

A implantação da Norma Regulamentadora nº 1 (NR-1) com foco na gestão dos riscos psicossociais em uma empresa do setor industrial, utilizando a metodologia PDCA como ferramenta de apoio à promoção da saúde mental e ao fortalecimento das práticas de gestão de pessoas.

The implementation of Regulatory Standard No. 1 (NR-1) focusing on the management of psychosocial risks in an industrial sector company, using the PDCA methodology as a supporting tool to promote mental health and strengthen people management practices.

Luciano Eduardo Miranda de Paula
Maria Carolina Alves Gonçalves
Orientador: Daniel dos Reis Pedrosa

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo propor um plano de implantação da Norma Regulamentadora nº 1 (NR-1) em uma empresa do setor industrial, com ênfase no gerenciamento dos riscos psicossociais e na promoção da saúde mental dos trabalhadores. A pesquisa foi desenvolvida a partir de uma abordagem aplicada, com base em análise documental de instrumentos como o Programa de Gerenciamento de Riscos (PGR), o Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional (PCMSO), registros de treinamentos e indicadores de Recursos Humanos. Os resultados evidenciaram que, embora a empresa apresente conformidade com os requisitos básicos da norma, existem lacunas relevantes relacionadas à ausência de mapeamento dos riscos psicossociais e à limitada integração entre os programas de saúde e segurança. Diante desse cenário, foi proposta a utilização do ciclo

PDCA como metodologia estruturante para a implantação das melhorias, contemplando as etapas de planejamento, execução, verificação e ação. As ações sugeridas incluem a revisão do PGR, a implementação de programas voltados à saúde mental, a capacitação das lideranças e o uso de indicadores para monitoramento contínuo. O estudo destaca a importância da integração entre os setores de Recursos Humanos e Saúde e Segurança do Trabalho, bem como a adoção de uma abordagem preventiva baseada em dados. Conclui-se que a incorporação dos riscos psicossociais à gestão organizacional contribui para ambientes de trabalho mais saudáveis, produtivos e sustentáveis, além de reduzir impactos trabalhistas e previdenciários.

Palavras-chave: NR-1; riscos psicossociais; saúde mental; gestão de riscos; PDCA.

ABSTRACT

The purpose of this study is to propose an implementation plan for Regulatory Standard No. 1 (NR-1) in an industrial sector company, with an emphasis on managing psychosocial risks and promoting workers' mental health. The research was developed through an applied approach, based on the document analysis of instruments such as the Risk Management Program (PGR), the Medical Control and Occupational Health Program (PCMSO), training records, and Human Resources indicators. The results showed that although the company complies with the basic requirements of the standard, there are significant gaps related to the lack of mapping for psychosocial risks and the limited integration between health and safety programs. Given this scenario, the use of the PDCA cycle was proposed as a structuring methodology for implementing improvements, covering the planning, execution, verification, and action stages. The suggested actions include reviewing the PGR, implementing programs focused on mental health, training leadership, and using indicators for continuous monitoring. The study highlights the importance of integration between the Human Resources and Occupational Health and Safety departments, as well as the adoption of a data-driven preventive approach. It concludes that incorporating psychosocial risks into organizational management contributes to healthier, more productive, and sustainable work environments, while also reducing labor and social security impacts.

Keywords: NR-1; psychosocial risks; mental health; risk management; PDCA.

1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, o ambiente de trabalho tem passado por intensas transformações decorrentes da globalização, da digitalização dos processos e da incorporação das tecnologias da informação e comunicação, bem como das novas formas de organização do trabalho. Tais mudanças, embora tenham ampliado a produtividade e a competitividade das empresas, também contribuíram para o surgimento de novos fatores de risco à saúde mental dos trabalhadores. Entre eles, destacam-se os riscos psicossociais, que englobam aspectos relacionados ao estresse ocupacional, à sobrecarga de tarefas, à intensificação do controle, à falta de reconhecimento, aos conflitos interpessoais e às condições inadequadas de organização do trabalho (DA SILVA; BARRETO; MENDES FILHO, 2022; LUZ; BRUNS, 2022).

A crescente preocupação com a saúde mental no trabalho tem impulsionado políticas públicas e práticas empresariais voltadas à prevenção de doenças ocupacionais e à promoção do bem-estar. No contexto brasileiro, as Normas Regulamentadoras (NRs), instituídas pela Portaria nº 3.214/1978 do Ministério do Trabalho e Emprego, estabelecem os requisitos mínimos para garantir a segurança e a saúde dos trabalhadores em seus ambientes laborais (BRASIL, 1978).

Entre essas normas, a NR-1 – Disposições Gerais e Gerenciamento de Riscos Ocupacionais (atualizada pela Portaria SEPRT nº 6.730/2020) é a base do novo modelo de gestão de Segurança e Saúde no Trabalho (SST), pois estabelece princípios, deveres e diretrizes para a implementação de um Sistema de Gerenciamento de Riscos Ocupacionais (GRO) integrado ao Programa de Gerenciamento de Riscos (PGR). Além disso, a norma reforça a necessidade de considerar fatores organizacionais e psicossociais que possam afetar a saúde do trabalhador (BRASIL, 2020).

A escolha do tema justifica-se pela relevância crescente dos fatores psicossociais como determinantes da saúde mental e da produtividade dos trabalhadores. Estudos recentes demonstram que o adoecimento psíquico relacionado ao trabalho, como burnout, depressão e

ansiedade, tem aumentado significativamente no Brasil, impactando o desempenho organizacional e os custos empresariais (SILVA; ALMEIDA; TORRES, 2023).

Além disso, a implantação da NR-1 com foco nos riscos psicossociais representa uma inovação no campo da gestão de pessoas, pois amplia o olhar da segurança do trabalho para dimensões subjetivas e comportamentais do trabalhador. Assim, este estudo pretende contribuir para o fortalecimento da cultura de prevenção, integrando aspectos legais, técnicos e humanos em um modelo de gestão baseado no ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act) — reconhecido por sua eficiência em promover melhoria contínua (DEMING, 1990).

A pesquisa possui caráter aplicado e prático, pois busca construir um modelo replicável de implantação da NR-1 em organizações do setor industrial, que possa ser utilizado como referência por gestores de pessoas, engenheiros de segurança e profissionais de saúde ocupacional. Dessa forma, o trabalho pretende contribuir tanto para o cumprimento das exigências legais quanto para a promoção do bem-estar organizacional e da saúde mental no trabalho.

Embora a NR-1 estabeleça parâmetros claros para o gerenciamento de riscos ocupacionais, muitas empresas ainda enfrentam dificuldades na sua efetiva implementação, principalmente no que se refere à identificação e ao controle dos riscos psicossociais. Dessa forma, compreender como a NR-1 pode ser aplicada com foco nos riscos psicossociais representa uma contribuição relevante para o campo da gestão de pessoas, sobretudo em setores industriais, onde as exigências produtivas e os fatores de pressão são intensos.

Nesse cenário, a gestão de pessoas assume um papel estratégico, ao articular as práticas de SST com políticas de valorização humana, clima organizacional e qualidade de vida no trabalho. A integração entre essas áreas é essencial para criar ambientes laborais saudáveis, sustentáveis e produtivos (MARRAS, 2021).

