

2026



JORNADA DE GESTÃO
DE ATENÇÃO
PSICOSSOCIAL

*Da exigência legal à implementação
inteligente nas organizações*

Metodologia Conexão IE – direitos reservados.

Este material apresenta a Metodologia GAP IE® – Grupos de Atenção Psicossocial, desenvolvida pela Conexão IE. A implementação efetiva exige diagnóstico, governança e adaptação à realidade de cada organização.



Índice

Parte I - Entendendo a norma e sua importância	04
Parte II - A leitura da NR-1 pela Conexão IE	07
Parte III - Culturas tóxicas	13
Parte IV - Metodologia da Conexão IE	17
Próximos Passos	23

Introdução

A atualização da NR-1 não representa apenas uma mudança normativa. Ela inaugura uma nova forma de compreender os riscos relacionados ao trabalho.

Ao incluir explicitamente os fatores de risco psicossociais no **Gerenciamento de Riscos Ocupacionais (GRO)**, a norma reconhece algo que as organizações já vinham percebendo na prática: o sofrimento emocional deixou de ser um fenômeno periférico e passou a impactar diretamente produtividade, relações, liderança, retenção de pessoas e sustentabilidade organizacional.

A discussão sobre riscos psicossociais costuma gerar uma reação imediata nas empresas: a busca por instrumentos de medição. Mas existe uma diferença importante entre medir percepção e gerir riscos.

A pergunta que muitas organizações estão fazendo é: **“Como comprovar que medimos os riscos psicossociais?”**

Mas a pergunta mais estratégica deveria ser: **“Como demonstrar que estamos prevenindo, mitigando e acompanhando os riscos psicossociais identificados?”**



Nosso objetivo com este material é apresentamos a Metodologia GAP IE®, uma leitura desenvolvida pela Conexão IE para tornar a NR-1 operacional, aplicável e alinhada à realidade das organizações.

Queremos conectar o que a norma exige com aquilo que, de fato, sustenta ambientes de trabalho mais saudáveis: **boas práticas de gestão de pessoas, liderança consciente e desenvolvimento e aplicação de competências socioemocionais.**

Esperamos que este material ajude você a enxergar a NR-1 como um ponto de partida para decisões mais conscientes, sustentáveis e humanas no trabalho.

*Alessandra Gonzaga &
Marcelo do Carmo*
Conexão IE



Parte I

Entendendo a norma e sua importância

1. POR QUE A NR-1 MUDOU

A atualização da NR-1 marca uma virada silenciosa, porém profunda, na forma como o trabalho passa a ser compreendido do ponto de vista legal, organizacional e humano.

Ao incluir explicitamente os fatores de risco psicossociais relacionados ao trabalho no escopo do Gerenciamento de Riscos Ocupacionais (GRO), a norma reconhece algo que os dados já vinham demonstrando: o adoecimento mental deixou de ser um fenômeno periférico e passou a ser um risco sistêmico.

Segundo a Organização Mundial da Saúde (OMS), ansiedade e depressão são responsáveis por mais de 12 bilhões de dias de trabalho perdidos anualmente, gerando um custo global estimado em US\$ 1 trilhão.

A NR-1 não cria esse problema.

Ela apenas retira o véu jurídico que permitia ignorá-lo.

A NR-1, ao tratar do **Gerenciamento de Riscos Ocupacionais (GRO)**, estabelece a obrigatoriedade de identificar, avaliar e controlar todos os fatores de risco relacionados ao trabalho, incluindo os psicossociais.

“À concepção, organização e gestão do trabalho, bem como às relações interpessoais no ambiente laboral.”

Guia de informações sobre os Fatores de Riscos Psicossociais Relacionados ao Trabalho (2025)

É importante esclarecer que a NR-1 não exige diagnóstico clínico individual, avaliação psicológica da personalidade ou investigação da vida pessoal do trabalhador.

O que ela exige é a identificação de perigos psicossociais, a avaliação e classificação de riscos, a definição e implementação de medidas de prevenção e controle e o monitoramento contínuo e melhoria das ações.

