REVISTA TÓPICOS
ISSN 2965-6672 | Qualis A2

A ATUAÇÃO DA PSICOLOGIA NA GESTÃO DOS RISCOS PSICOSSOCIAIS NO SERVIÇO PÚBLICO: CONTRIBUIÇÕES E DESAFIOS À LUZ DA NR-1

THE ROLE OF PSYCHOLOGY IN THE MANAGEMENT OF PSYCHOSOCIAL RISKS IN THE PUBLIC SECTOR: CONTRIBUTIONS AND CHALLENGES IN LIGHT OF NR-1

Ciências Humanas, Ciências Sociais Aplicadas • 18/11/2026

REGISTRO DOI: 10.70773/revistatopicos/794740685

Emilia Milena Sousa Gomes[1]

Raylanne Flavia Gomes de Resende[2]

Saul de Melo Ibiapina Neres[3]

RESUMO

Este artigo examina como a Psicologia Organizacional e do Trabalho pode contribuir para identificar, prevenir e gerir riscos psicossociais no serviço público, tendo em conta as características das instituições e os diferentes vínculos de trabalho. A revisão narrativa da literatura, de abordagem qualitativa e caráter exploratório-descritivo, foi complementada pela análise documental de normas e orientações institucionais. Os estudos examinados associam o sofrimento psíquico à sobrecarga, à baixa autonomia, aos conflitos nas relações de trabalho, ao assédio e a práticas inadequadas de gestão. No serviço público, a prevenção exige considerar a diversidade de vínculos, a formação dos gestores e as possibilidades de alterar as condições em que as equipes trabalham. A Psicologia pode contribuir para esse processo por meio do diagnóstico organizacional e da escuta dos trabalhadores, que ajudam a orientar medidas preventivas no âmbito das políticas institucionais de saúde e segurança. Nessa perspectiva, o cuidado com quem sofre também é responsabilidade da instituição, e as medidas propostas precisam alcançar a organização do trabalho e as condições em que as equipes realizam suas atividades.

Palavras-chave: Psicologia Organizacional; gestão pública; NR-1; riscos psicossociais; saúde mental no trabalho.

ABSTRACT

This article examines how work and organizational psychology can help identify, prevent, and manage psychosocial risks in the public sector, taking into account institutional characteristics and differences in employment arrangements. The study combines a qualitative, exploratory and descriptive narrative review with a document analysis of regulations and institutional guidelines. The studies reviewed associate psychological distress with excessive

workloads, limited autonomy, conflict at work, harassment, and poor management practices. Prevention in the public sector requires attention to employment arrangements, management training, and opportunities to improve the conditions under which teams work. Psychologists can contribute through organizational assessment and by listening to workers, which can inform preventive measures within institutional health and safety policies. In this view, supporting workers experiencing distress is also the institution's responsibility, and preventive measures should address how work is organized and the conditions under which employees carry out their tasks.
Keywords: Organizational Psychology; public management; NR-1; psychosocial risks; mental health at work.

1. INTRODUÇÃO

No serviço público, as condições de trabalho dizem respeito tanto à saúde de quem atende a população quanto à gestão e à qualidade dos serviços. A estrutura administrativa, as relações de poder e os diferentes vínculos de trabalho influenciam a experiência dos trabalhadores. Examinar essas relações ajuda a compreender em que circunstâncias o trabalho favorece o desenvolvimento profissional e em quais pode se tornar fonte de sofrimento. Segundo a Organização Mundial da Saúde (2022a, 2022b), o trabalho pode proteger a saúde mental. Sobrecarga, jornadas inadequadas, pouca autonomia, falta de apoio, violência, assédio, discriminação e insegurança estão entre as condições que podem colocá-la em risco.

A atualização do capítulo 1.5 da Norma Regulamentadora nº 1 (NR-1) tornou explícita a inclusão dos fatores de risco psicossociais relacionados ao trabalho no Gerenciamento de Riscos Ocupacionais

(GRO). A mudança, aprovada pela Portaria MTE nº 1.419, de 27 de agosto de 2024, reforça a identificação e a avaliação desses fatores e a adoção de medidas preventivas. Após a prorrogação estabelecida pela Portaria MTE nº 765, de 15 de maio de 2025, a nova redação entrou em vigor em 26 de maio de 2026 (Brasil, 2024; Brasil, 2025b; Brasil, 2026a).

