



A GESTÃO DO DESEMPENHO COMO FATOR DE RISCO PSICOSSOCIAL À LUZ DA NR-1

Ana Julia Januário Vieira¹
Rodrigo Goldschmidt²

O presente estudo trata da incidência de práticas e metas abusivas dentro do sistema de trabalho nacional. Tem por objetivo geral analisar as implicações de tais condutas como formas de gestão de desempenho a luz da NR-1, especialmente após sua atualização. Os objetivos específicos são: contextualizar um parâmetro geral histórico das formas de cobrança dentro do ambiente do trabalho; conceituar o risco psicossocial ao trabalhador; e pesquisar de que forma a atualização da norma regulamentadora (NR-1) trará benefícios e mudanças práticas. Com esse objetivo, partiu-se do seguinte problema de pesquisa: em qual medida a gestão do desempenho pode ser caracterizada como risco psicossocial, e quais são desafios para sua efetiva identificação e resolução pelas empresas. Assim, parte-se da hipótese de que a gestão do desempenho desequilibrada, embora configurável como risco psicossocial, continuam sendo naturalizadas no ambiente laboral por diversos fatores, o que limita a efetividade da NR-1 na proteção da saúde mental do trabalhador. Será utilizado o método de abordagem dedutivo, com abordagem qualitativa, por meio de revisão bibliográfica e análise documental da legislação aplicável, especialmente a NR-1.

De plano, observa-se que todos possuem alguma experiência que possa servir de exemplo de ambiente de trabalho marcado por práticas abusivas. Exigências que não condizem ao cargo ocupado, metas desproporcionais, regras excessivas e imposição de regras desarrazoadas compõem um cenário que, embora recorrente, torna-se facilmente naturalizado. Em um contexto social no qual se ampliam, com acerto, os espaços de proteção a grupos vulneráveis, a denúncia de ambientes de trabalho tóxicos, paradoxalmente, ainda é muitas vezes interpretada como sinal de fragilidade. Ou seja, surge a perigosa narrativa de que o sofrimento psíquico, decorrente do trabalho, seria expressão de incapacidade pessoal e não uma consequência de estruturas organizacionais adoecedoras.

¹ Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Direito (Mestrado) da Universidade do Extremo Sul Catarinense (UNESC). E-mail: anajanuariovieira@gmail.com.

² Pós-Doutor em Direito pela PUC/RS, Doutor em Direito pela UFSC. Professor e Pesquisador permanente do PPGD/UNESC - Mestrado e Doutorado Acadêmico. Juiz do Trabalho Titular de Vara do TRT12. Juiz Gestor Auxiliar - 3ª Circunscrição – do Programa Trabalho Seguro do TRT12. E-mail: rgoldschmidt@unesc.net.



Historicamente, o mundo do trabalho foi marcado por formas intensas de exploração, como a escravidão e as jornadas extenuantes, as quais, embora hoje combatidas pelo ordenamento jurídico, ainda persistem em determinadas realidades. Nesse contexto, à primeira vista, pode parecer desproporcional a crítica de atividades desempenhadas em ambientes tecnologicamente estruturados, e muitas vezes associados ao trabalho intelectual. No entanto, percebe-se que o adoecimento físico vem sendo mitigado por avanços tecnológicos e medidas de proteção, enquanto o sofrimento psíquico emerge como uma das principais expressões contemporâneas da precarização do trabalho. Surge então a questão: quais são os instrumentos jurídicos e institucionais aptos a oferecer tutela efetiva diante desse cenário?

