
■ MÉTODO DR. RALPH

NR1

na **Prática**

*A espinha dorsal das
empresas estruturadas*



ESCUITA · DIAGNÓSTICO · TRILHA · ACOMPANHAMENTO

DR. RALPH RUDOLPH

Psiquiatra · Grupo R4

R4

NR1 na Prática

A espinha dorsal das empresas estruturadas

Dr. Ralph Rudolph

Grupo R4

Copyright © 2026 Dr. Ralph Rudolph.
Todos os direitos reservados.
ISBN:
Rio de Janeiro, 2026

Grupo R4

S U M Á R I O

<i>Prefácio: Não era general+capitão. Era pai+psiquiatra.</i>	<i>6</i>
A NR1 não veio para atrapalhar	11
Empresas adoecem antes de quebrar	19
Cultura não é poesia de LinkedIn	29
O ROI invisível da saúde mental	37
Empresa saudável é empresa forte	47
Gerenciamento de imagem e crise de imagem	55
Quem pode ser Gestor de NR1	65
Vértebra 1: Escuta	75
Vértebra 2: Diagnóstico	83
Vértebra 3: Trilha	93
Vértebra 4: Acompanhamento	103
A espinha dorsal das outras NRs	113
O Gestor de NR1 na empresa real	121
Continuidade, reputação e legado	131
Encerramento: Caminho, Verdade e Vida no trabalho	139
<i>Apêndice: Referências bibliográficas</i>	<i>144</i>
<i>Apêndice: Glossário</i>	<i>151</i>

paratexto

Prefácio: Não era general+capitão. Era pai+psiquiatra.

Eu vou começar este livro com uma noite que mudou a minha forma de entender o que é gestão.

Foi no Hospital Central do Exército, no Rio de Janeiro. Eu era capitão psiquiatra, com poucos anos de patente. Estava em casa, tinha acabado de jantar, esposa e filhos já no quarto. O plantão era de outro médico naquela noite. Tocou o telefone.

Do outro lado, um tenente médico do pronto-socorro. Voz nervosa.

— Doutor, o senhor precisa vir aqui agora. É ordem do general.

Eu fiquei um segundo em silêncio. Pedi o contexto. Era o filho do general que tinha chegado intoxicado por medicamentos, em confusão mental aguda. O caso era clínico — uma UTI ia precisar tratar a intoxicação antes de qualquer avaliação psiquiátrica fazer sentido. Eu sabia o protocolo. Era ali, com a equipe de plantão, no PS, durante a madrugada. Eu, psiquiatra, entraria no quadro na manhã seguinte, com o paciente estabilizado, num atendimento que prestaria para a família inteira.

Eu disse isso. Educadamente. Pedi para passar a orientação ao chefe do plantão e me colocar em contato direto se houvesse necessidade.

O tenente desligou.

Cinco minutos depois, ele ligou de novo. Voz mais nervosa.

— Doutor, eu já avisei, mas o general fez questão. Disse que é ordem. Que o senhor vai vir aqui agora.

E nesse momento, eu confesso, veio uma onda de raiva. Eu pensei em algo que não vou repetir aqui, mas que poderia ser resumido em “que i—”. Era meia-noite. Minha esposa dormia. Meus filhos dormiam. Eu trabalhava no Exército havia anos, atendia bem, fazia o que tinha que fazer. Não estava nem perto de “estar fugindo”. Estava seguindo protocolo médico, que é o que devia fazer.

Mas a ordem tinha vindo. E em organização militar, ordem é ordem.

Foi nesse instante que aconteceu uma coisa que eu não tinha planejado fazer naquela noite.

Eu desliguei o telefone. Sentei na cama. E comecei a repetir uma frase, mentalmente, várias vezes, como se fosse uma vitrola rachada em loop.

É só um pai desesperado. É só um pai desesperado. É só um pai desesperado.

Não era um general me dando ordem. Era um pai com o filho intoxicado no PS, sem saber se ia perder o filho ou não, mandando o tenente médico ligar mais uma vez para o psiquiatra. Não estava me dando ordem por arrogância. Estava me dando ordem porque era a única forma que ele sabia, naquela hora, de tentar mover o mundo a favor do filho dele.

Quando eu entendi isso, a raiva foi embora. Não toda. Mas a parte que importava, foi.

Eu fiz duas coisas. Primeiro, decidi que não ia. A orientação técnica continuava certa: o filho precisava de UTI clínica naquela hora, não de psiquiatra. Ir até lá seria atender a ordem, não atender o paciente. Eu não tinha como tratar a intoxicação. Só tinha como tratar a família.

Segundo, decidi que ia atender a família com excelência absoluta, no horário em que era certo atender, no dia seguinte. Marquei sete da manhã no meu consultório no hospital. Liguei

pessoalmente para confirmar com o tenente. Disse, com calma, que estaria lá.

E estive.

Quando cheguei às sete, o general tinha saído trinta minutos antes. Tinha vindo de manhãzinha querendo me ver, mas teve que voltar ao trabalho. Quem estava era a esposa do general e o paciente, já estabilizado clinicamente, ainda confuso mas saindo. Atendi a esposa, atendi o paciente, atendi as filhas mais velhas que chegaram em seguida. Uma hora e meia de atendimento. Sem pressa. Sem ressentimento. Como atendo qualquer família. Como atendo todo dia.

No final, a esposa do general me agradeceu com aquele tipo de agradecimento que se faz quando a pessoa entende que foi atendida de verdade, não por dever. Saí dali às oito e meia, fui para a minha rotina normal.

Algum tempo depois, encontrei o general numa solenidade. Ele veio até mim com uma cara que eu já tinha visto antes em outros pais. Estendeu a mão, agradeceu, me olhou. Não disse uma palavra sobre a noite. Não precisava.

Eu conto essa história em quase toda palestra que dou, em quase todo encontro mais sério com cliente ou aluno. Conto porque essa noite me ensinou uma coisa que continua sendo a única lente que eu uso pra trabalhar, vinte anos depois.

Naquela noite, eu tinha quatro chapéus na cabeça. Eu era capitão (e a hierarquia mandava). Eu era médico (e o protocolo mandava). Eu era marido e pai (e a família dormia). Eu era psiquiatra (e a empatia mandava). Cada um desses chapéus dava uma resposta diferente para o que eu deveria fazer.

A maioria das pessoas, em organização militar, teria colocado o chapéu de capitão e ido. Noventa e nove em cada cem teria ido. Não porque seriam covardes. Porque seriam treinadas a obedecer.

Eu coloquei o chapéu de médico. Não para quebrar a hierarquia da patente. Para preservar a hierarquia de médico frente a um pai desesperado. Os dois chapéus existem, e os dois precisam ser respeitados. O ponto não é escolher um e desprezar o outro. O ponto é saber qual chapéu serve aquele momento exato. Naquela hora, o que ia salvar o paciente era a UTI clínica, não o psiquiatra de

madrugada. Quem entendeu isso, agiu certo. Quem teria entendido como “obedecer ordem”, teria atendido o ego do pai, não a saúde do filho.

Aprendi naquela noite que a maior parte do que se chama gestão é, no fundo, isso: ler o contexto e escolher o chapéu certo para servir melhor o que está em jogo.

Em vinte anos atendendo pessoas, dirigindo setores no Exército, implementando cultura em clínica privada, montando empresa, descobrindo NRI, vendo essa norma virar oportunidade, eu fui apenas estendendo essa noite. O chapéu de psiquiatra, o chapéu de capitão, o chapéu de filho, o chapéu de empresário, o chapéu de marido. O chapéu de quem entende que a saúde mental no trabalho não é tema de bem-estar. É tema de coluna vertebral.

Este livro é sobre uma coluna vertebral.

A NRI é, antes de qualquer detalhe técnico, a coluna que organiza a forma como uma empresa cuida das pessoas que constroem a empresa. Não é norma cosmética. Não é checklist de fim de ano. É a regra que separa empresa improvisada de empresa estruturada — e, em última instância, a que vai sustentar o time, a operação, o lucro e, sim, o legado do dono.

Você vai encontrar nas próximas duzentas páginas duas coisas. A primeira é uma explicação direta de por que a NRI importa, sem juridiquês, sem terror regulatório, sem clichê de palestra motivacional. A segunda é um caminho operacional para você implementar isso na sua empresa — ou, se for o caso, virar você mesmo um profissional que implementa isso em outras empresas.

Eu vou escrever este livro como se estivesse atendendo você no meu consultório.

E quando a gente chegar ao fim, vai ter uma pergunta esperando você. A mesma que eu fiz a mim mesmo naquela noite, sentado na cama, com o telefone na mão.

Qual chapéu eu vou usar agora?

— Dr. Ralph Rudolph Rio de Janeiro, 2026

Prefácio: Não era general+capitão. Era pai+psiquiatra.

A NR1 não veio para atrapalhar

Toda empresa que quebrou no Brasil nos últimos cinco anos quebrou na mesma ordem.

Primeiro veio o ruído nas reuniões. Coisas mal ditas que ninguém retomou. Decisões adiadas. Equipe que parou de se entreolhar.

Depois vieram as faltas. Aquele colaborador que sempre entregava começou a sumir uma vez por mês. Outro entregou atestado. O RH atribuiu a alguma virose local.

Depois vieram os pedidos de demissão. Primeiro o melhor analista. Em seguida o gerente que segurava o time. O dono ligou pra ele e prometeu aumento. Ele agradeceu, ficou trinta dias e foi embora assim mesmo.

Depois veio a queda de produtividade. Reuniões que duravam uma hora começaram a durar três. Projetos atrasaram sem motivo claro. O dono passou a culpar o mercado.

Depois vieram os afastamentos longos. Burnout, depressão, ansiedade severa. Pessoas que sempre entregaram pararam. O INSS aceitou. A empresa ficou sem ela noventa, cento e oitenta, trezentos dias.

Depois vieram os processos. Trabalhistas, sim, mas não só. Ações por dano moral. Ações por assédio. Cada uma com nome no banco dos réus. Cada uma com custo que não estava no orçamento.

E aí veio o caos invisível. Aquela sensação, dentro da empresa, de que nada anda. De que toda decisão precisa de cinco reuniões. De que ninguém sabe mais quem decide o quê. O dono começou a trabalhar dezesseis horas por dia para “consertar”. A essa altura, ele estava consertando os efeitos, não a causa.

E então a empresa quebrou. O laudo formal diz “problema financeiro”. O problema financeiro é a última cena de um filme que começou três anos antes, quando o ruído apareceu nas reuniões.

Antes dessa ordem, sempre, existe uma escolha. Empresa improvisada deixa a fila acima rodar até o fim. Empresa estruturada quebra a fila no início.

Existe uma sigla pra essa diferença.

Ela existe desde 1978, e quase ninguém ligava. Em 2026, o Brasil resolveu que vai cobrá-la.

Ela se chama NR1.

A NORMA QUE ESTAVA LÁ O TEMPO TODO

A NR1 — Norma Regulamentadora número 1^A[NR1 — Disposições Gerais e Gerenciamento de Riscos Ocupacionais. Texto atualizado pela Portaria MTP nº 6.730/2020 e atualizações subsequentes, com inclusão obrigatória do capítulo de riscos psicossociais a partir de 25/05/2025. Disponível em gov.br/trabalho.] — não é nova. Não é novidade da pandemia. Não é tendência. É uma norma brasileira que está em vigor há quase cinco décadas. O que mudou em 2026 não foi a lei. Foi a fiscalização.

O Ministério do Trabalho e o INSS^A[INSS — Boletim Estatístico da Previdência Social. Séries 2020-2025. Afastamentos por CID F (transtornos mentais e comportamentais) triplicaram em uma década no Brasil, ultrapassando outras causas de auxílio-doença em diversas faixas etárias. Disponível em gov.br/inss.], depois da pandemia, viram a fila de afastamentos por transtorno mental crescer mais rápido do que qualquer outra causa. Faltas, afastamentos de longa duração, pedidos de auxílio-doença com CID começando em F. Burnout, ansiedade severa, depressão. Não é

discurso de bem-estar. É estatística pública que custa bilhões por ano em afastamentos. E quem paga, no fim, é a empresa.

A NR1 sempre esteve lá. O que mudou foi: ela vai ser cobrada.

E é aí que muito empresário brasileiro descobre, com choque, que a empresa dele está descoberta. Que o programa genérico de bem-estar que o RH “implementou” não cumpre a norma. Que a fruteira na copa não cumpre a norma. Que a palestra de *mindfulness* uma vez por ano não cumpre a norma. Que o convênio médico, por mais que ajude, também não cumpre a norma.

A NR1 pede outra coisa: ela pede gestão de risco psicossocial. Ela pede método.

E método é o oposto de improviso.

A SEPARAÇÃO HISTÓRICA

Por décadas, o empresariado brasileiro tratou as normas regulamentadoras com a mesma indiferença educada com que se trata uma propaganda no meio do jornal. “É burocracia. É chato. É custo. Vamos ver depois.”

Isso fazia sentido enquanto as normas falavam de coisas que dava para ver: capacete na obra, sinalização no chão da fábrica, máquina com proteção, escada com guarda-corpo. Acidente físico tem testemunha. Tem sangue. Tem ata de CIPA. Tem multa imediata. Empresário olha, entende, paga, ajusta.

A NR1 entra em outro território.

Ela passa a olhar para aquilo que ninguém vê de imediato — e que, exatamente por isso, é o que mais destrói empresa no Brasil hoje. Ela olha para a cultura.

E aqui começa a primeira separação que este livro vai fazer, sem rodeios: a NR1 não veio para atrapalhar empresa. Ela veio para separar empresas improvisadas de empresas estruturadas.

Empresas improvisadas continuarão tratando a NR1 como o tratam qualquer outra norma: vão preencher um relatório, comprar um treinamento de prateleira, dormir em paz. Vão receber a primeira autuação, brigar no jurídico, pagar a multa e prometer

que da próxima vez vai ser melhor. Quando não for, vão pagar de novo.

Empresas estruturadas vão olhar para a NR1 e ver outra coisa. Vão ver um diagnóstico estratégico oferecido pelo próprio Governo Federal. Vão entender que aquilo que a norma chama de “fator de risco psicossocial” é, traduzindo, o motivo pelo qual seu time não entrega o que você sabe que ele poderia entregar. Vão usar a NR1 como ponto de partida para enxergar onde a empresa está sangrando dinheiro sem perceber. E vão sair na frente.

Esse livro é para os dois. Mas a aposta é alta: nos próximos cinco anos, as empresas estruturadas vão liderar os seus setores, e as improvisadas vão sumir das listas. Não porque tudo seja saúde mental. Mas porque empresa cujo time sustenta o esforço cresce, e empresa cujo time apodrece por dentro encolhe. É simples assim.

A NOVA LÓGICA: DAS MÁQUINAS PARA A CULTURA

Por décadas, “segurança do trabalho” significou olhar para máquinas, equipamentos, escadas, EPIs. A NR1 não exclui isso. Mas amplia a lente.

Hoje, a norma exige que a empresa identifique, avalie e controle não apenas os riscos físicos, químicos, biológicos, ergonômicos e mecânicos, mas também os riscos psicossociais. E o que entra nesse balaio?

Sobrecarga sistemática de trabalho. Metas inatingíveis impostas sem condições. Conflitos crônicos não resolvidos entre liderança e equipe. Assédio moral, sexual ou organizacional. Falta de clareza de função. Ambiente onde o erro não pode ser dito. Liderança tóxica protegida pela alta gestão. Comunicação que humilha. Ausência de pausa. Jornada que não recompõe.^[A lista de fatores de risco psicossocial reconhecidos pela literatura técnica e por anexos da NR1 inclui: demandas excessivas, baixo controle sobre o trabalho, desequilíbrio entre esforço e recompensa, falta de suporte social, conflitos interpessoais, assédio (moral e sexual) e insegurança no emprego. Ver WHO — Guidelines on Mental

Health at Work (2022) e OMS — World Mental Health Report (2022).]

Nada disso aparece num laudo de NR9. Nada disso é detectado por um exame ocupacional comum. Mas tudo isso, hoje, faz parte do que a NR1 pede para a empresa olhar. E o motivo é simples: é tudo isso que está enchendo o INSS de CID F. É tudo isso que está adoecendo o time brasileiro.

Existe um detalhe técnico que vai aparecer no Capítulo 9 e merece ser antecipado aqui: para olhar isso, não basta sentir. Não basta o gestor “ter a impressão” de que tem algo errado. Tem que medir. E para medir, tem que ter método. É por isso que a NR1, mais do que uma norma, vira um sistema. E é por isso que este livro existe.

POR QUE A NR1 É A ESPINHA DORSAL

Existem dezenas de Normas Regulamentadoras no Brasil. NR5 (CIPA), NR7 (PCMSO), NR9 (PGR), NR17 (Ergonomia), e assim por diante. Cada uma cuida de um pedaço.

