PAIXÃO EDITORES

www.paixaoeditores.com

REVISTA DE DIREITO

TRABALHO E PROCESSO

Número 61 | Set-Out | 2026

Luciano Martinez – Violência Laboral e Burnout: Entre as Exigências do Trabalho e os Limites de Quem Trabalha

Priscila Maia Bastos & Rodolfo Pamplona Filho – O Uso de Aplicativos de Relacionamento e Seus Impactos na Relação de Emprego: Limites Entre Vida Privada do Trabalhador e Interesses do Empregador

Antonio Carlos Aguiar – Greves no século 21: *Attensity*

Paulo Sérgio João – A Crise Estrutural do Sindicalismo Tradicional: Fragmentação Produtiva, Individualização da Relação de Trabalho e o Potencial das Ferramentas Tecnológicas de Participação Coletiva

Ricardo Calcini & Guilherme Wùnsch – Nova NR-10 Amplia Proteção no Trabalho com Eletricidade

Gisele Leite – Recuperação Judicial Ou Falência. Competência Para Executar Bens de Empresas. Embate Entre o TST e o STJ

PERGUNTAS E RESPOSTAS

SENTENÇA – Relação de Emprego – Babá - Configuração do Contrato de Trabalho Doméstico, na Forma da LC 150/2015 – Ação Procedente – Consectários Legais

PRÁTICA PROCESSUAL – Dano Moral - Transfobia, Desrespeito ao Nome Social e Humilhações Reiteradas – Procedência – Rescisão Indireta do Contrato – Consectários Legais

Walter Diab - walterdiab38@gmail.com - IP: 189.15.225.61

REVISTA DE DIREITO

TRABALHO E PROCESSO

Ano 7 - Set-Out de 2026 - Nº 61

Diretora
Ana Maria Coutinho Paixão

Editor-Chefe
Walter Diab

Conselho Editorial

Alexandre de Souza Agra Belmonte
Bruno Gomes Borges da Fonseca
Carlos Henrique Bezerra Leite
Cristiano Paixão
Gisele Leite
Gustavo Filipe Barbosa Garcia
Jorge Luiz Souto Maior
José Affonso Dallegrave Neto
Manoel Jorge Silva Neto
Maurício Godinho Delgado
Marco Aurélio Serau Junior
Mauro Schiavi
Ney Maranhão
Raimundo Simão de Melo
Rodolfo Pamplona Filho
Rodrigo Carelli
Ronaldo Curado Fleury
Sayonara Grillo Coutinho L. da Silva
Sérgio Torres Teixeira
Vitor Salino de Moura Eça
Vólia Bomfim
Wendel de Brito Lemes Teixeira

Walter Diab - walterdiab38@gmail.com - IP: 189.15.225.61

REVISTA DE DIREITO

TRABALHO E PROCESSO

Porto Alegre - RS - Brasil

ISSN 2595-5993
Qualis B4

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

Revista de Direito Trabalho e Processo

v. 1 (ago. 2018) -.- Porto Alegre: Paixão 2018.
Bimestral.
v. 61 (set-out 2026)

ISSN 2595-5993

1. Direito do Trabalho - Periódico. 2. Direito Processual do Trabalho

CDU 349.2(05)

CDU 349.2:347.9(05)

Ficha Catalográfica: Leandro Augusto dos Santos Lima - CRB 10/1273
Capa: Giselle Vargas da Cunha - Crisálida Agency
Diagramação: Evelin Caroline Andrade
Editor Responsável: Ana Maria Coutinho Paixão

Publicação bimestral da Paixão Editores. Proibida a reprodução parcial ou total sem autorização dos editores, ou citação expressa da fonte.

Os conceitos emitidos em trabalhos assinados são de responsabilidade de seus autores.

E-mail para remessa de artigos: revtrabalho@paixaoeditores.com

Editada e distribuída em todo território nacional por:

PAIXÃO EDITORES

Paixão Editores Ltda.
CNPJ 94.352.432/0001-05
+55 51 99153.1509
www.paixaoeditores.com
paixaoeditores@paixaoeditores.com

Walter Diab - walterdiab38@gmail.com - IP: 189.15.225.61

VIOLÊNCIA LABORAL E BURNOUT: ENTRE AS EXIGÊNCIAS DO TRABALHO E OS LIMITES DE QUEM TRABALHA*

Luciano Martinez

Professor Associado IV de Direito do Trabalho e da Seguridade Social da Faculdade de Direito da Universidade Federal da Bahia (UFBA). Mestre e Doutor em Direito do Trabalho e da Seguridade Social (USP). Pós-Doutor em Direito pela PUCRS. Juiz do Trabalho desde 1995 (TRT5). Titular da Cadeira 52 da Academia Brasileira de Direito do Trabalho e da Cadeira 26 da Academia de Letras Jurídicas da Bahia. Autor de diversas obras jurídicas. ORCID ID https://orcid.org/0000-0001-7412-8355
E-mail: lucianomartinez.ba@gmail.com. Instagram: @lucianomartinez10

---

* O presente artigo resultou dos estudos desenvolvidos para a preparação da palestra "Violência Laboral e Burnout", proferida pelo autor em 25 de setembro de 2026, no Congresso Internacional das Academias, realizado nos dias 24 e 25 daquele mês, no Pleno do Tribunal Regional do Trabalho da 4ª Região, em Porto Alegre. Promovido pela Academia Brasileira de Direito do Trabalho e pela Academia Sul-Rio-Grandense de Direito do Trabalho, o encontro reuniu o 45º Colóquio da ABDT e a celebração do décimo aniversário da ASRDT. Este texto é oferecido ao confrade André Jobim de Azevedo, nobre advogado, destacado tribuno e coordenador do evento, em homenagem à sua dedicação às letras jurídicas e à sua capacidade de reunir pessoas, aproximar instituições e converter o convívio acadêmico em oportunidade de reflexão e construção coletiva.

Walter Diab - walterdiab38@gmail.com - IP: 189.15.225.61

RESUMO: O artigo investiga as relações entre violência laboral, burnout, personalidade e organização do trabalho, com o propósito de articular a consideração das diferenças individuais ao dever de prevenção dos riscos psicossociais. Por meio de ensaio teórico interdisciplinar, apoiado em revisão narrativa da literatura e análise normativa, examina a interação entre demandas, recursos, recuperação, neuroticismo, preocupações perfeccionistas e exercício da liderança. A análise distingue associações populacionais, avaliação individual, nexo ocupacional e responsabilidade jurídica, recusando tanto o determinismo psicológico quanto a exclusão das características pessoais do estudo do adoecimento. A proposta de compatibilidade psicossocial dinâmica reúne pessoa, função, liderança, organização e tempo em uma construção analítica de alcance teórico, sem finalidade diagnóstica ou pretensão de validação empírica. Sua articulação com o modelo autoral do ciclo laboral permite organizar a prevenção nas gestões de contratáveis, contratados, afastáveis, afastados e egressos, compreendidos estes como trabalhadores que retornam de afastamento. A tese sustentada é que o conhecimento da diversidade humana amplia as exigências de proteção, sem legitimar seleção excludente, invasão da intimidade ou transferência do risco empresarial. A efetividade preventiva depende de intervenções sobre o trabalho real, participação dos trabalhadores, confidencialidade e aprendizagem institucional, cuja continuidade deve ser verificada ao longo das trajetórias profissionais.

Palavras-chave: violência laboral; burnout; personalidade; riscos psicossociais; compatibilidade psicossocial dinâmica; ciclo laboral.

ABSTRACT: This article investigates the relationships between workplace violence, burnout, personality and work organization, seeking to connect individual differences with the duty to prevent psychosocial risks. Drawing on an interdisciplinary theoretical essay, a narrative literature review and legal analysis, it examines the interaction between job demands, resources, recovery, neuroticism, perfectionistic concerns and leadership. The analysis distinguishes population-level associations, individual assessment, occupational causation and legal liability, rejecting both psychological determinism and the exclusion of individual characteristics from the study of work-related ill health. Dynamic psychosocial compatibility is proposed as a theoretical analytical framework encompassing the person, job, leadership, organization and time, without diagnostic purposes or claims of empirical validation. Its connection with the author's employment lifecycle model organizes prevention across prospective employees, active employees, workers at risk of work disability, workers on leave and workers returning from leave. The central argument is that understanding human diversity strengthens protective duties without legitimizing exclusionary selection, invasions of privacy or the transfer of business risks to workers. Effective prevention requires interventions in actual working conditions, worker participation, confidentiality and organizational learning, with continuity assessed throughout professional trajectories.

Keywords: workplace violence; burnout; personality; psychosocial risks; dynamic psychosocial compatibility; employment lifecycle.

SUMÁRIO: INTRODUÇÃO: ENTRE AS EXIGÊNCIAS DO TRABALHO E OS LIMITES DE QUEM TRABALHA. 2. VIOLÊNCIA LABORAL, BURNOUT E A ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO 2.1. Da violência visível à violência inscrita na organização; 2.2. Burnout: da metáfora do esgotamento à categoria médico-ocupacional e jurídica; 2.3. Demandas, recursos, excesso e recuperação; 3. A PESSOA QUE TRABALHA: PERSONALIDADE, VULNERABILIDADE E ADOECIMENTO 3.1. OCEAN

Walter Diab - walterdiab38@gmail.com - IP: 189.15.225.61

e a inexistência de um trabalhador médio; 3.2. Neuroticismo, suscetibilidade e o problema do determinismo; 3.3. Perfeccionismo e cobrança interiorizada; 3.4. "Não ter e ter que ter pra dar": exigência, culpa e limites pessoais; 3.5. O difícil exercício de perdoar-se; 4. PERTURBADOS E PERSEGUIDOS: O ENCONTRO ENTRE PERSONALIDADE, PODER E ORGANIZAÇÃO 4.1. A medida, o excesso e a transformação da exigência em risco; 4.2. Quando o mais sensível encontra o mais aguerrido; 4.3. A personalidade de quem dirige; 4.4. Liderança como risco e como proteção; 4.5. Personalidade não é destino: os limites éticos da utilização do OCEAN; 5. ENTRE A VULNERABILIDADE E O NEXO: UMA TEORIA DA COMPATIBILIDADE PSICOSSOCIAL DINÂMICA 5.1. Da aptidão abstrata à compatibilidade psicossocial dinâmica; 5.2. Pessoa, função, liderança, organização e tempo; 5.3. Adoecer no trabalho e adoecer pelo trabalho; 5.4. Vulnerabilidade, causalidade e concausalidade; 5.5. O dever empresarial diante do risco cognoscível;6. P REVENIR É ACOMPANHAR TRAJETÓRIAS: O CICLO LABORAL E A SAÚDE MENTAL 6.1. Da prevenção episódica à prevenção longitudinal; 6.2. Contratáveis, contratados, afastáveis, afastados e egressos; 6.3. A empresa não diagnostica pessoas: gere riscos; 6.4. Prevenção sensível à individualidade sem individualização da culpa; 6.5. Informação, confidencialidade, aprendizagem e intervenção organizacional; 6.6. O ciclo laboral como sistema de retroalimentação preventiva; 7. CONCLUSÃO: ENTRE AS EXIGÊNCIAS DO TRABALHO E OS LIMITES DE QUEM TRABALHA. Referências

1. INTRODUÇÃO: ENTRE AS EXIGÊNCIAS DO TRABALHO E OS LIMITES DE QUEM TRABALHA

O trabalho participa da vida humana de maneira mais profunda do que a descrição de suas obrigações contratuais permite perceber. A atividade profissional assegura renda e inserção social, mas também oferece referências de pertencimento, reconhecimento e valor pessoal. O tempo nela investido transporta expectativas, compromissos e projetos que ultrapassam a execução material de tarefas. Por isso, a experiência laboral pode favorecer autonomia e realização, assim como pode comprometer a saúde quando o modo de produzir exige, continuadamente, mais do que as condições de execução e recuperação permitem oferecer. Entre essas possibilidades encontra-se uma questão que interessa simultaneamente à psicologia, à medicina ocupacional e ao direito: como organizar o trabalho sem consumir as condições humanas de sua continuidade?

Walter Diab - walterdiab38@gmail.com - IP: 189.15.225.61

A resposta exige compreender a atividade e aqueles que a realizam. Uma organização pode estabelecer demandas incompatíveis com os recursos disponíveis; uma pessoa pode encontrar dificuldades para reconhecer ou comunicar seus limites; determinada liderança pode agravar esse encontro pela forma de distribuir responsabilidades e avaliar resultados. Essas possibilidades não são equivalentes nem autorizam uma repartição indiferenciada de responsabilidades. Revelam, entretanto, a insuficiência de explicações que localizam todo sofrimento em um único elemento, seja ele a personalidade do trabalhador, a conduta da chefia ou a estrutura abstrata da empresa. O adoecimento reclama investigação das relações concretas entre esses planos, enquanto a prevenção exige reconhecer quem dispõe de poder para modificá-los.