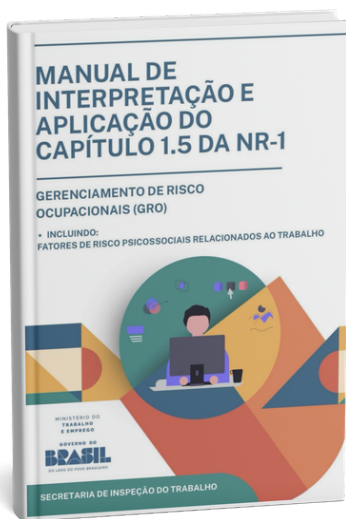
2.OS RISCOS PSICOSSOCIAIS NA PRÁTICA ORGANIZACIONAL

A NR-1 não será vencida com um relatório de medição de percepções: ela será sustentada por evidências de gestão, prevenção, capacitação e acompanhamento.

O Ministério do Trabalho e Emprego reforça isso ao dizer em sua mais recente publicação que a gestão de riscos "não se resume à elaboração de documentos" e exige coordenação de ações, medidas de prevenção e acompanhamento.

Também afirma que questionários, isoladamente, não são evidência suficiente de gestão dos riscos psicossociais.

A NR-1 não apresenta uma classificação formal e numerada dos riscos psicossociais. Essa sistematização aparece de forma orientativa no Guia da NR-1, a partir de referências internacionais da OIT e da OMS.



Com base nessas diretrizes e em sua experiência prática, a **Conexão IE estruturou os riscos psicossociais em três grandes grupos operacionais**, com o objetivo de facilitar a leitura, priorização e implementação das ações nas empresas.