A NR1 é diferente. Ela é a norma-mãe. É ela que define como o gerenciamento de riscos acontece dentro da empresa — e quais ferramentas a empresa precisa ter (PGR, GRO, treinamentos, designados). Sem NR1, as outras normas viram peças soltas. Com NR1 bem implantada, todas as outras encaixam.

É por isso, e só por isso, que se diz que a NR1 é a espinha dorsal. Não é metáfora de palestra motivacional. É arquitetura legal. A NR1 sustenta o resto do sistema regulamentar brasileiro de segurança e saúde no trabalho. Se ela cai, o resto cai junto.

E como toda espinha dorsal: quando saudável, quase ninguém repara nela. Quando comprometida, ela é a única coisa que dá pra sentir.

A NR1 ENTRA NA PRIMEIRA CENA, NÃO NA ÚLTIMA

A cadeia que abriu este capítulo — ruído, faltas, demissões, queda, afastamento, processo, caos — é o filme que a NR1 quer interromper na primeira cena. Não na última.

Ela não previne tudo. Mas ela é a primeira ferramenta legal que o Brasil tem para forçar a empresa a olhar para esse ciclo antes que ele rode até o fim. O Capítulo 2 vai dissecar essa cadeia em detalhe — em qual etapa cada sinal aparece, quanto cada um custa e onde a intervenção ainda funciona.

O QUE ESTE LIVRO ENTREGA

Este livro tem dois usos.

Para o empresário ou diretor — alguém que sustenta a empresa, decide os investimentos, dorme com a folga ou a falta de caixa na cabeça — este livro é um manifesto sobre por que a NR1 não é inimiga. É uma aliada. É uma vantagem competitiva. E é, junto com algumas decisões de cultura que vão aparecer mais à frente, o que vai diferenciar a empresa que continua existindo daqui a dez anos da empresa que vai virar lembrança.

Para o profissional de RH, psicólogo, médico, advogado trabalhista, profissional de SST ou líder operacional — alguém que vai operar a implantação da NR1 dentro de uma empresa — este livro é um manual. Mais do que isso: é uma formação. Ele apresenta o Método das 4 Vértexas que organiza todo o trabalho prático de um Gestor de NR1: Escuta, Diagnóstico, Trilha e Acompanhamento. Cada vértebra é um capítulo dedicado, do oitavo ao décimo primeiro.

Há um detalhe sobre quem pode atuar como Gestor de NR1 que vale ser dito agora, no Capítulo 1, porque vai mudar a vida de muita gente: o Governo Federal não exige uma profissão específica para essa função. Exige competência técnica e conhecimento aplicado. Isso abre um mercado novo, ainda quase sem players formados. Quem ler este livro com seriedade, e fizer os exercícios de cada capítulo, sai daqui com a base de uma profissão.

A PROMESSA SIMPLES DESTES LIVRO

Quem terminar este livro vai conseguir três coisas.

Primeiro: explicar em meia conversa o que é NR1, por que ela importa, e como ela diferencia uma empresa estruturada de uma improvisada. Sem juridiquês. Sem terror regulatório. Sem firula.

Segundo: olhar para a própria empresa, ou para a empresa em que trabalha, e identificar em que ponto da cadeia do adoecimento ela está hoje. Antes de qualquer instrumento, só com o que vai aprender aqui.

Terceiro: se for a escolha do leitor, começar a atuar profissionalmente como Gestor de NR1. Ou orientar internamente uma implantação. Ou contratar uma com critério.

Nada disso é mágico. Tudo isso é replicável. E é exatamente isso que está acontecendo nas empresas que vão emergir mais fortes da próxima década: alguém, em algum momento, parou de improvisar e começou a estruturar.

A NR1 é a porta.

A pergunta que abre o resto deste livro é: você vai entrar?

EXERCÍCIO 1 — AUTODIAGNÓSTICO EM 10 PERGUNTAS

Antes de seguir, pare e responda. Honestamente. Sem terror, sem complacência. Marque sua nota em cada pergunta, de 0 a 10.

1. Quando você ouve a sigla NR1, você sabe explicar em uma frase o que ela exige da sua empresa? —/10
2. Sua empresa tem um Programa de Gerenciamento de Riscos (PGR) atualizado nos últimos doze meses, com inclusão de riscos psicossociais? —/10
3. Você sabe quantos afastamentos por CID F (transtornos mentais) sua empresa teve nos últimos vinte e quatro meses? —/10
4. Você sabe qual é o seu turnover real anual, em percentual e em custo financeiro? —/10

5. Existe na sua empresa alguém formalmente designado para gerenciar o programa de saúde mental ocupacional, com escopo escrito e indicadores? —/10
6. Se um colaborador relatar hoje sobrecarga grave, assédio moral ou crise de ansiedade severa, há um protocolo de acolhimento e encaminhamento em vigor? —/10
7. Sua liderança intermediária recebeu nos últimos doze meses alguma capacitação específica em saúde mental no trabalho, com avaliação ao final? —/10
8. Você tem um diagnóstico recente — feito por instrumento validado, não por sensação — do clima psicossocial da empresa? —/10
9. Em uma escala honesta, se sua empresa fosse fiscalizada hoje em NR1, quão preparada ela estaria? —/10
10. Se a fiscalização chegasse e aplicasse a multa máxima prevista, em quantos dias de operação isso impactaria o caixa? —/10

Some os pontos. Total: —/100.

Faixa	Diagnóstico inicial
0-30	A empresa está descoberta. O risco é alto e o caminho começa do zero.
31-60	A empresa tem partes do sistema. Falta integração e método.
61-85	A empresa está estruturada em parte. O Capítulo 4 mostra como subir o degrau.
86-100	A empresa está em vantagem competitiva. O Capítulo 13 mostra como sustentar.

Nota: esse autodiagnóstico não substitui o instrumento técnico que será apresentado no Capítulo 9 (mapeamento psicossocial por cores). Ele serve para orientar a leitura dos próximos capítulos.

Empresas adoecem antes de quebrar

O Capítulo 1 abriu este livro com uma cadeia. Sete elos, em ordem, que se repetem em quase toda empresa que desaparece no Brasil. Este capítulo destrincha cada um.

A razão é simples: a NR1 só faz sentido se você entender o que ela existe para interromper. Quem lê a norma sem entender a cadeia trata a NR1 como um relatório a entregar. Quem entende a cadeia trata a norma como uma ferramenta para salvar empresa.

A ordem é quase sempre a mesma. O que muda é o tempo. Em algumas empresas, o ciclo demora oito anos para se completar. Em outras, três. Em algumas, em dezoito meses já dá pra ver o desfecho. Mas a ordem é a ordem.

ELO 1 — O RUÍDO NAS REUNIÕES

Antes de qualquer falta, de qualquer demissão, de qualquer afastamento, aparece o ruído.

Reunião que durava uma hora começa a durar duas. Reunião de duas, três. Decisões que eram batidas no primeiro encontro passam a precisar de três encontros para nada ser decidido. Líderes que sempre se entreolharam param de se entreolhar. Conversas

paralelas começam a aparecer no WhatsApp, em grupos pequenos, sem o chefe e, em pouco tempo, sem ninguém da direção.

O ruído tem um marcador físico. É o instante em que alguém termina uma reunião, sai pelo corredor, e fala em voz baixa pra outra pessoa: “*você acredita nisso?*”. A pergunta significa que a sala onde a decisão foi tomada não é mais a sala onde a empresa decide de verdade. A empresa começou a operar por trás da própria operação.

Quando o ruído aparece, normalmente o dono é o último a saber. Não por traição da equipe — por proteção. Equipe sadia protege o líder das tensões pequenas, na esperança de que as tensões passem sozinhas. Equipe doente protege o líder porque já desistiu de avisar.

A NRI, em diagnóstico bem feito, captura esse ruído. Aparece como conflito interpessoal, como percepção de gestão arbitrária, como falta de clareza de função. São indicadores psicossociais simples, mensurados por instrumento, que apontam o ruído antes que ele vire o próximo elo.

ELO 2 — AS FALTAS

O segundo elo é tradutório. O ruído, quando não tratado, vira corpo.

Pessoas que sempre entregavam começam a faltar. Não muito, no começo. Uma vez por mês, um dia, com atestado de uma virose qualquer. O RH registra como caso isolado. Mas se observada a curva agregada — total de dias perdidos por mês, por equipe — o gráfico sobe. Devagar, mas sobe.

No Brasil, a média de absenteísmo por causas relacionadas à saúde mental subiu de forma documentada na última década.[^][INSS — Boletim Estatístico da Previdência Social, séries 2014-2024. Crescimento sustentado dos afastamentos por CID F (transtornos mentais), com aceleração marcada no pós-pandemia.] O INSS divulga a estatística anual de afastamentos com CID começando em F (capítulo da Classificação Internacional de Doenças que cobre transtornos mentais e comportamentais). O

número triplicou em uma década. Não foi por causa de “mais gente sensível”, como ainda se ouve. Foi porque os números antes não eram olhados — e as faltas curtas, somadas, eram a primeira camada visível desse adoecimento.

Para a empresa, cada dia de falta custa em três níveis. O salário do dia, pago. A perda de produtividade direta da pessoa ausente. E a perda de produtividade indireta dos colegas, que cobrem ou param de produzir até a pessoa voltar. O cálculo realista costuma chegar a duas e meia vezes o custo do dia trabalhado. Empresa com cinquenta colaboradores e absenteísmo de 4% perde, por ano, o equivalente a um colaborador inteiro.

ELO 3 — OS PEDIDOS DE DEMISSÃO

Quando as faltas começam a se acumular, começam os pedidos de demissão. Primeiro os melhores.

Esse detalhe é importante. As pessoas mais produtivas da empresa são, em geral, as que têm mais opções de mercado. Quando o ambiente piora, são as primeiras a se mexer. O dono, geralmente, não percebe. Aquela analista que pediu pra sair semana passada é vista como caso individual. *“A vida dela mudou.” “Ela tinha proposta melhor.” “Quis voltar a estudar.”* Justificativas plausíveis individualmente. Em conjunto, formam o segundo elo.

O turnover, no Brasil, custa em média de seis a doze meses de salário da pessoa que saiu, contando recrutamento, treinamento, perda de produtividade durante a transição e atrito interno. Uma empresa de cento e cinquenta colaboradores com turnover anual de 25% perde, em um ano, o equivalente a vinte e dois salários inteiros. É um carro de luxo. É uma reforma da sede. É o caixa de seis meses de operação.

E o pior: o turnover seleciona. Quem sai costuma ser quem entregava. Quem fica costuma ser quem não tinha pra onde ir naquele momento. Empresa que entra em ciclo de turnover descontrolado vê a média do time piorar com o tempo — e a média da liderança intermediária despencar mais rápido ainda.

ELO 4 — A QUEDA DE PRODUTIVIDADE

O quarto elo é o que o dono finalmente nota. Não pela métrica certa, em geral. Nota pela boca:

“O time não está entregando como antes.”

A frase aparece em todo conselho consultivo. Em toda conversa de fim de semana com outro empresário. Em todo café com o contador. O dono atribui a coisas externas. O mercado piorou. A geração nova não quer trabalhar. O concorrente investiu mais. O preço da commodity subiu.

Em metade dos casos, há alguma razão externa de verdade. Mas a queda da produtividade interna tem uma assinatura distinta. Ela não aparece igualmente em todas as áreas. Aparece exatamente onde o ruído começou três anos antes, atravessou pelas faltas há um ano e meio, virou turnover há seis meses. A área que primeiro deu sinal é, agora, a área que pior entrega. Quem está fora vê a coincidência. Quem está dentro vê três problemas separados.

Para a NR1, esse elo é particularmente delicado, porque é onde o dono mais resiste a aceitar a tese da saúde mental. *“Eu não preciso de psiquiatra. Eu preciso de gerente novo.”* Quando a NR1 é implementada na hora certa, ela ajuda exatamente a desfazer essa confusão — mostrando que a queda da produtividade tem origem no ambiente que adoeceu, não na competência do time.

ELO 5 — OS AFASTAMENTOS LONGOS

O quinto elo é o primeiro que vira papel oficial.

Burnout. Depressão grave. Transtorno de ansiedade severa. Estresse pós-traumático ocupacional. CIDs do capítulo F. Atestados de noventa dias, de cento e oitenta dias, de trezentos dias. Em alguns casos, encaminhamento ao INSS com requerimento de auxílio-doença. Em outros, aposentadoria por invalidez.

Esse elo tem duas camadas de prejuízo. A primeira é a perda da pessoa, agora não mais por demissão (que ao menos libera a vaga), mas por afastamento (que mantém o vínculo, o custo, e a impossibilidade legal de substituição imediata). Empresa

com afastamento prolongado tem dificuldade prática de repor a função.

A segunda camada é jurídica. A NR1, quando não cumprida, pode ser apontada em juízo como elemento denexo causal entre o ambiente de trabalho e o adoecimento. Ações trabalhistas envolvendo dano moral e moral coletivo, em casos de NR1 ignorada, têm crescido nos últimos anos no TST e em tribunais regionais. O dono que achou que cumprir a NR1 era opcional descobre, em juízo, que era a peça que faltava na defesa.

ELO 6 — OS PROCESSOS

O sexto elo é o que entra na contabilidade.

Trabalhistas individuais, sim. Mas também coletivos. Ações por dano moral. Ações por assédio. Em alguns casos, ações cíveis paralelas. Em escala maior, ações do Ministério Público do Trabalho com termos de ajustamento de conduta que obrigam a empresa a implementar exatamente o que ela poderia ter implementado três anos antes, voluntariamente, com a NR1.

Cada processo tem três custos. O direto, do valor de eventual condenação. O indireto, da defesa jurídica. E o de reputação, que é o sexto elo combinado com o sétimo — vamos ver agora.

ELO 7 — O CAOS INVISÍVEL, DEPOIS A QUEBRA

O sétimo elo é o que precede a última cena.

Caos invisível é a sensação, dentro da empresa, de que nada se move. Toda decisão exige cinco reuniões. Ninguém mais sabe quem decide o quê. O dono começa a trabalhar dezesseis horas por dia para “consertar”. Mas a essa altura ele está consertando o sexto e o quinto elos, não o primeiro. Os efeitos, não a causa.

A quebra, em si, chega de várias formas. Por queda de receita acumulada, por dívida que cresceu acompanhando a queda de produtividade, por venda forçada para concorrente ou para inves-

tidor sem alternativa, por pedido de recuperação judicial. Em alguns casos, simplesmente por desistência do dono, que envelheceu cinco anos em dois e não tem mais energia para começar de novo.

O laudo formal vai dizer: “problema financeiro”. E é mesmo. Mas o problema financeiro é a soma de tudo o que veio antes. É a última cena de um filme que começou no primeiro elo, três, cinco, oito anos antes — quando o ruído apareceu nas reuniões e ninguém tratou.

POR QUE O EMPRESÁRIO EM MODO SOBREVIVÊNCIA NÃO VÊ

Existe um motivo estrutural para isso tudo passar despercebido. Não é falta de inteligência. Não é falta de cuidado. É a realidade brasileira de empreender.

A grande realidade dos empresários brasileiros é sobrevivência. Eles entendem o conceito de cultura. Em uma conversa de bar, qualquer dono concorda. Mas implantar cultura exige tempo, atenção sustentada, prioridade. E o dono brasileiro está, em geral, tentando ser o mais eficiente possível em todas as frentes — fazer mais com menos, manter a folha em dia, conquistar o próximo cliente, defender o próximo prazo. Cultura sempre fica para depois.

Esse “depois” é o nome técnico do primeiro elo.

A NRI entra exatamente nesse ponto. Ela retira do dono o ônus de ter que escolher entre crescer e cuidar. Ela diz: você é obrigado a olhar isso, e olhar com método. A obrigação muda a economia mental do dono — o que era opcional vira pauta de calendário. E pauta de calendário vira cultura ao longo do tempo.

CASOS PÚBLICOS DA CADEIA RODANDO ATÉ O FIM

Vale citar três casos que mostram a cadeia rodando até o fim, com nomes públicos.

Amazon, no Brasil e no exterior. A maior empresa de logística do mundo perdeu, em um único ciclo, mais de três bilhões de dólares em valor de mercado depois que reportagens, ações sindicais e investigações da imprensa expuseram condições de adoecimento sistemático em centros de distribuição.^[Cobertura The New York Times e Bloomberg sobre Amazon warehouses (séries 2018-2024). Ver também o relatório do Strategic Organizing Center: “The Injury Machine: How Amazon’s Production System Hurts Workers” (2022).] A empresa não quebrou — é grande demais. Mas a tese é a mesma: o adoecimento humano, quando ignorado, vira passivo financeiro.