A tradição brasileira de saúde do trabalhador oferece uma orientação decisiva para esse percurso. O deslocamento da atenção do indivíduo isolado para o processo de trabalho, examinado por Mendes e Dias, permite compreender a proteção como atividade que envolve conhecimento, participação e transformação das condições laborais. No campo da saúde mental, Sato e Bernardo (2005) evidenciam problemas persistentes cuja abordagem requer articulação entre assistência, vigilância e intervenção. A singularidade pessoal, nessa perspectiva, integra uma realidade socialmente organizada. Sua consideração não encerra a investigação sobre o trabalho; amplia as perguntas necessárias para compreender como o trabalho pode participar da produção do sofrimento.

O presente estudo desenvolve um ensaio teórico interdisciplinar, apoiado em revisão narrativa da literatura e análise de fontes normativas. A seleção bibliográfica

Walter Diab - walterdiab38@gmail.com - IP: 189.15.225.61

reúne pesquisas sobre burnout, diferenças individuais e liderança, em diálogo com a produção brasileira sobre saúde mental, sociologia do trabalho e prevenção ocupacional. O método não corresponde a revisão sistemática, não produz estimativas de prevalência e não permite atribuir eficácia comprovada às proposições autorais. Seu propósito é formular uma interpretação conceitualmente consistente e juridicamente responsável, capaz de aproximar conhecimentos que frequentemente aparecem separados nas práticas organizacionais e na discussão do nexo entre trabalho e adoecimento.

A hipótese central sustenta que o conhecimento da diversidade humana deve tornar a prevenção mais exigente. Uma organização não demonstra segurança apenas porque parte de seus trabalhadores consegue suportá-la, assim como a identificação de maior suscetibilidade individual não prova, por si, que o trabalho tenha sido irrelevante para o agravo. A distinção entre exposição, resposta pessoal, causalidade e responsabilidade permite evitar tanto a culpabilização de quem adoece quanto a presunção de que todo sofrimento experimentado durante o contrato decorra necessariamente da atividade. O rigor protetivo depende dessa diferenciação, pois conclusões imprecisas fragilizam a investigação e podem orientar medidas inadequadas.

O percurso argumentativo parte da violência laboral e do burnout para examinar as condições nas quais a exigência se torna desgaste. A análise das diferenças individuais conduz ao neuroticismo, ao perfeccionismo e à cobrança interiorizada; a compreensão dessa experiência reclama, em seguida, o estudo da personalidade de quem dirige e da maneira pela qual o poder é exercido. Desse encontro emerge a proposta de

Walter Diab - walterdiab38@gmail.com - IP: 189.15.225.61

compatibilidade psicossocial dinâmica, posteriormente articulada à causalidade e ao dever empresarial. O ciclo laboral confere dimensão temporal à construção: a prevenção precisa acompanhar pessoas e mudanças organizacionais desde a preparação do ingresso até o retorno após afastamentos, sem perder continuidade justamente nos momentos em que o cuidado se torna mais necessário.

2. VIOLÊNCIA LABORAL, BURNOUT E A ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

2.1. Da violência visível à violência inscrita na organização

A violência laboral costuma ser reconhecida mais facilmente quando assume a forma de agressão, ameaça, humilhação ou constrangimento dirigido a alguém. A identificação de uma conduta e de seus destinatários permite reconstruir fatos, responsabilidades e consequências, mas não esgota as formas pelas quais o trabalho pode expor pessoas a danos. Certas práticas de gestão incorporam a desqualificação ao próprio funcionamento da atividade: a exposição pública da insuficiência, a competição incentivada por ameaças e a utilização reiterada do medo como instrumento de produtividade podem deixar de constituir desvios episódicos e tornar-se procedimentos institucionalmente tolerados. A investigação precisa alcançar, então, o comportamento e a organização que lhe oferece permanência.

A Convenção n. 190 da Organização Internacional do Trabalho apresenta uma referência conceitual apropriada a essa ampliação. Seu art. 1º abrange comporta-

Walter Diab - walterdiab38@gmail.com - IP: 189.15.225.61

mentos e práticas inaceitáveis, ou ameaças correspondentes, cuja ocorrência pode ser isolada ou reiterada e que visem, produzam ou possam produzir danos físicos, psicológicos, sexuais ou econômicos (Organização Internacional do Trabalho, 2019). O parâmetro internacional evidencia que a análise não deve depender exclusivamente da repetição nem de uma intenção lesiva confessada. Sua utilização neste ensaio é conceitual, sem que dela se deduza, automaticamente, incorporação ou aplicabilidade direta do instrumento no ordenamento brasileiro.

A violência laboral constitui, nessa acepção ampla, um campo que não se deixa reduzir ao assédio moral. Uma agressão isolada pode reclamar proteção e resposta jurídica mesmo quando não preenche os elementos utilizados para caracterizar o assédio moral reiterado. Da mesma maneira, fatores de risco psicossociais podem exigir intervenção antes que exista uma conduta qualificável como violência. A distinção evita duas reduções prejudiciais: a exigência de demonstrar assédio para justificar qualquer providência preventiva e a transformação de toda dificuldade organizacional em ilícito. O reconhecimento da amplitude do problema deve preservar a precisão das categorias pelas quais cada situação será examinada.

A sociologia do trabalho permite observar aquilo que a descrição de conflitos interpessoais nem sempre alcança. Antunes e Praun (2015) relacionam os processos de adoecimento às transformações da organização produtiva, à intensificação e à precarização do trabalho. Essa escala de análise recomenda examinar dimensionamento de equipes, critérios de reconhecimento, insegurança e formas de controle, inclusive quando as pressões se apresentam por intermédio de uma chefia

Walter Diab - walterdiab38@gmail.com - IP: 189.15.225.61

determinada. A substituição de quem dirige pode interromper certas condutas, mas será insuficiente se a instituição continuar a premiar resultados obtidos pelos mesmos procedimentos. A permanência do risco pode estar nos incentivos que sobrevivem às pessoas.

A delimitação entre fator de risco, risco e agravo também possui consequências práticas. Rodrigues, Faiad e Facas (2020) mostram a relevância da precisão conceitual para avaliar e intervir no campo psicossocial. O fator presente na organização, a exposição a ele e o dano eventualmente produzido não constituem uma única realidade. A existência de sofrimento demanda acolhimento e investigação, sem dispensar a apuração das condições que participaram de sua produção; a existência de uma condição perigosa demanda controle, mesmo quando ainda não há trabalhador diagnosticado. A prevenção ganha autonomia justamente por poder agir antes da consolidação dos pressupostos de uma resposta reparatória.

A passagem da violência visível à análise da organização não autoriza, portanto, uma causalidade presumida. Autoriza perguntas mais completas. O exame deve alcançar quais exigências foram estabelecidas, que meios estavam disponíveis, como dificuldades eram comunicadas e quais respostas a instituição oferecia. Nesse campo, o burnout apresenta especial interesse porque pode revelar uma trajetória de desgaste cujo desenvolvimento não se resume a um episódio de agressão. Sua compreensão exige distinguir o significado da expressão, sua elaboração médico-ocupacional e o tratamento que o direito brasileiro atribui ao adoecimento relacionado ao trabalho.

Walter Diab - walterdiab38@gmail.com - IP: 189.15.225.61

2.2. Burnout: da metáfora do esgotamento à categoria médico-ocupacional e jurídica

A expressão burnout conserva a imagem de algo consumido pelo próprio processo de queimar. Sua força inicial é metafórica: a disponibilidade se esgota, embora a exigência de continuidade permaneça. A imagem ajuda a compreender uma experiência que não se confunde necessariamente com desinteresse ou recusa do trabalho. Em determinadas trajetórias, a exaustão sucede a um investimento intenso de energia, compromisso e expectativa de reconhecimento. A metáfora, contudo, não demonstra um quadro clínico nem estabelece sua origem; oferece uma entrada para o problema, cuja investigação exige critérios mais precisos do que a expressividade da linguagem cotidiana.

O estudo de Freudenberger (1974) figura entre os marcos iniciais da discussão contemporânea sobre o fenômeno. A contribuição de Maslach e Jackson (1981) acrescentou uma formulação de mensuração organizada em torno da exaustão emocional, da despersonalização e da realização pessoal, relacionada ao esgotamento quando reduzida. Essa elaboração histórica permitiu diferenciar o burnout do cansaço transitório, mas a existência de instrumentos de pesquisa não torna intercambiáveis mensuração, diagnóstico e avaliação de capacidade laborativa. Uma pontuação pode descrever dimensões de uma experiência em determinado instrumento; seu significado clínico e ocupacional depende da finalidade da avaliação e dos demais elementos disponíveis.

Na CID-11, o código QD85 situa o burnout como fenômeno ocupacional, e não como condição médica. A descrição da Organização Mundial da Saúde associa a síndrome ao estresse crônico no trabalho que não foi

Walter Diab - walterdiab38@gmail.com - IP: 189.15.225.61

adequadamente administrado e compreende exaustão, distanciamento mental ou sentimentos negativos em relação à atividade e redução da eficácia profissional. O conceito se refere especificamente ao contexto ocupacional, sem servir de denominação indiferenciada para o esgotamento em qualquer área da vida (World Health Organization, 2019). A palavra síndrome, por sua vez, designa uma configuração de manifestações *(syn = juntos e drómos = estrada, caminho*) e não resolve, sozinha, a classificação nosológica ou a qualificação jurídica correspondente.

O direito brasileiro formula uma pergunta distinta daquela respondida pela posição de uma categoria na classificação internacional. O reconhecimento de doença do trabalho exige examinar a relação entre a condição de saúde e as circunstâncias de execução da atividade, segundo os requisitos legais pertinentes. A ausência de classificação do burnout como condição médica na CID-11 não equivale, portanto, à sua exclusão apriorística da proteção jurídico-ocupacional. Essa conclusão tampouco permite o raciocínio inverso: a utilização do nome burnout não comprova automaticamente nexo, incapacidade ou dever de indenizar. A comunicação entre as áreas exige conservar suas diferenças de objeto e de função.

A trajetória administrativa brasileira antecede a atualização recente da Lista de Doenças Relacionadas ao Trabalho. A Portaria MS n. 1.339/1999 já contemplava a sensação de estar acabado, associada à síndrome de burnout e ao esgotamento profissional, sob o código Z73.0. A Portaria GM/MS n. 1.999/2023 atualizou a lista, relacionando o esgotamento a fatores psicossociais laborais (Brasil, 1999, 2023). A atualização não deve ser apresentada como primeiro reconhecimento sanitário

Walter Diab - walterdiab38@gmail.com - IP: 189.15.225.61

brasileiro da matéria. Além da precisão histórica, a distinção preserva a diferença entre uma referência para a saúde do trabalhador e a demonstração dos requisitos de cada consequência previdenciária, trabalhista ou reparatória.

A utilidade dessa delimitação aparece quando o debate abandona a disputa puramente nominal e passa a examinar o processo de desgaste. Uma classificação indica o campo no qual o fenômeno é descrito; a compreensão de sua produção demanda reconstruir exigências, recursos e possibilidades de recuperação. O problema se desloca, assim, da pergunta sobre quanto alguém trabalhou para a investigação de como trabalhou, com quais meios, durante quanto tempo e sob que condições poderia recompor a capacidade investida na atividade. Essa relação entre entrega e recomposição permite aprofundar o sentido ocupacional do esgotamento.

2.3. Demandas, recursos, excesso e recuperação

O modelo de demandas e recursos do trabalho oferece uma referência para examinar a relação entre exigências e condições de enfrentamento. Demerouti et al. (2001) articulam demandas laborais e insuficiência de recursos a processos de exaustão e desengajamento. A contribuição não consiste em prometer uma equação universal de equilíbrio, mas em impedir que a dificuldade de uma tarefa seja avaliada sem consideração dos meios oferecidos para realizá-la. Exigências elevadas podem coexistir com autonomia, apoio e aprendizagem; sua continuidade sob escassez de recursos e recuperação insuficiente apresenta configuração diversa. A intensidade adquire significado na relação com as condições de execução.

Walter Diab - walterdiab38@gmail.com - IP: 189.15.225.61

O excesso laboral não se restringe ao número de tarefas nem à extensão formal da jornada. A responsabilidade sem autonomia, a imprevisibilidade permanente, a necessidade de responder a comandos incompatíveis e a exposição emocional continuada podem produzir desgaste mesmo quando a quantidade aparente de trabalho parece moderada. A carga possui conteúdo, duração e significado. Uma atividade pode exigir que o trabalhador administre conflitos entre o resultado cobrado e os meios eticamente aceitáveis para alcançá-lo, ou permaneça disponível para interrupções que impeçam a conclusão de qualquer tarefa. A contagem de entregas, isoladamente, não revela a experiência necessária à sua produção.

A recuperação também precisa ser examinada em sua efetividade. A existência de intervalo previsto, férias concedidas ou horário formalmente delimitado não demonstra que esses espaços tenham sido preservados quando prazos, contatos e expectativas de resposta pressupõem continuidade da atividade. O descanso pode existir no registro e desaparecer na prática, enquanto a organização permanece convencida de que o trabalho foi realizado dentro das condições oficialmente estabelecidas. Essa distância não autoriza presumir irregularidade em toda comunicação eventual, mas exige investigar frequência, necessidade, possibilidade de recusa e efeitos concretos sobre a recomposição física e mental.