Para compreender a relação entre os fatores psicossociais e a saúde mental, é preciso conhecer as condições de execução das atividades e os modos de gestão. O Ministério do Trabalho e Emprego (Brasil, 2026b) orienta que a avaliação observe o trabalho real, isto é, a maneira como as atividades são efetivamente realizadas, e os aspectos organizacionais que podem expor os trabalhadores a riscos. Essa análise serve para orientar mudanças nas condições e nas relações de trabalho; a investigação da personalidade e o diagnóstico individual de transtornos mentais ficam fora do seu escopo.

A Psicologia Organizacional e do Trabalho dispõe de recursos para investigar como as relações de trabalho repercutem na saúde. Sua atuação abrange, além do recrutamento, da seleção, do treinamento e do desenvolvimento, o diagnóstico organizacional, a escuta dos trabalhadores, a análise das relações socioprofissionais, a formação de gestores e o acompanhamento de medidas preventivas. O Conselho Federal de Psicologia (CFP, 2025) defende a participação de psicólogos em equipes multiprofissionais e uma análise crítica das condições que produzem ou mantêm o sofrimento psíquico no trabalho, o que atribui à instituição a responsabilidade pelas mudanças necessárias.

Pesquisas brasileiras permitem examinar essas questões no contexto das universidades públicas. Pacheco e Silva (2018), em estudo com servidores de uma universidade pública, identificaram risco médio relacionado à organização do trabalho e apontaram a necessidade de intervenções sobre a divisão das tarefas e a divisão social do trabalho. Ferreira et al. (2022), ao investigarem 1.011 trabalhadores universitários, observaram que 45,3% dos participantes relataram sintomas físicos ou psicológicos e defenderam políticas de promoção da saúde com participação de psicólogos organizacionais. Pereira et al. (2025), em pesquisa com 304 servidores de uma universidade pública, analisaram o estilo de gestão, a falta de sentido do trabalho, o esgotamento mental e os danos psicológicos e sociais. Esses achados ajudam a compreender a relação entre organização do trabalho e saúde mental, desde que se considere o contexto universitário em que foram obtidos.

O alcance jurídico da NR-1 no setor público exige uma delimitação. As Normas Regulamentadoras estão vinculadas à legislação de segurança e saúde no trabalho e se aplicam aos órgãos e entidades públicas que possuem empregados regidos pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). No caso de servidores estatutários, sua incidência deve ser examinada à luz da legislação e da regulamentação do respectivo ente ou órgão (Brasil, 2026a). Por isso, as ações de proteção à saúde mental precisam ser articuladas às normas de cada vínculo e às políticas institucionais de saúde do trabalhador.

A implementação das diretrizes da NR-1 requer conhecer tanto a estrutura do órgão público quanto os vínculos jurídicos de quem nele trabalha. Essas particularidades influenciam as possibilidades de identificar riscos e de adotar medidas que modifiquem a

organização das atividades. Como, então, a Psicologia Organizacional e do Trabalho pode contribuir para prevenir os riscos psicossociais na gestão pública à luz dessas diretrizes? Este estudo analisa as contribuições e os desafios da atuação psicológica na identificação e na prevenção desses riscos, com ênfase nas práticas de gestão e na promoção da saúde mental dos trabalhadores.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. Psicologia Organizacional e do Trabalho e a Compreensão do Trabalho

A Psicologia Organizacional e do Trabalho estuda as relações entre pessoas, trabalho e organizações. A análise da saúde mental nesse campo articula a experiência dos indivíduos e dos grupos à estrutura e à cultura da instituição. A margem de decisão de quem executa uma tarefa, por exemplo, depende das metas, das relações hierárquicas e da forma como as responsabilidades são distribuídas. As condições materiais, o reconhecimento e as oportunidades de participação também ajudam a compreender como os trabalhadores vivenciam essas exigências.

A literatura sobre saúde mental e trabalho examina as relações entre as condições em que se realizam as atividades e os processos de adoecimento. Serafim et al. (2012), em um estudo de caso com um servidor público, examinaram relações entre o adoecimento e fatores como pressões associadas à carga de trabalho, dificuldades nas relações socioprofissionais e condições inadequadas de organização. Schünke e Giongo (2018) analisaram como as práticas de gestão e as interferências políticas se relacionam com o sofrimento moral no serviço público. Em ambos os estudos, a

experiência de quem sofre é compreendida à luz das relações que estabelece e das condições que encontra no cotidiano.