France Telecom, na década passada. Onda de suicídios documentados em colaboradores. Executivos da empresa condenados criminalmente em primeira instância por “assédio moral organizacional”. Caso virou referência mundial. A empresa, hoje rebatizada como Orange, ainda carrega o custo reputacional dezoito anos depois.^[Decisão do Tribunal Correcional de Paris, 20 de dezembro de 2019. Sete executivos, incluindo o ex-CEO Didier Lombard, condenados por “harcèlement moral institutionnel” (assédio moral institucional). Caso reconhecido como o primeiro precedente criminal europeu de responsabilização pessoal de executivos por adoecimento sistêmico em massa.]

E no Brasil, cases que aparecem pontualmente nos noticiários — empresas que tiveram demissão coletiva por adoecimento, fabricantes que viraram alvo do MPT, redes de varejo que pagaram condenações milionárias por assédio moral coletivo. A diferença entre esses cases e os que ainda não viraram caso público é uma só: tempo.

ONDE A NR1 ENTRA NA CADEIA

A NR1 não previne os sete elos individualmente. Ela faz algo melhor: obriga a empresa a olhar para o primeiro elo de forma estruturada, com método, com cadência. E como olhar com método é o que falta a quase toda empresa improvisada, esse olhar muda o jogo.

Em termos práticos, a NR1 entra:

No primeiro elo, por meio de diagnóstico psicossocial periódico. Aparece o ruído antes do RH notar nas faltas.

No segundo, por meio de monitoramento de absenteísmo cruzado com fatores psicossociais. Sai do agregado, vai para a causa.

No terceiro, por meio de entrevista de saída estruturada e dado de turnover lido por setor, equipe, gestor.

No quarto, por meio de revisão da carga de trabalho, condições de exercício da função, clareza de papéis.

No quinto, por meio de protocolo de acolhimento e encaminhamento clínico assistido, com retorno ao trabalho gerido por método, não por sorte.

No sexto e no sétimo, em última análise, por evidência probatória: empresa que cumpre a NR1, que mostra ações documentadas, tem defesa jurídica completamente diferente daquela que improvisou.

EXERCÍCIO 2 — EM QUAL ELO SUA EMPRESA ESTÁ HOJE?

Marque, com honestidade. Pense em um período de doze meses para trás. Em qual dessas afirmações sua empresa se encaixa hoje?

| Elo | Sinal característico | Sua empresa? (S/N) | |——|
—————|—————| | 1 | Reuniões mais longas e menos conclusivas; conversas paralelas no WhatsApp | | 2 | Absenteísmo subindo, mesmo que pouco; atestados curtos crescendo | | 3 | Pedidos de demissão de pessoas-chave; turnover acima do setor | | 4 | Queda de produtividade que o time não consegue explicar | | 5 | Pelo menos um afastamento por CID F nos últimos doze meses | | 6 | Pelo menos uma ação trabalhista por dano moral aberta ou recente | | 7 | Sensação geral de “nada anda”; dono virando bombeiro em tempo integral | |

Quantos elos marcados: — / 7

- ▶ 0 a 1: sua empresa está estruturada ou no melhor cenário do primeiro elo. Aproveite para implantar NR1 como vantagem competitiva, não como remediação.

- ▶ 2 a 4: sua empresa está na zona de risco médio. A NR1, se feita com método, ainda atua de forma preventiva.
 - ▶ 5 a 7: sua empresa já está na zona vermelha. A NR1 é, agora, instrumento de contenção e prevenção da quebra. Vai pegar.
- Não importa onde sua empresa está. Importa que você saiba. O resto deste livro mostra o caminho. O próximo capítulo entra no chão da cultura — aquilo que sustenta ou destrói o time antes mesmo do primeiro elo aparecer.

Empresas adoecem antes de quebrar

Cultura não é poesia de LinkedIn

Existe uma frase que aparece em quase todo perfil de RH no LinkedIn:

“Cultura é tudo.”

Essa frase é, ao mesmo tempo, verdadeira e inútil. Verdadeira, porque cultura é mesmo o que sustenta uma empresa por dentro. Inútil, porque, dita dessa forma, ela não diz absolutamente nada sobre o que fazer.

Cultura, para os propósitos deste livro, vai ser definida em uma linha, com a maior precisão que eu conseguir:

Cultura é o conjunto de comportamentos que se repete quando ninguém está vendo. ^[A definição adotada aqui dialoga com Edgar Schein: “cultura é o padrão de pressupostos básicos que um grupo aprendeu ao resolver problemas de adaptação externa e integração interna”. Ver Schein E. *Organizational Culture and Leadership*, 5ª ed. (Wiley, 2017).]

Tudo o que aparece nas paredes da empresa, no manual, no quadro de “core values” e no banner do hall de entrada, é apenas a aspiração. Cultura de verdade é o que o gerente faz com o subordinado na reunião que ninguém grava. É como o time se trata na semana em que o dono viaja. É a forma como uma reclamação interna é tratada — ou silenciada. É o critério informal pelo qual se decide quem é promovido e quem é deixado de lado.

Cultura, nesse sentido, não tem nada de poesia. Tem operação.

POR QUE CULTURA IMPORTA PARA A NR1

A NR1 mede o que a cultura produz como sintoma. Sobrecarga, conflito, falta de clareza, assédio, falta de autonomia, falta de reconhecimento. Esses são, do ponto de vista da norma, fatores de risco psicossocial. Do ponto de vista da empresa, são todos consequências culturais.

Uma empresa de cultura saudável, em geral, terá NR1 com diagnóstico verde, com pouco esforço técnico. Uma empresa de cultura tóxica vai precisar de muito esforço técnico para sair do vermelho — e, sem mudar a cultura, vai voltar ao vermelho seis meses depois do programa terminar.

Por isso o Pilar 1 deste livro insiste em cultura antes de operação. Não dá para implantar NR1 de verdade em cima de cultura quebrada. Dá para entregar relatório. Não dá para entregar resultado.

OS CINCO ERROS DE CULTURA COSMÉTICA

Antes de seguir para o que funciona, vale listar o que claramente não funciona. São cinco padrões repetidos em quase toda empresa que diz “estar trabalhando cultura”.

Erro 1 — A fruteira na copa

A empresa coloca uma fruteira na copa. Estampa nas redes sociais. Conta isso para os candidatos no recrutamento. Em três meses, ninguém mais come a fruta porque a fruta está apodrecendo e o time inteiro já entendeu que aquele era um cuidado simbólico, não um cuidado real.

Não tem nada de errado com a fruta em si. O erro é confundir gesto com cultura. Cultura não é o gesto. É o que o gesto significa. Se a fruteira é o limite do investimento da empresa em saúde do

time, ela acaba virando lembrete cotidiano de que a empresa não investe de verdade.

Erro 2 — A palestra anual

A empresa contrata, uma vez por ano, um palestrante motivacional. O custo é alto, o evento é bonito, todo mundo aplaude no final, e na segunda-feira tudo continua igual.

A palestra anual é o equivalente cultural de um aplauso. Conforta, faz sentir bem por trinta minutos, e não muda nada. Em alguns casos, ela piora o ambiente, porque introduz no time um padrão de comparação (“se aquilo que ele falou é o certo, por que aqui é diferente?”) que nem o líder nem o palestrante têm como sustentar depois.

Erro 3 — O manual de cultura

A empresa contrata uma consultoria. A consultoria entrega um manual de cultura com seis valores, doze comportamentos esperados, três frases em inglês e um diagrama. O manual é apresentado em reunião de uma hora. Vai para o intranet. Ninguém abre mais.

O problema do manual é o mesmo do palestrante. Cultura não se decreta. Cultura se faz pela repetição de microcomportamentos sustentados pela liderança. Se a liderança não vive os seis valores na sexta-feira à tarde, na segunda eles estão mortos no documento.

Erro 4 — O programa de bem-estar empacotado

A empresa contrata um aplicativo de bem-estar. O aplicativo oferece meditação guiada, dicas de sono, conteúdo motivacional. A taxa de adesão inicial é de 60%. Em três meses, é de 8%. Em seis, é de 2%. O contrato dura doze.

Aplicativo de bem-estar é, em geral, ferramenta secundária. Pode até funcionar como complemento, quando há cultura saudável de base. Mas substituir intervenção cultural por aplicativo

é como dar Tylenol para quem tem fratura exposta. Vai aliviar a dor por um instante. Não vai consertar nada.

Erro 5 — A reorganização sem causa

A empresa, sentindo que algo está errado, troca o organograma. Cria duas diretorias novas, junta áreas, redistribui responsabilidades. O memorando interno fala em “modernização”, “agilidade”, “foco no cliente”. Em três meses, as mesmas tensões aparecem em lugares diferentes.

Reorganização sem causa identificada é o erro mais caro da lista. Custa tempo de gestão, atrito desnecessário e a confiança do time, que percebe — sem dizer — que ninguém entendeu de fato o problema. A NRI corrige justamente isso, ao forçar a empresa a identificar a causa antes de mover qualquer caixa.

O QUE CULTURA SUSTENTADA PARECE, NA PRÁTICA

Cultura saudável tem cinco sinais visíveis a quem entra na empresa pela primeira vez.

Primeiro: as pessoas se entreolham nas reuniões. Há contato visual. Há resposta entre pares, não só hierárquica. Líder diz uma coisa, alguém discorda em voz audível sem perder o cargo, líder considera a discordância.

Segundo: as decisões são tomadas onde devem ser tomadas. Se a decisão é técnica, decide o técnico. Se é estratégica, decide o conselho. Não há decisão técnica esperando a reunião do conselho — nem decisão estratégica sendo tomada na sala da cafeteria.

Terceiro: o erro pode ser dito. A pessoa que erra fala. Não esconde. Não terceiriza. A reação da liderança é diagnosticar, ajustar, seguir. A pessoa que erra hoje volta a confiar em dizer amanhã.

Quarto: a saída de alguém é honrada. Quando uma pessoa pede para sair, há conversa de fim, transferência limpa, despedida

real. Quem fica entende por que quem saiu saiu. Não há “agora é proibido falar dela”.

Quinto: o tempo é respeitado. Reuniões começam na hora, terminam na hora, não consomem fim de semana sem motivo claro. A pessoa que entrega bem em quarenta horas é tão valorizada quanto a que entrega bem em sessenta — talvez mais.

Esses cinco sinais não estão em nenhum manual de cultura. São verificáveis em uma manhã na empresa. Quando estão presentes, cultura existe. Quando ausentes, cultura é projeto.

COMO LER CULTURA EM CINCO MINUTOS

Aqui entra uma habilidade prática que o Pilar 2 vai desenvolver em detalhe, mas que vale antecipar agora.

Em vinte anos atendendo empresas, eu desenvolvi um jeito de ler cultura em pouquíssimos minutos. Não é mágica. É padrão. Quando entro pela primeira vez em uma empresa cliente, presto atenção em quatro coisas, nessa ordem:

A primeira é a recepção. Como a pessoa que me recebe trata um estranho. Atenção, olho no olho, ausência de pressa nervosa. Ou o oposto. A recepção é a vitrine da cultura — quem trabalha lá repete, com o visitante, o tratamento médio que recebe da liderança.

A segunda é o trajeto até a sala de reunião. O que se vê no caminho. Como as pessoas se cumprimentam. Se há sorriso real ou sorriso forçado. Se as estações de trabalho mostram presença (foto, lembrança, vida) ou se mostram trânsito (limpas, descartáveis, sem traço pessoal). Em empresa de turnover alto, mesas são descartáveis.

A terceira é o início da reunião. Quem chega no horário. Quem chega atrasado. Como o atrasado é recebido. Se há clima de constrangimento ou de naturalidade. Se o anfitrião pede desculpa ou se delega para o RH pedir.

A quarta é a primeira discordância. Sempre acontece em algum momento da reunião. Pode ser pequena. Pode ser técnica. O que importa é a reação ao desacordo. Se o líder ouve, se o subordinado

completa a fala, se há retomada do ponto. Ou se o líder corta, sobe o tom, encerra antes de processar. Essa cena é a cultura inteira em três minutos.

Quando essas quatro leituras estão alinhadas, a cultura é estável. Quando estão em desacordo, há tensão estrutural que vai aparecer em qualquer diagnóstico. Em geral, o resultado do diagnóstico psicossocial confirma o que esses cinco minutos já sugeriram. A diferença é que o diagnóstico permite mostrar com dado o que o feeling captou primeiro.

ONDE ISSO VAI TE AJUDAR DAQUI PRA FRENTE

Os próximos capítulos do Pilar 1 vão tratar do retorno financeiro de uma cultura saudável, da quebra das seis crenças limitantes mais comuns do empresário brasileiro e da gestão de imagem e crise reputacional. Tudo isso se sustenta na premissa que este capítulo tenta deixar clara:

Cultura não é decoração. Não é discurso. Não é manual. É comportamento sustentado, observável, mensurável.

Se a cultura da sua empresa não passa nos cinco sinais que listei acima, qualquer programa de NR1 vai sofrer para gerar resultado. Se passa, a NR1 vira a estrutura natural que faltava.

EXERCÍCIO 3 — DIAGNÓSTICO CULTURAL EM OITO PERGUNTAS

Pense nos últimos noventa dias da sua empresa. Marque “sim” ou “não” para cada uma.

1. Em pelo menos três reuniões, alguém abaixo da liderança discordou em voz audível, sem consequência negativa? S/N
2. As decisões técnicas são tomadas, em geral, pelos técnicos da área, sem precisar subir até a diretoria? S/N

3. Pelo menos um erro foi reportado pelo próprio errante, sem terceirização nem encobrimento, nos últimos noventa dias? S/N
4. A saída de pelo menos uma pessoa, no último ano, foi tratada com despedida e transferência limpa? S/N
5. As reuniões agendadas começam, em média, no horário marcado? S/N
6. Existe pelo menos um espaço regular (1:1, retro, devolutiva) em que cada gestor recebe feedback de quem está abaixo dele? S/N
7. Quando se contrata alguém novo, a primeira semana inclui apresentação formal das pessoas com quem essa pessoa vai trabalhar diretamente? S/N
8. Em festa de fim de ano ou confraternização, a participação da liderança é natural, e não percebida como obrigação ou performance? S/N

Quantos sim: — /8

- ▶ 7 a 8: cultura saudável estabelecida. Aproveite — NR1 será reforço, não remediação.
- ▶ 4 a 6: cultura mista. A NR1 vai ajudar a integrar o que já funciona com o que precisa ser sustentado.
- ▶ 0 a 3: cultura frágil. Aqui, NR1 sem trabalho cultural paralelo gera relatório, não resultado. O Pilar 2 deste livro mostra como conduzir o trabalho cultural junto com a implantação técnica.

Cultura não é poesia de LinkedIn

O ROI invisível da saúde mental

Existe uma frase do mercado financeiro que vale aqui:

“O que não é medido não é gerenciado. O que não é gerenciado se transforma em prejuízo silencioso.”

A saúde mental no trabalho, por décadas, foi exatamente isso: prejuízo silencioso. Empresas brasileiras perdiam, e perdem, todos os meses, somas que nunca foram contadas. Folha paga sem produtividade. Vagas reabertas em ciclo. Defesa de processo sem provisão adequada. Cliente que migrou e ninguém entendeu por quê. Nada disso aparece numa única linha do balanço — mas tudo isso aparece nas linhas do balanço somadas.

Este capítulo faz uma coisa simples. Pega cada um dos nove ganhos concretos que uma implantação séria de NR1 entrega e mostra como cada um se traduz, na prática, em retorno mensurável. Não é teoria. São contas. Quem terminar o capítulo deveria sair com uma estimativa razoável de quanto a empresa está deixando na mesa hoje — e quanto vale, em dinheiro, reverter isso nos próximos doze meses.

A PREMISSE: EMPRESA DESORGANIZADA SANGRA DINHEIRO

A premissa deste capítulo é a frase do manifesto deste livro: empresas emocionalmente desorganizadas sangram dinheiro todos os dias sem perceber. A palavra-chave é “sem perceber”. O sangramento não tem cor. Não tem cheiro. Não dispara alarme. Acontece em planilhas que ninguém somou.

A NR1, quando bem implantada, faz um trabalho duplo. Reduz o sangramento. E, pela primeira vez, mede o que estava sangrando. As duas coisas valem dinheiro. A primeira porque o sangramento para. A segunda porque, ao medir, o dono ganha capacidade de decisão real — não decide mais “por sensação”, decide com dado.

Vamos ver, ganho por ganho.

GANHO 1 — MAIOR ROI GERAL

Antes de qualquer benefício específico, vale o número agregado. A pesquisa internacional mais citada sobre retorno de investimento em saúde mental no trabalho — feita por consultorias e validada por estudos acadêmicos independentes — aponta retornos entre quatro e cinco reais para cada um real investido em programas estruturados.^[Deloitte — Mental Health and Employers: Refreshing the Case for Investment (2020, atualizado 2024). O estudo agrega resultados de 14 organizações britânicas e replica a metodologia em outros mercados, encontrando ROI médio de 5:1, com piso documentado de 2:1 em programas menos maduros.]

A média varia conforme o porte, o setor e a maturidade da implantação. Mas o piso é alto. Mesmo o pior cenário documentado (empresas grandes com programas pouco maduros) reportou retornos acima de duas vezes o investido.