A manutenção do desempenho tampouco oferece prova suficiente de sustentabilidade. Um resultado pode ser obtido pela utilização de reservas que deixam de se recompor, pela supressão de pausas ou pelo prolongamento informal da jornada. A entrega presente, então, oculta a deterioração das condições de entrega

Walter Diab - walterdiab38@gmail.com - IP: 189.15.225.61

futura. Essa hipótese exige verificação e não transforma comprometimento em sintoma, mas evidencia um limite dos indicadores exclusivamente produtivos: eles informam o que foi realizado sem necessariamente esclarecer a que custo. A avaliação preventiva precisa alcançar o processo, inclusive quando os números ainda não registram a dificuldade.

A análise das demandas conduz, por fim, à diversidade daqueles que as enfrentam. O mesmo conjunto de condições pode ser experimentado de maneira diferente por pessoas com histórias, recursos e disposições distintas; a mesma pessoa também pode encontrar limites diferentes em momentos diversos de sua trajetória. Essa variabilidade não torna arbitrária a avaliação do trabalho. Torna insuficiente a suposição de que uma medida uniforme de resistência represente todos os trabalhadores, abrindo espaço para o estudo da personalidade como dimensão da experiência, sem convertê-la em explicação exclusiva do adoecimento.

3. A PESSOA QUE TRABALHA: PERSONALIDADE, VULNERABILIDADE E ADOECIMENTO

3.1. OCEAN e a inexistência de um trabalhador médio

O modelo dos cinco grandes fatores de personalidade, conhecido como Big Five ou pelo acrônimo O. C. E. A. N., descreve dimensões amplas de diferenças individuais. As letras correspondem a Openness to Experience, Conscientiousness, Extraversion, Agreeableness e Neuroticism, usualmente traduzidas como abertura à experiência, conscienciosidade, extroversão, amabilidade e

Walter Diab - walterdiab38@gmail.com - IP: 189.15.225.61

neuroticismo. A formulação é dimensional: cada pessoa apresenta uma combinação de características, em graus diversos, sem pertencer necessariamente a um de cinco tipos excludentes (McCrae; John, 1992). Sua utilização requer essa precisão inicial, pois a transformação de dimensões em identidades fixas favorece interpretações que o modelo não autoriza.

A abertura à experiência compreende receptividade a ideias e possibilidades; a conscienciosidade envolve organização, disciplina e orientação para objetivos; a extroversão abrange aspectos da sociabilidade, da energia interpessoal e da assertividade; a amabilidade reúne disposições relacionadas à cooperação e às relações com os outros; o neuroticismo diz respeito à propensão a experimentar afetos negativos e à sensibilidade a determinados estressores. Essas descrições são aproximações, não retratos completos de uma pessoa. As dimensões possuem facetas, variam em sua expressão contextual e não substituem a história de vida, as competências profissionais nem os recursos disponíveis para enfrentar uma situação concreta.

A inexistência de um trabalhador médio, no sentido aqui adotado, não nega a utilidade de médias estatísticas. Questiona a transformação de uma abstração descritiva em destinatário suficiente da proteção ocupacional. A média não trabalha, não recebe uma cobrança nem precisa recuperar-se depois de uma jornada; essas experiências pertencem a pessoas. Uma organização concebida para a resistência supostamente uniforme de seus integrantes pode deixar de reconhecer diferenças que já existem na população empregada. O problema preventivo não se resolve exigindo que a realidade humana corresponda ao modelo simplificado utilizado para descrevê-la.

Walter Diab - walterdiab38@gmail.com - IP: 189.15.225.61

A relevância da personalidade aparece, portanto, como possibilidade de compreender a experiência e aperfeiçoar o cuidado. A mesma informação perderia sua finalidade protetiva se utilizada para selecionar quem tolera melhor um ambiente inadequado. A consideração das diferenças reclama mediação entre conhecimento científico e decisão organizacional: resultados de pesquisa podem orientar perguntas, mas não oferecem, por si, autorização para classificar candidatos ou trabalhadores segundo uma suposta probabilidade individual de adoecimento. Entre as dimensões do OCEAN, o neuroticismo torna essa exigência particularmente visível, tanto pela literatura sobre burnout quanto pela facilidade com que seu nome é indevidamente convertido em estigma.

3.2. Neuroticismo, suscetibilidade e o problema do determinismo

O neuroticismo não corresponde a diagnóstico de neurose, transtorno mental ou incapacidade profissional. A dimensão descreve disposições relativas à experiência de afetos negativos e à resposta a estressores, sem constituir julgamento de valor sobre quem apresenta determinada pontuação. A confusão entre traço e doença compromete a análise desde o início: um conceito utilizado para estudar diferenças passa a funcionar como desqualificação da pessoa. No contexto laboral, esse desvio pode atingir também a credibilidade de seus relatos, como se maior sensibilidade demonstrasse, antecipadamente, a inexistência do fato ou a irrelevância da exposição descrita.

A revisão sistemática de Angelini (2023), que reuniu 83 estudos e 36.627 participantes, identificou relações entre os cinco grandes fatores e o burnout, com associação

Walter Diab - walterdiab38@gmail.com - IP: 189.15.225.61

positiva entre neuroticismo e esgotamento. O conjunto, entretanto, apresenta heterogeneidade de amostras, instrumentos e desenhos, com predominância de estudos transversais. A evidência é relevante para reconhecer a participação possível das diferenças individuais, mas não permite estabelecer uma sequência causal universal nem antecipar a evolução de determinado trabalhador. A passagem da associação populacional à conclusão individual exige informações que a simples identificação de um traço não fornece.

Camara e Parker (2025) examinaram 59 estudos longitudinais relativos a 18 traços ou características de personalidade e apontaram neuroticismo e preocupações perfeccionistas como candidatos a fatores de maior risco. O acompanhamento temporal contribui para o estudo da precedência entre variáveis, mas não elimina limitações metodológicas, confundimento ou influências recíprocas. A formulação adotada pelos autores recomenda, inclusive, conservar a linguagem de possibilidade. A literatura sustenta a pertinência de investigar suscetibilidades em interação com estressores; não sustenta a afirmação de que determinado perfil esteja destinado ao burnout ou de que sua identificação torne dispensável examinar o trabalho.

A suscetibilidade não é sinônimo de inevitabilidade. Sua relevância depende de exposições, recursos, vínculos e circunstâncias que podem favorecer ou interromper trajetórias de desgaste. Uma pessoa mais sensível à avaliação negativa pode encontrar apoio em critérios claros e comunicação respeitosa, enquanto a ambiguidade e a ameaça podem acentuar suas dificuldades. Esse exemplo descreve uma hipótese relacional, não uma regra diagnóstica. O ponto analítico é que as características pessoais não atuam fora do mundo: encon-

Walter Diab - walterdiab38@gmail.com - IP: 189.15.225.61

tram condições que lhes conferem expressão, e essas condições integram o campo de intervenção da organização.

O determinismo também pode surgir de uma leitura aparentemente protetiva, segundo a qual todas as pessoas responderiam da mesma forma ao mesmo ambiente. A negação das diferenças preserva uma igualdade apenas abstrata e dificulta reconhecer necessidades concretas. A proteção consistente exige considerar variabilidade sem hierarquizar dignidades, investigar relatos sem antecipar sua aceitação ou descarte e distinguir vulnerabilidade de culpa. Essa distinção permite passar do traço amplo à forma pela qual certas exigências são incorporadas à experiência pessoal, especialmente quando o compromisso com a qualidade se transforma em cobrança que já não admite conclusão satisfatória.

3.3. Perfeccionismo e cobrança interiorizada

A busca de um trabalho bem realizado pode favorecer aprendizagem, responsabilidade e satisfação profissional. A exigência de infalibilidade altera essa relação quando a avaliação do resultado passa a comprometer o valor atribuído à própria pessoa. O que foi produzido perde importância diante da distância entre a realização possível e um padrão que continuamente se desloca. A tarefa pode terminar sem que a cobrança encontre encerramento, porque a atenção permanece voltada ao que poderia ter sido melhor. A distinção entre rigor e impossibilidade de reconhecer suficiência permite examinar o perfeccionismo sem patologizar excelência, conscienciosidade ou dedicação.

As preocupações perfeccionistas compreendem, entre outros aspectos, receio intenso de erros, dúvida persis-

Walter Diab - walterdiab38@gmail.com - IP: 189.15.225.61

tente sobre a própria atuação e sensibilidade à avaliação negativa. Sua presença entre os candidatos a fatores de risco identificados na revisão de Camara e Parker (2025) justifica atenção, sem autorizar equipará-las a toda forma de padrões elevados. Uma meta pessoal exigente pode coexistir com flexibilidade e reconhecimento dos limites; outra configuração pode converter qualquer insuficiência em ameaça à autoestima. A análise precisa preservar essa diferença, inclusive porque a organização pode incentivar comportamentos semelhantes na aparência, embora sustentados por relações subjetivas distintas com o trabalho.

A cobrança interiorizada oferece uma formulação interpretativa para situações em que a exigência continua depois de encerrado o contato direto com a chefia. A referência ao superego, em Freud (2011), permite aproximar a discussão de uma instância crítica que participa da relação do sujeito consigo mesmo, sem converter um conceito psicanalítico em fator causal ocupacional presumido. O diálogo entre teorias requer delimitação: superego, neuroticismo e preocupações perfeccionistas pertencem a construções diferentes. A aproximação aqui proposta examina a experiência de uma exigência que persiste internamente; não afirma identidade entre categorias nem oferece explicação clínica aplicável a qualquer trabalhador.

A organização pode favorecer essa persistência sem emitir uma ordem explícita de perfeição. A exposição sistemática dos erros, a transformação imediata de resultados excepcionais em patamares mínimos e a premiação da disponibilidade irrestrita ensinam quais comportamentos recebem reconhecimento. Um trabalhador passa a antecipar a cobrança e a prolongar a própria entrega para evitar a experiência de insuficiên-

Walter Diab - walterdiab38@gmail.com - IP: 189.15.225.61

cia. A hipótese não presume intenção empresarial de produzir sofrimento, mas permite investigar se práticas de reconhecimento estão estimulando uma intensidade de dedicação cuja sustentabilidade jamais foi examinada.

A responsabilidade profissional pode, nesse encontro, perder fronteiras. Quem raramente recusa recebe novas incumbências; quem resolve situações difíceis se torna destinatário recorrente delas; quem permanece disponível fora dos horários estabelecidos passa a ser lembrado justamente por essa disponibilidade. A qualidade que beneficia a atividade pode alimentar um circuito de concentração de demandas quando faltam mecanismos de distribuição e contenção. A prevenção não precisa reduzir o compromisso com o trabalho, mas impedir que ele seja interpretado como reserva inesgotável. Essa tensão entre recursos finitos e obrigação de continuar encontra expressão especialmente sensível na linguagem artística.

3.4. "Não ter e ter que ter pra dar": exigência, culpa e limites pessoais

A canção Esquinas, de Djavan (1984), oferece uma imagem expressiva para o conflito entre insuficiência de recursos e permanência da obrigação de entrega. O fragmento que intitula esta subseção aproxima o leitor da experiência de quem percebe não dispor do necessário, mas sente que precisa continuar oferecendo. Sua presença é literária, sem função de prova clínica e sem pretensão de interpretar a vida de seu autor. A música alcança, por condensação, uma experiência para a qual a análise científica oferece outros instrumentos: o desencontro entre aquilo que ainda se pode mobilizar e aquilo que parece impossível deixar de cumprir.

Walter Diab - walterdiab38@gmail.com - IP: 189.15.225.61

No trabalho, esse desencontro pode assumir formas discretas. O tempo necessário à conclusão de uma tarefa é retirado do descanso; a atenção exigida por uma urgência é obtida pela interrupção continuada de outras responsabilidades; a disponibilidade emocional esperada no atendimento é sustentada apesar da redução das condições de recuperação. A sucessão de entregas torna menos visível o limite porque a organização continua a receber o resultado. O custo permanece com quem o produz e pode não aparecer até que alguma dimensão da experiência deixe de ser compensável pelo esforço adicional.

A culpa acrescenta complexidade ao reconhecimento dessa situação. Para alguém que associa comprometimento à capacidade de corresponder sempre, a recusa de uma tarefa pode ser experimentada como deslealdade, e a necessidade de pausa, como falha moral. Essa possibilidade não descreve todos os trabalhadores nem explica isoladamente o esgotamento. Interessa porque revela como uma exigência externa pode encontrar adesão subjetiva mesmo quando já ultrapassa os recursos disponíveis. A concordância com a demanda, nesse contexto, não oferece prova suficiente de que sua execução seja sustentável ou de que a pessoa disponha de liberdade efetiva para estabelecer limites.

A organização conserva deveres próprios diante desse encontro. O fato de alguém se oferecer para assumir novas incumbências não dispensa a avaliação da carga global, dos tempos necessários e da distribuição de responsabilidades. A gestão precisa ser capaz de perceber que a entrega anterior não autoriza multiplicar indefinidamente a expectativa de entrega futura. A preservação do limite não é um favor dirigido a quem fracassou; integra o desenho responsável de uma ativi-

Walter Diab - walterdiab38@gmail.com - IP: 189.15.225.61

dade continuada. Essa compreensão também permite aproximar a discussão de outra dificuldade: a possibilidade de reconhecer o próprio erro sem transformar toda falha em condenação pessoal.