Parte II

A leitura da NR-1 pela Conexão IE

3.OS RISCOS PSICOSSOCIAIS A PARTIR DA LEITURA DA CONEXÃO IE

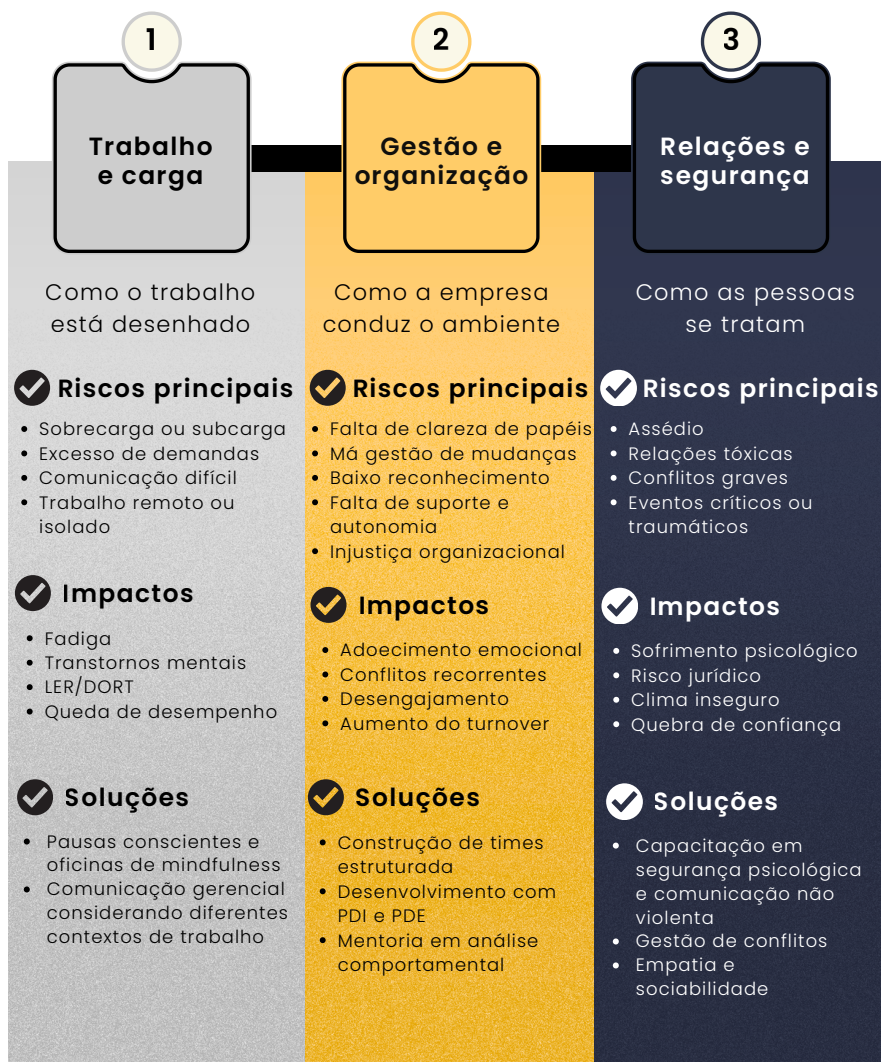


Embora a NR-1 não apresente uma classificação formal e numerada dos riscos psicossociais, o **Guia de Informações sobre os Fatores de Riscos Psicossociais Relacionados ao Trabalho (2025)**, publicado pelo Ministério do Trabalho e Emprego, oferece diretrizes claras sobre os principais eixos em que esses riscos se manifestam.

A partir dessa base normativa e de referências internacionais da Organização Internacional do Trabalho e da Organização Mundial da Saúde, a **Conexão IE** desenvolveu a Metodologia **GAP IE®** (Grupos de Atenção Psicossocial), facilitando a análise, priorização e implementação das ações previstas na NR-1.

Essa leitura organiza os riscos psicossociais em três grandes grupos, não como uma redefinição da norma, mas como **uma ferramenta de análise, priorização e intervenção**, permitindo que RHs, lideranças e áreas de saúde e segurança consigam identificar onde os riscos estão concentrados e quais ações são mais adequadas em cada nível da organização.

Jornada de Gestão de Atenção Psicossocial (GAP-IE)



*Metodologia GAP IE®. Direitos reservados.

Nos próximos tópicos, apresentamos cada um desses grupos em detalhe, explicando como os riscos se manifestam no cotidiano das organizações.

Grupo 1 — Trabalho e carga: quando o desenho do trabalho adoece

O primeiro grupo de risco psicossocial, segundo a leitura da Conexão IE, está diretamente relacionado à forma como o trabalho é desenhado e distribuído. Trata-se de riscos que emergem do volume de demandas, do ritmo de execução, das condições de comunicação e da forma como as tarefas são organizadas no dia a dia.

Nesse grupo, estão incluídas situações como a sobrecarga ou subcarga de trabalho, o excesso de demandas simultâneas, a pressão constante por resultados, a comunicação fragmentada ou difícil, além do trabalho remoto e isolado sem estruturas adequadas de suporte.

Esses fatores, quando persistentes, estão associados a quadros de fadiga, esgotamento emocional, transtornos mentais e, em muitos casos, a distúrbios osteomusculares relacionados ao trabalho.

Do ponto de vista da NR-1, esses riscos devem ser compreendidos como **perigos relacionados à organização do trabalho, e não como fragilidades individuais**. A responsabilidade pela sua gestão está, portanto, no modo como a empresa estrutura fluxos, prioridades, metas e condições de execução das atividades.



Grupo 2 — Gestão e organização: quando o sistema amplia o risco

O segundo grupo de risco psicossocial diz respeito à forma como a organização conduz o ambiente de trabalho e estabelece as “regras do jogo”. Aqui, os riscos não nascem da tarefa em si, mas das decisões gerenciais, dos modelos de liderança e da maneira como a empresa comunica expectativas, reconhece esforços e conduz mudanças.

Esse grupo inclui fatores como a baixa clareza de papéis e responsabilidades, falhas na gestão de mudanças organizacionais, ausência de reconhecimento, pouco suporte às equipes, baixa autonomia decisória e percepções recorrentes de injustiça organizacional.

Quando esses elementos estão presentes, o risco psicossocial deixa de ser pontual e passa a se tornar estrutural, afetando de forma contínua o clima, o engajamento e a saúde emocional das pessoas.