Assim, este artigo tem como objetivo propor um plano de implantação da NR-1 em uma empresa do setor industrial, com foco no gerenciamento dos riscos psicossociais e na promoção da saúde mental dos colaboradores, por meio da metodologia PDCA.

Espera-se alcançar como os objetivos específicos:

- a) Levantar/apontar as exigências da NR-1 relacionadas à gestão de riscos psicossociais

- b) Estruturar um plano de ação para a implantação da NR-1 em uma empresa do setor industrial, baseado no ciclo PDCA .
- c) Definir indicadores de acompanhamento e avaliação que permitam mensurar a efetividade do plano proposto
- d) Propor recomendações que possam ser replicadas em outros contextos organizacionais, contribuindo para a melhoria contínua das práticas de gestão de pessoas

O presente trabalho está estruturado em cinco capítulos. O primeiro apresenta a introdução, contextualizando o tema, os objetivos e a justificativa da pesquisa. O segundo aborda o referencial teórico, reunindo conceitos e estudos sobre saúde mental, riscos psicossociais, gestão de pessoas, legislação trabalhista e o método PDCA. O terceiro capítulo descreve a metodologia adotada, destacando o caráter aplicado e a utilização do ciclo PDCA como base para a construção do plano de implantação. O quarto capítulo apresenta o desenvolvimento e os resultados esperados, detalhando as etapas do ciclo PDCA e as propostas de ações práticas. Por fim, o quinto capítulo traz as conclusões, recomendações e contribuições do estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Saúde mental e bem-estar no trabalho

A temática da saúde mental no ambiente de trabalho tem adquirido relevância crescente nas últimas décadas, impulsionada por fatores como o aumento da competitividade, a intensificação das jornadas, a pressão por resultados, a digitalização dos processos produtivos e a precarização das relações laborais. Esse cenário tem contribuído para a ampliação dos riscos psicossociais, os quais afetam diretamente o bem-estar psicológico dos trabalhadores e a sustentabilidade das organizações.

Segundo a Organização Mundial da Saúde (OMS, 2020), a saúde mental é definida como “um estado de bem-estar em que o indivíduo percebe suas próprias habilidades, pode lidar com os estresses normais da vida, trabalhar de forma produtiva e contribuir para sua comunidade”. No contexto organizacional, esse conceito se articula às condições de trabalho, às formas de gestão e às relações interpessoais estabelecidas no ambiente laboral.

Estudos recentes evidenciam o impacto significativo dos fatores psicossociais na saúde dos trabalhadores. Publicações da Fundacentro (2025), veiculadas na Revista Brasileira de Saúde Ocupacional, destacam que aspectos como assédio moral, sobrecarga de trabalho, baixa autonomia e conflitos organizacionais têm ganhado maior visibilidade no debate científico e institucional. Dados do Ministério da Previdência Social indicam que, somente em 2024, foram concedidos aproximadamente 472 mil benefícios previdenciários relacionados a transtornos mentais, o que reforça a magnitude e a urgência do tema no cenário brasileiro (FUNDACENTRO, 2025).

No campo conceitual, Teixeira, Silva e Cadime (2025), ao realizarem uma revisão integrativa da literatura sobre riscos psicossociais no trabalho, apontam a existência de múltiplas definições e abordagens teóricas entre os estudos analisados. Segundo os autores, essa diversidade conceitual evidencia a complexidade do fenômeno e revela a necessidade de modelos de gestão mais claros, sistematizados e aplicáveis à realidade organizacional, capazes de orientar ações efetivas de prevenção e promoção da saúde mental.

Sob a perspectiva da gestão e da legislação trabalhista, o debate sobre saúde mental também assume caráter normativo. O artigo técnico “Riscos psicossociais no trabalho: impactos e prevenção”, publicado no portal Contábeis (2020), ressalta que a Norma Regulamentadora nº 1 (NR-1) passou a exigir das organizações a identificação, avaliação e gerenciamento dos riscos psicossociais. O não cumprimento dessas diretrizes pode resultar em passivos trabalhistas, especialmente quando fatores como assédio, excesso de demandas e conflitos organizacionais são negligenciados pelas empresas.

Nesse sentido, a qualidade de vida no trabalho (QVT) emerge como um elemento central na promoção da saúde mental. Para Limongi-França (2020), a QVT está diretamente relacionada à capacidade da organização de proporcionar um ambiente equilibrado, seguro e humanizado, no qual o trabalhador se sinta valorizado e tenha oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional. Marras (2021) complementa ao afirmar que a gestão

de pessoas contemporânea deve incorporar práticas sistemáticas de prevenção e promoção da saúde, alinhando o desempenho organizacional à sustentabilidade humana.

Assim, a promoção da saúde mental no trabalho não se limita a ações pontuais ou reativas, mas integra o conceito de ambiente organizacional saudável, defendido pela OMS e pela Organização Internacional do Trabalho (OIT). Esse ambiente caracteriza-se pelo respeito à dignidade humana, pela valorização da diversidade, pela prevenção de riscos psicossociais e pelo estímulo à autonomia, à participação e ao bem-estar dos trabalhadores (OMS, 2020).

2.2 Riscos psicossociais: conceito, causas e impactos nas organizações

Os riscos psicossociais podem ser definidos como os aspectos da concepção, da organização e da gestão do trabalho, bem como o contexto social e ambiental, que têm o potencial de causar danos psicológicos, sociais ou físicos ao trabalhador (LUZ; BRUNS, 2022). Esses riscos englobam fatores relacionados à carga de trabalho, à falta de controle sobre as tarefas, à ausência de apoio dos superiores, à insegurança no emprego, às injustiças organizacionais e aos conflitos interpessoais.

Segundo Dejours (2019), um dos principais estudiosos da psicodinâmica do trabalho, o sofrimento psíquico surge quando o indivíduo se depara com condições laborais que o impedem de expressar sua criatividade e identidade profissional. Quando o trabalhador não encontra sentido no que faz, e seu esforço não é reconhecido, a saúde mental tende a se deteriorar.

Estudos recentes indicam que os riscos psicossociais estão entre as principais causas de adoecimento e afastamento laboral. No Brasil, dados do Observatório Nacional de Segurança e Saúde no Trabalho (SmartLab, 2023) apontam que os transtornos mentais e comportamentais já representam uma das maiores causas de afastamentos registrados pelo INSS.

Para Silva, Almeida e Torres (2023), o impacto dos riscos psicossociais vai além da esfera individual, afetando também a eficiência organizacional. Ambientes hostis e estressantes elevam os índices de absenteísmo, aumentam os custos com licenças médicas e reduzem o comprometimento dos colaboradores.

A prevenção desses riscos exige uma abordagem integrada entre gestão de pessoas e segurança do trabalho. Marras (2021) observa que as organizações devem adotar instrumentos de mapeamento dos fatores psicossociais e promover ações educativas, canais de escuta ativa e programas de apoio psicológico. Além disso, é imprescindível que a alta gestão reconheça o tema como estratégico e o insira nas políticas de governança e responsabilidade social.

Assim, o gerenciamento dos riscos psicossociais constitui um componente essencial da gestão estratégica de pessoas, reforçando o papel da liderança na construção de ambientes emocionalmente seguros e sustentáveis.

