilidade.

EXERCÍCIO · 20 MINUTOS

O primeiro mapa de riscos da sua empresa

Faça com alguém do RH ou da SST e, se puder, com uma liderança do dia a dia. Pense num setor real. O objetivo é descobrir por onde começar a escutar.

1 **Dos 13 fatores da Parte 02, quais vocês já reconhecem nesse setor?**

Anote de onde vem a impressão.

2 **Que dados vocês já têm e o que eles sugerem?**

Faltas, afastamentos, horas extras, desligamentos.

3 **Como as pessoas do setor vão participar? Quem ouvir primeiro?**

CIPA, turnos, quem trabalha longe.

4 **O que hoje impediria alguém de dizer a verdade?**

Medo de ser identificado, falta de devolutiva.

5 **Qual medida organizacional pequena pode começar em 30 dias?**

Prefira mudar o trabalho, não só treinar a pessoa.

6 **Quem decide, quem acompanha e como saber se funcionou?**

Responsável, prazo e um sinal concreto.

SÍNTESE

O que levar daqui

01 **A NR-1 está em vigor**
O STF suspendeu sanções ligadas a cinco itens; a norma, o GRO e o dever de prevenir continuam.

02 **Risco psicossocial é do trabalho**
São perigos da concepção, organização e gestão do trabalho, não diagnósticos de pessoas.

03 **Questionário não basta**
Combine observação, escuta em grupo, dados e, se fizer sentido, pesquisa com anonimato real.

04 **Primeiro a organização**
Medidas que mudam o trabalho vêm antes das individuais, com responsável, prazo e acompanhamento.

05 **Gestão não é psicoterapia**
É tarefa de direção, RH, SST e lideranças, com participação dos trabalhadores e ética no uso dos dados.

Cuidar dos riscos psicossociais não é um favor que a empresa faz às pessoas, nem um papel para mostrar ao fiscal. É uma forma de levar a sério o trabalho e quem o faz. Quando a organização começa a perguntar o que, nela, faz mal, ela já mudou um pouco.

PARA APROFUNDAR

Referências

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. Portaria MTE nº 1.419, de 27 de agosto de 2024. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 2024.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. Portaria MTE nº 765, de 15 de maio de 2025. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 2025.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. Guia de informações sobre os fatores de riscos psicossociais relacionados ao trabalho. Brasília, DF: MTE, 2025.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. Manual de interpretação e aplicação do capítulo 1.5 da NR-1: gerenciamento de riscos ocupacionais. Brasília, DF: MTE, 2026.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. Perguntas e respostas sobre o capítulo 1.5 da NR-1 (GRO/PGR). Brasília, DF: MTE, maio 2026.

BRASIL. Supremo Tribunal Federal. Relator prorroga suspensão de sanções sobre riscos psicossociais no trabalho. Notícias STF, Brasília, DF, 24 set. 2026. ADPF 1.316.

DEJOURS, Christophe. A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho. 5. ed. São Paulo: Cortez-Oboré, 1992.

EDMONDSON, Amy. Psychological safety and learning behavior in work teams. Administrative Science Quarterly, v. 44, n. 2, p. 350-383, 1999.

FRANKL, Viktor E. Em busca de sentido: um psicólogo no campo de concentração. São Leopoldo: Sinodal; Petrópolis: Vozes, 2017.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. ISO 45003:2021: Occupational health and safety management – Psychological health and safety at work – Guidelines for managing psychosocial risks. Geneva: ISO, 2021.

KARASEK, Robert A. Job demands, job decision latitude, and mental strain: implications for job redesign. Administrative Science Quarterly, v. 24, n. 2, p. 285-308, 1979.

SIEGRIST, Johannes. Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. Journal of Occupational Health Psychology, v. 1, n. 1, p. 27-41, 1996.

WORLD HEALTH ORGANIZATION. WHO guidelines on mental health at work. Geneva: WHO, 2022.

WORLD HEALTH ORGANIZATION; INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION. Mental health at work: policy brief. Geneva: WHO; ILO, 2022.

Situação da NR-1 conferida em 31/10/2026 na página oficial da norma no site do Ministério do Trabalho e Emprego (gov.br/trabalho-e-emprego), no Perguntas e Respostas do MTE (maio de 2026) e nas notícias do STF sobre a ADPF 1.316 (prorrogação de 24/09/2026).

PRÓXIMO PASSO

Seu próximo passo

Se a sua empresa quer estruturar esse processo com método e cuidado, eu e a equipe da **NEXsPOT+**, a área de Psicologia Organizacional e do Trabalho da ALLNEXS, podemos ajudar. Atendo organizações em diagnóstico de riscos psicossociais, pesquisa de clima e programas de saúde mental no trabalho, sempre integrados ao GRO, ao RH e às lideranças, e sempre com a escuta dos trabalhadores no centro.

Se preferir começar sozinho, há ferramentas gratuitas no **NEXs TOOLS**: o **Diagnóstico NEXsPOT**, que olha a organização em três lentes (o que as pessoas dizem, o que se vê no trabalho e o que os números mostram); o **Clima+ · Radar de Silêncio**, para perceber o que não está sendo dito; o **Monitor Check** e o **ROI Pessoas**, para acompanhar indicadores e o retorno do investimento em pessoas.

E, para aprofundar, os e-books *Clima organizacional ampliado*, *Monitoramento de pessoas* e *ROI e investimento em pessoas* completam esta leitura. A área **NEXsSaúde** reúne outros conteúdos sobre saúde e bem-estar.

NEXsPOT+ | Diagnóstico de riscos psicossociais | Pesquisa de clima | NEXs TOOLS (gratuito)

Conhecer a NEXsPOT+ →

Está no celular? Toque no botão acima. No computador, aponte a câmera para o código.
allnexs.com/nex-pot.html