Para fins de cálculo conservador, neste capítulo, vamos trabalhar com retorno de 3 para 1. Para cada R\$ 1 investido em NR1 séria, R\$ 3 voltam em ganho mensurável. Isso vai aparecer nos itens seguintes, somados.

GANHO 2 — MAIOR PRODUTIVIDADE

A perda de produtividade por causas psicossociais — incluindo presenteísmo (a pessoa está ali, mas não rende), conflito não tratado, falta de clareza de função, sobrecarga crônica — é estimada entre 8% e 15% do total da folha em empresas brasileiras de porte médio.^[Gallup — State of the Global Workplace Report (anual). Estima perda global de US\$ 8,8 trilhões em produtividade por desengajamento e adoecimento ocupacional. Faixa brasileira aproxima-se da média latino-americana. Ver também Bain & Company — The Cost of Disengagement (2023).]

Tradução em conta:

Empresa com folha mensal de R\$ 800.000. Perda estimada: 10% (cenário médio). Perda mensal: R\$ 80.000. Perda anual: R\$ 960.000.

Uma intervenção NR1 séria, bem conduzida, reduz pela metade essa perda em doze meses. Ou seja, R\$ 480.000 anuais que voltam para a operação. Em uma empresa com EBITDA na casa de 15%, esses quatrocentos e oitenta mil representam o equivalente a R\$ 3,2 milhões em receita adicional.

GANHO 3 — REDUÇÃO DE ABSENTEÍSMO

O absenteísmo médio das empresas brasileiras está em torno de 3% a 5%. Empresa com cultura tóxica chega a 8%, 10%, 12%.

Cada ponto percentual reduzido em absenteísmo vale, em média, 1% da folha total. Para a mesma empresa do exemplo acima — folha de R\$ 800.000 — cada ponto vale R\$ 96.000 ao ano.

Uma intervenção NR1 séria reduz, em doze meses, entre 1,5 e 3 pontos percentuais do absenteísmo. Estamos falando de R\$ 144.000 a R\$ 288.000 que voltam ao caixa por ano.

GANHO 4 — REDUÇÃO DE TURNOVER

O custo total de cada desligamento — somando rescisão, recrutamento, treinamento da pessoa nova, perda de produtividade do

time durante a transição e atrito interno — fica entre seis e doze meses de salário da pessoa que saiu.^[ABRH — Pesquisa Anual de Custo de Contratação no Brasil. Estimativa média brasileira de R\$ 18.000 a R\$ 80.000 por desligamento, variando por nível hierárquico. Ver também SHRM — Total Cost of Ownership for an Employeee.]

Para uma empresa com cento e cinquenta colaboradores e turnover anual de 25%, são trinta e sete desligamentos por ano. Considerando salário médio de R\$ 6.000 e custo total de oito meses por desligamento, são R\$ 48.000 por saída — vezes trinta e sete — igual a R\$ 1.776.000 por ano.

Reduzir o turnover de 25% para 15% (meta realista em programas bem conduzidos) significa quinze desligamentos a menos por ano. R\$ 720.000 que voltam para a empresa.

GANHO 5 — MELHORA DO CLIMA ORGANIZACIONAL

Esse ganho é o mais difícil de monetizar de forma direta — mas é o que sustenta todos os outros. Clima organizacional bem medido (por instrumento, não por sensação) correlaciona-se estatisticamente com indicadores de produtividade, retenção e qualidade de entrega.

Em estudos brasileiros de empresas com clima medido por instrumentos validados, cada ponto de melhora no índice agregado de clima corresponde, em média, a 0,5% de melhora na produtividade. Em empresas grandes, isso pode significar dezenas de milhões de reais por ano.

Para o empresário pragmático, vale a regra prática: clima bom é pré-condição para o ROI dos outros itens. Sem clima, os outros ganhos são frágeis.

GANHO 6 — RETENÇÃO DE TALENTOS

Diferentemente do ganho 4 (redução de turnover geral), retenção de talentos é especificamente sobre os melhores.

Pesquisas brasileiras sobre permanência de profissionais qualificados em empresas de porte médio apontam que ambientes com cultura saudável retêm os melhores entre 18 e 30 meses a mais que ambientes hostis. Essa diferença, em valor presente, costuma representar três vezes o salário anual do profissional retido.

Em outras palavras: cada profissional qualificado que a empresa retém por causa da cultura, em vez de perder por desgaste, vale o equivalente a três anos do salário dele em valor estratégico — pela continuidade do conhecimento, pela rede de relacionamentos preservada e pelos custos de substituição evitados.

GANHO 7 — FORTALECIMENTO DA MARCA EMPREGADORA

Empresas com cultura saudável publicamente reconhecida têm vantagem comprovada em recrutamento. O custo médio de aquisição de talento qualificado (CPC, headhunter, plataforma, tempo de contratante) é entre 30% e 50% menor em empresas com marca empregadora forte.

Para uma empresa que contrata vinte pessoas qualificadas por ano, com custo médio de R\$ 12.000 por contratação, isso representa entre R\$ 72.000 e R\$ 120.000 anuais economizados.

Bônus pouco contabilizado: pessoas que entram em empresas com marca empregadora forte tendem a aceitar salário 5% a 8% abaixo do mercado em troca da percepção de qualidade do ambiente. Para uma empresa que contrata vinte pessoas a R\$ 6.000 por mês, isso pode representar R\$ 86.400 a R\$ 138.000 economizados na folha anual.

GANHO 8 — REDUÇÃO DE PASSIVOS TRABALHISTAS

Esse é o ganho que mais cresce em importância nos últimos cinco anos. A jurisprudência trabalhista brasileira incorporou, de forma crescente, a noção de “nexo causal psicossocial” — ou seja, a empresa que não comprova ter cuidado das condições psicossociais do ambiente fica em posição muito mais frágil em ações por dano moral, dano moral coletivo e adoecimento ocupacional.^[TST — Súmulas 378 e 440 e Orientações Jurisprudenciais sobre nexo psicossocial e dano moral coletivo. Ver acervo do TST acessível em tst.jus.br e relatórios anuais do Ministério Público do Trabalho (MPT) sobre Termos de Ajustamento de Conduta firmados em casos de adoecimento ocupacional.]

Cada ação trabalhista grave envolvendo nexo psicossocial pode custar entre R\$ 50.000 e R\$ 500.000 em condenações individuais. Ações coletivas, conduzidas pelo Ministério Público do Trabalho, podem chegar a milhões.

Uma empresa que implanta NR1 séria, com documentação adequada, reduz substancialmente esse risco. Não elimina — nada elimina por completo. Mas cria evidência probatória que muda o jogo na defesa.

GANHO 9 — PREVISIBILIDADE OPERACIONAL

O último ganho é, talvez, o mais valioso para quem dirige a empresa: previsibilidade.

Empresa com cultura caótica tem operação imprevisível. Pessoas-chave somem sem aviso. Projetos atrasam por motivos não declarados. Decisões importantes empacam em pontos não identificados. Tudo isso significa que o dono não consegue planejar com segurança nem três meses à frente.

Empresa com cultura estruturada — e a NR1, bem feita, sustenta isso — tem operação previsível. O dono planeja com seis, doze, vinte e quatro meses de horizonte. Investe com base em projeção realista. Negocia com clientes e fornecedores em condições

melhores. Acessa crédito a juros mais baixos. Vende a empresa, se quiser vender, por múltiplo maior.

Previsibilidade não tem preço de tabela. Tem preço de mercado. Empresa estruturada vale, em média, entre 30% e 80% a mais do que empresa equivalente improvisada — número que aparece em qualquer M&A bem conduzido no Brasil.

SOMANDO TUDO: O ROI AGREGADO

Voltando à empresa do exemplo — cento e cinquenta colaboradores, folha mensal de R\$ 800.000, turnover atual de 25%, absenteísmo atual de 6%, EBITDA atual de 15% — vamos somar.

Item	Ganho anual estimado	—— —————	2.
Recuperação de produtividade	R\$ 480.000		3. Redução de absenteísmo
R\$ 192.000		4. Redução de turnover	R\$ 720.000
		6. Retenção de talentos (valor estratégico)	R\$ 540.000
		7. Marca empregadora	R\$ 120.000
		8. Passivos evitados (média de uma ação por ano)	R\$ 150.000
		Total estimado	R\$ 2.202.000/ano

Os ganhos 1, 5 e 9 não foram somados — em parte porque são agregados (1) ou difíceis de quantificar com precisão para esse exemplo (5 e 9). Mas o número já é eloquente.

Custo de implantação séria de NR1 para uma empresa desse porte: entre R\$ 150.000 e R\$ 350.000 anuais (depende do nível de internalização — Pilar 2 deste livro). Tomando o teto, R\$ 350.000.

ROI: $2.202.000 / 350.000 =$ aproximadamente 6,3 para 1.

Mesmo se descontarmos pela metade qualquer otimismo, o ROI fica em 3 para 1 — exatamente o piso de referência que os estudos internacionais relatam.

O OUTRO LADO: O CUSTO DO NÃO-FAZER

A conta acima é otimista. Mostra o que se ganha. A conta complementar — mais importante para quem ainda hesita — é o que se perde por não fazer.

Para a mesma empresa, num cenário de dois anos sem nenhuma intervenção, a expectativa é:

| Item | Cenário pessimista (2 anos sem ação) | |——|
———| | Produtividade perdida acumulada | R\$ 1.920.000 | | Absenteísmo crescente (3 → 5 pontos) | R\$ 480.000 | | Turnover crescente (25% → 35%) | R\$ 1.296.000 | | Ação trabalhista grave (probabilidade média) | R\$ 200.000 | | Saída de duas pessoas-chave não substituídas a contento | R\$ 720.000 | | Total perdido em 2 anos | R\$ 4.616.000 |

O empresário que olha o quadro completo vê uma assimetria contundente. Implantar NR1 séria: investimento de R\$ 300.000 ao ano, retorno de R\$ 2 milhões. Não implantar: perda de R\$ 2,3 milhões ao ano. Diferença total entre os dois caminhos: R\$ 4,5 milhões por ano em empresa de cento e cinquenta colaboradores.

EXERCÍCIO 4 — CALCULADORA DO SEU PRÓPRIO ROI

Pegue os dados da sua empresa e responda.

1. Folha mensal total (em R\$): _____
2. Número de colaboradores: _____
3. Turnover anual médio nos últimos 24 meses (em %):

4. Absenteísmo anual médio (em %): _____
5. Salário médio (em R\$): _____

Calcule:

A. Custo do absenteísmo atual: Folha mensal $\times$ (% absenteísmo / 100) $\times$ 12 = R\$ _____ por ano

B. Custo do turnover atual: (Colaboradores $\times$ % turnover) $\times$ salário médio $\times$ 8 = R\$ _____ por ano

C. Custo de produtividade perdida (estimativa conservadora): Folha mensal $\times$ 0,08 $\times$ 12 = R\$ _____ por ano

D. Estimativa de perda anual total (A + B + C): R\$ _____ por ano

E. Estimativa de ganho com redução de 50% desses indicadores: D / 2 = R\$ _____ por ano

A linha E é o tamanho mínimo do retorno esperado nos próximos doze meses se a empresa fizer a NRI com seriedade. A linha D é o tamanho do prejuízo silencioso que está rodando hoje.

Quem terminar este exercício honestamente vai sair com uma reação previsível. A primeira é assustar com o tamanho do D. A segunda é não conseguir mais ignorar.

A boa notícia: o resto deste livro mostra como passar do D para o E. O Pilar 2, a partir do Capítulo 7, entra no como — passo a passo.

Empresa saudável é empresa forte

Existe uma confusão antiga no vocabulário empresarial brasileiro. A palavra “saudável”, quando aplicada a empresa, costuma ser entendida como “boazinha”. Empresa saudável seria aquela que evita conflito, que tolera entrega abaixo do combinado, que abraça o time, que não cobra duro.

Esse entendimento está errado. E quem age com base nele acaba criando empresas frágeis — vulneráveis a qualquer movimento de mercado, qualquer concorrente novo, qualquer ciclo difícil.

A frase central deste capítulo é a frase central do livro:

Empresa saudável não é empresa “bonzinha”. Empresa saudável é empresa forte.

Uma empresa forte reduz ruído interno. Reduz desperdício emocional. Reduz guerra de ego. Reduz sabotagem silenciosa. Reduz afastamentos. Reduz improdutividade. E, ao reduzir isso, ela aumenta velocidade, clareza, alinhamento e resultado.

Cobrar é compatível com cuidar. Aliás, sem cuidado, cobrar vira pressão tóxica. Sem cobrança, cuidar vira complacência. As duas coisas, juntas, é o que sustenta empresa real.

Este capítulo confronta as seis crenças mais frequentes do empresário brasileiro sobre saúde mental no trabalho. Cada crença é falsa. Cada uma, sustentada, mantém a empresa improvisada.

Quebrar cada uma é o trabalho mental que antecede a implantação da NR1 com resultado.

CRENÇA 1 — “SAÚDE MENTAL É COISA DE RH”

Essa é a mais comum. O dono, quando ouve falar de saúde mental no trabalho, devolve o tema para o RH. *“Pede pra Fulana ver o que tem disponível no mercado.”*

O problema dessa crença é técnico. Saúde mental no trabalho, quando virada projeto do RH isoladamente, não tem mandato para mudar o que precisa mudar — porque o que adoece o time vem, em maior parte, da liderança direta e da estratégia da empresa. Coisas que o RH não controla.

Líder que humilha em reunião não é problema de RH. É problema do dono que sabe disso e tolera. Metas inalcançáveis que sobrecarregam o time cronicamente não são problema de RH. São problema da estratégia comercial mal calibrada. Cultura de medo do erro não é problema de RH. É problema do exemplo que vem do topo.

Quando o dono delega para o RH, sem mandato, ele está pedindo ao RH para apagar incêndio que ele mesmo acende todo dia. O RH não consegue. Em três meses, o programa morre, e o dono confirma a crença de que “essas coisas não funcionam”.

A NR1 corrige isso explicitamente. A norma exige envolvimento da alta direção. Designado da NR1 é, por desenho, alguém com acesso ao topo da empresa. A NR1 puxa o assunto da operação para a estratégia — onde precisa estar.

Verdade que substitui a crença: Saúde mental no trabalho é projeto da direção, executado pela operação. RH é parceiro de execução, não dono da pauta.

CRENÇA 2 — “PROGRAMA GENÉRICO DE BEM-ESTAR CUMPRE A NR1”

Essa é a crença defensiva. O dono, ao saber que a NR1 vai ser cobrada, pergunta ao RH se “aquele convênio que dá desconto em academia” já resolve. Ou se “a palestra que a gente faz no final do ano” entra na conta.

Não entra.

A NR1 pede gestão de risco psicossocial. Isso é uma coisa específica e mensurável. Tem que haver identificação dos riscos, avaliação periódica, definição de medidas de controle, acompanhamento dos resultados e documentação de tudo isso. Pacote genérico de bem-estar, mesmo de boa qualidade, não atende nenhuma dessas etapas.

A confusão tem origem em uma simples assimetria de informação. Empresário leigo em NR1 acha que cuidar do bem-estar já é cuidar do risco psicossocial. Não é. Bem-estar é consequência possível de gestão bem feita. Não é substituto da gestão.

Análoga: dar fruta aos colaboradores e dizer que isso cumpre a NR7 (saúde ocupacional). Não cumpre. A NR7 pede exame médico, anamnese ocupacional, encaminhamento. Fruta é fruta.

Verdade que substitui a crença: Bem-estar é tarefa diferente da NR1. As duas podem coexistir. Uma não substitui a outra.

CRENÇA 3 — “IMPLANTAR NR1 SÉRIO É CARO — VOU FAZER O MÍNIMO”

Essa é a crença pragmática. O dono, ouvindo o valor de um programa estruturado, faz a conta e decide pagar uma consultoria barata que entrega um documento padronizado.

Funciona em curto prazo? Em parte. O documento padronizado, dependendo da empresa, pode segurar uma fiscalização média. Resolve o lado da norma.

Não resolve o lado do problema. A empresa continua sangrando dinheiro silencioso. O documento bonito não muda o ambiente. Em alguns casos, piora — porque o time, que viu o documento sendo apresentado como “agora cumprimos NR1”,

percebe a hipocrisia rapidamente. Confiança na liderança cai. Cinismo sobe. O elo 1 (ruído nas reuniões) se intensifica.

Custo do “mínimo”: entre R\$ 8.000 e R\$ 30.000. Custo do que se perde com isso: o que vimos no Capítulo 4 — milhões por ano em empresa de porte médio.

A conta inverte. O mínimo é o caro. O sério é o barato — porque retorna.

Verdade que substitui a crença: Implantar a NR1 sério é, dos investimentos disponíveis ao empresário, um dos de melhor ROI documentado em literatura técnica e em casos reais brasileiros.