A NR-1, ao exigir o gerenciamento dos riscos psicossociais, chama a atenção exatamente para esse nível: **o da gestão**. É nesse ponto que muitas empresas encontram dificuldade, pois lidar com esses riscos implica revisar práticas, desenvolver lideranças e assumir que o modo de gerir também pode ser um fator de adoecimento.



Grupo 3 — Relações e segurança: quando a integridade é ameaçada

O terceiro grupo de risco psicossocial está relacionado às interações humanas e à segurança psicológica no ambiente de trabalho. São riscos mais sensíveis e críticos, pois envolvem diretamente a integridade das pessoas e a capacidade da organização de oferecer um ambiente minimamente seguro e respeitoso.

Nesse grupo estão incluídas situações de assédio de qualquer natureza, relações tóxicas, conflitos persistentes mal geridos, além de eventos violentos ou traumáticos. Esses fatores exigem respostas organizacionais claras, estruturadas e responsáveis, uma vez que sua negligência pode resultar não apenas em adoecimento, mas também em danos reputacionais e jurídicos significativos.

Segundo as diretrizes da NR-1, esses riscos devem ser identificados, avaliados e controlados por meio de medidas organizacionais, e não apenas por ações individuais ou pontuais. Isso reforça a necessidade de protocolos, canais de escuta e lideranças preparadas para lidar com situações sensíveis.





Parte III

Culturas tóxicas: o que precisamos evitar

4.O ERRO MAIS COMUM NA IMPLEMENTAÇÃO DA NR-1



Na prática, muitas organizações reconhecem os riscos psicossociais, mas falham justamente onde a NR-1 é mais exigente: **na implementação**. É comum encontrar empresas que realizam diagnósticos, aplicam pesquisas ou contratam avaliações pontuais, mas não transformam esses dados em ações consistentes e sustentáveis.

O próprio Guia da NR-1 é explícito ao afirmar que a identificação de perigos e riscos deve resultar em medidas de prevenção e controle, acompanhadas e revistas continuamente. **Quando isso não acontece, o risco permanece ativo, a organização continua exposta e os colaboradores passam a desacreditar das iniciativas de cuidado.**

A NR-1 não propõe ações isoladas ou campanhas pontuais.

Ela exige um processo contínuo de gestão, alinhado à lógica de melhoria permanente do Gerenciamento de Riscos Ocupacionais.

Abuso moral: quando a cultura adoece as pessoas

O abuso moral no trabalho raramente se manifesta apenas em episódios explícitos ou extremos. Na maioria das organizações, ele se constrói de forma progressiva e silenciosa, por meio de comportamentos cotidianos que passam a ser normalizados: **grosserias constantes, ironias recorrentes, exclusões sutis, discriminações veladas, desqualificação pública, silenciamento de opiniões e tratamento desigual entre pessoas ou grupos.**

Isoladamente, essas atitudes podem parecer pequenas ou circunstanciais. Quando repetidas e toleradas ao longo do tempo, tornam-se estruturais e passam a compor a cultura da organização.

Essas práticas não afetam apenas as relações interpessoais. Elas produzem ambientes psicologicamente inseguros, nos quais as pessoas passam a atuar em estado permanente de alerta, evitando se expor, pedir ajuda ou discordar.

O trabalho deixa de ser um espaço de construção coletiva e passa a ser vivenciado como um território de risco relacional. Do ponto de vista da NR-1, essas práticas devem ser tratadas como riscos organizacionais e não como conflitos individuais.





Do ponto de vista dos riscos psicossociais, o abuso moral está diretamente relacionado ao grupo de Relações e segurança, conforme a leitura da **Conexão IE alinhada às diretrizes da NR-1**. Trata-se de um risco que nasce das interações humanas e que ameaça a integridade psicológica das pessoas, exigindo respostas organizacionais claras e estruturadas. A omissão diante dessas práticas não é neutra: ela comunica tolerância e legitima comportamentos que adoecem indivíduos e equipes.