As experiências demonstram que ambientes de trabalho marcados por pressão constante, desvalorização e controle excessivo não apenas impactam o desempenho, mas também abrem possibilidades de desestabilizar profundamente (e emocionalmente) o trabalhador, que por vezes acaba questionando sua própria capacidade. Nesse contexto, o reconhecimento do trabalho assume papel central, na medida em que, conforme apontam Isabelle Gernet e Christophe Dejours (2009), somente quando vinculado a experiências reais e socialmente validadas ele pode atuar como fator de emancipação do sujeito. Por outro lado, a necessidade da manutenção do emprego, especialmente diante dos cenários econômicos, pode atuar como forma de contenção, fazendo o trabalhador tolerar situações e, num processo interno e silencioso, que por vezes parte da resistência inicial às práticas abusivas, implica na gradativa internalização da lógica organizacional imposta.

Nesse sentido, Stefan Voswinkel, Isabelle Gernet e Emmanuel Renault (2007) destacam que, “Quando o trabalho não é visto como um fardo, mas como uma forma de auto realização, as condições para o seu reconhecimento se alteram”. Isto é, há uma linha tênue em que os mecanismos de reconhecimento do trabalho podem, de um lado, promover sentido e valorização, e do outro, facilitar a naturalização de exigências em contextos potencialmente adoecedores.

Aliás, a identidade de cada um não vem de modo autônomo ou isolado, ao contrário: surge exatamente do processo relacional, do contato com o outro, com as expectativas sociais dentro das relações. Nesse sentido, pontuam Stefan Voswinkel, Isabelle Gernet e Emmanuel Renault (2007):

Contudo, o esforço pelo qual o "eu" busca reconhecimento deve ser compreendido não apenas como uma criatividade metafísica, um sinal da singularidade do indivíduo, mas também como uma espécie de exigência funcional da interação social, uma exigência para a identificação e a atribuição de responsabilidade aos sujeitos. Se o indivíduo não endossasse as exigências do comportamento social, não haveria congruência de expectativas nem um horizonte compartilhado de compreensão. Se as expectativas não fossem configuradas de forma a permitir o desenvolvimento de uma identidade coerente, faltariam os tipos de conhecimento do outro e a atribuição de responsabilidade que constituem os pressupostos das interações.

Veja-se que é justamente na tensão entre conformidade e resistência que reside a possibilidade de transformação social, pois ao disputar seu reconhecimento, o sujeito pode alterar as próprias bases, a partir das quais esse reconhecimento é concedido ou negado.

E é nesse ponto que a discussão se conecta com a atualização da Norma Regulamentadora 1 (NR-1), que introduziu o Gerenciamento de Riscos Ocupacionais (GRO) e reformulou as exigências quanto à capacitação de trabalhadores. Tal modificação representa não apenas uma alteração normativa, mas uma necessidade de reavaliar as responsabilidades jurídicas e éticas no ambiente de trabalho. A norma tem o viés para além do mero cumprimento das obrigações legais, trazendo a necessidade de uma mudança de visão, que sai de um modelo de reparação de danos, para um modelo preventivo.

Aliás, o enfoque preventivo, que antes se limitava a evitar acidentes e doenças ocupacionais, agora deve incluir a prevenção no âmbito de saúde mental, equilíbrio emocional e satisfação profissional dos trabalhadores. Camargo (2014, p. 6-7) afirma:

Então, a prevenção primária em saúde mental objetiva eliminar os fatores de risco ou causais antes que se desenvolva a doença. Ela deve ser estabelecida por meio de uma abordagem educativa e reguladora [...]. A prevenção secundária deve ser realizada por meio da detecção precoce dos transtornos mentais e da realização de diagnósticos diferenciais dos pacientes. As abordagens preventivas devem ser conduzidas no âmbito das unidades básicas de saúde e ambulatório [...]. Na prevenção terciária, o objetivo é evitar ou reduzir a progressão das doenças, suas complicações, incapacidades e sequelas e promover a adaptação do paciente.