O diagnóstico organizacional exige conhecer aspectos do cotidiano que os indicadores formais de desempenho nem sempre revelam: como as equipes realizam suas atividades, de quais recursos dispõem, quem participa das decisões e como se dão a comunicação e o reconhecimento pelo trabalho realizado. A escuta dos trabalhadores permite identificar tensões recorrentes e examinar quais processos da organização precisam ser revistos para preveni-las.

2.2. Riscos Psicossociais e Saúde Mental no Trabalho

Os fatores de risco psicossociais relacionados ao trabalho podem decorrer da maneira como as atividades são planejadas, distribuídas, supervisionadas e geridas. A Organização Mundial da Saúde (2022a, 2022b) inclui entre eles a sobrecarga, o ritmo excessivo de trabalho, as jornadas longas ou inflexíveis, o baixo controle sobre as tarefas, o suporte social insuficiente, a supervisão autoritária, a violência, o assédio e os conflitos entre trabalho e vida pessoal. A exposição a essas condições pode comprometer a saúde mental, sobretudo quando elas se mantêm ao longo do tempo e os recursos de proteção são insuficientes. A análise precisa considerar como esses fatores se combinam em cada contexto, pois as características individuais, isoladamente, não explicam a experiência de sofrimento.

No Brasil, o Guia de Informações sobre os Fatores de Riscos Psicossociais Relacionados ao Trabalho orienta que a avaliação se concentre nas condições e na organização do trabalho, sem investigar a personalidade ou a vida privada dos trabalhadores

(Brasil, 2025a). O Manual de Interpretação e Aplicação do Capítulo 1.5 da NR-1 mantém essa orientação e descreve o gerenciamento como um processo contínuo de identificação de perigos, avaliação de riscos, adoção de medidas preventivas e acompanhamento de sua efetividade (Brasil, 2026b).

No caso da sobrecarga, uma palestra sobre manejo do estresse pode ajudar o trabalhador a lidar com as exigências da atividade. Quando o excesso de demandas decorre da distribuição das tarefas, porém, a prevenção também exige examinar como elas são atribuídas e quais recursos a equipe tem para realizá-las. Conforme a origem da dificuldade, pode ser necessário rever fluxos de trabalho, formas de comunicação, práticas de liderança ou a autonomia de quem executa as atividades.

Convém distinguir as condições de exposição de seus possíveis efeitos. A sobrecarga e o baixo controle sobre as atividades são características do trabalho. A ansiedade, o esgotamento e outras manifestações de sofrimento podem estar associados à exposição a essas condições, mas essa associação, por si só, não permite estabelecer a causa de um adoecimento. Na gestão pública, essa distinção orienta a investigação das exigências e das relações institucionais que podem comprometer a saúde e delimita o alcance da avaliação de riscos.

2.3. A Gestão Pública e Suas Especificidades

No setor público, o cotidiano de trabalho varia conforme a instituição e o serviço prestado. Exigências burocráticas, relações hierárquicas, mudanças de gestão, restrições orçamentárias e pressão por resultados podem afetar a realização das tarefas. Em algumas

atividades, somam-se o contato com pessoas em situação de vulnerabilidade e a necessidade de assegurar a continuidade do atendimento. As políticas de gestão de pessoas precisam considerar como essas exigências são vividas por trabalhadores com diferentes vínculos e trajetórias profissionais.

Os estudos com trabalhadores de universidades públicas indicam prioridades distintas para a gestão. Pacheco e Silva (2018) identificaram indicadores de risco na organização do trabalho que demandavam intervenções de curto e médio prazo. Ferreira et al. (2022) registraram relatos de sintomas físicos e psicológicos e defenderam políticas de promoção da saúde na instituição estudada. Pereira et al. (2025) discutiram fatores relacionados ao estilo de gestão, ao sentido atribuído ao trabalho e ao esgotamento mental. Esses achados podem orientar a análise em outros órgãos, desde que se considerem as diferenças entre as atividades exercidas e as condições de trabalho de cada instituição.

As relações de poder também influenciam as condições em que os trabalhadores podem falar sobre a violência vivida no trabalho. Ansoleaga e Ahumada (2023) identificaram associações entre violência, condições laborais e saúde mental no setor público, com diferenças relacionadas ao gênero. Esses resultados indicam que as lideranças precisam de preparo para prevenir o assédio e outras formas de violência. Para que os canais de participação cumpram essa função, quem relata um problema precisa ter condições de fazê-lo sem receio de retaliação.