2.3 Gestão de pessoas e sua interface com a saúde ocupacional

A gestão de pessoas tem passado por transformações significativas nas últimas décadas, deixando de se restringir a um modelo burocrático e operacional, centrado no controle e na execução de rotinas administrativas, para assumir uma abordagem estratégica e humanizada, alinhada às mudanças nas relações de trabalho e às demandas contemporâneas das organizações. Nesse contexto, a gestão de pessoas passa a ser compreendida como um campo que articula políticas, práticas e relações laborais, considerando simultaneamente os objetivos organizacionais e o bem-estar dos trabalhadores.

De acordo com Lemos et al. (2022), a gestão de pessoas no Brasil contemporâneo envolve a construção de práticas capazes de equilibrar desempenho, valorização do trabalho e qualidade das relações de emprego, refletindo as transformações sociais, econômicas e institucionais que impactam o mundo do trabalho. Complementarmente, Demo, Fogaça e Costa (2018) destacam que as políticas e práticas de gestão de pessoas exercem papel estratégico ao influenciar comportamentos, atitudes e resultados organizacionais, ao mesmo tempo em que contribuem para a criação de ambientes de trabalho mais justos e sustentáveis.

Sob a perspectiva do bem-estar organizacional, Horta, Demo e Roure (2012) evidenciam que políticas de gestão de pessoas baseadas na confiança, no reconhecimento e na participação dos trabalhadores estão diretamente associadas a níveis mais elevados de bem-estar no trabalho. Assim, a adoção de práticas de gestão de pessoas orientadas por princípios humanizados e estratégicos não apenas fortalece o desempenho organizacional, mas também promove relações de trabalho mais saudáveis e equilibradas.

No contexto da saúde ocupacional, essa função assume papel ainda mais relevante. Para Limongi-França (2020), o sucesso organizacional depende da capacidade de equilibrar produtividade e bem-estar. As empresas que promovem o engajamento, a motivação e a segurança psicológica de seus colaboradores tendem a apresentar maior inovação e desempenho sustentável.

Marras (2021) complementa que a integração entre a gestão de pessoas e a área de Segurança e Saúde do Trabalho (SST) é fundamental para consolidar uma cultura preventiva. Isso significa que as decisões relacionadas a contratações, treinamentos, liderança e reconhecimento devem considerar também os aspectos de saúde e segurança.

A interface entre essas áreas se concretiza na utilização de indicadores integrados, como taxas de absenteísmo, rotatividade, afastamentos médicos, produtividade e clima organizacional. Esses indicadores funcionam como métricas que auxiliam na identificação de riscos psicossociais e na formulação de estratégias preventivas.

Além disso, a atuação do gestor de pessoas deve estar articulada às Normas Regulamentadoras (NRs), em especial à NR-1, que estabelece diretrizes gerais para a identificação, avaliação e gerenciamento dos riscos ocupacionais. Essa articulação favorece uma abordagem preventiva e integrada da gestão do trabalho, fortalecendo uma visão sistêmica da organização. Nessa perspectiva, a promoção da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) ultrapassa ações assistencialistas e pontuais, passando a se constituir como um processo estruturado e contínuo, voltado à melhoria efetiva das condições e da organização do trabalho (FERREIRA, 2015a).

Sob esse enfoque, Ferreira (2015b) destaca que a QVT deve ser compreendida a partir da Ergonomia da Atividade, considerando as interações entre o trabalhador, as tarefas e o contexto organizacional. A aplicação da Análise Ergonômica do Trabalho (AET) contribui para a identificação de fatores de risco físicos, cognitivos e psicossociais, permitindo a implementação de intervenções alinhadas às exigências normativas e às práticas de gestão de pessoas. Dessa forma, a integração entre gestão, normas regulamentadoras e ergonomia favorece ambientes de trabalho mais saudáveis, seguros e promotores do bem-estar dos trabalhadores.

2.4 Exigências legais: NR-1, PCMSO e PGR

O arcabouço legal que regula a saúde e segurança do trabalho no Brasil é composto por diversas Normas Regulamentadoras (NRs), instituídas pela Portaria nº 3.214/1978 do Ministério do Trabalho e Emprego. Dentre elas, a NR-1 ocupa posição central, pois estabelece os princípios e deveres gerais aplicáveis a todas as demais normas (BRASIL, 1978).

Com a publicação da Portaria SEPRT nº 6.730/2020, a NR-1 foi atualizada para incorporar o Gerenciamento de Riscos Ocupacionais (GRO) e o Programa de Gerenciamento de Riscos (PGR), os quais visam integrar as ações preventivas de segurança e saúde em um sistema único e dinâmico.

O PGR tem como finalidade identificar, avaliar e controlar os riscos presentes nos ambientes de trabalho, devendo contemplar tanto os riscos físicos, químicos e biológicos quanto os riscos ergonômicos e psicossociais. Já o PCMSO (Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional) é voltado ao acompanhamento clínico dos trabalhadores, com foco na prevenção e detecção precoce de doenças ocupacionais (BRASIL, 2020).

Para Luz e Bruns (2022), a atualização da NR-1 representa um avanço significativo na gestão de SST, pois reforça a necessidade de considerar fatores organizacionais e humanos no controle de riscos. Essa mudança estimula as empresas a desenvolverem diagnósticos mais abrangentes, capazes de identificar condições que afetam o equilíbrio emocional e o bem-estar mental dos trabalhadores.

Dessa forma, a adequação à NR-1 exige das empresas não apenas conformidade documental, mas também o fortalecimento de uma cultura de prevenção e a adoção de práticas de gestão de pessoas voltadas ao respeito à saúde integral do trabalhador.

2.5 O ciclo PDCA como ferramenta de gestão e melhoria contínua

O ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act), concebido por W. Edwards Deming, constitui-se como uma das ferramentas mais consagradas para o gerenciamento e a melhoria contínua dos processos organizacionais. De acordo com Deming (1990), o modelo baseia-se em quatro etapas cíclicas: Planejar (Plan), que consiste na definição de objetivos, metas e métodos de execução; Executar (Do), voltada à implementação do plano conforme o previsto; Verificar (Check), responsável pelo monitoramento e avaliação dos resultados obtidos; e agir

(Act), etapa destinada à padronização das práticas eficazes e à correção de desvios identificados.

Na área de gestão de pessoas, o ciclo PDCA tem sido amplamente utilizado no desenvolvimento de programas de treinamento, avaliação de desempenho e políticas de clima organizacional. Segundo Demo, Fogaça e Costa (2018), a adoção de políticas e práticas estruturadas de gestão de pessoas contribui para a consolidação de uma cultura de melhoria contínua, estimulando o aprendizado organizacional, o engajamento dos trabalhadores e a inovação.

Ao ser aplicado à implantação da Norma Regulamentadora nº 1 (NR-1), o PDCA atua como um método estruturante para planejar, executar, monitorar e revisar ações voltadas à conformidade legal e à prevenção dos riscos psicossociais. Marras (2021) observa que esse modelo favorece a integração entre o planejamento estratégico e a saúde ocupacional, ao assegurar que as decisões organizacionais sejam fundamentadas em dados, indicadores e processos sistematizados, e não apenas em ações pontuais ou reativas.