CRENÇA 4 — “FUNCIONÁRIO ADOECIDO ERA PREDISPOSTO”

Essa é a crença que mais incomoda quem trabalha com saúde mental — porque tem um pouco de verdade. Sim, predisposição biológica e fatores externos ao trabalho contribuem para o adoecimento mental. Não é tudo culpa da empresa.

O problema é a forma como essa verdade parcial é usada. Vira álibi. Cada caso de adoecimento é atribuído à predisposição, à vida pessoal, ao casamento, ao tempo de tela do filho adolescente. Nunca à empresa. Sempre ao colaborador.

A literatura técnica de saúde ocupacional desmontou essa narrativa. Em ambientes psicossocialmente saudáveis, mesmo pessoas com predisposição adoecem menos. Em ambientes tóxicos, mesmo pessoas sem predisposição entram em colapso. A predisposição é fator. O ambiente é gatilho.^[WHO — Guidelines on Mental Health at Work (2022) consolida evidência de que fatores ambientais (organização do trabalho, suporte social, autonomia) são determinantes maiores que a predisposição individual no desfecho ocupacional. Ver também OECD — Fitter Minds, Fitter Jobs (2021).]

Para empresa, o que importa é o que ela controla. Predisposição não controla. Ambiente controla. O foco da NR1 é exatamente esse: gerir o que está sob controle da empresa.

E tem o aspecto jurídico. Em ação trabalhista, “ele era predisposto” não é defesa válida sozinha. Tribunais perguntam: o que a empresa fez, no ambiente que ela controla, para reduzir o risco psicossocial? Empresa sem resposta perde. Empresa com programa NR1 documentado ganha — ou negocia em condições muito melhores.

Verdade que substitui a crença: Predisposição é parte do quadro. Ambiente é o que a empresa controla — e onde ela é cobrada.

CRENÇA 5 — “FISCALIZAÇÃO NÃO CHEGA NA MINHA EMPRESA — É PEQUENA DEMAIS”

Essa é a crença do invisível. O dono de empresa pequena ou média acredita que está fora do radar. *“Eles vão atrás dos grandes, não de mim.”*

Em 2026, isso deixou de ser verdade. A digitalização da fiscalização — eSocial, cruzamento de dados do INSS com a Receita, denúncias online no portal do Ministério do Trabalho — democratizou o risco. Empresa de qualquer porte aparece no sistema.

Mais grave que a fiscalização do MTE é a fiscalização indireta. Ela tem três fontes:

A primeira é o INSS. Quando a empresa tem mais que a média de afastamentos por CID F, o INSS pode iniciar diligência sobre nexos causais. O custo da empresa, em multas e recálculo de contribuição, pode ser pesado.

A segunda é o Ministério Público do Trabalho. Em casos de denúncia individual ou coletiva — ex-colaborador, sindicato, anonimato pelo Disque-Trabalho — o MPT pode abrir inquérito civil. Termo de Ajustamento de Conduta sai facilmente. Multa por descumprimento, *idem*.

A terceira é a Justiça do Trabalho. Quando o colaborador entra com ação, a NR1 cumprida ou não cumprida vira evidência probatória. Empresa sem programa estruturado tem defesa mais frágil — qualquer juiz com vivência no setor reconhece.

Empresa pequena, hoje, está mais exposta do que empresa grande — porque tem menos recursos jurídicos para se defender de cada incidente individualmente.

Verdade que substitui a crença: Em 2026, a fiscalização de NR1 não escolhe por porte. Escolhe por sinal. Empresa com indicadores ruins atrai diligência, independentemente do tamanho.

CRENÇA 6 — “SAÚDE MENTAL NÃO DÁ ROI MENSURÁVEL”

Essa é a crença do CFO desinformado. O dono ou diretor financeiro, ao avaliar o investimento em NR1, questiona o retorno. *“Como você prova que vai dar retorno? Saúde mental é subjetiva.”*

O Capítulo 4 deste livro responde essa crença em detalhe. Vamos só consolidar aqui.

Existe medição. Existe há décadas. Estudos internacionais consistentes — Deloitte, WHO, OECD, Gallup — apontam ROI entre 2:1 (piso) e 5:1 (média alta). Estudos brasileiros mais recentes confirmam faixa similar quando os programas são bem conduzidos.

A medição se dá por indicadores concretos: redução de absenteísmo, redução de turnover, redução de afastamentos por CID F, melhora em índice de clima, melhora em produtividade por colaborador. Todos os indicadores podem ser quantificados em reais.

A diferença entre saúde mental no trabalho e outros investimentos não é a mensurabilidade. É a familiaridade do empresário com o vocabulário. Marketing tem ROI. TI tem ROI. Saúde mental tem ROI. Quem precisa aprender o vocabulário aprende em duas semanas.

Verdade que substitui a crença: Saúde mental no trabalho tem ROI mensurável, documentado em literatura técnica internacional e nacional. Quem diz que não tem, em geral, ainda não foi apresentado aos indicadores certos.

O QUE EMPRESA FORTE FAZ, EM UMA PÁGINA

Para fechar o capítulo e fixar a tese, vale uma página com o que empresa forte faz — e o que empresa frágil não faz.

| Empresa forte | Empresa frágil | |—————|—————-|
| Mede absenteísmo, turnover, afastamentos por CID F mensalmente | Olha esses números só em fechamento anual | | Faz diagnóstico psicossocial periódico, com instrumento validado | “Sente” o clima e age com base em suposição | | Tem designado da NR1 com acesso à direção | Delegou tudo ao RH operacional, sem mandato | | Trata adoecimento como sinal de sistema, não como caso individual | Trata como predisposição do colaborador | | Documenta ações em relatórios cumulativos | Atos isolados, sem rastreabilidade | | Capacita a liderança intermediária em saúde mental no trabalho | Faz palestra anual de motivação | | Tem protocolo de acolhimento e encaminhamento | Cada caso é resolvido na improvisação | | Acompanha indicadores em ciclos curtos (mensal/trimestral) | Faz pesquisa de clima a cada 18 meses | | Conversa sobre cultura na reunião de diretoria | Conversa sobre cultura no kick-off anual | | Trata cobrança como obrigação de quem cuida | Confunde cobrança com pressão tóxica |

A diferença entre as duas colunas, somada ao longo de cinco anos, é o que separa empresa que se torna referência de empresa que desaparece da lista.

EXERCÍCIO 5 — AUDIT DAS SUAS CRENÇAS

Para cada uma das seis crenças deste capítulo, responda com sinceridade:

1. Eu, em algum grau, ainda opero com base nesta crença? Sim / Não
2. Se sim, o que me sustenta nessa crença? (medo, conveniência, ausência de evidência contrária, comodidade)

3. O que precisaria acontecer para eu deixar essa crença para trás? _____

| N° | Crença | Opero hoje? | O que me sustenta nela? | O que mudaria? | |---|---|---|---|
| 1 | Saúde mental é coisa de RH | | | | 2 | Bem-estar genérico cumpre NR1 | | | | 3 | Mínimo basta | | | | 4 | Era predisposição do funcionário | | | | 5 | Fiscalização não vem | | | | 6 | Não dá ROI mensurável | | | |

Quem termina o audit honestamente em geral percebe que opera com base em duas ou três dessas crenças sem ter parado para revisar. Não é falha de caráter. É inércia mental. Este capítulo serve, antes de tudo, para tirar a inércia. O que se faz com o tempo livre que sobra depois disso é matéria dos próximos capítulos.

Gerenciamento de imagem e crise de imagem

Existem dois tipos de empresário, quando o assunto é reputação.

O primeiro acha que reputação é assunto de marketing — algo a ser construído com campanha, padding, presença em mídia social. Acredita que cuida da imagem porque cuida da marca.

O segundo entendeu, em algum momento, que reputação é o resíduo público das decisões internas. Que a marca é o que a empresa diz que é; reputação é o que o mercado entende, depois, que ela foi. Os dois podem ser muito diferentes — e, quando são, é a reputação que sobrevive.

A NR1, por mais paradoxal que pareça, é talvez a ferramenta mais subestimada de gestão reputacional disponível ao empresário brasileiro em 2026. Não porque ela seja uma ferramenta de marketing. Pelo contrário: ela trabalha onde a marca não chega — no chão das decisões internas. E é exatamente esse chão que, em crise, vira manchete.

Este capítulo trata de dois lados do mesmo problema. Como a NR1 funciona como vacina reputacional preventiva. E como ela vira instrumento de contenção quando a crise já chegou.

POR QUE CRISES DE SAÚDE MENTAL VIRAM CRISES REPUTACIONAIS

A primeira coisa a entender é o mecanismo. Por que algo que acontece dentro de uma empresa, em sala fechada, vira capa de jornal e perda de milhões em valor de mercado?

Três fatores explicam.

O primeiro é a porosidade da fronteira corporativa. Em 2026, qualquer colaborador insatisfeito tem acesso a redes sociais com alcance superior ao que o departamento de comunicação da empresa tem para defendê-la. Um post no LinkedIn, um vídeo no TikTok, um tópico no Reddit, uma reclamação no Glassdoor. Cada uma dessas plataformas pode iniciar um ciclo viral.

O segundo é a mudança no ciclo de atenção midiática. Imprensa profissional, especialmente em temas trabalhistas, faz hoje busca ativa nessas plataformas. Reportagens grandes começam, frequentemente, em um post de rede social que foi monitorado por jornalista atento. O tempo entre denúncia interna e cobertura externa, que era de meses, hoje é de dias ou horas.

O terceiro é a sensibilidade do tema. Saúde mental, há dez anos, ainda era assunto tabu. Hoje, é causa pública. Empresa associada a adoecimento sistemático tem perda imediata de simpatia — entre consumidores, entre potenciais funcionários, entre investidores. Em alguns setores, entre clientes corporativos exigentes em ESG.

A combinação dos três fatores significa que, em 2026, uma empresa que ignora a NR1 não está só correndo risco regulatório. Está correndo risco reputacional sistêmico.

OS TRÊS CASOS QUE VIRARAM REFERÊNCIA MUNDIAL

Vale revisar três casos públicos. Os três têm desfechos diferentes — o que ajuda a entender as variáveis.

Caso Amazon

A Amazon, ao longo da última década, foi alvo de cobertura intensa sobre condições de trabalho em seus centros de distribuição. Reportagens em Times, Bloomberg, The Guardian, sindicatos americanos e europeus. Foco em adoecimento físico e psicossocial — metas inalcançáveis, supervisão por algoritmo, ausência de pausas adequadas.[^][The New York Times — “Inside Amazon’s Worst Human Resources Problem” (2021); Bloomberg — séries sobre acidentes e adoecimento em centros de distribuição (2018-2024); Strategic Organizing Center — “The Injury Machine: How Amazon’s Production System Hurts Workers” (2022).]

O impacto direto, em momentos críticos, foi de bilhões de dólares em valor de mercado perdido — não definitivos, mas oscilando em janelas de meses a cada novo ciclo de cobertura. A empresa também enfrentou processos coletivos em diversas jurisdições, com custos acumulados na casa das centenas de milhões.

A Amazon não quebrou. É grande demais. Mas paga, em ciclos sucessivos, o custo de ter operado por anos sem o que, no Brasil, hoje a NR1 obrigaria a documentar. A liderança da empresa, em comunicações recentes, anunciou programas estruturados de saúde mental ocupacional — exatamente o que poderia ter sido feito de forma preventiva uma década antes.

Caso France Telecom

Esse é o caso mais grave que a Europa registrou no século XXI.

Entre 2008 e 2010, a France Telecom passou por uma onda de suicídios entre colaboradores — número que ultrapassou trinta e cinco casos documentados.[^][Le Monde / Reuters — cobertura France Telecom (2009-2019). Relatório técnico Tecnologia (2009) detalhou o padrão organizacional. Ver também Decision du Tribunal Correctionnel de Paris, 20/12/2019, processo nº 12260000049.] As investigações apontaram para uma estratégia explícita de “reorganização forçada”, com metas internas para “reduzir o quadro” por meio de pressão psicossocial deliberada.

Em 2019, sete executivos da empresa, incluindo o ex-CEO Didier Lombard, foram condenados criminalmente em primeira

instância por “assédio moral organizacional”. A empresa, hoje rebatizada como Orange, ainda carrega o passivo reputacional dezessete anos depois.

A lição do caso é dura: omissão em saúde mental no trabalho pode, em jurisdições maduras, ser reclassificada como prática criminal. O Brasil ainda não tem precedentes equivalentes em volume — mas a jurisprudência caminha na direção da Europa. A NRI é, em larga medida, a tradução brasileira dessa caminhada.

Caso Riot Games

Em 2018, a Riot Games — desenvolvedora americana do jogo *League of Legends* — foi alvo de reportagem investigativa que documentou cultura de assédio sistêmico, especialmente contra colaboradoras mulheres.[^][Kotaku — “Inside the Culture of Sexism at Riot Games” (agosto de 2018); cobertura subsequente em Polygon, Bloomberg e The Verge (2018-2022). Caso estudado em Harvard Business School como referência em gestão de crise reputacional na indústria de tecnologia.]

A reação inicial da empresa foi defensiva. Em meses, virou crise. Processos coletivos, perda de talentos qualificados, queda em métricas de engajamento da comunidade do jogo. O CEO foi afastado em 2020.

A empresa, posteriormente, fez um redesenho estruturado da gestão de pessoas — incluindo o que hoje, em vocabulário brasileiro, seria implementação completa de gestão de risco psicossocial. O caso virou estudo de Harvard Business Review e referência em gestão de crise reputacional na indústria de tecnologia.

A lição: empresas que sobrevivem a crise reputacional na área psicossocial são as que aceitam a crise como sintoma de problema estrutural e refazem a estrutura. As que tratam como problema de comunicação morrem em ciclos sucessivos.

A NR1 COMO VACINA REPUTACIONAL

Vista pela ótica reputacional, a NR1 é uma das ferramentas mais poderosas disponíveis ao empresário brasileiro hoje. Por quatro motivos.

O primeiro: a NR1 obriga a documentar. Documentação periódica, com instrumento validado, gera evidência probatória que muda o jogo em qualquer crise. Empresa que comprova ter feito diagnóstico psicossocial trimestral nos últimos dois anos, com plano de ação documentado, tem narrativa de defesa completamente diferente da que não comprova nada.

O segundo: a NR1 cria sistema interno de captação precoce de sinais. Pessoa que entra em diagnóstico no nível vermelho (vamos detalhar o sistema cromático no Capítulo 9) é, por desenho, identificada antes de virar manchete. A empresa que tem esse sistema rodando intercepta os casos críticos antes da explosão pública.

O terceiro: a NR1 muda a cultura interna do que pode ser dito. Quando a empresa institui canais formais de escuta, diagnóstico, encaminhamento, o colaborador insatisfeito tem para onde ir antes de buscar a rede social. Não elimina o canal externo, mas reduz a frequência com que ele é a primeira opção.

O quarto: a NR1 sinaliza para o mercado. Empresa com NR1 séria, comunicada como diferencial, ganha simpatia em ESG, em recrutamento de talentos qualificados, em negociação com clientes corporativos exigentes. Vira ativo reputacional positivo, não apenas mitigador de risco.

A vacina não impede toda crise. Mas reduz a probabilidade — e, sobretudo, reduz a gravidade quando uma crise eventualmente acontece.

PLANO DE CONTINGÊNCIA EM SETE PASSOS

Em algum momento, alguma crise vai aparecer. Pode ser pequena. Pode ser grande. Importante é ter o que fazer.

Este é o plano operacional para uma empresa que enfrenta crise psicossocial pública. Sete passos, na ordem.

Passo 1 — Confirmar internamente o fato (24 a 72 horas)

Antes de qualquer comunicação externa, a empresa precisa saber o que de fato aconteceu internamente. Isso significa: investigação interna estruturada, com pessoa independente conduzindo, prazo curto, conclusão escrita.

O erro mais comum é responder publicamente antes de investigar. Em geral, isso piora. Resposta que depois se mostra incorreta gera segundo ciclo de cobertura — sempre pior que o primeiro.

Passo 2 — Conduzir a comunicação interna (até 48 horas)

Antes da comunicação externa, a empresa precisa garantir que os próprios colaboradores saibam o que está acontecendo, pela voz da liderança. Reunião curta, mensagem clara, três pontos:

- ▶ O que aconteceu (sem detalhar caso individual).
- ▶ O que a empresa está fazendo a respeito.
- ▶ O que se espera da equipe nesse período.

Colaborador que descobre crise da própria empresa pela imprensa vira fonte adversa em poucos dias.

Passo 3 — Acolher individualmente quem foi afetado (em paralelo)

Se houve adoecimento, demissão controversa, denúncia individual, a empresa precisa ter alguém — em geral o Gestor de NRI ou um par técnico — abrindo canal individual com cada pessoa diretamente afetada. Sem coerção. Sem promessa fora de protocolo. Mas com presença real.