2.4. A NR-1 e a Incorporação dos Riscos Psicossociais Ao Gerenciamento de Riscos

A NR-1 reúne disposições gerais sobre segurança e saúde no trabalho e estabelece diretrizes para o Gerenciamento de Riscos Ocupacionais. A redação aprovada pela Portaria MTE nº 1.419/2024 incluiu expressamente os fatores de risco psicossociais relacionados ao trabalho nesse processo (Brasil, 2024). Sua entrada em vigor, em 26 de maio de 2026, tornou explícita a necessidade de considerar esses fatores nas ações de prevenção das organizações abrangidas pela norma (Brasil, 2026a).

O GRO pressupõe acompanhamento contínuo das condições de trabalho. Segundo o manual do Ministério do Trabalho e Emprego, esse processo abrange a identificação dos perigos, a avaliação dos riscos, a definição de medidas preventivas e a verificação de seus resultados. A participação dos trabalhadores pesa especialmente na avaliação dos fatores psicossociais, porque quem realiza as atividades pode descrever exigências e recursos do cotidiano que nem sempre aparecem nos registros formais da instituição (Brasil, 2026b).

Cabe à gestão investigar em que circunstâncias a sobrecarga, a falta de apoio, o assédio, os conflitos, a baixa autonomia ou as falhas de comunicação representam riscos relacionados ao trabalho. Conhecer o contexto em que esses problemas ocorrem orienta a escolha de medidas proporcionais para eliminar, reduzir ou controlar a exposição. A identificação de um risco justifica uma ação preventiva mesmo quando não há indicação de adoecimento entre os trabalhadores expostos.

A aplicação das novas disposições também foi objeto de discussão judicial. Segundo a Advocacia-Geral da União (2026), nas ADPFs 1.316, 1.333 e 1.340, o Supremo Tribunal Federal manteve, durante a

tentativa de conciliação, a medida cautelar que suspendeu a eficácia sancionadora das normas impugnadas relativas aos fatores de risco psicossociais. A notícia, atualizada em 26 de outubro de 2026, informa a suspensão dos processos por 60 dias para a realização de procedimentos voltados à construção de uma solução consensual. A medida não revoga integralmente a NR-1, e é nesse contexto jurídico que se situa esta discussão.

3. METODOLOGIA

O estudo consiste em uma revisão narrativa da literatura, de abordagem qualitativa e caráter exploratório-descritivo, complementada por análise documental. A interpretação reuniu conceitos e resultados de pesquisas sobre Psicologia Organizacional e do Trabalho, saúde mental no serviço público e fatores de risco psicossociais. Esses materiais foram examinados em conjunto com as normas e orientações institucionais relativas à NR-1, o que permitiu discutir como o conhecimento produzido sobre os servidores públicos se relaciona com as diretrizes de prevenção da norma. A análise privilegiou a interpretação dos estudos e documentos, sem realizar síntese estatística dos resultados.

O levantamento reuniu publicações sobre saúde mental no trabalho, riscos psicossociais, gestão pública e atuação da Psicologia nas organizações. Foram considerados estudos localizados nas bases SciELO e PePSIC, documentos do Ministério do Trabalho e Emprego, publicações do Conselho Federal de Psicologia e orientações da Organização Mundial da Saúde. A seleção considerou a pertinência de cada fonte para o objetivo da revisão, sua contribuição para a discussão e a consistência das informações. Priorizou-se a produção recente, mantendo estudos anteriores relevantes para a

fundamentação conceitual. Foram excluídos materiais sem relação direta com o tema ou com informações insuficientes para a análise.

O material foi examinado por meio de leitura e interpretação temática, com atenção às aproximações, às diferenças e às contribuições dos estudos. A discussão foi organizada em cinco eixos: (1) a visão psicológica como componente estratégico da gestão pública; (2) a prevenção, a promoção da saúde e a gestão de pessoas; (3) o papel do psicólogo diante dos riscos psicossociais; (4) a gestão pública humanizada e a efetividade institucional; e (5) os desafios para a implementação no serviço público. Os documentos normativos foram analisados para contextualizar as diretrizes de prevenção e suas implicações para a gestão, considerando as diferenças entre os vínculos de trabalho na administração pública.