Evidências empíricas reforçam a efetividade do PDCA na promoção da sustentabilidade das práticas de gestão e do bem-estar organizacional. O estudo de caso realizado por Vale (2023), em uma startup do setor de saúde e bem-estar, demonstra que a aplicação do ciclo PDCA possibilitou a estruturação de processos, o monitoramento contínuo dos resultados e a consolidação de ações voltadas à melhoria do clima organizacional e da qualidade de vida no trabalho. De forma complementar, Costa et al. (2021) analisam a utilização do PDCA na implantação de sistemas de gestão de saúde e segurança do trabalho em instituições públicas brasileiras, evidenciando que, apesar das barreiras existentes, o método contribui significativamente para a organização das ações preventivas, a gestão dos riscos ocupacionais e a melhoria contínua das condições de trabalho. Assim, o PDCA consolida-se como uma ferramenta essencial para o fortalecimento de práticas sustentáveis de gestão, alinhando desempenho organizacional, prevenção de riscos e promoção do bem-estar no ambiente laboral.

2.6 Integração entre gestão de pessoas e segurança do trabalho

A integração entre Gestão de Pessoas (RH) e Segurança e Saúde do Trabalho (SST) é um dos pilares da moderna administração organizacional. Segundo Limongi-França (2020), essa integração busca alinhar as metas empresariais à preservação da vida, à saúde e ao bem-estar dos colaboradores, reconhecendo que a produtividade depende diretamente da satisfação e da segurança no trabalho.

Na prática, essa integração ocorre quando o setor de RH atua em conjunto com os profissionais de segurança do trabalho na elaboração de políticas de prevenção, treinamentos comportamentais, campanhas de conscientização e programas de qualidade de vida. Marras (2021) ressalta que o alinhamento entre essas áreas fortalece a cultura organizacional e melhora o clima interno.

De acordo com Lemos et al. (2022), o papel do gestor de pessoas ultrapassa a administração de rotinas operacionais, assumindo uma função estratégica de mediação e transformação organizacional, ao promover práticas de trabalho mais inclusivas, participativas e saudáveis. Nessa perspectiva, o profissional de Segurança e Saúde no Trabalho (SST) também deve considerar os aspectos comportamentais e subjetivos dos trabalhadores, adaptando as medidas preventivas às características das equipes e às dinâmicas específicas de cada contexto organizacional.

Essa visão integrada mostra-se fundamental para o êxito da implantação da Norma Regulamentadora nº 1 (NR-1) com foco nos riscos psicossociais, na medida em que possibilita a identificação de causas multidimensionais do sofrimento no trabalho e a formulação de estratégias articuladas de promoção da saúde mental. Conforme apontam Alves e Medeiros (2025), a nova NR-1 amplia o escopo da gestão de riscos ao incorporar fatores psicossociais, exigindo uma atuação integrada entre gestão de pessoas, Segurança e Saúde no Trabalho (SST) e liderança organizacional. Nesse contexto, a gestão contemporânea demanda uma abordagem multidisciplinar e colaborativa, que integre conhecimentos técnicos, sensibilidade às dimensões humanas do trabalho e alinhamento estratégico, com vistas à construção de organizações mais saudáveis, humanas e sustentáveis.

3 METODOLOGIA

3.1 Tipo e natureza da pesquisa

O presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa aplicada, uma vez que visa gerar conhecimento voltado à solução de problemas específicos e práticos no contexto organizacional (GIL, 2019). Seu propósito não é apenas compreender um fenômeno, mas propor um modelo de implantação da Norma Regulamentadora nº 1 (NR-1) em uma empresa do setor industrial, considerando os riscos psicossociais e a promoção da saúde mental.

“A pesquisa aplicada concentra-se em torno dos problemas presentes nas atividades das instituições, organizações, grupos ou atores sociais. Ela está empenhada na elaboração de diagnósticos, identificação de problemas e busca de soluções. Responde a uma demanda formulada por “clientes, atores sociais ou instituições” (Fleury, p. 11)

“Outra questão a ser colocada na definição de pesquisa aplicada diz respeito a sua capacidade de gerar impacto. Assim, a pesquisa aplicada pode ser definida como conjunto de pesquisa atividades nas quais conhecimentos previamente adquiridos são utilizados para coletar, selecionar e processar fatos e dados, a fim de se obter e confirmar resultados, e se gerar impacto.” (Fleury, p. 11)

“Em linhas gerais, a pesquisa aplicada é definida “por seu interesse prático, isto é, que os resultados sejam aplicados ou utilizados, imediatamente, na solução de problemas que ocorrem na realidade” (Marconi e Lakatos, 2002, p. 20). Conforme Santaella, a motivação principal das pesquisas aplicadas, por seu lado, está na contribuição para resolver um problema. Para tal, ela aplicará conhecimentos já disponíveis, mas das aplicações podem resultar não apenas a resolução do problema que a motivou, mas também a ampliação da compreensão que se tem do problema, ou ainda sugestão de novas questões a serem investigadas (Santaella, 2001, p.140)” (FRANCISCATO, P.4)

Na pesquisa descritiva, o pesquisador procura “conhecer e interpretar a realidade, sem nela interferir para modificá-la”, isto é, “está interessado em descobrir e observar fenômenos, procurando descrevê-los, classificá-los e interpretá-los”, com o objetivo de conhecer “a natureza do fenômeno, sua composição, processos que o constituem ou nele se realizam” (Rudio, 1986, p. 55-57) (FRANCISCATO, P.5)

Quanto à abordagem, a pesquisa é qualitativa e descritiva, pois busca compreender a realidade organizacional de forma interpretativa e detalhada, com base na análise documental e na observação dos processos internos (MINAYO, 2016). A natureza descritiva se manifesta na intenção de identificar e caracterizar o grau de atendimento da empresa aos requisitos legais e normativos previstos na NR-1.

O estudo também possui caráter exploratório, na medida em que pretende aprofundar a compreensão sobre a relação entre gestão de pessoas, saúde ocupacional e riscos psicossociais, oferecendo subsídios teóricos e práticos para futuras aplicações.

3.2 Método de pesquisa

A metodologia utilizada será o ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act), desenvolvido por W. Edwards Deming (1990), amplamente reconhecido por sua eficiência na gestão e melhoria contínua de processos. A aplicação do PDCA neste estudo tem como objetivo estruturar as etapas de implantação da NR-1, de forma sistemática e monitorada, garantindo que as ações propostas sejam planejadas, executadas, avaliadas e aperfeiçoadas continuamente.

Cada fase do ciclo será associada a uma etapa do estudo:

- Plan (Planejar): elaboração do diagnóstico organizacional e identificação dos itens da NR-1 atendidos, parcialmente atendidos ou não atendidos;
- Do (Executar): definição e implementação das ações corretivas e preventivas necessárias à conformidade normativa;
- Check (Verificar): acompanhamento dos indicadores de saúde mental e conformidade, avaliando os resultados alcançados;
- Act (Agir): estabelecimento de mecanismos de melhoria contínua, padronização das boas práticas e revisão periódica do plano de ação.

O método PDCA permitirá que o processo de implantação da NR-1 seja mensurável, dinâmico e replicável, servindo como modelo de gestão aplicável a outras organizações do setor industrial.

3.3 Contexto da pesquisa

A pesquisa será desenvolvida no contexto de uma empresa do setor industrial, que atua com atividades produtivas de médio porte. Essa escolha se justifica pela relevância da temática da saúde ocupacional e dos riscos psicossociais nesse segmento, uma vez que o ambiente fabril tende a exigir alto desempenho, metas rigorosas e exposição a riscos físicos e mentais.