Assim, a sistematização que o autor apresenta evidencia que a prevenção num contexto de saúde mental deve ocorrer de forma contínua e escalonada. Desde a eliminação dos fatores de risco até a mitigação dos seus efeitos. Perspectiva que dialoga diretamente com a lógica preventiva que traz a NR-1. Por muito tempo, a proteção laboral esteve focada apenas nas condições físicas e na prevenção de acidentes, deixando em segundo plano questões relacionadas à saúde mental, ao sofrimento psíquico e ao bem-estar emocional dos trabalhadores. Hoje, está cada vez mais claro que esses elementos são fundamentais para a



construção de ambientes de trabalho saudáveis e produtivos, e que sua negligência pode gerar graves consequências tanto para os indivíduos quanto para as organizações.

No mesmo sentido, Vitor e Junqueira (2025, p. 4) pontuam:

Nesta circunstância, as chamadas empresas psicopatas se beneficiam da lógica neoliberal, promovendo ambientes no qual a saúde e a segurança do trabalhador bem como os riscos são normalizados, com isso a classe trabalhadora se torna fragilizada e sobrecarregada. Estas empresas fomentam uma cultura do medo e pressão, no qual os indivíduos são estimulados a transpor seus limites em condições insalubres e metas abusivas. Trata-se de práticas corporativas paradoxais que conduzem para acidentes bem como adoecimento físico e mental.

Aprofundando essa perspectiva, Vitor e Junqueira (2025, p. 10) salientam:

Um dos traços basilares das "empresas psicopatas" é a busca permanente pela eficiência mediante o esgotamento físico e psicológico dos empregados. A imposição por resultados, objetivos e metas utópicas e uma cultura que despreza a saúde mental produzem um ambiente tóxico, no qual o valor dos indivíduos é restringido a números e metas. Neste âmbito, as pessoas se transformam em um recurso irrelevante, naturalmente substituível caso os objetivos da corporação não sejam atingidos. Aliás, a falta de ética e transparência também é um símbolo dessas empresas. Da mesma maneira que um psicopata manipula e burla para alcançar seus propósitos, as empresas psicopatas frequentemente buscam legitimar condutas questionáveis, como a exploração do trabalho em condições precárias, a evasão de impostos, ou a divulgação de anúncios falsos para manipular consumidores.

Constata-se, portanto, que tais práticas deixam de ser meramente questionáveis sob um ponto de vista moral, mas também passam a ter repercussões jurídicas concretas, sobretudo quando demonstrado o nexo entre a organização e o adoecimento psíquico do empregado.

Andretta (2019, p. 111-112), em perspectiva crítica, aponta:

Nesse cenário, tais práticas deixam de ser meramente questionáveis sob o ponto de vista moral e passam a ter repercussões jurídicas concretas, podendo caracterizar violação ao dever de segurança do empregador, sobretudo quando demonstrado o nexo entre a organização do trabalho e o adoecimento psíquico do empregado. Nesse cenário, tais práticas deixam de ser meramente questionáveis sob o ponto de vista moral e passam a ter repercussões jurídicas concretas, podendo caracterizar violação ao dever de segurança do empregador, sobretudo quando demonstrado o nexo entre a organização do trabalho e o adoecimento psíquico do empregado.

Inclusive, entre os fatores determinantes do adoecimento mental, destacam-se a sobrecarga emocional, as longas jornadas de trabalho e a ausência de suporte psicológico. Nesse sentido, dados da Organização Mundial da Saúde indicam que transtornos como depressão e ansiedade atingem parcela significativa de trabalhadores expostos a estresse



crônico (OMS, 2022, *apud* CAETANO, 2025, p. 4).

Diante do exposto, retomando o problema de pesquisa proposto, revela-se imprescindível questionar se a aplicação da NR-1, mesmo após sua atualização, é de fato suficiente para enfrentar os riscos psicossociais inerentes às atuais formas de organização do trabalho. Compreende-se que a atualização da norma regulamentadora n.º 1 surge como meio de avanço, e visa ampliar a compreensão dos riscos ocupacionais. Também, traz luz a dimensão psicossocial na proteção ao meio ambiente de trabalho.