Por isso, a abordagem da Conexão IE não se limita à identificação desses comportamentos. Ela envolve a construção de protocolos de escuta, acolhimento e resposta, o desenvolvimento de competências socioemocionais em gestores e equipes, e o fortalecimento de uma governança que deixe claro o que é aceitável nas relações de trabalho.

Combater o abuso moral não é apenas proteger indivíduos; é preservar a saúde do sistema organizacional como um todo.



Parte IV

Metodologia da Conexão IE



Competências socioemocionais como resposta organizacional aos riscos psicossociais

A proposta **GAP IE®** parte dessa lógica: conectar o que a norma exige com aquilo que sustenta ambientes de trabalho saudáveis: boas práticas de gestão de pessoas, liderança consciente e desenvolvimento contínuo de competências socioemocionais.

A Conexão IE parte de um entendimento central de que os riscos psicossociais previstos na NR-1 não se reduzem apenas com normas, documentos ou diagnósticos. Eles são mitigados quando as pessoas desenvolvem competências para lidar com as condições reais do trabalho, especialmente em contextos de pressão, mudança e complexidade.

A medição responde: *onde parecem estar os riscos?* A gestão responde: *o que faremos com essa informação?* A prevenção responde: *que capacidades precisamos desenvolver para reduzir a probabilidade e o impacto desses riscos?* E a evidência responde: *como demonstramos que a organização agiu de forma consistente, proporcional e acompanhável?*

Nossa contribuição para a NR-1 não é substituir o PGR, a AEP ou o trabalho técnico de SST. É ajudar a empresa a transformar o diagnóstico em ação educativa, preventiva e comportamental, produzindo evidências concretas de capacitação, mitigação e desenvolvimento.

A metodologia GAP IE® para implementação da NR-1

Em vez de oferecer um treinamento para cada risco isolado, a Conexão IE organiza as ações de desenvolvimento em três grandes grupos de fatores:

01 Trabalho e Carga

02 Gestão e Organização

03 Relações e Segurança

Essa organização garante coerência, sustentabilidade e efetividade, evitando que a responsabilidade pelo risco psicossocial recaia de forma difusa ou desorganizada.



Trabalho e Carga



Aqui entram os riscos associados à sobrecarga, subcarga, excesso de demandas, prioridades conflitantes, comunicação operacional difícil, trabalho remoto, isolamento, fadiga e dificuldade de estabelecer limites.

Treinamentos agrupados neste fator:

Gestão de Carga, Demandas e Prioridades Capacita líderes e equipes a lidar com priorização, distribuição de demandas, acordos de capacidade, foco, gestão de energia, pausas, rituais de acompanhamento e prevenção da sobrecarga crônica.

Saúde Emocional, Autocuidado e Limites para Gestores Desenvolve a capacidade de reconhecer sinais de fadiga, estresse, exaustão, hiperdisponibilidade e dificuldade de desconexão, especialmente em líderes que sustentam pressão constante.

Liderança Humanizada na Era da IA Ajuda gestores a lidar com novos impactos do trabalho digital, aceleração, automação, vigilância percebida, pressão por produtividade e uso emocionalmente inteligente da tecnologia.

Gestão e Organização



Aqui entram os riscos associados à falta de clareza de papéis, baixa autonomia, suporte insuficiente, injustiça organizacional, baixo reconhecimento, mudanças mal conduzidas e lideranças despreparadas para lidar com pessoas sob pressão.

Treinamentos agrupados neste fator:

Comunicação Clara e Alinhamento de Papéis Trabalha clareza de expectativas, pactuação de responsabilidades, alinhamento de prioridades, comunicação assertiva e redução de ambiguidade. Também capacita líderes a fortalecer práticas cotidianas de reconhecimento, feedback, percepção de justiça, suporte emocional e equilíbrio entre cobrança e cuidado.

Inteligência Emocional para Lideranças Desenvolve autoconsciência, autorregulação, empatia, influência, escuta e tomada de decisão em situações de tensão.

Liderança em Mudanças e Transições Prepara gestores para conduzir mudanças com clareza, participação, escuta, previsibilidade possível e manejo das reações emocionais das equipes.