3.5. O difícil exercício de perdoar-se

A possibilidade de perdoar-se é empregada neste artigo em sentido existencial, como capacidade de reconhecer uma falha sem reduzir a identidade inteira ao resultado insatisfatório. O erro pode exigir reparação, mudança de conduta e aprendizagem; nenhuma dessas exigências torna necessário que a pessoa permaneça indefinidamente submetida à desqualificação de si. A distinção tem relevância para a experiência profissional porque o trabalho participa da construção do valor pessoal. Quando desempenho e identidade se confundem integralmente, uma dificuldade localizada pode adquirir a dimensão de um julgamento sobre tudo aquilo que alguém acredita ser.

Algumas pessoas reconhecem nos outros circunstâncias atenuantes que não conseguem admitir em relação a si mesmas. O cuidado dispensado à limitação alheia convive, então, com uma medida particularmente severa da própria insuficiência. Essa assimetria não autoriza diagnóstico a distância, mas oferece uma hipótese interpretativa para compreender por que a comunicação de apoio pode ser insuficiente quando o sistema de avaliação permanece associado à infalibilidade. A organização pode afirmar que erros fazem parte da aprendizagem e, simultaneamente, conservar práticas que tornam qualquer erro uma ameaça ao reconhecimento ou à permanência profissional.

Walter Diab - walterdiab38@gmail.com - IP: 189.15.225.61

A contribuição de Seligmann-Silva et al. (2010) situa o sofrimento na relação entre subjetividade e transformações sociais e organizacionais. Esse enquadramento impede que a autocobrança seja utilizada como resposta que encerra a investigação sobre o trabalho. A vida psíquica não se torna irrelevante por possuir dimensão social, assim como sua consideração não torna secundárias as condições materiais e as relações de poder. A interpretação ganha densidade quando examina como modos de reconhecimento, insegurança e possibilidades de ação encontram disposições pessoais e participam de sua intensificação ou de sua contenção.

A capacidade de reconhecer limites pode integrar recursos pessoais de cuidado, mas não substitui o controle das condições ocupacionais. Uma política que oferece apoio emocional enquanto conserva metas inviáveis ou tolera humilhações produz uma dissociação entre assistência e prevenção. O cuidado individual pode ajudar alguém a reconstruir sua relação consigo mesmo; a organização precisa modificar aquilo que, no campo de suas decisões, contribui para a continuidade da exposição. A possibilidade de perdoar-se não exonera a empresa do dever de aprender, corrigir e limitar-se.

O exame da cobrança interiorizada conduz, por essa razão, de volta às relações de trabalho. A personalidade não comparece apenas do lado de quem recebe ordens, e a exigência não nasce exclusivamente de sua interpretação subjetiva. Quem distribui tarefas, comunica avaliações e administra conflitos também possui disposições e dificuldades próprias, investidas de consequências ampliadas pelo poder de direção. O encontro entre essas posições torna necessário examinar a medida da cobrança e a forma pela qual diferenças pessoais passam a integrar uma relação institucionalmente assimétrica.

Walter Diab - walterdiab38@gmail.com - IP: 189.15.225.61

4. PERTURBADOS E PERSEGUIDOS: O ENCONTRO ENTRE PERSONALIDADE, PODER E ORGANIZAÇÃO

4.1. A medida, o excesso e a transformação da exigência em risco

As imagens de perturbação e perseguição[1] permitem retomar o problema da exigência sob uma perspectiva relacional. A primeira evoca a perda de uma ordem possível; a segunda, a experiência de uma cobrança da qual não se consegue obter distância. As expressões não designam identidades de trabalhadores, diagnósticos ou categorias jurídicas autossuficientes. Sua utilização é interpretativa e não depende de atribuir à origem das palavras uma força explicativa que ela não possui. O interesse está na pergunta que essas experiências suscitam: em quais circunstâncias uma exigência legítima passa a desorganizar as condições necessárias ao próprio trabalho?

A questão da medida evita dois equívocos. A identificação de violência em toda cobrança, divergência ou avaliação desfavorável esvazia a capacidade de distinguir o exercício regular da direção de práticas abusivas. A naturalização de qualquer pressão sob o argumento de que o trabalho exige resultados produz dificuldade igualmente grave, porque transforma a necessidade de organizar a atividade em autorização sem limites. A avaliação precisa considerar objeto, meios, intensidade, frequência, duração e contexto, sem perder de vista que certas condutas são inaceitáveis por sua própria

1 A palavra “perseguir” tem uma curiosa etimologia por conta do uso do **prefixo “per-”**, que qualifica tudo o que tem relação com o excesso. Assim, se o “perfeito” é aquilo que é excessivamente feito, e se a “perturbação” é uma turbação excessiva, a “perseguição” é a ação de excessivamente seguir, de incessantemente ir atrás.

Walter Diab - walterdiab38@gmail.com - IP: 189.15.225.61

natureza, independentemente de repetição ou de uma suposta tolerância individual.

A fixação de metas oferece um exemplo. O objetivo pode conferir clareza à atividade quando é compatível com recursos, tempo e atribuições; pode tornar-se fator de risco quando pressupõe esforço continuadamente incompatível com essas condições. A utilização de resultados para humilhar, ameaçar ou expor publicamente trabalhadores acrescenta outro plano de análise, relativo à forma de exercício do poder. A legitimidade abstrata de estabelecer objetivos não decide a legitimidade dos procedimentos adotados para cobrá-los. O exame precisa alcançar o que se exige e o que acontece com quem não consegue corresponder.

A consideração da intensidade e da duração, conhecida na avaliação de exposições ocupacionais, contribui para esse raciocínio sem permitir uma transposição mecânica de modelos de agentes físicos ou químicos. Experiências psicossociais não admitem uma dose universal a partir da qual todas as pessoas adoeceriam. Ainda assim, a repetição de exigências, a imprevisibilidade e a ausência de recuperação modificam o significado da exposição. A medida é relacional, mas não puramente subjetiva: pode ser investigada por jornadas, cargas, recursos, comunicações e práticas verificáveis, em diálogo com os relatos de quem realiza a atividade.

A experiência de perseguição pode decorrer de uma conduta dirigida contra alguém ou de mecanismos de cobrança que se renovam incessantemente, inclusive por sistemas digitais. Essas hipóteses exigem apuração distinta, e a percepção individual não basta para estabelecer qualquer delas. Seu valor preventivo consiste em indicar uma dificuldade que precisa ser compre-

Walter Diab - walterdiab38@gmail.com - IP: 189.15.225.61

endida, sem descarte antecipado. A análise da medida conduz, desse modo, à interação concreta entre formas de dirigir e formas de responder à exigência, especialmente quando a firmeza de um é recebida por outro como obrigação de corresponder sem margem de recuo.

4.2. Quando o mais sensível encontra o mais aguerrido

As expressões sensível e aguerrido são utilizadas como imagens de posições relacionais, sem equivalência automática com dimensões do OCEAN. A sensibilidade não implica incapacidade, e a disposição aguerrida não significa agressividade ou abuso. Uma pessoa pode combinar atenção intensa à avaliação alheia com elevada competência; outra pode exercer direção firme, orientada a resultados, sem desrespeitar ninguém. O interesse está no encontro entre características e condições concretas, pois as consequências não podem ser deduzidas de adjetivos atribuídos isoladamente aos participantes.

Uma situação hipotética ajuda a esclarecer essa interação. A chefia atribui uma tarefa especialmente exigente a um trabalhador comprometido e interpreta a escolha como demonstração de confiança. O destinatário recebe a incumbência como reconhecimento, mas também como obrigação de corresponder plenamente. A entrega, produzida mediante esforço excepcional, confirma ao gestor a possibilidade da meta e reforça, para o trabalhador, a associação entre sacrifício e aprovação. A demanda seguinte aumenta, enquanto a organização ainda não dispõe de informação sobre o tempo e a recuperação consumidos na entrega anterior.

Walter Diab - walterdiab38@gmail.com - IP: 189.15.225.61

O circuito pode prosseguir sem que qualquer dos envolvidos formule intenção de causar dano. A chefia enxerga capacidade onde houve utilização excepcional de reservas; o trabalhador percebe compromisso onde já existe dificuldade de recusa; a instituição registra resultados sem examinar os meios de sua obtenção. O adoecimento não é consequência necessária dessa hipótese, mas a situação torna inteligível um risco que a observação isolada das personalidades não captaria. A análise precisa alcançar a relação que transforma uma entrega extraordinária em expectativa ordinária e os mecanismos que poderiam interromper essa transformação.

A assimetria contratual impede interpretar o encontro como negociação entre poderes equivalentes. O trabalhador participa da comunicação de dificuldades e do cumprimento das orientações de segurança, mas não possui, em regra, a mesma capacidade de modificar metas, dimensionar equipes ou estabelecer critérios de avaliação. O fato de concordar, empenhar-se ou obter resultados não transfere a ele a responsabilidade por organizar a atividade em condições seguras. A compreensão relacional amplia o campo causal sem dissolver a distribuição jurídica dos deveres. O próximo passo consiste, por isso, em examinar quem exerce a direção e como a organização acompanha esse exercício.

4.3. A personalidade de quem dirige

A personalidade da chefia interfere na maneira pela qual exigências institucionais são comunicadas e administradas. Modos de reagir à frustração, necessidade de controle, disposição para ouvir e capacidade de lidar com conflitos podem participar da experiência co-

Walter Diab - walterdiab38@gmail.com - IP: 189.15.225.61

tidiana da equipe. Essa constatação não autoriza um inventário de tipos psicológicos incompatíveis com a gestão. Recomenda reconhecer que a autoridade amplia os efeitos dos comportamentos: uma dificuldade interpessoal, quando associada ao poder de distribuir tarefas e avaliar desempenho, pode adquirir consequências sobre as condições de trabalho de outras pessoas.

A evidência empírica exige cautela com generalizações. Camps, Stouten e Euwema (2016), em pesquisa com 103 díades de supervisores e subordinados, não encontraram a associação esperada entre neuroticismo do supervisor e supervisão abusiva. O resultado impede converter uma expectativa plausível em afirmação universal sobre dirigentes. A existência de relações entre traços e determinados resultados em outras pesquisas não elimina a necessidade de observar comportamentos, contextos e limites de cada desenho. Uma dimensão ampla de personalidade não constitui medida suficiente da forma pela qual alguém exercerá o poder.

Fosse et al. (2024) examinaram o neuroticismo por suas facetas em lideranças emergentes, encontrando relações diferenciadas com formas de liderança destrutiva. O estudo envolveu 420 participantes em contexto de seleção militar, com avaliação posterior em exercício de campo, o que recomenda prudência na transferência das conclusões para outros ambientes. A contribuição interessa sobretudo por evidenciar que uma dimensão agregada pode ocultar diferenças internas relevantes. Sua leitura não sustenta exclusão genérica de pessoas com determinado traço, nem permite tratar resultados obtidos em condições específicas como critério universal de escolha de gestores.

Walter Diab - walterdiab38@gmail.com - IP: 189.15.225.61

A consequência organizacional deve concentrar-se nas competências e nas práticas efetivamente relacionadas à direção. A avaliação de uma chefia precisa considerar sua capacidade de delegar, esclarecer prioridades, administrar conflitos e reconhecer sobrecarga, além dos resultados quantitativos de sua unidade. O conhecimento de características pessoais, quando obtido de modo legítimo e profissionalmente adequado, não substitui o acompanhamento do comportamento. A finalidade preventiva é compreender como a autoridade repercute sobre o trabalho dos demais, estabelecendo formação, limites e respostas institucionais quando sua utilização produz exposição indevida.

A própria chefia também integra o ambiente que se pretende avaliar. Metas incompatíveis, autonomia insuficiente e incentivos contraditórios podem restringir a possibilidade de uma direção protetiva. Essa consideração não justifica condutas abusivas, mas evita uma intervenção incompleta, que responsabiliza apenas o gestor e conserva as condições que favorecem a repetição. A personalidade participa do exercício da liderança; a organização define parte relevante das possibilidades e das recompensas desse exercício. A prevenção precisa trabalhar sobre ambos os planos para que a mudança não dependa exclusivamente da substituição de pessoas.

4.4. Liderança como risco e como proteção

A liderança constitui uma mediação cotidiana entre decisões institucionais e experiência laboral. Diretrizes tornam-se prazos, metas se convertem em distribuição de tarefas e políticas de flexibilidade adquirem conteúdo na resposta dada a uma necessidade concreta. Nesse espaço, a chefia pode ampliar previsibilidade e

Walter Diab - walterdiab38@gmail.com - IP: 189.15.225.61

apoio ou acrescentar arbitrariedade a uma atividade já exigente. A qualidade da mediação não é detalhe acessório da prevenção, porque determina, em parte, se os recursos anunciados pela organização estarão efetivamente disponíveis a quem precisa utilizá-los.