A empresa selecionada possui estrutura formal de Saúde e Segurança do Trabalho (SST), com programas implementados de PCMSO e PGR, e registros históricos de absenteísmo e treinamentos obrigatórios. Esses documentos servirão como base para o diagnóstico organizacional.

O ambiente industrial escolhido permite aplicar a metodologia PDCA de forma prática, evidenciando as interações entre gestão de pessoas, conformidade normativa e cultura organizacional.

3.4 Procedimentos metodológicos

A realização do estudo seguirá as seguintes etapas:

1. Levantamento teórico: revisão de literatura sobre saúde mental, riscos psicossociais, gestão de pessoas e o ciclo PDCA, visando estabelecer a base conceitual do trabalho.
2. Coleta de dados secundários: análise de documentos internos da empresa, incluindo o Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional (PCMSO), o Programa de Gerenciamento de Riscos (PGR), registros de absenteísmo, fichas de entrega de EPI, registros de treinamentos obrigatórios e indicadores de RH.
3. Diagnóstico organizacional: elaboração de um quadro comparativo contendo os requisitos da NR-1 e o nível de atendimento da empresa, categorizado como:
 - Atende – o requisito está plenamente implementado;
 - Parcialmente atende – existem ações em andamento, mas com lacunas a serem ajustadas;
 - Não atende – o requisito não está contemplado ou não apresenta evidências de cumprimento.
4. Análise dos resultados: interpretação dos dados e identificação das lacunas de conformidade, fatores de risco psicossocial e áreas críticas de melhoria.
5. Planejamento e execução (PDCA): proposição de um plano de ação estruturado com base nas etapas do ciclo PDCA, incluindo metas, prazos, responsáveis e indicadores de monitoramento.

Esse processo metodológico visa garantir uma análise criteriosa e prática, capaz de transformar os resultados do diagnóstico em estratégias de gestão aplicáveis.

3.5 Instrumento de análise: Quadro de Conformidade da NR-1

Para o diagnóstico organizacional, será elaborado um quadro comparativo de conformidade, conforme exemplo abaixo:

Item da NR-1	Descrição do requisito	Situação atual	Evidência documental	Ação recomendada
1.5.1	A organização deve implementar o Gerenciamento de Riscos Ocupacionais (GRO) integrado ao PGR.	Parcialmente atende	PGR implantado, porém sem contemplar riscos psicossociais.	Revisar matriz de riscos incluindo fatores psicossociais.
1.5.2	Devem ser definidos responsáveis técnicos e procedimentos para atualização do GRO.	Atende	Designação formal no organograma e atas de reuniões.	Manter revisão anual.
1.5.4	Devem ser adotadas medidas de prevenção que considerem riscos ergonômicos e psicossociais.	Não atende	Ausência de mapeamento de riscos psicossociais.	Implementar avaliação de clima e fatores psicossociais.

Fonte: Elaboração própria (2025).

Esse quadro será construído a partir da análise documental, permitindo uma avaliação objetiva e estruturada da conformidade normativa.

3.6 Critérios de análise e interpretação dos resultados

A análise dos dados seguirá um método descritivo e interpretativo, buscando compreender as relações entre os aspectos normativos da NR-1 e as práticas atuais da empresa.

Serão observadas:

- A aderência das ações da empresa às exigências legais;
- A integração entre gestão de pessoas, saúde mental e segurança do trabalho;
- As lacunas que comprometem o atendimento aos requisitos normativos;
- As oportunidades de melhoria relacionadas aos fatores psicossociais.

A interpretação dos resultados será orientada pela literatura teórica e pelos indicadores internos, possibilitando a elaboração de um plano de ação fundamentado e viável.

3.7 Validação e aplicabilidade dos resultados

Os resultados obtidos no diagnóstico e no plano de ação serão discutidos com profissionais da área de Saúde e Segurança do Trabalho (SST) e Recursos Humanos (RH) da empresa, visando validar a aplicabilidade das propostas. Essa etapa reforça o caráter

participativo e interdisciplinar do estudo, conforme defendem Limongi-França (2020) e Marras (2021).

A expectativa é que o modelo desenvolvido possa servir como referência prática para outras empresas do setor industrial, contribuindo para a disseminação de uma cultura de prevenção, conformidade e promoção da saúde mental.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 Caracterização organizacional e contextualização da análise

A empresa objeto deste estudo atua no setor industrial e conta com aproximadamente 80 colaboradores, distribuídos majoritariamente em atividades operacionais, além de setores administrativos e de apoio. O contexto organizacional caracteriza-se por elevada exigência produtiva, presença de riscos físicos e ergonômicos e forte pressão por cumprimento de metas, aspectos típicos do segmento industrial e relevantes para a análise da saúde ocupacional e dos riscos psicossociais.

Para a realização da pesquisa aplicada, foram examinados documentos institucionais vinculados às áreas de Saúde e Segurança do Trabalho (SST) e Recursos Humanos (RH), conforme estabelecido na metodologia. A análise documental incluiu o Programa de Gerenciamento de Riscos (PGR), o Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional (PCMSO), registros de treinamentos obrigatórios, fichas de entrega de Equipamentos de Proteção Individual (EPI) e indicadores internos de RH, com destaque para os dados de absenteísmo dos últimos 12 meses. Essa abordagem possibilitou avaliar de forma sistemática o nível de aderência da empresa às exigências da Norma Regulamentadora nº 1 (NR-1), especialmente no que se refere ao Gerenciamento de Riscos Ocupacionais (GRO) e à inclusão dos riscos psicossociais como parte integrante da gestão preventiva.

Com base nessa análise, foi elaborado o Quadro de Conformidade da NR-1, instrumento central desta pesquisa. O quadro permitiu classificar objetivamente o nível de atendimento da empresa aos principais requisitos da norma, identificando itens plenamente atendidos, parcialmente atendidos e não atendidos. Os resultados evidenciaram que a empresa atende aos requisitos relacionados à existência formal de programas e registros obrigatórios, como PGR, PCMSO, treinamentos legais e controle de EPI. Entretanto, foi classificada como

parcialmente atendente em aspectos relacionados à integração entre programas, ao monitoramento sistemático de indicadores e à gestão do plano de ação. Já os requisitos vinculados ao mapeamento e gerenciamento dos riscos psicossociais foram classificados como não atendidos, uma vez que não houve identificação formal desses riscos, nem ações preventivas estruturadas.

4.2 Diagnóstico de conformidade à NR-1

Com base na análise dos documentos institucionais — PGR, PCMSO, registros de treinamentos, fichas de EPI e indicadores de RH — foi elaborado o Quadro de Conformidade da NR-1, instrumento central desta pesquisa. O quadro permitiu classificar objetivamente o nível de atendimento da empresa aos principais requisitos da norma, identificando itens plenamente atendidos, parcialmente atendidos e não atendidos.

Os resultados demonstraram que a empresa atende aos requisitos relacionados à existência formal de programas e registros obrigatórios, como PGR, PCMSO, treinamentos legais e controle de EPI. Entretanto, foi classificada como parcialmente atendente em aspectos relacionados à integração entre programas, monitoramento sistemático de indicadores e gestão do plano de ação. Já os requisitos vinculados ao mapeamento e gerenciamento dos riscos psicossociais foram classificados como não atendidos, uma vez que não há identificação formal desses riscos, nem ações preventivas estruturadas.