O caráter narrativo da revisão limita a abrangência de suas conclusões. Os estudos selecionados não permitem avaliar os efeitos da implementação recente das novas disposições da NR-1 no serviço público. Assim, as medidas discutidas a seguir constituem possibilidades de atuação fundamentadas na literatura e nos documentos normativos, cuja efetividade precisa ser avaliada nos contextos em que forem adotadas.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1. A Visão Psicológica Como Componente Estratégico da Gestão Pública

Os estudos examinados abordam o sofrimento psíquico por caminhos distintos. Pacheco e Silva (2018) investigaram a organização do trabalho em uma universidade pública. Ferreira et al. (2022) descreveram manifestações físicas e psicológicas entre

trabalhadores universitários, enquanto Pereira et al. (2025) examinaram o estilo de gestão, o esgotamento mental e os danos psicossociais. Um estudo que identifica sintomas relatados pelos trabalhadores e outro que analisa o estilo de gestão respondem a perguntas diferentes. Essa diferença, somada às particularidades de cada universidade, limita a comparação direta dos resultados. Ainda assim, os estudos indicam que, para compreender o sofrimento relatado pelos trabalhadores, é preciso conhecer as condições em que exercem suas atividades.

O diagnóstico organizacional oferece um meio de investigar essas condições. Além da satisfação dos trabalhadores, interessa conhecer a distribuição das demandas e das responsabilidades, a autonomia das equipes, as relações com as chefias e as formas de reconhecimento. A análise desses aspectos pode revelar tanto situações de risco quanto recursos de proteção. Pacheco e Silva (2018), por exemplo, relacionaram os indicadores encontrados às características da organização do trabalho na instituição estudada.

Relatos de sobrecarga, conflitos ou perda de sentido do trabalho podem orientar decisões de gestão quando se compreende o que, no cotidiano da equipe, dá origem a essas experiências. Cabe investigar as demandas atribuídas aos trabalhadores, os recursos disponíveis e as práticas institucionais envolvidas. Esse percurso segue a orientação do MTE de avaliar os fatores psicossociais a partir das condições e da organização do trabalho (Brasil, 2025a; Brasil, 2026b).

4.2. Prevenção, Promoção da Saúde e Gestão de Pessoas

A prevenção prevista na NR-1 pode ser articulada às ações de Psicologia e às políticas de gestão de pessoas. A OMS (2022a) recomenda intervenções organizacionais voltadas à redução de riscos à saúde mental, capacitação de gestores e trabalhadores, apoio ao retorno ao trabalho e acesso a intervenções baseadas em evidências. No setor público, a adoção dessas recomendações requer considerar as atividades desenvolvidas, os recursos disponíveis e as políticas de saúde do trabalhador de cada instituição.

A Psicologia pode avaliar o clima e as relações de trabalho, identificar fatores psicossociais, desenvolver ações educativas sobre assédio e violência, capacitar gestores, mediar conflitos e conduzir atividades com grupos. Os canais de escuta permitem às equipes participar da identificação dos problemas e do acompanhamento das medidas. Quando os trabalhadores relatam demandas excessivas, por exemplo, pode ser necessário rever processos, avaliar o dimensionamento da equipe e definir prioridades. Essas decisões complementam o apoio oferecido a quem enfrenta o estresse no cotidiano.

Na universidade estudada por Ferreira et al. (2022), os sintomas físicos e psicológicos relatados pelos servidores levaram os autores a defender programas de promoção da saúde com participação de psicólogos organizacionais. A inclusão da saúde do trabalhador no planejamento institucional pode favorecer também a continuidade e a qualidade dos serviços. Para avaliar essa contribuição, é preciso acompanhar os efeitos das intervenções no contexto em que são realizadas.

4.3. O Papel do Psicólogo Diante dos Riscos Psicossociais

O psicólogo organizacional e do trabalho pode integrar equipes multiprofissionais de prevenção dos riscos psicossociais, respeitados os limites técnicos e éticos de sua atuação. Para o CFP (2025), compreender o sofrimento requer situá-lo nas condições sociais e organizacionais em que as pessoas trabalham, e essa compreensão orienta a escolha dos procedimentos e instrumentos de avaliação. Quando o objetivo é prevenir riscos, é preciso examinar as condições de exposição e evitar que dificuldades institucionais sejam interpretadas como características pessoais dos trabalhadores.