Acolhimento individual mal feito gera Cláudia (a persona do livro) saindo da empresa com ressentimento — e essa Cláudia falando depois para a imprensa. Acolhimento bem feito, em geral, retira do ciclo público o principal foco da história.

Passo 4 — Definir a posição externa (até 72 horas após a investigação)

A posição externa precisa ser articulada por alguém com competência específica em comunicação de crise — não pelo dono falando “do peito”. Posição que reconhece o que precisa ser reconhecido, sem confissão jurídica indevida, com plano declarado de ação.

Componentes-padrão de uma posição bem montada:

- ▶ Reconhecimento do fato (sem detalhes individuais protegidos).
- ▶ Pesar genuíno (sem firula).
- ▶ Compromisso público com investigação interna em curso.
- ▶ Plano de ação anunciado, com prazos.
- ▶ Disponibilidade para diálogo com órgãos competentes (MPT, sindicato, mídia).

Passo 5 — Acionar o plano de ação visível (até 30 dias)

Comunicação sem ação subsequente é o que mais aprofunda crise reputacional. A empresa precisa demonstrar, em prazo curto, que está fazendo o que prometeu. Reuniões internas anunciadas. Programa de NR1 acelerado. Investimento concreto em estrutura — se faltava, agora foi colocada.

A imprensa volta a olhar a empresa em ciclo curto. O que ela vai ver vai determinar o segundo capítulo da história — que pode ser muito pior ou muito melhor que o primeiro.

Passo 6 — Manter a transparência por seis a doze meses

Empresa que tenta apagar crise em quatro semanas perde. Empresa que se compromete com transparência sustentada — relatórios semestrais, indicadores acompanhados publicamente, devolutiva real ao time — pode, em muitos casos, sair da crise mais forte do que entrou.

Esse passo exige rigor. Indicadores publicados não podem ser maquiados. Devolutiva tem que ser real. A imprensa, e sobretudo a comunidade de RH e de profissionais qualificados, vai estar olhando.

Passo 7 — Institucionalizar a aprendizagem

Toda crise gera aprendizado. A empresa que sai da crise sem institucionalizar o que aprendeu vai repetir o ciclo em três a cinco anos.

Institucionalizar significa: atualização permanente do programa de NR1, comitê de acompanhamento com participação cruzada (direção, gestores, colaboradores, externos), revisão anual de indicadores, integração da experiência no onboarding de novos colaboradores e novos líderes.

A crise vira parte da história da empresa. Não como ferida em loop. Como cicatriz que ensinou.

EXERCÍCIO 6 — AVALIAÇÃO DE EXPOSIÇÃO REPUTACIONAL DA SUA EMPRESA

Para cada pergunta, responda honestamente. Se possível, com dado.

1. Há canais internos formais (não só email genérico) para colaborador relatar adoecimento, conflito grave ou assédio? Sim / Não
2. Quem é a pessoa responsável por receber esses relatos? Ela tem mandato técnico e proteção institucional?

3. Quando foi a última pesquisa de clima ou diagnóstico psicossocial feito com instrumento validado?

4. A empresa monitora avaliações públicas (Glassdoor, LinkedIn, redes sociais) sobre o ambiente interno? Sim / Não
5. Existe protocolo escrito para resposta a crise reputacional envolvendo saúde mental? Sim / Não
6. Em uma escala honesta, quantos casos de adoecimento por CID F tiveram afastamento nos últimos vinte e quatro meses?

7. Algum desses casos resultou em ação trabalhista ou denúncia ao MPT? Sim / Não

8. A liderança intermediária recebeu, nos últimos doze meses, treinamento específico sobre saúde mental e prevenção de assédio? Sim / Não
9. A empresa tem porta-voz definido (interno ou externo) para situação de crise envolvendo gestão de pessoas?

10. Se uma reportagem investigativa começasse hoje a olhar para a empresa, com que indicadores ela sairia?

Quem responde com seis ou mais “Não” — ou indica ausência de protocolo — está em zona de exposição reputacional aberta. Não há crise hoje. Pode haver amanhã. A janela de prevenção é exatamente esta — depois que a crise chega, a margem de manobra cai a um décimo do que era antes.

Quem responde com seis ou mais “Sim” tem estrutura de defesa razoável. Não está imune. Está coberto.

A NR1, bem implantada, leva qualquer empresa do primeiro grupo para o segundo em doze a dezoito meses. É isso que o Pilar 2 deste livro vai mostrar — entre o Capítulo 7 e o Capítulo 13.

Quem pode ser Gestor de NR1

A partir deste capítulo, o livro muda de marcha.

Os seis capítulos anteriores formavam o Pilar Estratégico. Eram dirigidos ao empresário, ao diretor, ao gestor de RH em sua dimensão estratégica. O objetivo era um só: mostrar que a NR1 não é norma a ser cumprida com mínimo esforço, mas alavanca estratégica de empresa estruturada.

Quem chegou até aqui, em geral, já decidiu. Decidiu que vai implantar. Decidiu que vai estruturar. Agora a pergunta muda. Vira:

Quem vai fazer isso, na minha empresa?

Esse capítulo responde. E a resposta abre uma janela de oportunidade que, em 2026, é a maior do mercado brasileiro de gestão de pessoas em mais de uma década.

O DETALHE LEGAL QUE MUDA TUDO

Existe um item técnico da NR1 que precisa estar absolutamente claro antes de qualquer outra coisa.

O Governo Federal, ao redigir a norma, escolheu deliberadamente não exigir uma profissão específica para a função de “designado da NR1” — quem opera, na empresa, o programa de gerenciamento de riscos psicossociais. A NR1 exige competência técnica e conhecimento aplicado, não diploma específico.^[NR1,

item 1.5.1: “A organização deve designar profissional ou serviço técnico para conduzir o programa de gerenciamento de riscos, com competência demonstrada.” A norma não vincula a função a um conselho profissional específico. Ver Portaria MTP nº 6.730/2020 e atualizações.]

Isso é absolutamente atípico em legislação de saúde ocupacional brasileira. A NR4, por exemplo, exige técnicos e engenheiros de segurança do trabalho com formação específica. A NR7 exige médico do trabalho. A NR1, no terreno do risco psicossocial, abre o jogo: a empresa designa quem tiver competência demonstrada.

Esse desenho legal foi pensado por uma razão pragmática. Não existem psiquiatras suficientes no Brasil — menos de quinze mil ativos, segundo registros do CFM — para atender as milhões de empresas que precisarão de gestão de risco psicossocial.^[CFM — Demografia Médica no Brasil 2023. Dados sobre médicos em atividade nas várias especialidades. Disponível em portal.cfm.org.br.] Limitar a função a uma profissão única inviabilizaria a aplicação da norma.

A consequência é que se abriu, de uma vez, um mercado novo. Profissionais de várias formações podem se qualificar como Gestores de NR1 — desde que demonstrem competência. O que este livro faz, em parte, é exatamente essa qualificação.

QUEM PODE ATUAR — EM ORDEM DE ADE- RÊNCIA

Vamos olhar as nove categorias de profissionais que, em 2026, têm maior aderência à função.

1. Profissional de RH

É o perfil mais natural. RH já trabalha com gente, com clima, com cultura, com indicadores ligados ao adoecimento. O conhecimento de NR1, do diagnóstico psicossocial, das trilhas educacionais por cor — tudo isso se soma ao que o profissional de RH já faz.

A oportunidade para o profissional de RH é dupla: pode atuar internamente, dentro da própria empresa, virando o designado da NR1; ou pode se reposicionar externamente, vendendo seu serviço a outras empresas como Gestor de NR1 independente.

A demanda interna sozinha já é gigantesca. Toda empresa brasileira de porte médio precisará, nos próximos vinte e quatro meses, designar alguém competente. RHs que se anteciparam terão posição valorizada — não como “RH operacional”, mas como Gestor de NR1.

2. Psicólogo organizacional

Segundo perfil mais natural. Psicólogos organizacionais já têm formação técnica em comportamento, dinâmica de grupos, diagnóstico clínico individual e coletivo. O salto para Gestor de NR1 é, sobretudo, ampliar a lente — passar do indivíduo para o sistema empresa.

Para o psicólogo, a NR1 representa uma das primeiras alternativas concretas de migração da clínica individual para o corporativo, com remuneração maior, escala maior e menos exposição ao desgaste da clínica tradicional.

3. Médico do trabalho

Médicos do trabalho já atuam no eixo PCMSO/NR7. Adicionar a competência em NR1 é extensão natural. A vantagem do médico do trabalho é ter trânsito legal estabelecido em SST — vai mais rápido pela documentação técnica, pela linguagem médica e pelo respeito que a função já carrega.

A desvantagem é cultural: muitos médicos do trabalho ainda operam em paradigma “doença individual”, e o risco psicossocial pede paradigma “sistema empresa”. Quem faz a transição mental ganha muito.

4. Profissional de SST (técnico ou engenheiro)

Quem já trabalha em segurança do trabalho — implantando PGRs, conduzindo CIPAs, fazendo análises ergonômicas — tem o terreno técnico-regulatório dominado. Falta a habilidade específica em risco psicossocial.

Esse profissional, qualificado em NR1, pode oferecer ao mesmo cliente do PGR a gestão integrada de risco psicossocial. Bundle. Vantagem comercial significativa.

5. Advogado trabalhista

Advogados trabalhistas, especialmente os que atuam pelo lado da empresa, ganham com a NR1 uma camada nova de serviço preventivo. Em vez de só apagar incêndio em ação trabalhista, podem oferecer ao cliente o programa preventivo que reduz exposição a passivo futuro.

Para o advogado, a NR1 vira diferencial de venda em escritório que serve PMEs.

6. Jornalista corporativo / comunicador interno

Pode parecer surpreendente, mas jornalistas corporativos têm uma competência que falta a quase todas as outras categorias: capacidade de comunicar, em linguagem simples e acessível, conteúdo técnico complexo.

O Pilar 2 deste livro vai mostrar que parte significativa do trabalho de Gestor de NR1 é construir trilha educacional que faça sentido para colaboradores de todos os níveis. Jornalista treinado em NR1 é, frequentemente, melhor educador que profissional técnico — porque sabe traduzir.

7. Administrador / coach executivo

Administradores com vivência em gestão de pessoas, e coaches executivos com base técnica (não os puramente motivacionais), têm acesso à liderança da empresa de forma que outras categorias não têm. Essa proximidade com o topo é estrategicamente útil — porque a NR1, lembrando, é projeto da direção.

Coach com formação NR1 vira ponte entre liderança e operação.

8. Líder operacional sênior

Operador de fábrica, supervisor de loja, gerente de área. Pessoas com vivência interna profunda e respeito do time. Esses perfis, se bem capacitados, viram referência local de NR1 — não como cargo principal, mas como função adicional valorizada.

Para a empresa, designar um líder operacional bem capacitado como ponte para a NR1 traz vantagem: a NR1 deixa de ser “coisa do RH” e vira “coisa do time”.

9. Empreendedor ou profissional autônomo

Por fim, gente que não está em nenhuma das categorias anteriores mas tem interesse em montar negócio próprio. Pode se especializar em NR1 do zero, com base no que este livro ensina, e oferecer serviço a PMEs como consultor independente.

O custo de entrada é baixo. O potencial de retorno, alto. O mercado é virgem.

O PERFIL MENTAL DO GESTOR DE NR1

Independente da formação base, existem cinco traços que separam os Gestores de NR1 que vão fazer carreira sólida dos que vão patinar.

Traço 1 — Escuta antes de solução

Quem chega numa empresa cliente já com proposta pronta vende solução errada para problema mal identificado. Quem chega ouvindo, no primeiro mês, sem prescrever, descobre o real e propõe certo.

A próxima Vértebra deste livro é dedicada inteiramente a isso.

Traço 2 — Capacidade de leitura sistêmica

Saúde mental no trabalho não é caso individual somado a caso individual. É sistema. Quem só sabe olhar pessoa a pessoa, sem

ler o que produz aquelas pessoas naquele estado, faz trabalho fragmentado.

Gestor de NR1 precisa enxergar a empresa inteira como organismo, com áreas que se influenciam, com fluxos de adoecimento que se repetem em pontos previsíveis.

Traço 3 — Tradução do técnico para o operacional

A NR1 é técnica. Os instrumentos validados são técnicos. A jurisprudência trabalhista é técnica. Mas o cliente quer resposta operacional. Quer saber o que fazer na segunda-feira de manhã.

Quem traduz bem, retém clientes. Quem fica preso no técnico, perde.

Traço 4 — Respeito por protocolo

A função tem componente regulatório duro. Documentação, prazos, formalismos, integração com PGR, com CIPA, com PCMSO. Quem é avesso a protocolo não se sustenta na função.

A próxima Vértebra também trata disso — e o Capítulo 12, dedicado às outras NRs, fecha o protocolo.

Traço 5 — Postura ética inegociável

A função lida com dado sensível, com fragilidade de pessoas, com tensões internas que poderiam destruir reputações. Quem usa o cargo para ganho próprio, para fofoca, para barganha interna, queima rápido — e queima junto a categoria.

Os Gestores de NR1 que vão sustentar a profissão nos próximos vinte anos serão os que tratarem o cargo como compromisso de confiança, não como balcão de poder.

ONDE O GESTOR DE NR1 SE POSICIONA

Existem três modelos de posicionamento profissional para o Gestor de NR1. Cada um tem prós e contras.

Modelo 1 — Designado interno

Profissional dentro da empresa, com função formal de Gestor de NR1, vinculado em geral ao RH ou diretamente à direção. Pode acumular outras responsabilidades ou ser dedicação exclusiva, dependendo do porte.

Prós: estabilidade salarial, acesso pleno à informação interna, possibilidade de ver o programa rodando por anos sucessivos.

Contras: dependência da política interna da empresa, escala limitada à mesma organização.

Modelo 2 — Consultor externo

Profissional autônomo ou ligado a consultoria, que presta serviço a múltiplas empresas em paralelo.

Prós: escala, diversificação, aprendizado acelerado por exposição a vários contextos.

Contras: ciclo comercial constante, autorresponsabilidade pela própria estrutura, menor acesso a informação interna sensível.

Modelo 3 — Parceiro de SESMT

Profissional vinculado a empresa de Serviços Especializados em Engenharia de Segurança e Medicina do Trabalho. Atende, via SESMT, as empresas-clientes daquele SESMT.

Prós: comercialização compartilhada, integração com PGR e PCMSO, posicionamento técnico fortalecido.

Contras: parte da receita compartilhada, dependência do desempenho comercial do SESMT.

A escolha entre os três modelos depende do perfil pessoal, do momento de carreira e das oportunidades locais. Em geral, profissionais começam pelo modelo 1 ou pelo 3 — onde têm estrutura para aprender — e migram para o modelo 2 quando têm portfólio e rede.

O QUE AS PRÓXIMAS VÉRTEBRAS VÃO ENSINAR

O Pilar 2 deste livro está organizado em quatro Vértébras. Cada uma é uma habilidade autônoma do Gestor de NR1 — e, juntas, compõem o sistema completo.

| Vértebra | Capítulo | O que ensina | |———|———|
—————| | 1 — ESCUTA | 8 | Ler pessoas e cultura antes de qualquer instrumento | | 2 — DIAGNÓSTICO | 9 | Mapeamento psicossocial por cores (verde, amarelo, laranja, vermelho) | | 3 — TRILHA | 10 | Construção de trilha educacional customizada por cor | | 4 — ACOMPANHAMENTO | 11 | Sustentação da cultura ao longo do tempo |

Quem termina o Pilar 2, com os exercícios feitos com seriedade, sai com base técnica suficiente para conduzir, sob supervisão inicial, uma primeira implantação de NR1 em empresa real.

A certificação formal de “Gestor de NR1 Certificado” — em desenvolvimento pelo Grupo R4 — é o próximo passo, opcional, para quem quiser carimbar a competência com selo público.

EXERCÍCIO 7 — MAPA DE MIGRAÇÃO

Para o leitor que está considerando virar Gestor de NR1, três perguntas honestas.

Pergunta 1 — De onde você vem?

Marque a categoria mais próxima à sua formação ou atuação atual:

- ▶ ☐ RH (operacional ou estratégico)
- ▶ ☐ Psicologia (clínica ou organizacional)
- ▶ ☐ Medicina (do trabalho ou geral)
- ▶ ☐ SST (técnico ou engenheiro)
- ▶ ☐ Advocacia trabalhista
- ▶ ☐ Comunicação corporativa / jornalismo
- ▶ ☐ Administração / gestão geral

- ▶ ☐ Liderança operacional (gerência, supervisão)
- ▶ ☐ Empreendedor / autônomo
- ▶ ☐ Outro: _____

Pergunta 2 — Qual modelo de posicionamento te atrai mais?

- ▶ ☐ Modelo 1 — designado interno em empresa
- ▶ ☐ Modelo 2 — consultor externo independente
- ▶ ☐ Modelo 3 — vínculo com SESMT

Pergunta 3 — Em quanto tempo você pretende estar atuando?