4.3 Análise do Programa de Gerenciamento de Riscos (PGR) à luz da NR-1

Item da NR-1	Descrição do requisito	Situação atual	Evidência documental	Ação recomendada
1.5	Existência do GRO e PGR	Atende	PGR elaborado em 2024, revisado em jan/2025	Manter atualização periódica
1.5.3	Inventário de riscos ocupacionais	Atende	Inventário contendo riscos físicos, químicos, biológicos, ergonômicos e de acidentes	Incluir riscos psicossociais
1.5.4	Plano de ação do PGR	Parcialmente atende	Plano existente com ações pendentes	Estruturar plano com prazos, responsáveis e indicadores
1.5.7	Integração PGR e PCMSO	Parcialmente atende	PCMSO vigente, integração limitada	Alinhar exames e ações aos riscos mapeados
1.5	Gerenciamento de riscos psicossociais	Não atende	Ausência de mapeamento no PGR	Identificar, avaliar e controlar riscos psicossociais
1.5.8	Monitoramento de indicadores	Parcialmente atende	Indicadores de RH existentes, sem uso preventivo	Implantar análise periódica por CID e tendência
1.6	Capacitação e treinamentos	Atende	Registros de treinamentos obrigatórios	Implantar avaliação de eficácia
1.7	Comunicação e participação dos trabalhadores	Parcialmente atende	Comunicação informal	Criar canais formais de escuta
1.5	Melhoria contínua do GRO	Parcialmente atende	Revisões não sistemáticas	Implantar ciclo PDCA contínuo

O Programa de Gerenciamento de Riscos encontra-se formalmente elaborado, com ano-base de 2024, revisão realizada em janeiro de 2025 e responsabilidade técnica atribuída a engenheiro de segurança do trabalho. O inventário de riscos contempla riscos físicos, químicos, biológicos, ergonômicos e de acidentes, totalizando 23 riscos mapeados.

Entretanto, observou-se a inexistência do mapeamento de riscos psicossociais, o que representa uma lacuna relevante frente às diretrizes da NR-1, que estabelece a necessidade de identificação e gerenciamento de todos os riscos ocupacionais capazes de afetar a saúde dos trabalhadores. Além disso, o plano de ação associado ao PGR apresenta estrutura parcial, com ações pendentes, ausência de indicadores de acompanhamento e definição limitada de prazos e responsáveis.

Dessa forma, embora o PGR atenda aos requisitos formais mínimos, sua efetividade é comprometida pela ausência de uma abordagem integrada e preventiva, justificando sua classificação como “Parcialmente atende”. Esses achados corroboram a literatura, que destaca que programas de gestão de riscos que não incorporam fatores psicossociais tendem a apresentar baixa efetividade na promoção da saúde mental no trabalho (DEJOURS, 2019; LUZ; BRUNS, 2022).

4.4 Análise do PCMSO e sua integração com o GRO

O Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional encontra-se vigente, com médico coordenador designado e realização regular dos exames legais obrigatórios. No período analisado, foram realizados exames admissionais, periódicos, de retorno ao trabalho, de mudança de função e demissionais, além de exames complementares compatíveis com os riscos físicos e ambientais mapeados no PGR.

Apesar da conformidade legal, identificou-se ausência de avaliações psicológicas e de avaliações ergonômicas clínicas, bem como integração apenas parcial entre o PCMSO e o PGR. Essa limitação compromete o potencial preventivo do programa, uma vez que os indicadores clínicos não são utilizados de forma sistemática para retroalimentar o processo de gerenciamento de riscos.

Embora o PCMSO tenha sido classificado como “Atende” do ponto de vista normativo, os resultados indicam a necessidade de evolução para um modelo mais integrado, conforme defendem Limongi-França (2020) e Marras (2021), ao enfatizarem a importância da articulação entre saúde ocupacional e gestão de pessoas.

4.5 Avaliação dos treinamentos obrigatórios e capacitação preventiva

A empresa apresenta registros formais da realização dos treinamentos obrigatórios previstos nas Normas Regulamentadoras, incluindo NR-01, NR-06, NR-12, NR-23 e NR-35. Os documentos analisados demonstram controle de listas de presença e conteúdos programáticos, evidenciando atendimento às exigências legais básicas.

Contudo, foram identificadas fragilidades relevantes, como a inexistência de avaliação de eficácia dos treinamentos e a ausência de controle sistematizado de validade. Além disso, não há registros de capacitações voltadas à prevenção dos riscos psicossociais ou ao desenvolvimento de competências socioemocionais das lideranças.

Esses achados justificam a classificação dos treinamentos como “Parcialmente atende”, uma vez que o foco permanece restrito ao cumprimento legal, sem avançar para uma abordagem preventiva e estratégica, conforme preconizado pela NR-1.

4.6 Gestão de Equipamentos de Proteção Individual (EPI)

As fichas de entrega de EPI demonstram que os equipamentos fornecidos possuem Certificado de Aprovação válido e estão compatíveis com as atividades desenvolvidas. Todavia, o controle de registros de troca e os treinamentos de uso apresentam inconsistências, além da ausência de integração dessas informações ao PGR.

Essa fragmentação da gestão de EPI compromete a rastreabilidade e o monitoramento contínuo, reforçando a classificação “Parcialmente atende” no contexto do GRO.

4.7 Análise aprofundada dos indicadores de RH e do absenteísmo

A análise dos indicadores de RH revelou absenteísmo médio anual de 3,89%, índice superior ao limite aceitável para empresas industriais de risco 4, caracterizando situação crítica. Observou-se tendência de crescimento ao longo do período analisado, com picos superiores a 4%, o que indica agravamento progressivo do problema.

A distribuição das causas dos afastamentos evidenciou que 53% estão relacionados a doenças ocupacionais ou associadas ao trabalho, com destaque para doenças osteomusculares (32%) e transtornos psicológicos (21%). A incidência de CIDs relacionados à depressão e ansiedade apresentou percentual significativamente superior à média esperada para o setor, reforçando a presença de riscos psicossociais não gerenciados.

Esses dados demonstram, de forma objetiva, a relação entre ausência de gestão preventiva dos riscos psicossociais e o impacto direto nos indicadores organizacionais, corroborando estudos que associam pressão produtiva, sobrecarga e falhas na gestão de pessoas ao aumento do absenteísmo (ARAÚJO; CARVALHO, 2018; DEMO; FOGAÇA; COSTA, 2018).

4.8 Plano de Ação - Planejamento e implementação das ações corretivas conforme o ciclo PDCA

A partir das lacunas identificadas no diagnóstico de conformidade à NR-1, especialmente nos itens classificados como “Parcialmente atende” e “Não atende”, foi estruturado e implementado um plano de ações fundamentado no ciclo PDCA, com foco no gerenciamento dos riscos psicossociais, na integração entre RH e SST e na melhoria dos indicadores organizacionais.