Relações e Segurança



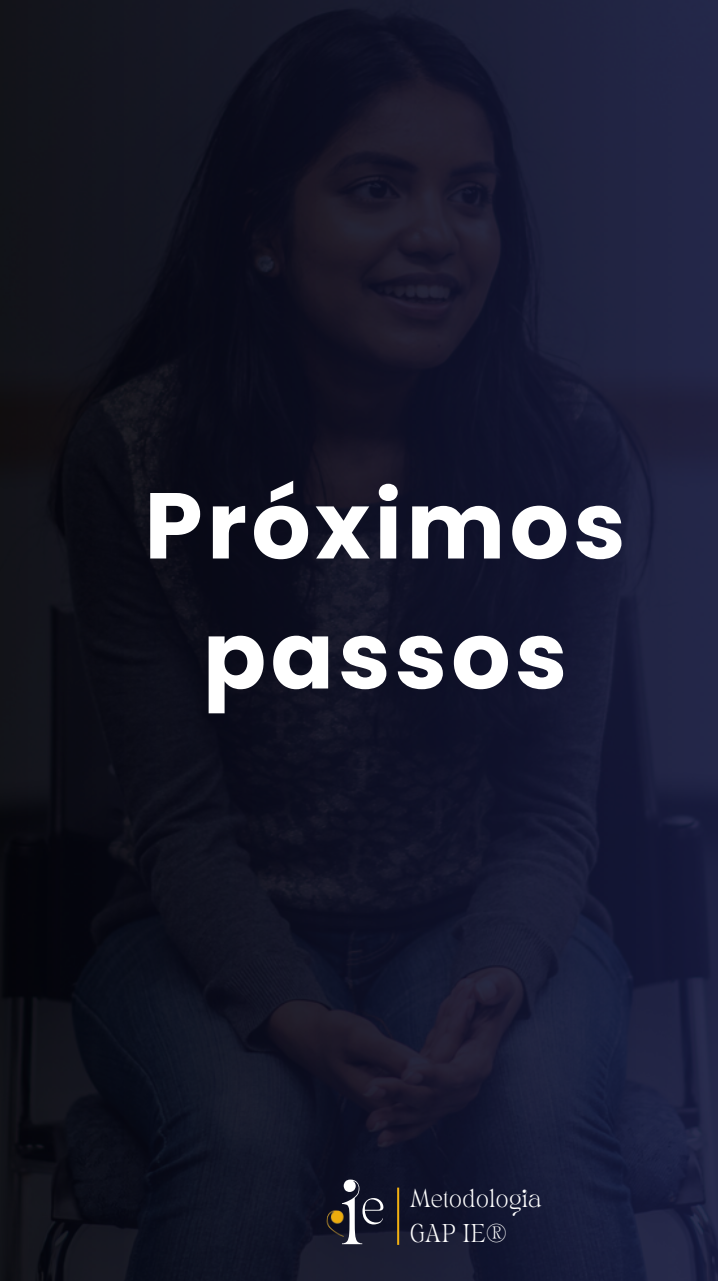
Aqui entram os riscos associados a conflitos recorrentes, relações tóxicas, assédio, condutas abusivas, baixa segurança psicológica, medo de falar, ruptura de confiança e eventos críticos.

Treinamentos agrupados neste fator:

Segurança Psicológica e Relações Saudáveis Desenvolve comportamentos de confiança, escuta, respeito, abertura para falar sobre problemas e construção de ambientes em que as pessoas possam pedir ajuda sem medo.

Gestão de Conflitos e Conversas Difíceis Capacita lideranças e equipes para lidar com divergências, feedbacks difíceis, tensões interpessoais e conversas sensíveis sem escalada emocional.

Formação de Multiplicadores de Bem-Estar Psicossocial Forma pessoas-chave para apoiar a cultura preventiva, orientar práticas simples, reforçar canais, apoiar gestores e sustentar ações de educação psicossocial no dia a dia.