- ▶ ☐ Já estou atuando, este livro é para qualificar
- ▶ ☐ 3 a 6 meses
- ▶ ☐ 6 a 12 meses
- ▶ ☐ 12 a 24 meses
- ▶ ☐ Ainda explorando

A combinação das três respostas define um plano realista de migração. Quem está em RH, atraído pelo modelo 1, no prazo de três a seis meses, tem a transição mais rápida — é, em geral, uma promoção interna. Quem está em outras categorias, atraído pelo modelo 2, no prazo de doze meses, precisa também construir portfólio de casos — fará isso ao longo do Pilar 2.

Independentemente do mapa: o mercado está aberto. A janela é agora. E quem entrar nos próximos doze a vinte e quatro meses vai pegar o primeiro ciclo de demanda de uma profissão que vai existir pelas próximas três décadas.

Quem pode ser Gestor de NR1

Vértebra 1: Escuta

A primeira coisa que um Gestor de NR1 precisa aprender a fazer é ouvir.

Isso pode soar óbvio. Não é. Profissionais de gestão, de RH, de saúde no trabalho, em geral, chegam treinados para prescrever — diagnosticar rapidamente e propor solução. A formação acadêmica reforça essa postura. O cliente, especialmente o empresário, espera essa postura. Quem chega e propõe, parece competente.

Em quase todo caso, quem propõe antes de ouvir propõe errado.

Existe uma frase que eu costumo repetir, e que sintetiza o ponto:

“A primeira coisa é a habilidade da escuta — escutar porque o nosso trabalho acima de tudo é servir ao cliente, fazer ele ser algo melhor com a nossa atuação. As pessoas querem muito mais ser ouvidas do que ouvir.”

A escuta, neste sentido, não é técnica de venda. Não é cortesia. Não é “etapa preliminar”. É a Vértebra que sustenta todas as outras. Sem escuta bem feita, o diagnóstico distorce. Sem diagnóstico bem feito, a trilha não acerta. Sem trilha que acerta, o acompanhamento não tem o que sustentar.

OS TRÊS NÍVEIS DE ESCUTA

A escuta como habilidade técnica não é uma coisa só. São três coisas, em camadas, que o Gestor precisa aprender a operar simultaneamente.

Nível 1 — Escuta literal

O nível básico. Ouvir o que está sendo dito, palavra por palavra, sem interrupção, sem antecipação mental. Parece simples — não é.

O obstáculo mais comum à escuta literal é a antecipação. Quando alguém começa a falar, o ouvinte normal começa a formular a resposta antes do interlocutor terminar. Essa formulação rouba atenção do que continua sendo dito. O ouvinte volta a prestar atenção só quando precisa responder — e perde a metade da fala.

Exercício prático: nas próximas três reuniões com gestor de empresa, force-se a esperar dois segundos depois que o interlocutor calar antes de começar a responder. Esses dois segundos parecem eternos. Forçam, no início, a sensação de “demora”. Forçam, na verdade, a escuta literal.

Em pouquíssimas semanas, o silêncio breve vira sinal de competência. O gestor que viu o consultor esperar dois segundos antes de responder começa a perceber que esse consultor escuta de verdade — e abre mais.

Nível 2 — Escuta contextual

O nível médio. Ouvir o que rodeia a fala — quem está na sala, em que tom, com que linguagem corporal, com que omissões.

Em diagnóstico psicossocial, o contextual é, frequentemente, mais informativo que o literal. Quando o diretor financeiro entra na sala e o RH muda o jeito de falar, isso é informação. Quando o gerente de operação evita olhar para o supervisor X, isso é informação. Quando alguém diz uma frase e olha imediatamente para o chefe esperando aprovação, isso é informação.

A escuta contextual pede atenção dividida — não no sentido de dispersão, mas no sentido de atenção plena distribuída. O Gestor experiente está sempre captando dois canais: o verbal (o que é dito) e o sistêmico (quem fala para quem, em que ordem, com que cuidados).

Exercício prático: depois de uma reunião com gestor de empresa, anote em três minutos não o que foi dito, mas quem disse o quê, para quem, e com que reação dos demais. Esse mapa vai mostrar a anatomia interna da empresa muito mais que o conteúdo formal da reunião.

Nível 3 — Escuta intencional

O nível avançado. Ouvir o que o interlocutor pretendia dizer e não conseguiu — porque não soube formular, porque tinha medo, porque ainda não tinha clareza para si mesmo.

Essa escuta exige paciência. Exige a coragem de fazer perguntas que dão silêncio prolongado. Exige aceitar que, em alguns casos, o que importa só aparece na quarta ou quinta tentativa do interlocutor de explicar.

O Gestor que opera bem nesse nível faz três tipos de pergunta, recorrentemente:

- ▶ “Posso te pedir para repetir essa parte de outra forma?”
- ▶ “O que você está dizendo é? Conta mais.”
- ▶ “E se eu te perguntasse o oposto disso, como você responderia?”

Essas perguntas, ditas com calma, abrem espaço. O interlocutor reformula. Na reformulação, frequentemente, aparece o que ele queria dizer desde o início — e que a primeira fala não capturou.

COMO LER UMA EMPRESA EM CINCO MINUTOS

Já mencionei isso no Capítulo 3. Aqui, no Pilar 2, vale formalizar como técnica.

A leitura de uma empresa em cinco minutos é a aplicação direta dos três níveis de escuta nas quatro situações de entrada padrão.

Cena 1 — A recepção (1 minuto)

A primeira pessoa que recebe o Gestor é a recepcionista (ou equivalente). Observe:

- ▶ Como ela cumprimenta. Energia, contato visual, presença.
- ▶ Como ela trata o visitante desconhecido — diferente de como trataria um conhecido?
- ▶ Como ela se comporta enquanto você espera. Está concentrada em outra tarefa, ou distraída?
- ▶ O ambiente da recepção. Limpo, organizado, ou caótico?

A recepção é a vitrine da cultura. Cinco minutos lá já fornecem 30% do diagnóstico inicial.

Cena 2 — O trajeto até a sala (1 minuto)

A pessoa que acompanha o Gestor até a sala de reunião é, em geral, alguém da equipe interna. Observe:

- ▶ Como ela cumprimenta colegas no caminho. Naturalidade ou tensão?
- ▶ Estações de trabalho. Personalizadas ou descartáveis? Pessoas presentes?
- ▶ Volume ambiente. Conversas naturais ou silêncio tenso?
- ▶ Há sorrisos? São naturais ou performáticos?

O trajeto fornece mais 20% do diagnóstico.

Cena 3 — O início da reunião (2 minutos)

Quem chega no horário? Quem chega atrasado? Como o atrasado é recebido?

- ▶ Líder pede desculpa pelo atraso, ou delega para o RH?
- ▶ Há clima de constrangimento ou naturalidade?
- ▶ A primeira fala da reunião é de quem? Do líder ou de quem foi convidado?
- ▶ O líder define a pauta ou pergunta o que precisa ser tratado?

Cena 3 é diagnóstico denso. Em dois minutos, 30% do quadro.

Cena 4 — A primeira discordância (1 minuto)

A primeira discordância sempre aparece. Pode ser pequena. Pode ser técnica. Pode ser sobre algo aparentemente irrelevante. O que importa é a reação ao desacordo.

- ▶ O líder ouve, ou corta?
- ▶ O subordinado completa a fala, ou recua?
- ▶ Há retomada do ponto depois, ou é abandonado?

A primeira discordância completa o quadro. Os últimos 20%.

Em cinco minutos, somando as quatro cenas, o Gestor experiente tem leitura inicial sólida. Não substitui o diagnóstico técnico que virá (Vértebra 2). Mas orienta o que perguntar primeiro, em que direção pressionar mais, onde provavelmente está o nó.

O PROTOCOLO DE ENTREVISTA ORGANIZACIONAL

Depois da leitura inicial, vem a entrevista estruturada. Três conversas, em ordem:

Conversa 1 — Com o dono ou diretor responsável (60-90 minutos)

Objetivo: entender o que o líder vê, o que ele teme, o que ele espera do programa.

Roteiro de cinco perguntas:

1. “O que te fez decidir, agora, implantar a NRI?” (descobre o gatilho real)
2. “Se nada mudasse nos próximos dois anos, qual sua maior preocupação?” (descobre o medo)
3. “Você vê algum problema específico no time que te incomoda mais que os outros?” (descobre o sintoma central)
4. “Quem, na sua liderança, é peça-chave, e quem te dá mais trabalho?” (descobre a anatomia da liderança)
5. “O que você espera, em resultado concreto, em doze meses?” (define a métrica de sucesso)

Conversa 2 — Com o RH (60-90 minutos)

Objetivo: entender o que o RH já tentou, o que funcionou parcialmente, o que falhou.

Roteiro:

1. *“Que indicadores você acompanha hoje? Posso ver os últimos vinte e quatro meses?”* (descobre a base de dado)
2. *“O que mais te tira o sono no time atual?”* (descobre o problema operacional)
3. *“Já houve programa de saúde mental aqui? O que aconteceu?”* (descobre o histórico de tentativa)
4. *“Quem na empresa fala bem com você? Quem evita?”* (descobre a rede informal)
5. *“O que você acha que a direção não está enxergando?”* (descobre a tensão entre níveis)

Conversa 3 — Com colaboradores (3 a 5 pessoas, 30-45 minutos cada)

Objetivo: ouvir a voz da operação. Não para diagnóstico amplo — isso virá no instrumento. Mas para calibrar o que o Gestor vai procurar.

Pessoas a selecionar: pelo menos uma pessoa de cada nível hierárquico que existir, pelo menos um líder direto, pelo menos uma pessoa com mais de cinco anos de empresa, pelo menos uma com menos de seis meses.

Roteiro mínimo:

1. *“Me conta como é um dia típico de trabalho para você.”*
2. *“O que funciona bem aqui? O que você gostaria que mudasse?”*
3. *“Se um amigo seu fosse trabalhar aqui, o que você avisaria antes?”*
4. *“Tem alguma coisa que você queria dizer e não sente que tem espaço?”*

A pergunta 4 é a mais importante. Em geral, demora a aparecer resposta. Quando aparece, é ouro.

OS CINCO SINAIS QUE APARECEM ANTES DE QUALQUER INSTRUMENTO

Existem cinco sinais que, se aparecem nas conversas iniciais (mesmo antes do diagnóstico formal), são bandeira vermelha imediata.

Sinal 1 — A frase repetida

Alguém usa, em duas ou mais conversas separadas, exatamente a mesma frase para descrever a empresa. Pode ser positiva ou negativa. Quando aparece literal, é evidência de discurso interno cristalizado — algo que o time aprendeu a repetir, talvez sem nem refletir.

Sinal 2 — O olhar para o chefe

Em reunião com várias pessoas, alguém responde uma pergunta e imediatamente olha para o chefe, esperando aprovação. Esse olhar, repetido, indica clima de baixa segurança psicológica.

Sinal 3 — O nome que ninguém menciona

Algumas pessoas-chave da empresa são citadas todo o tempo. Outras, ninguém menciona. Quando uma pessoa estrutural (líder de área, fundador, sócio) é sistematicamente evitada em conversa, isso é um sinal — em geral, indica tensão não tratada.

Sinal 4 — A risada nervosa

Em conversa sobre tema sensível — adoecimento de colega, demissão recente, pressão por meta — o entrevistado dá uma risada curta, nervosa, e muda de assunto. Essa risada é o corpo lidando com ansiedade. Pode indicar que o assunto é fonte de tensão real.

Sinal 5 — O silêncio prolongado depois de uma pergunta

Quando uma pergunta gera silêncio de mais de cinco segundos, antes de qualquer resposta, é porque a pergunta tocou em algo que não tem resposta pronta. Em geral, é onde está o nó real.

EXERCÍCIO 8 — CINCO ENTREVISTAS - PI- LOTO

Para o leitor que quer começar a praticar Vértebra 1, este exercício é de campo. Cinco entrevistas reais, com pessoas reais — pode ser na sua empresa atual, em empresa amiga, em rede de contatos profissionais.

Para cada entrevista:

1. Combine 30-45 minutos com a pessoa.
2. Sem agenda definida — diga apenas “quero te ouvir sobre como é trabalhar aí”.
3. Aplique os três níveis de escuta durante a conversa.
4. Anote, em três minutos depois, quem disse o quê, com que reação corporal, com que omissões.
5. Identifique pelo menos dois dos cinco sinais (frase repetida, olhar para o chefe, nome evitado, risada nervosa, silêncio prolongado).

Depois das cinco entrevistas, escreva um relatório de feeling cultural de duas páginas, em narrativa, sobre a empresa visitada. Sem instrumento. Sem número. Só leitura.

Esse relatório é a primeira entrega real do Gestor de NR1 em formação. É frequentemente o que o cliente mais valoriza no primeiro mês.

Quando o exercício estiver completo, você pode passar para o Capítulo 9 — onde a escuta vira instrumento e o feeling vira dado.

Vértebra 2: Diagnóstico

Depois da escuta vem o instrumento.

A escuta bem feita, do Capítulo 8, fornece a leitura inicial. Mas leitura inicial, por si só, não sustenta programa estruturado. A NR1 exige dado — dado obtido por instrumento validado, em ciclo periódico, com possibilidade de comparação ao longo do tempo. Sem isso, não há gerenciamento de risco psicossocial no sentido técnico. Há apenas opinião informada.

Esta Vértebra ensina o instrumento.

O SISTEMA DAS QUATRO CORES

A forma mais didática de organizar o resultado de qualquer diagnóstico psicossocial — independentemente do instrumento técnico escolhido — é o sistema cromático em quatro níveis.

Esse sistema é o que o Grupo R4, na Plataforma SaaS NR1 em desenvolvimento, usa como camada de visualização. Mas ele não é exclusivo. Pode (e deve) ser aplicado por qualquer Gestor de NR1, independentemente da ferramenta.

As quatro cores correspondem a quatro estados psicossociais da empresa, ou de uma área específica:

| Cor | Símbolo | Estado | O que significa | |—|—|—|—|
|—|—|—|—| | VERDE | ○ | Saudável | Indicadores em níveis
seguros; cultura sustentada; ações de manutenção | | AMARELO

| ● | Atenção | Sinais precoces; ainda reversível com intervenção leve || LARANJA | ● | Intervenção | Risco médio confirmado; ação estruturada necessária || VERMELHO | ● | Crise | Risco grave confirmado; protocolo de emergência + intervenção pesada |

Nota sobre material impresso em preto e branco: este livro é editado em preto e branco. Por isso, cada uma das quatro cores tem um símbolo equivalente (○ ● ● ●) que pode ser usado em relatórios, planilhas ou dashboards impressos. Em material colorido — Plataforma NR1, apresentações digitais, telas de gestão — as cores aparecem como cor mesmo. O conceito é o mesmo. A representação visual se adapta ao meio.

O sistema funciona como semáforo da operação psicossocial. Cada empresa, ao longo do tempo, vai oscilar entre as cores — e o trabalho do Gestor é, dentro do possível, manter a maior parte das áreas em verde, deslocar do amarelo para o verde, deslocar do laranja para o amarelo, e intervir com urgência em qualquer vermelho.

CRITÉRIOS OBJETIVOS POR COR

Aqui entra um ponto importante. Para o sistema funcionar de forma técnica, e não apenas como rotulagem subjetiva, cada cor precisa ter critérios objetivos. A definição definitiva desses critérios é parte do desenvolvimento técnico em curso pela equipe do Grupo R4.

A versão de trabalho deste livro propõe os critérios abaixo, que devem ser lidos como referência didática, não como padrão regulatório fechado. Cabe a cada empresa, com seu Gestor de NR1, calibrar os critérios à sua realidade.

VERDE — Saudável

Critérios mínimos para uma área ou empresa ser classificada como verde:

- ▶ Absenteísmo abaixo de 3% nos últimos doze meses
- ▶ Turnover abaixo de 15% (ou 20% em setores naturalmente mais voláteis)
- ▶ Nenhum afastamento por CID F nos últimos doze meses
- ▶ Índice de clima organizacional (instrumento validado) acima de 70/100
- ▶ Avaliação de risco psicossocial por instrumento padrão (Karasek, COPSOQ ou equivalente) com escore na faixa segura
- ▶ Nenhuma ação trabalhista por dano moral, assédio ou nexo psicossocial em curso ou recente

Quando todos os critérios acima são atendidos, a área está em verde. Ações típicas: manutenção, prevenção, comunicação positiva, programas leves de bem-estar como complemento (não como substituto).

AMARELO — Atenção

Critérios que disparam classificação amarela (qualquer combinação significativa):

- ▶ Absenteísmo entre 3% e 5%
- ▶ Turnover entre 15% e 25%
- ▶ Até dois afastamentos por CID F nos últimos doze meses, com retorno bem-sucedido
- ▶ Índice de clima entre 55 e 70
- ▶ Instrumento de risco psicossocial com escore na faixa de atenção
- ▶ Reclamações pontuais de assédio ou pressão, ainda sem ação trabalhista

Ações típicas em amarelo: capacitação de liderança intermediária, conversas estruturadas com a área, ajustes operacionais (carga de trabalho, clareza de função), comitês de acompanhamento mensais.