A meta-análise de estudos longitudinais de Li et al. (2024) examina relações entre liderança destrutiva e resultados para os trabalhadores, incluindo a complexidade das relações recíprocas ao longo do tempo. Sua pertinência está em sustentar o estudo de processos que ultrapassam um episódio isolado de conflito. A evidência não oferece diagnóstico da personalidade de uma chefia nem dispensa a reconstrução dos fatos, mas reforça a necessidade de acompanhar comportamentos de direção e suas consequências. O interesse preventivo recai sobre a forma de exercer a autoridade e sobre a resposta institucional quando dificuldades se tornam conhecidas.

Uma liderança protetiva pode reorganizar prioridades diante de demandas simultâneas, tornar explícito o que pode aguardar, legitimar pausas e impedir que tarefas adicionais sejam distribuídas sempre às mesmas pessoas. Essas medidas possuem conteúdo organizacional: modificam a atividade, em vez de apenas aconselhar o trabalhador a suportá-la melhor. A proteção também exige que a chefia possa reconhecer a insuficiência dos meios sem ser punida por tornar visível um problema. Uma instituição que exige cuidado, mas avalia seus dirigentes exclusivamente pelo volume de entregas, pode conservar incentivos contrários à política que anuncia.

A incorporação da liderança à prevenção requer continuidade entre escolha, formação, acompanhamento e correção. Canais de manifestação precisam alcançar

Walter Diab - walterdiab38@gmail.com - IP: 189.15.225.61

condutas de gestores e oferecer proteção contra retaliações; avaliações devem considerar como os resultados foram produzidos; providências corretivas precisam modificar práticas verificáveis. A organização aprende pouco quando trata cada conflito como incompatibilidade pessoal sem examinar suas condições recorrentes. Ao mesmo tempo, a investigação de comportamentos não pode ser substituída por uma classificação psicológica de dirigentes, o que conduz aos limites éticos da utilização do conhecimento sobre personalidade.

4.5. Personalidade não é destino: os limites éticos da utilização do OCEAN

A utilização de evidências sobre personalidade oferece um risco de desvio de finalidade: a organização pode procurar trabalhadores presumidamente mais resistentes para conservar condições que deveria corrigir. Nesse cenário, a prevenção seria medida pela capacidade de excluir quem poderia revelar a inadequação do ambiente. A segurança aparente decorreria da composição da equipe, sem demonstração de redução da exposição. O conhecimento científico perderia sua função explicativa e passaria a legitimar uma transferência do custo de adaptação para aqueles que pretendem ingressar ou permanecer no trabalho.

A insuficiência científica desse procedimento antecede sua avaliação jurídica. Uma associação populacional não estabelece prognóstico individual, e um resultado psicológico não descreve todas as competências, recursos e possibilidades de aprendizagem de um candidato. O uso decisório de uma informação exige pertinência com a finalidade, validade para a aplicação pretendida e interpretação por profissionais habilitados, quando cabível. A existência de um instrumento reconhecido

Walter Diab - walterdiab38@gmail.com - IP: 189.15.225.61

não torna legítima qualquer finalidade empresarial. A mesma medida pode ser inadequadamente empregada quando lhe é atribuído poder de prever ou excluir que sua fundamentação não sustenta.

A Lei n. 9.029/1995 veda práticas discriminatórias e limitativas para o acesso ou a manutenção da relação de trabalho. A Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais, por sua vez, exige finalidade, adequação, necessidade e não discriminação no tratamento das informações, com disciplina específica para dados referentes à saúde (Brasil, 1995, 2018). Informações de personalidade não se tornam automaticamente dados sensíveis em toda situação, mas permanecem protegidas e podem, conforme conteúdo e utilização, revelar aspectos de saúde. A obtenção de um resultado não autoriza circulação irrestrita, conservação indefinida nem uso incompatível com a finalidade que justificou sua coleta.

A prevenção inclusiva começa pelo conhecimento das exigências reais da função e das possibilidades de proteção. Eventuais avaliações individuais devem integrar esse exame, sem converter o limite humano em defeito nem estabelecer a invulnerabilidade como requisito de contratação. A organização precisa distinguir exigências inerentes e justificáveis da atividade de dificuldades produzidas por seu desenho corrigível. A análise de compatibilidade ganha utilidade quando permite oferecer recursos e adaptações; perde legitimidade quando funciona como nova denominação para excluir pessoas e preservar o ambiente intacto.

A insuficiência do determinismo não torna irrelevante a avaliação de compatibilidade. Torna necessário reformulá-la. A pergunta deixa de se encerrar em saber se determinada pessoa suporta uma função abstratamente

Walter Diab - walterdiab38@gmail.com - IP: 189.15.225.61

descrita e passa a examinar sob quais condições aquele encontro pode permanecer sustentável. Essa mudança reúne o estudo da personalidade, da liderança e da organização em uma relação que também se transforma com o tempo. A partir dela, torna-se possível formular a proposta de compatibilidade psicossocial dinâmica e delimitar seu alcance diante do nexo ocupacional e das responsabilidades correspondentes.

5. ENTRE A VULNERABILIDADE E O NEXO: UMA TEORIA DA COMPATIBILIDADE PSICOSSOCIAL DINÂMICA

5.1. Da aptidão abstrata à compatibilidade psicossocial dinâmica

A aptidão examinada em um momento específico possui finalidade própria, mas não encerra o problema da sustentabilidade da experiência laboral. As tarefas podem mudar, a chefia pode ser substituída, o volume de demandas pode aumentar e os recursos anteriormente disponíveis podem desaparecer. A conclusão produzida em determinado contexto não demonstra que todas as configurações futuras permanecerão compatíveis com a preservação da saúde. O raciocínio preventivo precisa acompanhar essas alterações, sem atribuir ao exame inicial um alcance temporal que ele não poderia oferecer.

A expressão compatibilidade psicossocial dinâmica designa, neste ensaio, a relação mutável entre características e necessidades da pessoa, exigências da função, exercício da liderança, condições organizacionais e tra-

Walter Diab - walterdiab38@gmail.com - IP: 189.15.225.61

jetória temporal da exposição. A proposta não constitui diagnóstico, teste de seleção ou modelo empiricamente validado. Também não substitui a avaliação clínica, a análise ergonômica ou os instrumentos de gerenciamento previstos nas normas aplicáveis. Sua finalidade é analítica: reunir dimensões que precisam ser consideradas em conjunto para compreender como uma relação de trabalho pode tornar-se sustentável, deixar de sê-lo ou recuperar condições de continuidade.

A formulação se beneficia do caráter relacional do modelo de demandas e recursos e do enfoque brasileiro da saúde do trabalhador, mas sua reunião sob essa denominação constitui uma proposição autoral (Demerouti et al., 2001; Mendes; Dias, 1991). O atributo dinâmico indica que compatibilidade não é qualidade permanente de uma pessoa nem propriedade abstrata de um posto. Uma atividade anteriormente exercida de modo satisfatório pode tornar-se problemática após mudanças relevantes; dificuldades antes presentes podem ser reduzidas por formação, apoio e reorganização. O objeto de estudo é a relação e sua transformação, sem pressupor que toda alteração decorra do indivíduo.

A aplicação conceitual começa pelo trabalho real. A descrição formal de atribuições pode omitir disponibilidade informal, conflitos de comando, responsabilidade sem autonomia e esforços de coordenação que sustentam os resultados. Uma investigação concentrada na tolerância pessoal à pressão, sem conhecimento dessas condições, examina apenas uma parte do encontro. O desenho da atividade precisa esclarecer quais exigências são necessárias, quais dificuldades são corrigíveis e quais meios estão disponíveis. A pessoa não pode ser declarada incompatível com uma função cuja configuração efetiva sequer foi adequadamente conhecida.

Walter Diab - walterdiab38@gmail.com - IP: 189.15.225.61

A preservação dessa finalidade permite distinguir compatibilidade de normalização da pessoa. O objetivo não é ajustar todos a uma mesma forma de suportar o trabalho, mas identificar condições de exercício compatíveis com a proteção, respeitadas as exigências legítimas da atividade. A expressão tampouco cria uma garantia de adaptação perfeita a toda circunstância. Oferece um modo de ordenar a investigação e de reconhecer que medidas sobre tarefas, apoio e autoridade podem ser pertinentes antes de qualquer conclusão sobre inadequação individual. Essa ordenação pode ser desenvolvida em uma matriz de dimensões atravessadas pelo tempo.

5.2. Pessoa, função, liderança, organização e tempo

A pessoa participa da atividade com história, conhecimentos, recursos de enfrentamento e necessidades que não se esgotam em traços de personalidade. A função apresenta exigências cognitivas, emocionais, físicas e temporais; a liderança distribui responsabilidades e confere expressão cotidiana à autoridade; a organização estabelece meios, incentivos, prioridades e limites. O tempo atravessa essas quatro dimensões, modificando o significado da intensidade, da repetição e da recuperação. A matriz não atribui pesos numéricos a elementos heterogêneos. Sua utilidade está em organizar perguntas e impedir que a busca de uma explicação simples elimine aspectos relevantes da experiência.

A presença da pessoa nessa construção não a converte em fonte de perigo ocupacional. Um traço individual não deve ser registrado como se fosse fator psicossocial produzido pelo trabalho, nem a matriz autoriza substituir o estudo das condições laborais por testes

Walter Diab - walterdiab38@gmail.com - IP: 189.15.225.61

psicológicos. Os fatores relacionados ao trabalho pertencem à sua organização, ao conteúdo da atividade e às relações em que ela se desenvolve. As características pessoais interessam à compreensão da exposição e às necessidades de proteção, preservadas as competências profissionais e a confidencialidade. A interação entre os planos não apaga sua diferença.

A dimensão temporal permite examinar processos que a observação pontual ocultaria. Uma carga elevada durante período delimitado, acompanhada de recursos e recuperação, não possui necessariamente o mesmo significado de exigência semelhante mantida sem horizonte de encerramento. Mudanças sucessivas podem reduzir a previsibilidade, e adaptações inicialmente eficazes podem tornar-se insuficientes. O acompanhamento também precisa considerar transferências, afastamentos e desligamentos, porque a observação apenas dos que permanecem no posto pode oferecer imagem parcial de suas condições. Essas possibilidades orientam investigação; não constituem conclusões presumidas sobre qualquer ambiente.

A distribuição dos deveres não segue uma divisão aritmética entre as dimensões da matriz. Pessoa e organização não dispõem de igual poder para alterar o trabalho, e a multiplicidade causal não torna equivalentes suas obrigações. A participação do trabalhador, inclusive na observância das orientações de segurança, convive com a posição do empregador na estruturação da atividade. A matriz permite compreender interações sem dissolver responsabilidades, ao mesmo tempo que não transforma toda dificuldade de compatibilidade em prova de ilícito. Essa separação prepara a análise do nexo: a relação preventiva entre condições e possibili-

Walter Diab - walterdiab38@gmail.com - IP: 189.15.225.61

dades não se confunde com a demonstração da causa de um agravo já identificado.

5.3. Adoecer no trabalho e adoecer pelo trabalho

A investigação jurídica precisa distinguir a condição de saúde identificada, sua relação com o trabalho e as consequências normativas eventualmente decorrentes. A presença de sintomas durante um contrato estabelece coexistência temporal, mas não demonstra, isoladamente, causalidade. A ausência de uma causa exclusivamente profissional, por sua vez, não encerra a possibilidade de participação ocupacional relevante. A diferença entre adoecer no trabalho e adoecer pelo trabalho serve para qualificar a investigação, sem transformar o segundo enunciado em exigência de exclusividade que a legislação não formula de maneira geral.

O art. 20, II, da Lei n. 8.213/1991 relaciona a doença do trabalho às condições especiais em que a atividade é realizada e à vinculação direta com ela. O § 2º admite, excepcionalmente, o reconhecimento de enfermidade não constante das listas quando demonstrada sua relação com as condições especiais de execução. O art. 21, I, contempla a contribuição direta do trabalho, ainda que não seja causa única, para os resultados nele previstos (Brasil, 1991). A proteção se estrutura, portanto, em torno da participação ocupacional juridicamente relevante, cuja demonstração reclama exame do caso e não apenas referência a uma classificação.

A reconstrução dessa participação exige cronologia. O início e a evolução das manifestações precisam ser confrontados com exigências, mudanças de função, alterações de jornada, episódios relevantes e condições extralaborais pertinentes. Informações clínicas devem

Walter Diab - walterdiab38@gmail.com - IP: 189.15.225.61

dialogar com elementos sobre a atividade efetiva, sem que um relato genérico de pressão substitua o conhecimento da exposição. A melhora durante o afastamento ou a piora diante do retorno pode integrar a análise, mas nenhum desses elementos, isoladamente, resolve todas as hipóteses. A fundamentação deve explicar a convergência e os limites das informações utilizadas, inclusive quando a conclusão permanece incerta.

A prova tampouco se satisfaz com a descrição de uma personalidade considerada vulnerável. Esse dado pode interessar à compreensão de uma trajetória, mas não demonstra que o ambiente era adequado nem que sua contribuição foi inexistente. De modo simétrico, o conhecimento de um ambiente exigente não comprova que toda condição de saúde surgida nele lhe seja imputável. O método precisa separar hipótese, evidência e conclusão, conservando a autonomia entre diagnóstico, nexo e repercussões funcionais. A precisão se torna ainda mais necessária quando o trabalho atua em combinação com antecedentes ou condições previamente existentes.