Próximos passos



Da norma à prática: o próximo passo

A NR-1 estabelece a obrigatoriedade do gerenciamento dos riscos psicossociais relacionados ao trabalho. Mas a forma como cada organização escolhe implementar essa exigência é o que define se ela será apenas mais um item de conformidade legal ou uma oportunidade real de amadurecimento da gestão de pessoas.

Ao longo deste e-book, apresentamos uma leitura clara e aplicável da NR-1, conectando as diretrizes normativas à realidade cotidiana das empresas.

Mostramos como os riscos psicossociais se manifestam, como podem ser organizados a partir de uma visão funcional e, principalmente, como podem ser tratados de forma preventiva, estruturada e sustentável, por meio do desenvolvimento de competências socioemocionais alinhadas à dinâmica corporativa.

A **Metodologia GAP IE®** permite que a NR-1 deixe de ser apenas uma exigência legal e se torne um instrumento de amadurecimento da gestão de pessoas, alinhando cuidado, desempenho e responsabilidade organizacional..

Convidamos você a agendar um diagnóstico inicial gratuito com a Conexão IE.

Nesse encontro, analisamos o contexto da sua organização, identificamos prioridades e avaliamos quais soluções fazem mais sentido para a sua realidade, sempre respeitando a norma, a cultura e os objetivos do negócio.

A NR-1 não precisa ser tratada apenas como obrigação. Ela pode se tornar um diferencial na forma como sua empresa cuida das pessoas e sustenta resultados.



Ale Gonzaga é Doutora em Gestão de Pessoas pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) e Mestre em Psicologia Clínica, Especialista MBA em Gestão Empresarial (Unisinos). Possui formação em Comunicação pela Universidade de Navarra e é certificada em Inteligência Emocional pela Yale University (MSCEIT) e pela Harvard University / Korn Ferry (ESCI).

Marcelo do Carmo é mestre em Economia Internacional (Unisinos), Mestre em Psicologia Organizacional (Atitus), Especialista em Planejamento Estratégico (FGV). Atua há mais de duas décadas em projetos de estratégia, melhoria de processos, gestão da mudança e suporte à decisão executiva.



Canais oficiais

Conexão IE

Site: www.conexaoie.com.br

E-mail: contato@conexaoie.com.br

Alessandra Gonzaga

Site: www.alegonzaga.com.br

E-mail: alessandra@conexaoie.com.br

Marcelo do Carmo

Site: www.macroideligencia.com.br

E-mail: marcelo@conexaoie.com.br

Referências

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **Norma Regulamentadora nº 1 (NR-1)**: disposições gerais e gerenciamento de riscos ocupacionais. Brasília: MTE, s.d. Disponível em: <https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/aceso-a-informacao/participacao-social/conselhos-e-orgaos-colegiados/comissao-tripartite-partitaria-permanente/normas-regulamentadora/normas-regulamentadoras-vigentes/nr-1>. Acesso em: 26 jan. 2026.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **Guia de informações sobre os fatores de riscos psicossociais relacionados ao trabalho – NR-1**. Brasília: MTE, 2025. Disponível em: <https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/aceso-a-informacao/participacao-social/conselhos-e-orgaos-colegiados/comissao-tripartite-partitaria-permanente/normas-regulamentadora/normas-regulamentadoras-vigentes/guia-nr-01-revisado.pdf>. Acesso em: 26 jan. 2026.

BRASIL. Ministério da Previdência Social. **Boletim Estatístico da Previdência Social (BEPS)**. Brasília: Ministério da Previdência Social, 2024. Disponível em: https://www.gov.br/previdencia/pt-br/assuntos/previdencia-social/arquivos/beps122024_final.pdf. Acesso em: 26 jan. 2026.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. **Workplace stress: a collective challenge**. Geneva: ILO, 2016. Disponível em: <https://www.ilo.org/media/433711/download>. Acesso em: 26 jan. 2026.

WORLD HEALTH ORGANIZATION. **Mental health at work: policy brief**. Geneva: WHO, 2022. Disponível em: <https://www.who.int/publications/i/item/9789240057944>. Acesso em: 26 jan. 2026.