A atuação do psicólogo começa na definição de como ouvir os trabalhadores e conhecer as condições em que realizam suas atividades. Abrange a análise qualitativa das informações, a interpretação de indicadores psicológicos, quando tecnicamente pertinente, e a apresentação dos resultados à equipe e à instituição. Esses resultados podem orientar planos de ação cujo acompanhamento permita verificar as mudanças realizadas. Como a gestão de riscos envolve responsabilidades e conhecimentos de diferentes áreas, esse trabalho requer articulação com os demais profissionais de segurança e saúde do trabalho.

As práticas de liderança merecem atenção por sua relação com a exposição a riscos e com o apoio disponível às equipes. O autoritarismo, as falhas de comunicação, a falta de reconhecimento e o assédio podem comprometer as relações de trabalho e contribuir para o sofrimento. Já o diálogo, a distribuição de responsabilidades e a mediação de conflitos podem favorecer a participação e o apoio entre colegas. Ansoleaga e Ahumada (2023) abordam essas questões ao examinar as relações entre violência, condições de trabalho, liderança e saúde mental no setor público, considerando as diferenças de gênero.

A escuta individual permite acolher quem sofre e orientar cuidados. Quando diferentes trabalhadores relatam sobrecarga, conflitos ou pouca autonomia, esses relatos também merecem atenção em seu conjunto. A recorrência de uma queixa, isoladamente, não comprova que o problema tenha origem organizacional, mas oferece um ponto de partida para investigar o que essas pessoas têm em comum nas condições em que trabalham.

A avaliação dos riscos só produz efeito quando a instituição usa seus resultados para decidir sobre o trabalho. Identificar sobrecarga ou falta de suporte pode orientar decisões como a redistribuição das atividades, a formação de gestores e a revisão dos procedimentos de participação e prevenção do assédio. A elaboração dessas medidas deve envolver os profissionais responsáveis pela gestão de riscos e os trabalhadores que vivenciam as situações analisadas. Cabe ainda definir formas de acompanhamento que permitam verificar se as mudanças foram executadas e se modificaram as condições identificadas. A Psicologia oferece apoio técnico a esse processo, cuja condução cabe à instituição.

4.4. Gestão Pública Humanizada e Efetividade Institucional

Uma gestão comprometida com a saúde dos trabalhadores precisa conciliar as exigências dos serviços com condições adequadas para realizá-los. Isso envolve distribuir demandas, definir responsabilidades e assegurar relações respeitosas, inclusive quando há pressão para cumprir metas. Segundo a OMS (2022a, 2022b), ambientes seguros e saudáveis podem favorecer a permanência no trabalho e o desempenho, de modo que as condições oferecidas às equipes devem entrar no planejamento e na avaliação dos serviços.

Nessa perspectiva, a gestão de pessoas articula as rotinas administrativas com a prevenção do adoecimento e a melhoria das condições de trabalho. A Psicologia pode contribuir ao analisar informações sobre as relações socioprofissionais e os processos organizacionais e indicar, com base nelas, quais processos merecem a atenção dos gestores. O acolhimento de trabalhadores em sofrimento permanece necessário, mas precisa ser acompanhado por ações sobre as condições que produzem ou prolongam esse sofrimento.

A participação dos trabalhadores é outro requisito para a implementação das diretrizes de prevenção. Quem executa uma atividade pode reconhecer dificuldades pouco visíveis à gestão e avaliar se as mudanças propostas são viáveis nas condições em que trabalha. O MTE inclui essa participação no processo de gerenciamento (Brasil, 2026a; Brasil, 2026b). A Psicologia pode facilitar o diálogo entre trabalhadores e gestores e colaborar na análise das informações, enquanto cabe aos gestores decidir sobre as medidas e assegurar as condições para que sejam implementadas.

4.5. Desafios para a Implementação no Serviço Público

A diversidade dos regimes jurídicos é um dos desafios para a aplicação das diretrizes da NR-1 no serviço público. A norma se aplica aos órgãos públicos que possuem empregados regidos pela CLT; para os servidores estatutários, sua incidência deve ser examinada conforme a legislação e a regulamentação pertinentes (Brasil, 2026a). Gestores e profissionais precisam conhecer essas diferenças e articular as medidas preventivas às normas de cada vínculo, sem presumir aplicação uniforme a todos os trabalhadores.