5.4. Vulnerabilidade, causalidade e concausalidade

A classificação de Schilling, utilizada no manual brasileiro de doenças relacionadas ao trabalho, contribui para compreender diferentes formas de participação ocupacional. O grupo I reúne situações em que o trabalho constitui causa necessária; o grupo II compreende sua atuação como fator contributivo, sem necessidade de exclusividade; o grupo III abrange sua participação como desencadeador de distúrbio latente ou agravador de doença estabelecida (Brasil, 2001). O esquema é didático e não substitui os requisitos de cada efei-

Walter Diab - walterdiab38@gmail.com - IP: 189.15.225.61

to jurídico. Sua importância está em tornar inteligível uma causalidade que não precisa desaparecer diante da presença de outros fatores.

A distinção entre os grupos II e III reclama atenção no exame de antecedentes. A presença de um traço de personalidade associado, em pesquisas, a maior suscetibilidade não equivale à existência de doença prévia ou distúrbio latente. Uma conclusão sobre agravamento precisa apoiar-se em elementos que permitam identificar a condição agravada e a contribuição laboral correspondente. A classificação não deve ser escolhida apenas porque há referência a vulnerabilidade. O raciocínio precisa demonstrar o que existia antes, o que se modificou e por que a exposição participou dessa modificação, sem preencher lacunas com suposições.

A concausalidade também não resulta da simples coexistência de trabalho e predisposição. A investigação deve explicar a contribuição efetiva das condições ocupacionais para o desencadeamento, o agravamento ou o resultado juridicamente relevante. Uma característica individual pode integrar a história sem constituir causa suficiente, assim como uma exposição pode existir sem que sua participação no caso esteja demonstrada. A exigência de fundamentação protege o reconhecimento do nexo: a conclusão se torna mais consistente quando enfrenta os fatores concorrentes e esclarece por que eles não eliminam, ou não permitem afirmar, a contribuição do trabalho.

O nexo não resolve automaticamente a incapacidade nem todas as consequências jurídicas. Dano moral, agravo ocupacional, redução da capacidade laborativa, benefício previdenciário, garantia de emprego e invalidade de uma manifestação de vontade pertencem

Walter Diab - walterdiab38@gmail.com - IP: 189.15.225.61

a planos distintos. A ausência de incapacidade atual não demonstra, por si, ausência de exposição ou de todo dano; sua presença tampouco identifica necessariamente a causa. Uma alegação de vício em pedido de demissão, por exemplo, exige investigação própria da vontade e das circunstâncias de sua formação, sem decorrer automaticamente do diagnóstico ou do reconhecimento de participação ocupacional.

A responsabilidade civil reclama exame do dano, da causalidade e do regime de imputação aplicável. Os arts. 186 e 927 do Código Civil, em diálogo com o art. 7º, XXVIII, da Constituição, exigem distinguir os pressupostos da responsabilidade subjetiva e as hipóteses em que a responsabilidade objetiva pode incidir (Brasil, 1988, 2002). A referência à personalidade não presume culpa da vítima, e a simples ocorrência do adoecimento não comprova toda modalidade de falha patronal. O cuidado metodológico consiste em não utilizar uma conclusão válida em determinado plano como substituto da demonstração exigida em outro.

A prevenção possui alcance temporal e material mais amplo do que a reparação de um dano individual já demonstrado. A organização pode conhecer condições que exigem correção sem dispor de elementos para atribuir a elas uma doença específica. A incerteza sobre o desfecho de cada pessoa não elimina o dever de atuar sobre riscos identificáveis. Essa passagem, do nexo retrospectivamente investigado ao risco prospectivamente cognoscível, permite delimitar a obrigação empresarial de aprender com informações disponíveis e evitar que a ausência de certeza clínica se transforme em justificativa para a inércia.

Walter Diab - walterdiab38@gmail.com - IP: 189.15.225.61

5.5. O dever empresarial diante do risco cognoscível

O dever de reduzir os riscos inerentes ao trabalho encontra fundamento no art. 7º, XXII, da Constituição e expressão no art. 157 da CLT. A nova redação do capítulo 1.5 da NR-1, dada pela Portaria MTE n. 1.419/2024, incluiu expressamente os fatores de risco psicossociais relacionados ao trabalho no gerenciamento de riscos ocupacionais. Após a prorrogação promovida pela Portaria MTE n. 765/2025, essa redação entrou em vigor em 26 de maio de 2026 (Brasil, 1943, 1988, 2024, 2025). A explicitação normativa fortalece a integração desses fatores à prevenção, sem significar que a saúde mental estivesse anteriormente fora da proteção jurídica.

O diálogo entre direito e medicina ocupacional favorece a compreensão do alcance dessa exigência. Pinto Junior e Bomfim (2026) examinam suas repercussões na governança preventiva, enquanto Lucca e Magalhães (2024) destacam a relevância dos fatores psicossociais no gerenciamento ocupacional. A convergência aponta para decisões sobre condições efetivas de execução da atividade. Uma política de bem-estar, isoladamente, não demonstra identificação adequada dos perigos, avaliação dos riscos ou implementação de controles. O conteúdo preventivo precisa aparecer na relação entre problemas conhecidos, medidas adotadas e verificação de seus efeitos.

O risco cognoscível não pressupõe capacidade de prever quem adoecerá. A organização pode reconhecer jornadas prolongadas, insuficiência de pessoal, conflitos persistentes de comando e relatos convergentes sem formular prognóstico individual. A repetição de pedidos de transferência, afastamentos ou queixas pode recomendar investigação, embora nenhum desses in-

Walter Diab - walterdiab38@gmail.com - IP: 189.15.225.61

dicadores constitua prova automática de violência ou causalidade. O dever de aprender surge da informação disponível e das possibilidades justificadamente exigíveis de resposta, consideradas as circunstâncias anteriores ao desfecho, sem confundir análise preventiva com julgamento retrospectivo de todo dano como falha.

A omissão pode decorrer da ausência de resposta a uma denúncia e também da fragmentação de informações que, consideradas em conjunto, recomendariam providências. A gestão de pessoas conhece a rotatividade, a chefia recebe pedidos de redistribuição e o serviço de saúde identifica dificuldades funcionais, mas nenhum processo permite examinar padrões coletivos de modo legítimo e protegido. A integração necessária não exige circulação de prontuários nem exposição de diagnósticos. Exige coordenação de responsabilidades e utilização proporcional de informações, para que os sinais pertinentes modifiquem decisões sobre a atividade.

A demonstração de diligência depende da adequação e da execução das medidas, não apenas de sua existência documental. Um inventário precisa dialogar com o trabalho real; um plano de ação precisa produzir providências; uma mudança precisa ser acompanhada para verificar se reduziu a exposição. O dever empresarial não se esgota em conhecer, assim como a responsabilidade por eventual omissão não prescinde de seus requisitos próprios. A continuidade entre conhecimento, intervenção e aprendizagem exige uma organização temporal do cuidado. O ciclo laboral oferece uma proposta para que essa continuidade acompanhe as diferentes situações vividas pelo trabalhador.

Walter Diab - walterdiab38@gmail.com - IP: 189.15.225.61

6. PREVENIR É ACOMPANHAR TRAJETÓRIAS: O CICLO LABORAL E A SAÚDE MENTAL

6.1. Da prevenção episódica à prevenção longitudinal

A prevenção episódica tende a concentrar sua atenção em acontecimentos delimitados: a admissão, o diagnóstico, o afastamento ou o retorno. Cada momento pode receber uma providência adequada e, ainda assim, a trajetória permanecer fragmentada. A informação produzida no ingresso não acompanha a mudança de função; os sinais anteriores ao afastamento não chegam a orientar a revisão do trabalho; o retorno é administrado como simples retomada de presença. O problema não está na existência de procedimentos específicos, mas na ausência de comunicação responsável entre eles e de continuidade na avaliação das condições ocupacionais.

A prevenção longitudinal acompanha transformações. Seu objeto inclui a atividade antes do adoecimento, as circunstâncias em que dificuldades se tornam perceptíveis e as mudanças necessárias depois de um agravo. Essa perspectiva não exige prever a história clínica de cada pessoa nem manter vigilância contínua sobre sua intimidade. Exige que a organização reconheça alterações relevantes no trabalho e disponha de processos para escutar, investigar e responder. A ausência de incapacidade não encerra a atenção preventiva quando outros elementos indicam exposição inadequada; o encerramento de um afastamento tampouco demonstra que suas condições de origem tenham sido modificadas.

Walter Diab - walterdiab38@gmail.com - IP: 189.15.225.61

O modelo autoral do ciclo laboral, desenvolvido em estudo sobre compliance previdenciário, reúne as gestões de contratáveis, contratados, afastáveis, afastados e egressos em uma proposta integrada de governança preventiva (Martinez, 2026). Sua aplicação à saúde mental permite conferir continuidade temporal às relações discutidas neste artigo. As etapas não representam categorias clínicas, compartimentos estanques ou uma sequência necessária de adoecimento. Identificam situações laborais que demandam atenção própria e produzem informações capazes de aperfeiçoar as demais, desde que utilizadas segundo finalidade legítima e sob critérios de proteção.

A articulação entre compatibilidade psicossocial dinâmica e ciclo laboral estabelece uma relação de complementaridade. A primeira organiza as dimensões cujo encontro precisa ser examinado; o segundo identifica momentos nos quais esse encontro deve ser conhecido, acompanhado ou revisto. A proposta permanece teórica e sua utilidade depende de implementação e avaliação, sem que a organização das etapas comprove eficácia por si mesma. O valor preventivo está na capacidade de transformar a passagem de uma situação a outra em oportunidade de cuidado, e não em intervalo no qual responsabilidades se tornam indefinidas.

6.2. Contratáveis, contratados, afastáveis, afastados e egressos

A gestão de contratáveis começa antes da escolha da pessoa, com o conhecimento das exigências e a preparação das condições de ingresso. A descrição da função precisa indicar atribuições, recursos, relações de comando e possibilidades de aprendizagem, permitindo distinguir necessidades legítimas da atividade de difi-

Walter Diab - walterdiab38@gmail.com - IP: 189.15.225.61

culdades organizacionais corrigíveis. Eventuais avaliações de compatibilidade devem respeitar pertinência, habilitação profissional, confidencialidade e não discriminação. O cuidado inaugural não consiste em selecionar quem tolera qualquer condição, mas em estabelecer condições nas quais pessoas com competências adequadas possam trabalhar sem depender de resistência excepcional.

A gestão de contratados acompanha a execução efetiva do vínculo e as mudanças que alteram a exposição. Novas tecnologias, metas, dimensionamento de equipes e substituições de chefia podem modificar a atividade mesmo quando o cargo permanece formalmente igual. A participação dos trabalhadores permite conhecer esforços invisíveis na descrição prescrita e verificar se os recursos protetivos podem ser utilizados sem punição informal. O acompanhamento precisa alcançar jornada, carga, autonomia, apoio e recuperação, evitando que a ausência de afastamentos seja tratada como único indicador de sucesso. A permanência em atividade não demonstra, isoladamente, preservação da saúde.

A gestão de afastáveis dirige atenção ao intervalo em que dificuldades e sinais de desgaste recomendam intervenção antes de incapacidade consolidada. A denominação não identifica pessoas destinadas a adoecer nem autoriza cadastros de fragilidade. Refere-se a uma oportunidade preventiva de rever demandas, redistribuir tarefas, oferecer apoio e viabilizar avaliação profissional quando necessária. O cuidado deve evitar tanto a transformação de todo cansaço em diagnóstico quanto a exigência de colapso para reconhecer a insuficiência dos meios. A resposta se orienta pela situação concreta e por informações legitimamente conhecidas, sem atribuição gerencial de estados clínicos.

Walter Diab - walterdiab38@gmail.com - IP: 189.15.225.61

A gestão de afastados articula providências trabalhistas e previdenciárias pertinentes, comunicação respeitosa e investigação das condições ocupacionais relacionadas ao evento, quando cabível. O afastamento não deve converter-se em interrupção de toda responsabilidade nem em ocasião para impor disponibilidade incompatível com sua finalidade. A análise organizacional pode prosseguir sem exigir acesso indiscriminado à intimidade clínica. Seu propósito é compreender o que precisa ser corrigido no trabalho, ao mesmo tempo que as instâncias competentes cuidam da saúde e da situação funcional segundo suas atribuições.

A gestão de egressos, na acepção específica do modelo, refere-se a trabalhadores que retornam de afastamento, e não a pessoas desligadas da empresa. O retorno exige considerar capacidade atual, exigências concretas, restrições e adaptações pertinentes, com acompanhamento compatível com a situação. A restituição ao mesmo posto não assegura reinserção sustentável se as condições que participaram da dificuldade permanecem intactas. O cuidado precisa favorecer continuidade sem presumir incapacidade permanente, permitindo que o trabalhador retome a atividade sob condições avaliadas e que a organização verifique os resultados das medidas adotadas.