4.8.1 Etapa Plan (Planejar): definição do plano de implantação da NR-1

Na fase de planejamento, o Quadro de Conformidade da NR-1 foi utilizado como instrumento central para a definição das ações prioritárias. Considerando a ausência de mapeamento de riscos psicossociais no PGR, o elevado índice de absenteísmo por causas psicológicas (21%) e a integração parcial entre PGR, PCMSO e indicadores de RH, foram definidos os seguintes eixos estratégicos de intervenção:

- a) inclusão dos riscos psicossociais no Gerenciamento de Riscos Ocupacionais;
- b) fortalecimento da integração entre SST e RH;
- c) implantação de ações preventivas voltadas à saúde mental;
- d) estruturação de indicadores de acompanhamento e avaliação.

Para cada eixo, foram estabelecidos metas, prazos, responsáveis e indicadores, conforme preconiza a NR-1, priorizando ações de maior impacto na redução do absenteísmo e na promoção da saúde mental.

4.8.2 Etapa Do (Executar): implementação das ações corretivas e preventivas

Na etapa de execução, as ações planejadas foram implementadas de forma estruturada e integrada, conforme descrito a seguir.

Inicialmente, o Programa de Gerenciamento de Riscos (PGR) foi revisado para inclusão formal dos riscos psicossociais, considerando fatores como pressão por metas,

sobrecarga de trabalho, jornadas prolongadas, conflitos interpessoais e ausência de canais de escuta. Esses riscos passaram a compor o inventário de riscos ocupacionais, com definição de medidas de controle administrativas e organizacionais.

Paralelamente, foi estruturado um Programa de Saúde Mental, integrado ao GRO, contemplando ações como:

Criação de um canal confidencial de apoio ao colaborador, gerido pelo RH;

Estabelecimento de parceria com profissional de psicologia organizacional, para acolhimento e orientação;

Realização de campanhas internas de sensibilização sobre saúde mental e prevenção do adoecimento psíquico.

No âmbito da capacitação, foram implantados treinamentos específicos sobre saúde mental no trabalho, direcionados principalmente às lideranças, abordando temas como identificação precoce de sinais de sofrimento psíquico, gestão humanizada de equipes, comunicação assertiva e prevenção do assédio e da sobrecarga emocional. Esses treinamentos complementaram os treinamentos obrigatórios já existentes, ampliando seu foco preventivo.

Adicionalmente, o PCMSO foi ajustado para ampliar sua integração com o PGR, com previsão de inclusão de avaliações psicológicas periódicas e maior utilização dos dados clínicos como subsídio para ações preventivas. As análises ergonômicas também foram atualizadas, considerando a elevada incidência de doenças osteomusculares identificadas nos indicadores de absenteísmo.

4.8.3 Etapa Check (Verificar): monitoramento e avaliação dos resultados

A fase de verificação foi estruturada a partir da definição de indicadores objetivos, utilizados para monitorar a efetividade das ações implementadas. Entre os principais indicadores adotados destacam-se:

Taxa mensal de absenteísmo;

Percentual de afastamentos por CID psicológico;

Número de afastamentos previdenciários;

Participação dos colaboradores nas ações de saúde mental;

Evolução dos indicadores ergonômicos.

A análise desses indicadores permitiu acompanhar a evolução dos resultados e identificar tendências de melhoria. A meta projetada foi a redução do absenteísmo médio de 3,89% para aproximadamente 2,8% em um período de seis meses, além da diminuição dos afastamentos por causas psicológicas para patamar inferior a 14%.

4.8.4 Etapa Act (Agir): ajustes e consolidação da melhoria contínua

Na etapa de ação, os resultados obtidos no monitoramento subsidiam ajustes no plano de ação, garantindo a melhoria contínua do sistema de gestão. As ações de maior efetividade são padronizadas e incorporadas às rotinas da empresa, enquanto aquelas com menor impacto são revisadas ou substituídas.

Essa etapa contempla, ainda, a revisão periódica do PGR e do PCMSO, a institucionalização do comitê integrado de RH e SST e a utilização contínua dos indicadores como ferramenta de apoio à tomada de decisão. Dessa forma, o gerenciamento dos riscos psicossociais passa a fazer parte da cultura organizacional, atendendo plenamente às diretrizes da NR-1.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo teve como objetivo propor um plano de implantação da Norma Regulamentadora nº 1 (NR-1) em uma empresa do setor industrial, com foco no gerenciamento dos riscos psicossociais e na promoção da saúde mental dos colaboradores, por meio da aplicação da metodologia PDCA. A partir da análise realizada, constata-se que os objetivos gerais e específicos foram plenamente alcançados, uma vez que os resultados permitiram diagnosticar as lacunas de conformidade, estruturar ações corretivas e preventivas e definir mecanismos de monitoramento e melhoria contínua.

O diagnóstico organizacional, fundamentado na análise documental do PGR, PCMSO, registros de treinamentos, controle de EPI e indicadores de Recursos Humanos, evidenciou que a empresa apresenta conformidade formal com os requisitos básicos da NR-1. Entretanto,

identificaram-se fragilidades significativas relacionadas à ausência de mapeamento dos riscos psicossociais, à integração parcial entre os programas de Saúde e Segurança do Trabalho e à utilização limitada dos indicadores de saúde ocupacional como instrumentos de gestão preventiva. Esses achados foram corroborados pelos dados de absenteísmo, que apresentaram índice médio anual classificado como crítico, com elevada incidência de afastamentos por transtornos psicológicos e doenças osteomusculares, o que reforça a necessidade de uma abordagem mais ampla e integrada.

A aplicação do ciclo PDCA permitiu estruturar de forma sistemática o processo de implantação da NR-1. Na etapa de planejamento, foram priorizadas as lacunas normativas com maior impacto nos indicadores organizacionais, especialmente aquelas relacionadas aos riscos psicossociais. Na fase de execução, destacaram-se a revisão do Programa de Gerenciamento de Riscos para inclusão desses riscos, a implantação de um programa estruturado de saúde mental, a capacitação das lideranças em temas relacionados à saúde emocional e a ampliação da integração entre o PGR e o PCMSO. Essas ações representaram um avanço em relação a uma gestão meramente documental, direcionando a organização para uma abordagem preventiva e integrada, capaz de reduzir passivos e fortalecer a cultura de segurança.

A etapa de verificação foi sustentada por indicadores objetivos, como taxa de absenteísmo, distribuição dos afastamentos por CID, número de afastamentos previdenciários e participação nas ações de promoção da saúde mental. A definição desses indicadores possibilitou mensurar a efetividade do plano proposto e estabelecer metas realistas de melhoria, como a redução do absenteísmo e a diminuição dos afastamentos por causas psicológicas. Na fase de ação, os resultados do monitoramento passaram a subsidiar ajustes no plano, consolidando a lógica de melhoria contínua preconizada pela NR-1 e fortalecendo a governança organizacional.

Os resultados obtidos demonstram que a incorporação dos riscos psicossociais ao Gerenciamento de Riscos Ocupacionais é fundamental para a efetividade das práticas de saúde e segurança no trabalho, sobretudo em ambientes industriais caracterizados por elevada

pressão produtiva. Além disso, o estudo evidencia a importância da atuação integrada entre Recursos Humanos e Saúde e Segurança do Trabalho, baseada em dados e orientada à prevenção, como estratégia para redução de passivos trabalhistas, previdenciários e organizacionais. Essa integração, ao mesmo tempo técnica e humana, contribui para a construção de ambientes laborais mais saudáveis, sustentáveis e produtivos.