Outro desafio consiste em verificar se as medidas previstas alteraram as condições de trabalho. Os inventários registram os riscos identificados, e os planos de ação descrevem as medidas propostas. Para saber se a exposição diminuiu, é preciso acompanhar a execução das ações, ouvir os trabalhadores e rever as intervenções cujos resultados forem insuficientes. Esse acompanhamento corresponde ao caráter contínuo do gerenciamento descrito pelo MTE (Brasil, 2026b).

A formação de gestores e profissionais também influencia a qualidade da prevenção. Avaliar riscos psicossociais exige conhecer a organização do trabalho, interpretar informações e observar princípios éticos. Nesse processo, os conhecimentos da Psicologia se articulam aos da ergonomia, da medicina do trabalho, da enfermagem, da segurança do trabalho, da gestão de pessoas e da administração pública. A análise conjunta ajuda a compreender diferentes aspectos de um mesmo problema e a definir medidas adequadas às condições identificadas.

A cultura organizacional pode dificultar o reconhecimento de situações de risco. Quando a sobrecarga, o assédio ou as práticas autoritárias passam a ser tratados como parte habitual do trabalho, torna-se mais difícil questioná-los. Enfrentar essas situações requer compromisso da administração, canais de comunicação em que os trabalhadores confiem, participação das equipes e responsabilização por práticas inadequadas. As diretrizes da NR-1 podem orientar esse processo, desde que a instituição assegure condições para executar as medidas e dar continuidade a elas.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A literatura examinada indica que a compreensão do sofrimento psíquico no serviço público exige atenção às relações entre colegas e chefias, às condições de execução das tarefas e às decisões de gestão. Nesse âmbito, a Psicologia Organizacional e do Trabalho pode contribuir para identificar e prevenir riscos psicossociais. A inclusão expressa desses fatores na NR-1 reforça a necessidade de considerá-los no gerenciamento dos riscos ocupacionais, respeitados o alcance da norma e o regime jurídico de cada vínculo.

Sobrecarga, baixa autonomia, conflitos, práticas inadequadas de liderança e apoio institucional insuficiente merecem atenção nas políticas de saúde do trabalhador. Por meio do diagnóstico organizacional e da escuta das equipes, a Psicologia pode subsidiar a formação de gestores e a escolha de medidas preventivas, em articulação com outros profissionais e dentro de seus limites técnicos e éticos. O cuidado com a pessoa em sofrimento ganha alcance quando a instituição também examina as condições de trabalho relacionadas à sua experiência.

No serviço público, a escolha das medidas depende das características de cada órgão, do regime jurídico dos trabalhadores e das possibilidades de rever os processos de trabalho. Essas diferenças precisam ser consideradas tanto no planejamento das intervenções quanto na interpretação de seus resultados. Os estudos examinados não permitem avaliar os efeitos das novas disposições da NR-1 no serviço público, especialmente entre servidores estatutários. Além disso, parte das pesquisas foi realizada em universidades públicas, o que limita a generalização dos achados. Estudos empíricos em outros órgãos poderiam esclarecer como os riscos são identificados, quais medidas são efetivamente adotadas e como seus resultados são acompanhados.

Ao aproximar a literatura sobre saúde mental das diretrizes da NR-1, esta revisão delimita possibilidades de atuação da Psicologia e oferece subsídios para a escolha de medidas preventivas na gestão pública. Saber se essas medidas reduzem a exposição depende do que acontece depois da intervenção, nas condições concretas de cada instituição. Para isso, é necessário dar continuidade às políticas de prevenção, envolver os trabalhadores nas decisões e avaliar se as mudanças se traduzem em melhores condições para realizar suas atividades.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADVOCACIA-GERAL DA UNIÃO. STF suspende ações que questionam NR-1 e inclui Sejan no esforço pelo consenso. 14 out. 2026, atualizado em 26 out. 2026. Disponível em: https://www.gov.br/agu/pt-br/comunicacao/noticias/stf-suspende-acoes-que-questionam-nr-1-e-inclui-sejan-no-esforco-pelo-consenso. Acesso em: 29 out. 2026.

ANSOLEAGA, Elisa; AHUMADA, Magdalena. Trabalho no setor público: violência no trabalho, condições de trabalho e saúde mental considerando as diferenças de gênero. Estudos de Psicologia (Natal), Natal, v. 28, n. 3, p. 374-385, 2023. DOI: 10.69909/1678-4669.20230032.