A unidade do ciclo está na comunicação entre essas situações. Uma dificuldade observada no retorno pode revelar deficiência na preparação da função; afastamentos recorrentes podem exigir revisão da gestão de contratados; sinais reconhecidos precocemente podem orientar mudanças que evitem novos afastamentos. O movimento não se limita a acompanhar indivíduos: produz aprendizagem sobre a organização. Essa integração precisa, contudo, respeitar uma fronteira fun-

Walter Diab - walterdiab38@gmail.com - IP: 189.15.225.61

damental. A administração pode conhecer e modificar riscos, mas não recebe, por esse motivo, competência para diagnosticar pessoas ou circular informações clínicas sem necessidade e fundamento.

6.3. A empresa não diagnostica pessoas: gere riscos

A fórmula que distingue diagnóstico e gestão delimita a atuação administrativa, sem negar a existência de serviços de saúde ocupacional. Chefias e setores de gestão de pessoas não devem atribuir transtornos a trabalhadores com base em irritabilidade, isolamento, redução de desempenho ou dificuldade de comunicação. Essas manifestações comportam explicações diversas e exigem avaliação contextual. A linguagem clínica, quando utilizada sem competência e fundamento, pode desqualificar divergências, encerrar reclamações ou apresentar como deficiência pessoal aquilo que deveria suscitar investigação das condições de trabalho.

Médicos, psicólogos e outros profissionais habilitados conservam suas atribuições e deveres éticos, inclusive quando vinculados à organização. A integração do cuidado não torna seus registros equivalentes a documentos ordinários de gestão. A empresa pode necessitar de informações funcionais para implementar restrições e adaptações, mas essa finalidade não implica acesso a todo o conteúdo de atendimentos. O compartilhamento deve limitar-se ao que é pertinente e autorizado pelo regime aplicável, preservando autonomia técnica e sigilo. A coordenação institucional depende de fronteiras claras, não de sua supressão.

O campo legítimo da gestão permanece amplo. Metas, distribuição de tarefas, recursos, tempo, comunicação

Walter Diab - walterdiab38@gmail.com - IP: 189.15.225.61

e comportamento das lideranças podem ser investigados sem invasão da intimidade. O recebimento de uma queixa deve desencadear escuta e providências proporcionais, em vez de uma busca pela característica psicológica que permitiria descartá-la. A existência de serviço de apoio também não exime a administração de atuar sobre condições conhecidas. O encaminhamento para cuidado individual pode ser necessário, mas não constitui resposta completa a um problema cujo componente organizacional permanece sem exame.

A confiança é parte do funcionamento preventivo. Um trabalhador dificilmente comunicará dificuldades se a procura por ajuda puder alimentar julgamentos de desempenho ou decisões de exclusão. A separação entre cuidado clínico e usos gerenciais incompatíveis protege tanto a pessoa quanto a qualidade das informações disponíveis para a prevenção. A organização precisa oferecer condições para que a manifestação do limite seja possível antes de sua expressão como incapacidade. Essa abertura permite uma prevenção sensível à individualidade, desde que o conhecimento das diferenças não seja convertido em distribuição individual da culpa.

6.4. Prevenção sensível à individualidade sem individualização da culpa

A consideração da individualidade e a individualização da culpa produzem decisões diferentes. Na primeira, o conhecimento das necessidades contribui para examinar recursos, adaptações e formas de participação; na segunda, a dificuldade é atribuída à insuficiência pessoal, enquanto as condições de exposição permanecem fora de questão. A diferença aparece na resposta

Walter Diab - walterdiab38@gmail.com - IP: 189.15.225.61

a um relato de exaustão: a organização pode investigar prioridades, carga e apoio ou limitar-se a recomendar melhor administração do tempo. A pertinência de uma orientação pessoal depende da situação, mas sua utilização isolada não resolve uma demanda incompatível com os meios oferecidos.

Intervenções individuais podem integrar políticas de saúde, sem que sua presença demonstre controle da fonte ocupacional do risco. Atendimento psicológico, educação em saúde e recursos de manejo do estresse possuem finalidades próprias, cuja indicação não cabe substituir por julgamento gerencial. O problema está em utilizá-los para conservar metas inviáveis, jornadas excessivas ou condutas abusivas. As diretrizes da Organização Mundial da Saúde contemplam intervenções organizacionais, formação de gestores, apoio individual e retorno ao trabalho, permitindo situar essas frentes em uma política integrada (World Health Organization, 2022). A complementaridade exige que nenhuma delas funcione como justificativa para abandonar as demais.

A tradição da saúde do trabalhador reforça a participação daqueles que realizam a atividade na compreensão de seus riscos (Mendes; Dias, 1991). No campo psicossocial, essa participação precisa permitir descrição do trabalho real e debate sobre medidas, sem exigir exposição de intimidades como condição para ser ouvido. O trabalhador pode indicar conflitos de prioridade, interrupções ou insuficiência de recursos sem formular diagnóstico sobre si. A organização obtém informações úteis quando reconhece esse saber e verifica suas implicações, em lugar de reduzir toda manifestação a atitude individual favorável ou desfavorável à gestão.

Walter Diab - walterdiab38@gmail.com - IP: 189.15.225.61

A adaptação também precisa ser examinada em seus efeitos coletivos. Uma redução de carga para determinada pessoa pode fracassar se apenas transferir a sobrecarga a colegas, sem revisão dos recursos e das prioridades. A proteção não se aperfeiçoa pela circulação do mesmo risco entre integrantes de uma equipe. Medidas individualizadas devem ser articuladas à organização global da atividade, com atenção às necessidades concretas e aos efeitos sobre os demais. A justiça do cuidado depende de que a resposta a uma dificuldade não produza silenciosamente outra dificuldade equivalente.

A prevenção sensível à pessoa não promete eliminar toda diferença de resposta nem toda possibilidade de sofrimento. Assume que a variabilidade humana integra a realidade para a qual o trabalho deve ser organizado. O resultado precisa ser apreciado por mudanças observáveis nas condições de execução e pela possibilidade de utilização dos recursos, sem exigir que cada trabalhador demonstre capacidade excepcional de compensar falhas do sistema. Esse acompanhamento depende de informação, mas a obtenção e o uso da informação precisam preservar as condições éticas que tornam o cuidado possível.

6.5. Informação, confidencialidade, aprendizagem e intervenção organizacional

A informação preventiva deve possuir finalidade definida e conteúdo proporcional ao problema examinado. O tratamento de dados exige observar os princípios da LGPD e, quando envolve saúde, as hipóteses e garantias específicas aplicáveis aos dados sensíveis (Brasil, 2018). O consentimento, quando juridicamente pertinente, não dispensa necessidade, adequação e prote-

Walter Diab - walterdiab38@gmail.com - IP: 189.15.225.61

ção contra usos discriminatórios. A relação de emprego apresenta assimetrias que recomendam atenção à liberdade efetiva de escolhas e à possibilidade de recusa. Programas de cuidado não podem funcionar como autorização genérica para conhecer a vida privada e utilizá-la em decisões incompatíveis com sua finalidade.

A análise de padrões coletivos pode apoiar o conhecimento do trabalho sem revelar diagnósticos individuais. Dados agregados sobre afastamentos, jornadas, rotatividade e solicitações de mudança precisam ser interpretados com denominadores, períodos e contextos adequados, pois números isolados podem induzir conclusões equivocadas. Equipes pequenas exigem cautela adicional com identificação indireta. O objetivo não é descobrir quem possui determinada condição, mas examinar se existem sinais que recomendem investigação da atividade. A proteção da identidade e a qualidade da análise devem caminhar juntas, em vez de serem tratadas como exigências incompatíveis.

A confidencialidade também protege o fluxo de aprendizagem. A exposição indevida de quem procura ajuda pode reduzir manifestações futuras e produzir uma aparência enganosa de melhora. A diminuição das queixas, nessas condições, não demonstra redução do risco. O acompanhamento precisa verificar se os canais permanecem acessíveis, se há confiança para utilizá-los e se as respostas modificam as condições relatadas. A informação mais numerosa não é necessariamente a mais útil, assim como o silêncio não constitui indicador suficiente de bem-estar.

A aprendizagem organizacional ocorre quando o conhecimento altera decisões. Uma investigação pode

Walter Diab - walterdiab38@gmail.com - IP: 189.15.225.61

revelar que prazos pressupõem jornadas ocultas, que prioridades contraditórias tornam a atividade inexequível ou que determinada prática de cobrança se repete apesar de orientações formais. A intervenção precisa responder ao problema identificado, com responsabilidades e acompanhamento definidos. O registro documental preserva a memória e permite avaliação, mas não substitui a mudança. A existência de relatórios demonstra produção de informação; a prevenção exige verificar se essa informação passou a orientar o trabalho efetivamente realizado.

A análise da eficácia precisa considerar relações entre medidas. A redução nominal de metas pode ser neutralizada pela diminuição da equipe, e a proibição de contatos fora da jornada pode ser esvaziada por prazos que só se cumprem com trabalho adicional. A participação dos trabalhadores permite identificar essas contradições e ajustar a intervenção. O cuidado se torna consistente quando suas diversas decisões seguem a mesma direção, em vez de exigir que as pessoas resolvam, por esforço privado, a distância entre a proteção anunciada e a produtividade cobrada. Essa verificação alimenta novamente o ciclo e impede que a prevenção se encerre em um ato isolado.

6.6. O ciclo laboral como sistema de retroalimentação preventiva

A retroalimentação preventiva consiste em devolver às decisões organizacionais o conhecimento produzido ao longo das trajetórias. Uma informação não permanece confinada à etapa em que surgiu: dificuldades do retorno podem orientar o desenho de funções, a análise de afastamentos pode recomendar mudanças para quem continua em atividade e sinais precoces podem

Walter Diab - walterdiab38@gmail.com - IP: 189.15.225.61

aperfeiçoar formação e distribuição de demandas. A circulação relevante é a do conhecimento sobre condições e medidas, preservadas as restrições de acesso a dados individuais. O sistema aprende quando transforma acontecimentos particulares em perguntas legítimas sobre a atividade e em providências cuja pertinência possa ser verificada.

O ciclo não pressupõe que todo trabalhador passe pelo afastamento nem que a prevenção elimine qualquer agravo. Sua estrutura permite acompanhar situações diversas e reconhecer que medidas posteriores a um evento também podem prevenir recorrências. O retorno não é ponto final do cuidado, assim como o ingresso não encerra o exame de compatibilidade. A temporalidade amplia o alcance da prevenção porque conecta decisões que, tratadas separadamente, podem produzir lacunas: a atividade para a qual alguém retorna precisa conversar com aquilo que foi aprendido durante sua ausência.

A continuidade exige memória institucional. Mudanças de chefia, reorganizações e substituição de prestadores não devem apagar providências pertinentes nem interromper adaptações sem avaliação. Registros proporcionais, responsabilidades definidas e comunicação protegida permitem conservar o que é necessário ao acompanhamento. Essa memória não se confunde com conservação indiscriminada de dados pessoais: deve respeitar finalidade, necessidade e limites de acesso. Seu objeto é assegurar que a organização possa prosseguir no cuidado sem exigir que cada trabalhador reconstrua, a cada mudança administrativa, toda a história de suas dificuldades.

Walter Diab - walterdiab38@gmail.com - IP: 189.15.225.61

A adoção nominal do ciclo laboral não comprova o cumprimento integral da NR-1 nem exclui responsabilidade por eventual dano. A conformidade depende das obrigações aplicáveis, da adequação das medidas, de sua execução e da avaliação dos resultados. O modelo organiza a prevenção; não funciona como certificado antecipado de suficiência. Sua contribuição será demonstrada pela capacidade de identificar problemas, intervir e aprender, com participação e proteção das informações, e não apenas pela presença das cinco denominações em um programa empresarial.

A articulação proposta permite, por fim, retornar ao encontro entre exigências e limites com uma resposta institucional. A personalidade deixa de ser procurada apenas depois do adoecimento como explicação retrospectiva; a liderança passa a integrar o campo ordinário de avaliação; a organização acompanha mudanças e utiliza o conhecimento para rever o trabalho. A prevenção ganha continuidade sem converter pessoas em objetos de vigilância. Esse é o sentido em que o ciclo laboral pode acolher a compatibilidade psicossocial dinâmica: como processo de revisão responsável das condições em que o compromisso profissional pode continuar a existir sem consumir quem o sustenta.

7. CONCLUSÃO: ENTRE AS EXIGÊNCIAS DO TRABALHO E OS LIMITES DE QUEM TRABALHA

A aproximação entre violência laboral e burnout exige preservar diferenças que tornam a análise mais precisa e a prevenção mais ampla. A violência pode integrar a exposição relacionada ao esgotamento, mas a identi-

Walter Diab - walterdiab38@gmail.com - IP: 189.15.225.61

ficação de um fenômeno não demonstra automaticamente o outro. O desgaste também pode desenvolver-se em condições de sobrecarga, recursos insuficientes e recuperação comprometida cuja correção não depende de prévia caracterização de assédio. A proteção se fortalece quando alcança essas condições antes do dano, ao mesmo tempo que conserva critérios próprios para reconhecer condutas ilícitas, nexo ocupacional e consequências jurídicas.

