

NR-1: Sua Meta Pode Ser um Risco Ocupacional

Por Leonardo Comparsi de Oliveira

A crescente visibilidade da **crise de saúde mental no trabalho** não é apenas um efeito colateral da pandemia, mas um espelho das falhas sistêmicas e culturais que atravessam nossas organizações. Propomos que as empresas olhem para si mesmas como potenciais causadoras de desequilíbrios psicoemocionais — estruturas que, na busca por produtividade, transformam pessoas em “engrenagens” e produzem externalidades psicológicas tão graves quanto os danos ambientais ou sociais que já reconhecemos como responsabilidade organizacional.

A saúde mental no ambiente de trabalho não se resume à ausência de doença. Ela envolve bem-estar emocional, segurança psicológica, senso de pertencimento e condições organizacionais que favoreçam autonomia, clareza e relações saudáveis. Fatores como sobrecarga, metas irrealistas, ambientes de competição tóxica, liderança autoritária ou ausência de escuta estruturada são hoje reconhecidos como riscos psicossociais reais — com impactos diretos em absenteísmo, presenteísmo, rotatividade e queda de produtividade.

O erro estrutural de muitas organizações é tratar saúde mental como benefício periférico: oferecer meditação, aplicativos ou palestras motivacionais, sem revisar o próprio modelo de gestão que gera estresse crônico. Essa lógica reflete o que Jennifer Garvey Berger chama de **armadilhas mentais (*mindtraps*)** — padrões automáticos de pensamento que nos impedem de perceber a complexidade do sistema que criamos.

Entre essas armadilhas, algumas são particularmente relevantes:

- **A armadilha das histórias simples:** acreditar que o problema é “resiliência individual insuficiente”, ignorando estruturas organizacionais adoecedoras.
- **A armadilha da certeza de estar certo:** líderes que interpretam sinais de sofrimento como “falta de maturidade” das equipes.
- **A armadilha do consenso confortável:** evitar conflitos reais para manter uma aparência de harmonia.
- **A armadilha do controle excessivo:** multiplicar indicadores, metas e microgestão em nome da performance.
- **A armadilha do ego organizacional:** proteger modelos de liderança que já não respondem à complexidade atual.

Essas armadilhas mostram que a saúde mental é um fenômeno sistêmico. Ela nasce do desenho do trabalho, dos incentivos, da cultura e das crenças compartilhadas sobre valor e desempenho.

Nesse contexto, a atualização da **NR-1**, que entra em vigor em maio de 2026, representa um marco importante. A norma exige que os **riscos psicossociais** passem a integrar explicitamente o **sistema de gestão de riscos da empresa**. Isso significa que fatores como estresse crônico,

assédio, sobrecarga, jornadas extensas e ambientes relacionais conflituosos precisam ser identificados, avaliados e mitigados de forma estruturada — assim como já ocorre com riscos físicos ou químicos.

A mudança é profunda porque desloca a saúde mental do campo da boa intenção para o campo da responsabilidade organizacional. Não basta oferecer suporte psicológico; é necessário revisar processos, metas, estilos de liderança e estruturas de decisão que possam estar produzindo sofrimento.

No entanto, se a empresa incorporar os riscos psicossociais ao seu processo de gestão de riscos apenas como checklist burocrático, sem enfrentar suas próprias armadilhas sistêmicas, pouco mudará. Um diagnóstico que aponta “estresse elevado” mas mantém metas inalcançáveis ou culturas de competição interna continuará tratando sintomas, não causas.

A nova NR-1 pode ser vista, portanto, como uma oportunidade histórica: ela convida as organizações a amadurecerem. Exige que líderes desenvolvam maior capacidade de reflexão sistêmica, abertura ao contraditório e disposição para rever crenças arraigadas sobre desempenho e produtividade.

Organizações mentalmente saudáveis não são aquelas sem pressão ou desafios. São aquelas que criam ambientes onde é possível discordar com segurança, aprender com erros, ajustar metas à realidade, distribuir responsabilidades de forma clara e cultivar relações de confiança.

A verdadeira virada não será técnica — será cultural. Exigirá que empresas abandonem a ideia de que pessoas são recursos a serem otimizados e passem a enxergá-las como sujeitos em desenvolvimento, inseridos em sistemas vivos e complexos.

Se bem compreendida, a nova NR-1 não será apenas uma exigência regulatória. Será um chamado à maturidade organizacional. Uma chance de visitar modelos mentais, superar armadilhas sistêmicas e construir empresas que não apenas evitem danos, mas que promovam saúde, dignidade e desenvolvimento humano de forma estrutural.

NOTA: Partes deste ensaio foram desenvolvidas em diálogo com modelos de linguagem de inteligência artificial, utilizados como suporte à exploração de ideias, à formulação de argumentos e ao refinamento da linguagem. Todo o conteúdo gerado por IA foi revisado, editado e integrado pelo autor, a fim de garantir precisão, coerência e alinhamento com o sentido pretendido. O enquadramento conceitual, a estrutura, os argumentos e todas as decisões editoriais finais são inteiramente obra do autor, com a IA atuando como ferramenta criativa e analítica — à semelhança de um assistente de pesquisa ou parceiro editorial. A responsabilidade integral pelo conteúdo é do autor.