Ainda assim, a efetividade do modelo proposto encontra limitações práticas, sobretudo diante das organizações que tendem a resistir, em prol da manutenção do modelo convencional de gestão, focado no desempenho dos empregados e no aumento progressivo de produtividade. Veja-se, portanto, que a eficácia da norma não depende de as organizações tão somente a aplicarem, mas sim da real incorporação do proposto, isto é, a reestruturação do pensar na lógica organizacional, com a superação de culturas produtivas irreais ou abusivas, que se impregnaram ao longo do tempo.

Assim sendo, conclui-se que a NR-1, embora represente avanço na ampliação da proteção no meio ambiente de trabalho, não se mostra, por si só, suficiente para enfrentar os riscos psicossociais decorrentes de formas de organização produtiva. Ao contrário, sua efetividade depende exatamente da superação da cultura empresarial pautada em intensificação de desempenho a qualquer custo.

Mais que um instrumento normativo, a NR-1 deve ser compreendida como ponto de inflexão da forma de pensar o trabalho, impondo às organizações não apenas o dever de cumprir regras, mas sim de reestruturar suas práticas de gestão com foco na dignidade da pessoa humana e com a função social do trabalho.

Palavras-chave: Direito do trabalho; gestão do trabalho; NR-1; riscos psicossociais; saúde mental do trabalhador.

REFERÊNCIAS

ANDRETTA, Bruno S. *Precarização do trabalho e da vida: quando o retrocesso de direitos atinge a saúde mental dos trabalhadores*. 2019. Dissertação (Mestrado em Direito) – Universidade Federal de Santa Maria. Disponível em: <https://repositorio.ufsm.br/handle/1/21512>. Acesso em: 02 maio. 2025.



BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. *Norma Regulamentadora nº 1 – Disposições Gerais e Gerenciamento de Riscos Ocupacionais (GRO)*. Atualizada pela Portaria SEPRT nº 6.730, de 9 de março de 2020.

CAETANO, Ellen Bento. Adoecimento mental e suicídio de policiais militares no Brasil: uma análise da (ir)responsabilidade institucional. *Revista de Direito e Sociedade*, 2025. Disponível em: <http://www.diresociedade.periodikos.com.br/article/doi/10.29327/2201234.3.1-5>. Acesso em: 02 maio. 2025.

CAMARGO, Duílio Antero de. A Prevenção do Adoecimento Psíquico do Trabalho. *Rev. TST, Brasília*, v. 80, n. 1, p. 156-166, 2014. URL: https://juslaboris.tst.jus.br/bitstream/handle/20.500.12178/61238/013_camargo.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em 2 maio 2026.

GERNET, Isabelle e DEJOURS, Christophe, 2009. *Avaliação e reconhecimento do trabalho*. *Nouvelle revue de psychosociologie*, 2009/2 no. 8, pp. 27-36. DOI: 10.3917/nrp.008.0027. URL: <https://shs.cairn.info/revue-nouvelle-revue-de-psychosociologie-2009-2-page-27?lang=fr>.

VITOR, Ana Carolina; JUNQUEIRA, Fábio de Assis. *Acidentes de trabalho, neoliberalismo e empresas psicopatas: uma análise teórica sobre precarização laboral e vulnerabilidade ocupacional*. In: *Anais do XIII SINGEP-CIK*, São Paulo, 2025. Disponível em: <https://submissao.singep.org.br/13singep/proceedings/arquivos/243.pdf>. Acesso em: 02 maio. 2026.

VOWSWINKEL, Stefan , GERNET, Isabelle e RENAULT, Emmanuel, 2007. Admiração sem apreço. Os paradoxos do duplo reconhecimento do trabalho subjetivado. *Travailler*, 2007/2 n.º 18 , pp. 59–87. DOI: 10.3917/trav.018.0059. URL: <https://shs.cairn.info/revue-travailler-2007-2-page-59?lang=fr>.