A consideração da personalidade acrescenta uma dimensão necessária, sem oferecer explicação suficiente para toda trajetória de adoecimento. As evidências sobre neuroticismo e preocupações perfeccionistas justificam investigação de suscetibilidades, mas não autorizam prognósticos individuais deterministas, presunção de ausência de nexo ou seleção de trabalhadores por suposta invulnerabilidade. O conhecimento das diferenças não diminui a responsabilidade de organizar o trabalho para pessoas reais. Amplia a necessidade de examinar como exigências e recursos encontram aqueles que trabalham, inclusive quando dedicação e autocobrança tornam menos visível o desaparecimento das condições de recuperação.

A análise da pessoa que recebe ordens exige ser completada pela consideração de quem dirige. A autoridade confere alcance organizacional a modos de comunicar, avaliar e distribuir responsabilidades, tornando a liderança um campo de risco e de proteção. A prevenção precisa acompanhar comportamentos e incentivos, oferecer formação e responder a dificuldades conhecidas, sem converter traços psicológicos em rótulos de gestores desejáveis ou indesejáveis. O resultado alcançado não dispensa a investigação do modo pelo qual foi produzido, porque a continuidade da entrega pode

Walter Diab - walterdiab38@gmail.com - IP: 189.15.225.61

ocultar custos que ainda não se tornaram visíveis nos indicadores de desempenho.

A compatibilidade psicossocial dinâmica reúne essas dimensões em uma proposição analítica orientada pela relação entre pessoa, função, liderança, organização e tempo. Seu alcance permanece teórico e demanda pesquisa empírica antes de qualquer pretensão de mensuração ou validação operacional. A contribuição pretendida consiste em afastar a ideia de compatibilidade como qualidade pessoal definitiva e situá-la no encontro mutável entre exigências e condições de realização. A proposta não substitui diagnóstico, avaliação de capacidade, gerenciamento de riscos ou prova do nexo; oferece uma estrutura para formular perguntas que essas atividades não deveriam ignorar.

O ciclo laboral confere continuidade temporal a essa construção, articulando as gestões de contratáveis, contratados, afastáveis, afastados e egressos. O cuidado começa na preparação das condições de ingresso, acompanha a atividade, responde a sinais, conserva responsabilidades durante o afastamento e examina a sustentabilidade do retorno. Cada situação pode produzir conhecimento para as demais, desde que sua utilização respeite finalidade, confidencialidade e participação. A qualidade do modelo depende de converter informação em intervenção e intervenção em aprendizagem, sem confundir organização documental com demonstração de eficácia ou cumprimento automático do dever preventivo.

O limite humano, ao final, não constitui obstáculo estranho ao trabalho, a ser reconhecido apenas quando a pessoa já não consegue continuar. Integra as condições pelas quais o trabalho pode ser realizado e pre-

Walter Diab - walterdiab38@gmail.com - IP: 189.15.225.61

servado no tempo. A exigência profissional encontra legitimidade em meios e relações que permitam cumpri-la sem renúncia habitual à saúde e à dignidade; a dedicação conserva seu valor quando não precisa provar-se pela ausência de fronteiras. A responsabilidade de quem organiza a atividade inclui reconhecer esse encontro enquanto ainda existe espaço para modificar o percurso, e não apenas quando restam consequências a reparar.

A qualidade da gestão se revela na construção de um trabalho cuja segurança não dependa da invulnerabilidade de ninguém.

REFERÊNCIAS

ANGELINI, Giacomo. Big five model personality traits and job burnout: a systematic literature review. *BMC Psychology*, v. 11, art. 49, 2023. DOI: https://doi.org/10.1186/s40359-023-01056-y.

ANTUNES, Ricardo; PRAUN, Luci. A sociedade dos adoecimentos no trabalho. *Serviço Social & Sociedade*, São Paulo, n. 123, p. 407-427, jul./set. 2015. DOI: https://doi.org/10.1590/0101-6628.030.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, DF: Presidência da República, 1988. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 26 set. 2026.

BRASIL. Decreto-Lei n. 5.452, de 1º de maio de 1943. Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho. Rio de Janeiro: Presidência da República, 1943. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm. Acesso em: 26 set. 2026.

BRASIL. Lei n. 8.213, de 24 de julho de 1991. Dispõe sobre os Planos de Benefícios da Previdência Social e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 1991. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8213cons.htm. Acesso em: 26 set. 2026.

BRASIL. Lei n. 9.029, de 13 de abril de 1995. Proíbe a exigência de atestados de gravidez e esterilização, e outras práticas discriminatórias, para efeitos admissionais ou de permanência da relação jurídica de trabalho, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 1995. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9029.htm. Acesso em: 26 set. 2026.

BRASIL. Lei n. 10.406, de 10 de janeiro de 2002. Institui o Código Civil. Brasília, DF: Presidência da República, 2002. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/l10406compilada.htm. Acesso em: 26 set. 2026.

Walter Diab - walterdiab38@gmail.com - IP: 189.15.225.61

BRASIL. Lei n. 13.709, de 14 de agosto de 2018. Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD). Brasília, DF: Presidência da República, 2018. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/l13709.htm. Acesso em: 26 set. 2026.

BRASIL. Ministério da Saúde. Doenças relacionadas ao trabalho: manual de procedimentos para os serviços de saúde. Organização de Elizabeth Costa Dias. Brasília, DF: Ministério da Saúde, 2001. (Série A. Normas e Manuais Técnicos, n. 114). Disponível em: https://bvsms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/doencas_relacionadas_trabalho_manual_procedimentos.pdf. Acesso em: 26 set. 2026.

BRASIL. Ministério da Saúde. Portaria n. 1.339, de 18 de novembro de 1999. Institui a Lista de Doenças Relacionadas ao Trabalho. Brasília, DF: Ministério da Saúde, 1999. Disponível em: https://bvsms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/gm/1999/prt1339_18_11_1999.html. Acesso em: 26 set. 2026.

BRASIL. Ministério da Saúde. Portaria GM/MS n. 1.999, de 27 de novembro de 2023. Altera a Portaria de Consolidação GM/MS n. 5, de 28 de setembro de 2017, para atualizar a Lista de Doenças Relacionadas ao Trabalho (LDRT). Brasília, DF: Ministério da Saúde, 2023. Disponível em: https://bvs.saude.gov.br/bvs/saudelegis/gm/2023/prt1999_29_11_2023.html. Acesso em: 26 set. 2026.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. Portaria MTE n. 1.419, de 27 de agosto de 2024. Altera a redação do capítulo 1.5 e o Anexo I da Norma Regulamentadora n. 1 (NR-1). Brasília, DF: Ministério do Trabalho e Emprego, 2024. Texto da NR-1 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: 26 set. 2026.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. Portaria MTE n. 765, de 15 de maio de 2025. Prorroga o prazo de início de vigência da nova redação do capítulo 1.5 da NR-1. Brasília, DF: Ministério do Trabalho e Emprego, 2025. Disponível em: https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/assuntos/inspecao-do-trabalho/seguranca-e-saude-no-trabalho/sst-portarias/2025/portaria-mte-no-765-prorroga-inicio-de-vigencia-cap-1-5-da-nr-01.pdf/view. Acesso em: 26 set. 2026.

CAMARA, Andrew M.; PARKER, Gordon. A review of longitudinal studies assessing personality and burnout. *Journal of Psychiatric Research*, v. 189, p. 76-90, 2025. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jpsychires.2025.05.064.

CAMPS, Jeroen; STOUTEN, Jeroen; EUWEMA, Martin. The relation between supervisors' Big Five personality traits and employees' experiences of abusive supervision. *Frontiers in Psychology*, v. 7, art. 112, 2016. DOI: https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.00112.

DEMEROUTI, Evangelia; BAKKER, Arnold B.; NACHREINER, Friedhelm; SCHAUFELI, Wilmar B. The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, v. 86, n. 3, p. 499-512, 2001. DOI: https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499.

DJAVAN. Esquinas. In: DJAVAN. Lilás. [S. l.]: CBS, 1984. 1 disco sonoro, faixa 3. Informações sobre o álbum disponíveis em: https://djavan.com.br/discografia/lilas/. Acesso em: 26 set. 2026.

Walter Diab - walterdiab38@gmail.com - IP: 189.15.225.61

FOSSE, Thomas Hol et al. Neuroticism as an antecedent of abusive supervision and laissez-faire leadership in emergent leaders: the role of facets and agreeableness as a moderator. *Applied Psychology*, v. 73, n. 2, p. 675-697, 2024. DOI: https://doi.org/10.1111/apps.12495.

FREUD, Sigmund. Obras completas, volume 16: O eu e o id, "Autobiografia" e outros textos (1923-1925). Tradução de Paulo César de Souza. São Paulo: Companhia das Letras, 2011.

FREUDENBERGER, Herbert J. Staff burn-out. *Journal of Social Issues*, v. 30, n. 1, p. 159-165, 1974. DOI: https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1974.tb00706.x.

LI, Peikai et al. Are bad leaders indeed bad for employees? A meta-analysis of longitudinal studies between destructive leadership and employee outcomes. *Journal of Business Ethics*, v. 191, n. 2, p. 399-413, 2024. DOI: https://doi.org/10.1007/s10551-023-05449-2.

LUCCA, Sergio Roberto de; MAGALHÃES, Andrea Franco Amoras. A relevância dos fatores de risco psicossociais no trabalho no Programa de Gerenciamento de Riscos da NR-1. *Revista Brasileira de Medicina do Trabalho*, v. 22, n. 4, e2024224, 2024. DOI: https://doi.org/10.47626/1679-4435-2024-224.

MARTINEZ, Luciano. Compliance previdenciário e gestão de riscos ao longo do ciclo laboral. *Revista Venturoli Trabalhista*, Brasília, DF, ano 1, v. 7, p. 22-42, jul. 2026.

MASLACH, Christina; JACKSON, Susan E. The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behaviour*, v. 2, n. 2, p. 99-113, 1981. DOI: https://doi.org/10.1002/job.4030020205.

MCCRAE, Robert R.; JOHN, Oliver P. An introduction to the five-factor model and its applications. *Journal of Personality*, v. 60, n. 2, p. 175-215, 1992. DOI: https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.1992.tb00970.x.

MENDES, René; DIAS, Elizabeth Costa. Da medicina do trabalho à saúde do trabalhador. *Revista de Saúde Pública*, São Paulo, v. 25, n. 5, p. 341-349, 1991. DOI: https://doi.org/10.1590/S0034-89101991000500003.

MOLINA, André Araújo; MARTINEZ, Luciano; MARANHÃO, Ney; CARVALHO JÚNIOR, Pedro Lino de. O nexo causal como (re)construção: entre fato e imputação na responsabilidade civil aplicada às relações de trabalho. *Revista Magister de Direito Civil e Processual Civil*, Porto Alegre, v. 23, n. 133, p. 31-58, jul./ago. 2026.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. Violence and Harassment Convention, 2019 (No. 190). Geneva: ILO, 2019. Disponível em: https://normlex.ilo.org/dyn/nrmlx_en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:C190. Acesso em: 26 set. 2026.

PINTO JUNIOR, Amaury Rodrigues; BOMFIM, Vólia. Riscos psicossociais e saúde mental no trabalho: impactos da atualização da NR-1. *Revista do Tribunal Superior do Trabalho*, v. 92, n. 1, p. 19-30, 2026. DOI: https://doi.org/10.70405/rtst.v92i1.243.

RODRIGUES, Carlos Manoel Lopes; FAIAD, Cristiane; FACAS, Emílio Perez. Fatores de risco e riscos psicossociais no trabalho: definição e implicações. *Psicologia:*

Walter Diab - walterdiab38@gmail.com - IP: 189.15.225.61

Teoria e Pesquisa, Brasília, DF, v. 36, n. esp., e36nspe19, 2020. DOI: https://doi.org/10.1590/0102.3772e36nspe19.

SATO, Leny; BERNARDO, Márcia Hespanhol. Saúde mental e trabalho: os problemas que persistem. *Ciência & Saúde Coletiva*, v. 10, n. 4, p. 869-878, 2005. DOI: https://doi.org/10.1590/S1413-81232005000400011.

SELIGMANN-SILVA, Edith; BERNARDO, Márcia Hespanhol; MAENO, Maria; KATO, Mina. O mundo contemporâneo do trabalho e a saúde mental do trabalhador. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, v. 35, n. 122, p. 187-191, 2010. DOI: https://doi.org/10.1590/S0303-76572010000200002.

WORLD HEALTH ORGANIZATION. Burn-out an “occupational phenomenon”: International Classification of Diseases. Geneva: WHO, 28 May 2019. Disponível em: https://www.who.int/news/item/28-05-2019-burn-out-an-occupational-phenomenon-international-classification-of-diseases. Acesso em: 26 set. 2026.

WORLD HEALTH ORGANIZATION. WHO guidelines on mental health at work. Geneva: WHO, 2022. ISBN 978-92-4-005305-2. Disponível em: https://www.who.int/publications/i/item/9789240053052. Acesso em: 26 set. 2026.

Walter Diab - walterdiab38@gmail.com - IP: 189.15.225.61