Nesse contexto, observa-se que os objetivos específicos definidos para a pesquisa também foram integralmente alcançados. O primeiro objetivo, relacionado ao levantamento e à identificação das exigências da NR-1 voltadas aos riscos psicossociais, foi atendido por meio da análise da atualização normativa e da compreensão de sua ampliação conceitual. O estudo evidenciou que a norma ultrapassa uma visão estritamente operacional da segurança do trabalho, passando a considerar fatores organizacionais, emocionais e subjetivos que impactam diretamente a saúde mental e o desempenho dos trabalhadores.

O segundo objetivo, voltado à estruturação de um plano de implantação, foi alcançado com a elaboração de um modelo fundamentado na metodologia PDCA, capaz de organizar de maneira lógica e sistemática as etapas de planejamento, execução, verificação e ação corretiva.

O plano proposto demonstrou aplicabilidade prática no contexto industrial, oferecendo suporte técnico para gestores e profissionais de Saúde e Segurança do Trabalho conduzirem a implementação da NR-1 de forma estratégica e preventiva.

Quanto ao terceiro objetivo, referente à definição de indicadores de acompanhamento, verificou-se sua efetiva concretização a partir da proposição de indicadores quantitativos e qualitativos destinados à mensuração da conformidade legal, da efetividade das ações implementadas e dos impactos sobre o bem-estar dos colaboradores. Esses indicadores tornam possível o monitoramento contínuo do sistema de gestão, favorecendo tomadas de decisão mais assertivas e alinhadas ao princípio da melhoria contínua.

Por sua vez, o quarto objetivo, relacionado à proposição de recomendações aplicáveis a outros contextos organizacionais, também foi plenamente atingido. As estratégias

apresentadas demonstram potencial de adaptação não apenas ao setor industrial, mas também a diferentes segmentos produtivos, reforçando a relevância da integração entre gestão de pessoas, saúde ocupacional e segurança do trabalho como elemento essencial para a construção de ambientes laborais mais equilibrados, humanizados e sustentáveis.

Por fim, destaca-se que o modelo de implantação da NR-1 proposto neste artigo, estruturado a partir do ciclo PDCA, apresenta potencial de replicabilidade em outras organizações do setor industrial e até em segmentos distintos, contribuindo para o aprimoramento das práticas de gestão de pessoas e para a promoção da saúde mental no trabalho. Como limitação, ressalta-se que o estudo se baseou em dados documentais e indicadores internos; entretanto, essa abordagem não compromete sua aplicabilidade prática, ao contrário, reforça seu caráter técnico e gerencial. Recomenda-se, para pesquisas futuras, a inclusão de dados primários, como pesquisas de clima organizacional, entrevistas com trabalhadores e instrumentos de avaliação psicossocial, de modo a aprofundar ainda mais a análise dos impactos das ações implementadas e ampliar a compreensão sobre os determinantes da saúde mental no trabalho.

Além disso, conclui-se que a promoção da saúde mental no ambiente corporativo não deve ser compreendida apenas como uma exigência normativa, mas como uma estratégia organizacional indispensável para o fortalecimento das relações de trabalho, da produtividade sustentável e da valorização humana. Em um cenário cada vez mais marcado por pressões emocionais, mudanças organizacionais e elevados índices de adoecimento ocupacional, torna-se essencial que as empresas assumam uma postura preventiva, ética e socialmente responsável diante dos desafios relacionados aos riscos psicossociais.

Dessa forma, o presente estudo contribui não apenas para o campo técnico da Saúde e Segurança do Trabalho, mas também para a reflexão sobre a necessidade de organizações mais conscientes, acolhedoras e comprometidas com a qualidade de vida de seus trabalhadores. Ao integrar gestão, prevenção e cuidado humano, a implantação efetiva da NR-1 passa a representar não somente um mecanismo de conformidade legal, mas uma ferramenta de transformação organizacional capaz de promover ambientes de trabalho mais seguros, saudáveis e alinhados às demandas contemporâneas das relações laborais.

REFERÊNCIAS

(Norma ABNT NBR 6023:2018)

ARAÚJO, M. A.; CARVALHO, D. B. Fatores psicossociais de risco no trabalho e a saúde mental dos trabalhadores. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, São Paulo, v. 43, e3, 2018.

BRASIL. Ministério da Economia. Secretaria Especial de Previdência e Trabalho. Portaria nº 6.730, de 9 de março de 2020. Aprova a nova redação da Norma Regulamentadora nº 1 – Disposições Gerais e Gerenciamento de Riscos Ocupacionais. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 11 mar. 2020.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. Portaria nº 3.214, de 8 de junho de 1978. Aprova as Normas Regulamentadoras (NRs) do Capítulo V, Título II, da Consolidação das Leis do Trabalho, relativas à Segurança e Medicina do Trabalho. *Diário Oficial da União*, Brasília, 6 jun. 1978.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Previdência. Norma Regulamentadora nº 1 – Disposições Gerais e Gerenciamento de Riscos Ocupacionais. Brasília, 2022.

DEJOURS, Christophe. *A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho*. 6. ed. São Paulo: Cortez, 2019.

DEMO, G.; FOGAÇA, N.; COSTA, A. C. Gestão de pessoas e bem-estar no trabalho. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, v. 18, n. 2, 2018.

DEMING, W. Edwards. *Qualidade: a revolução da administração*. Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 1990.

FRANCISCATO, C. E. Delimitando um modelo de pesquisa aplicada em jornalismo. In: CONGRESSO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO NA REGIÃO NORDESTE, 9., 2007, Salvador. Anais eletrônicos... Salvador: Intercom, 2007. Disponível em:

<http://www.intercom.org.br/papers/regionais/nordeste2007/resumos/R0596-1.pdf> . Acesso em: 25 out. 2016.

FUNDACENTRO. Riscos psicossociais relacionados ao trabalho. São Paulo: Fundacentro, 2025.

GIL, Antônio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

LEMOS, A. H. C. et al. Trabalho, sofrimento psíquico e saúde mental. Revista de Administração Contemporânea, v. 26, 2022.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. Qualidade de vida no trabalho (QVT): conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

LUZ, Camila; BRUNS, Isabella. Riscos psicossociais e saúde mental no trabalho: desafios da gestão contemporânea. Revista de Administração e Inovação, São Paulo, v. 19, n. 2, p. 145–160, 2022.

MARRAS, Jean Pierre. Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico. 17. ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2021.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde. 15. ed. São Paulo: Hucitec, 2016.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE (OMS). Saúde mental: fortalecendo nossa resposta. Genebra, 2020.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE (OMS). Saúde mental no trabalho. Genebra, 2022.

SANTAELLA, Lucia. Comunicação e pesquisa: projetos para mestrado e doutorado. São Paulo: Hacker Editores, 2001.

SILVA, Patrícia M.; ALMEIDA, Renata G.; TORRES, Fábio C. Saúde mental e produtividade: impactos dos riscos psicossociais no trabalho. Revista Brasileira de Gestão e Saúde, Brasília, v. 13, n. 4, p. 87–102, 2023.

SMARTLAB – Observatório Nacional de Saúde e Segurança no Trabalho. Relatórios de afastamentos e doenças ocupacionais. Brasília: Ministério Público do Trabalho, 2023.

Disponível em: <https://smartlabbr.org>

Acesso em: 6 out. 2025.