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

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. Manual de interpretação e aplicação do capítulo 1.5 da NR-1: Gerenciamento de Riscos Ocupacionais (GRO), incluindo os fatores de riscos psicossociais relacionados ao trabalho. Brasília, DF: MTE, 2026b. Disponível em:

https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/assuntos/inspecao-do-trabalho/manuais-e-publicacoes/2026/manual_gro_pgr_da_nr_1.pdf. Acesso em: 15 set. 2026.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. Norma Regulamentadora nº 1 (NR-1): Disposições Gerais e Gerenciamento de Riscos Ocupacionais. Brasília, DF: MTE, 2026a. Disponível em: https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/acesso-a-informacao/participacao-social/conselhos-e-orgaos-colegiados/comissao-tripartite-partitaria-permanente/normas-regulamentadora/normas-regulamentadoras-vigentes/nr-1. Acesso em: 15 set. 2026.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. Portaria MTE nº 1.419, de 27 de agosto de 2024. Aprova a nova redação do capítulo 1.5 da Norma Regulamentadora nº 1. Brasília, DF: MTE, 2024.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. Portaria MTE nº 765, de 15 de maio de 2025. Prorroga o início de vigência do capítulo 1.5 da NR-1. Brasília, DF: MTE, 2025b.

CONSELHO FEDERAL DE PSICOLOGIA. CFP defende papel fundamental da Psicologia na gestão de riscos psicossociais no trabalho. Brasília, DF: CFP, 2025. Disponível em: https://site.cfp.org.br/cfp-defende-papel-fundamental-da-psicologia-na-gestao-de-riscos-psicossociais-no-trabalho/. Acesso em: 15 set. 2026.

FERREIRA, Maira Leon et al. Servidores públicos no contexto universitário: saúde mental, uso de álcool e qualidade de vida. Revista Psicologia: Organizações e Trabalho, Brasília, v. 22, n. 1, p. 1840-1847, 2022. DOI: 10.5935/RPOT/2022.1.21536.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE. Guidelines on mental health at work. Geneva: WHO, 2022a. ISBN 978-92-4-005305-2. Disponível em: https://www.who.int/publications/i/item/9789240053052. Acesso em: 15 set. 2026.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE. Mental health at work: policy brief. Geneva: WHO, 2022b. ISBN 978-92-4-005794-4. Disponível em: https://www.who.int/publications/i/item/9789240057944. Acesso em: 15 set. 2026.

PACHECO, Tais Poncio; SILVA, Rosália Maria Passos da. Risco psicossocial para servidores de universidade pública na região norte do Brasil. Revista Psicologia: Organizações e Trabalho, Brasília, v. 18, n. 1, p. 335-344, 2018. DOI: 10.17652/rpot/2018.1.13388.

PEREIRA, Eliane França; TOLFO, Suzana da Rosa; NUNES, Carlos Henrique Sancineto da Silva. Riscos psicossociais do trabalho de servidores públicos de uma universidade pública. Revista Psicologia: Organizações e Trabalho, Brasília, v. 25, contínuo, 2025. DOI: 10.5935/rpot/2025.25946.

SCHÜNKE, Lídia Käfer; GIONGO, Carmem Regina. Atravessamentos políticos: a cultura organizacional e o sofrimento moral no serviço público. Revista Psicologia: Organizações e Trabalho, Brasília, v. 18, n. 3, 2018. DOI: 10.17652/rpot/2018.3.13870.

SERAFIM, Alessandra da Cruz et al. Riscos psicossociais e incapacidade do servidor público: um estudo de caso. Psicologia: Ciência e Profissão, Brasília, v. 32, n. 3, p. 686-705, 2012. DOI: 10.1590/S1414-98932012000300013.

[1] Discentes do Curso de Bacharelado em Psicologia do Centro Universitário UniChrisfapi – UNICHRISFAPI, Piripiri, Piauí, Brasil. E-mail: acesse o artigo original para visualizar o e-mail.

[2] Discentes do Curso de Bacharelado em Psicologia do Centro Universitário UniChrisfapi – UNICHRISFAPI, Piripiri, Piauí, Brasil. E-mail: acesse o artigo original para visualizar o e-mail.

[3] Mestre em Psicologia e Desenvolvimento Humano pela UniSantos. Docente da UNICHRISFAPI, Piripiri, Piauí, Brasil. ORCID: https://orcid.org/0000-0002-5760-9891. E-mail: acesse o artigo original para visualizar o e-mail.