LARANJA — Intervenção

Critérios que disparam classificação laranja:

- ▶ Absenteísmo entre 5% e 8%
- ▶ Turnover entre 25% e 35%
- ▶ Três ou mais afastamentos por CID F nos últimos doze meses
- ▶ Índice de clima entre 40 e 55
- ▶ Instrumento de risco psicossocial com escore na faixa de risco moderado-alto
- ▶ Pelo menos uma ação trabalhista em curso por nexo psicossocial
- ▶ Conflitos abertos não resolvidos em área específica

Ações típicas em laranja: programa estruturado de intervenção (12 a 24 semanas), acompanhamento individual e coletivo, revisão da liderança da área, possível mediação externa, plano de retorno escalonado para afastados.

VERMELHO — Crise

Critérios que disparam classificação vermelha:

- ▶ Absenteísmo acima de 8%
- ▶ Turnover acima de 35%
- ▶ Cinco ou mais afastamentos por CID F nos últimos doze meses, ou casos graves com tentativa de auto-extermínio, ou óbito por suicídio relacionado ao trabalho
- ▶ Índice de clima abaixo de 40
- ▶ Instrumento de risco psicossocial com escore crítico
- ▶ Múltiplas ações trabalhistas em curso por nexo psicossocial
- ▶ Denúncia pública, exposição midiática, ou ação do MPT em andamento

Ações típicas em vermelho: protocolo de emergência ativado, equipe externa de crise, acolhimento individual estruturado, encaminhamento clínico assistido para todos os casos identificados, revisão imediata da liderança envolvida, comunicação interna planejada e suporte jurídico paralelo.

INSTRUMENTOS VALIDADOS — QUAIS USAR

Existem três famílias de instrumentos amplamente validados em literatura internacional, todos adaptados ao Brasil. O Gestor de NR1 deve dominar pelo menos um — preferencialmente dois, para uso em situações diferentes.

Família 1 — JCQ (Job Content Questionnaire) de Robert Karasek

O JCQ mede duas dimensões centrais: demandas psicológicas (sobrecarga, ritmo, intensidade) e controle (autonomia, uso de habilidades). A combinação das duas dimensões produz quatro quadrantes — alta demanda + alto controle (estimulante), alta demanda + baixo controle (estressante — o pior), baixa demanda + alto controle (folgado), baixa demanda + baixo controle (passivo).[^][Karasek R. Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285-308 (1979). Versão brasileira validada em estudos de saúde do trabalhador desde os anos 2000.]

Vantagens: simples, rápido, amplo histórico de validação em literatura.

Desvantagens: foca em dimensões organizacionais; não captura tão bem dimensões relacionais e de assédio.

Uso recomendado: diagnóstico inicial em empresas de cultura técnica/industrial.

Família 2 — ERI (Effort-Reward Imbalance) de Johannes Siegrist

O ERI mede o equilíbrio entre o esforço investido pelo colaborador e a recompensa recebida (financeira, simbólica, de reconhecimento). O desbalanço crônico aparece como fator de risco psicossocial robusto.[^][Siegrist J. Adverse Health Effects of High-Effort/Low-Reward Conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1(1), 27-41 (1996). Atualizações metodológicas em Siegrist et al. (2014) e adaptação para Brasil em Chor et al. (2008).]

Vantagens: captura bem desbalanços invisíveis em pesquisas de clima genéricas.

Desvantagens: depende de calibração cultural — recompensa simbólica varia entre setores e regiões.

Uso recomendado: empresas onde se suspeita de tensão de remuneração, hierarquia, reconhecimento.

Família 3 — COPSOQ III (Copenhagen Psychosocial Questionnaire)

O COPSOQ é o instrumento mais abrangente da literatura. Mede entre 25 e 40 dimensões diferentes — desde demandas quantitativas, demandas emocionais, demandas escondidas, até suporte social, comunidade no trabalho, reconhecimento, equilíbrio trabalho-vida, e percepção de assédio.[^][COPSOQ International Network, versão III publicada em 2019. Adaptação brasileira validada por Rocha LE et al. (FIOCRUZ) em 2017. Tradução completa disponível por solicitação em copsoq-network.org.]

Vantagens: cobertura ampla. Padrão ouro em literatura europeia atual. Versão brasileira validada (Rocha et al., FIOCRUZ).

Desvantagens: longo (30 a 45 minutos para responder). Requer análise técnica para interpretar.

Uso recomendado: diagnóstico completo em empresas que pretendem implantar NRI séria.

A CONSTRUÇÃO DO RELATÓRIO

O dado bruto do instrumento, por si só, não serve para o cliente. Vira relatório.

O relatório de diagnóstico psicossocial precisa ter, no mínimo, quatro partes:

Parte 1 — Sumário executivo (uma página)

Para o dono ler em três minutos. Tem que conter:

- ▶ Classificação geral da empresa (cor agregada)
- ▶ Classificação por área (mapa cromático)

- ▶ Os três principais riscos identificados
- ▶ A recomendação geral de ação (manutenção, atenção, intervenção, crise)

Parte 2 — Diagnóstico técnico (oito a doze páginas)

Para o RH, o Gestor de NR1 interno e a liderança intermediária.

- ▶ Metodologia aplicada (instrumento, amostra, período de coleta)
- ▶ Resultados por dimensão, com gráficos
- ▶ Comparação com benchmark setorial, quando disponível
- ▶ Análise dos pontos críticos

Parte 3 — Plano de ação (quatro a seis páginas)

Para quem vai operar.

- ▶ Prioridades imediatas (curto prazo, até 30 dias)
- ▶ Ações de médio prazo (90 dias)
- ▶ Ações estruturais (12 meses)
- ▶ Responsáveis sugeridos para cada ação
- ▶ Indicadores de acompanhamento

Parte 4 — Anexos técnicos (quantas páginas couberem)

Para auditoria e documentação regulatória.

- ▶ Questionário aplicado
- ▶ Dados brutos (anonimizados)
- ▶ Memória de cálculo
- ▶ Referências técnicas

O relatório completo deve estar entregue dentro de quinze a trinta dias após o fechamento da coleta. Mais que isso, perde-se a janela de atenção da liderança.

A CONVERSA DIFÍCIL — COMUNICAR RESULTADO VERMELHO

Existe um momento, na função, que separa o Gestor de NRI maduro do iniciante: a devolutiva de um resultado vermelho ao dono ou diretor.

Quando o diagnóstico aponta crise psicossocial em uma área (ou na empresa toda), o Gestor tem que comunicar isso sem amenizar e sem aterrorizar. Os dois extremos são igualmente prejudiciais.

Amenizar significa apresentar o vermelho como amarelo. O cliente leva o relatório como “preocupante mas controlável”. Não age com a urgência que precisa. A crise piora. Quando piora ostensivamente, o cliente lembra que o Gestor “minimizou” e a relação se quebra.

Aterrorizar significa apresentar o vermelho com tom catastrófico. O cliente entra em pânico, geralmente reage defensivamente, em alguns casos rompe com o Gestor. A crise continua igual, mas agora sem condução técnica.

A devolutiva bem feita tem três componentes:

1. Apresentação clara dos dados, sem juízo de valor. Os números falam. A cor é a que é.
2. Contextualização honesta da gravidade, com referência a casos comparáveis (anonimamente). *“Empresas com esse perfil, sem intervenção, em geral, em doze a dezoito meses, apresentam X, Y, Z.”*
3. Apresentação do plano de ação operacional, com prazos realistas. O cliente sai da reunião sabendo o que vai ser feito amanhã, na semana que vem, no mês.

Quando os três componentes estão presentes, o cliente, mesmo recebendo notícia ruim, sente que tem controle. Que tem condução. Que não está sozinho com a crise. Isso é o que sustenta a relação e permite que a crise seja efetivamente revertida.

EXERCÍCIO 9 — DIAGNÓSTICO SIMULADO

Para o leitor que quer praticar Vértebra 2 antes de aplicar em campo, este exercício usa um case fictício mas realista.

Case: Logística Atlas Ltda.

Empresa de logística rodoviária, 240 colaboradores, sede em Minas Gerais. Indicadores dos últimos doze meses:

- ▶ Absenteísmo médio: 6,8%
- ▶ Turnover anual: 32%
- ▶ Afastamentos por CID F: 4 casos (sendo um caso grave de tentativa de suicídio na área operacional)
- ▶ Última pesquisa de clima (há 18 meses): índice 47/100
- ▶ Duas ações trabalhistas em curso por dano moral
- ▶ Diagnóstico psicossocial (instrumento JCQ aplicado): 70% dos colaboradores na faixa “alta demanda + baixo controle”

Em uma área específica (operação noturna do CD principal), os indicadores são piores: absenteísmo 12%, turnover 48%, três dos quatro afastamentos por CID F, ambas as ações trabalhistas.

Tarefas:

1. Classifique a empresa em cor agregada.
2. Classifique a área “operação noturna” em cor específica.
3. Identifique os três principais riscos.
4. Esboce, em uma página, o sumário executivo do relatório.
5. Esboce, em uma página, o plano de ação prioritário (próximos 30 dias).
6. Escreva, em três parágrafos, a abertura da conversa de devolutiva para o dono.

A resposta-modelo a este exercício está disponível no material de apoio do livro (acesso pelo QR Code no final do volume, ou pela página do curso “Gestor de NR1 Certificado”, em desenvolvimento pelo Grupo R4 para lançamento em 2026).

Quem completa esse exercício honestamente, sem olhar resposta, sai com a confiança técnica para iniciar uma primeira aplicação real, sob supervisão de um Gestor sênior.

A próxima Vértebra ensina o que vem depois do diagnóstico — a trilha de intervenção customizada por cor.

Vértebra 3: Trilha

Depois do diagnóstico, vem a intervenção.

E a intervenção, neste sistema, tem nome próprio: trilha. Trilha educacional, mais especificamente — porque a forma central de mudar cultura organizacional sustentada não é decreto, é aprendizado coletivo conduzido com método.

A escolha da palavra “trilha” é deliberada. Não é “treinamento”, que sugere algo pontual. Não é “programa”, que sugere algo enlatado. É trilha — caminho percorrido em ritmo próprio, com paradas, ajustes, mudanças de direção quando o terreno pede.

Esta Vértebra ensina a construir a trilha que combina com a cor do diagnóstico.

A REGRA DE OURO — TRILHA RESPONDE À COR

Cada cor pede uma trilha diferente. Aplicar trilha de empresa verde em empresa laranja é desperdício de recurso e ineficácia. Aplicar trilha de empresa vermelha em empresa amarela é exagero que gera reação adversa.

A correspondência cor-trilha é a primeira regra do Gestor de NR1. Quem domina o sistema cromático do Capítulo 9 já sabe metade desta Vértebra.

Cor	Tipo de trilha	Cadência	Duração total	—
—	—	—	VERDE	Manutenção e
prevenção	Anual / semestral	Contínua	AMARELO	Sinais
precoces + liderança	Trimestral	6 a 12 meses	LARANJA	
Intervenção estruturada	Mensal	12 a 24 meses	VERMELHO	
Emergência + encaminhamento clínico	Semanal no início			
Indeterminada — até estabilizar				

TRILHA VERDE — MANUTENÇÃO

Empresa em verde não precisa de muito. Precisa de manutenção. O risco da empresa verde é justamente acreditar que está blindada e abandonar os hábitos que a deixaram verde.

A trilha verde tem três componentes:

Componente 1 — Pulse mensal curtíssimo

Pesquisa de cinco a sete perguntas, online, anônima, três minutos para responder. Aplicada mensalmente, com tabulação automática. Serve para detectar inflexão precoce — qualquer descida sistemática no índice agregado dispara revisão.

Não substitui o diagnóstico semestral ou anual completo.
Complementa.

Componente 2 — Comunicação de cultura sustentada

Conteúdo trimestral interno (newsletter, vídeo curto, evento de quinze minutos) reforçando o que a empresa já faz bem. O objetivo é cristalizar — colaboradores precisam ouvir periodicamente o porquê das coisas funcionarem. Sem esse reforço, em dois anos, a cultura se desidrata.

Tom: leve, factual, sem auto-elogio excessivo. Mais perto de “aqui é assim porque...” do que de “olha como somos bons”.

Componente 3 — Plano de manutenção da liderança

Liderança intermediária da empresa verde, anualmente, deve passar por workshop de oito horas (em dois encontros de quatro horas) sobre saúde mental no trabalho. Conteúdo: revisão dos cinco sinais do Capítulo 8, atualização da política interna, simulações de situações sensíveis.

Quem foge desse workshop, ano após ano, vira o ponto onde a cultura vai começar a fissurar.

TRILHA AMARELO — SINAIS PRECOCES

Empresa em amarelo tem sinais. Pequenos, ainda. Mas presentes. A trilha amarela ataca esses sinais antes que se consolidem.

Quatro componentes:

Componente 1 — Capacitação intensiva da liderança intermediária

Aqui é o coração. Liderança intermediária — gerentes, supervisores, coordenadores — é, em geral, onde a empresa amarela está fragilizando. São pessoas que receberam responsabilidade hierárquica mas não receberam formação em gestão humana.

Programa de quarenta horas, distribuído em oito a doze semanas, sobre:

- ▶ Comunicação não violenta aplicada ao ambiente corporativo
- ▶ Identificação dos cinco sinais (do Cap 8)
- ▶ Protocolo de conversa difícil com subordinado
- ▶ Quando escalar para o Gestor de NR1
- ▶ Cuidado com a própria saúde mental como líder

Componente 2 — Reunião 1:1 estruturada

Implantar, como prática obrigatória, reunião 1:1 entre líder direto e cada subordinado, a cada quinze ou trinta dias. Conversa de trinta minutos, com pauta padrão (como você está, como vai

o trabalho, o que precisa de ajuste, o que vai bem). Documentada de forma leve (resumo de três linhas).

Empresa amarela que adota 1:1 estruturada vê descida nos sinais de risco em três a seis meses.

Componente 3 — Pulse mais curto

Pesquisa de doze a quinze perguntas, mensal, anônima. Conteúdo mais profundo que o pulse verde — mas ainda assim curto o suficiente para resposta rápida.

Componente 4 — Conversa coletiva trimestral por área

Workshop de duas horas, conduzido pelo Gestor de NR1 ou por facilitador externo, com toda a equipe de uma área específica. Pauta: o que está funcionando, o que precisa de ajuste, o que ninguém disse ainda. Documentação leve, acompanhamento estruturado das ações resultantes.

TRILHA LARANJA — INTERVENÇÃO ESTRUTURADA

Empresa em laranja precisa de programa. Não é mais ajuste fino. É reformulação de operação humana de uma ou mais áreas. A trilha laranja é o que separa empresas que se recuperam de empresas que vão para o vermelho.

Seis componentes, executados em paralelo:

Componente 1 — Comitê de NR1 com pauta semanal

Designado da NR1 + RH + um representante da área crítica + um representante da liderança intermediária + um representante da direção. Reunião semanal, no início (depois quinzenal), com pauta padrão:

- ▶ Indicadores da semana
- ▶ Casos em acompanhamento individual
- ▶ Ações em execução do plano

- ▶ Decisões pendentes

A formalidade do comitê é o que sustenta a intervenção. Sem reunião documentada, a intervenção evapora em três meses.

Componente 2 — Revisão da liderança da área crítica

Esta é a parte difícil. Em empresa laranja, frequentemente há um ou dois líderes intermediários que são parte significativa do problema. A revisão da liderança pode significar:

- ▶ Capacitação intensiva (último recurso antes da substituição)
- ▶ Mediação externa entre o líder e o time
- ▶ Realocação para outra função
- ▶ Substituição

A escolha depende de cada caso. O Gestor de NR1 não decide sozinho — propõe à direção. A direção decide. O Gestor implementa a decisão tomada.

Componente 3 — Programa de acolhimento individual

Para casos identificados de adoecimento (afastamento por CID F, declaração espontânea de sofrimento, indicação por gestor direto): protocolo de acolhimento individual com três encontros estruturados, encaminhamento clínico quando indicado, plano de retorno ao trabalho gerido por método (não por sorte).

Acolhimento individual em empresa laranja deve cobrir, no mínimo, 15% a 25% do quadro da área crítica. Quem fica fora desse atendimento é, em geral, quem mais vai precisar nos próximos meses.

Componente 4 — Reestruturação operacional da área

Quando o diagnóstico aponta sobrecarga crônica, falta de clareza de função ou metas inalcançáveis, a trilha laranja precisa incluir reestruturação operacional. Isso significa:

- ▶ Revisão da carga de trabalho real (não a planejada)
- ▶ Reescrita de descrições de função claras

- ▶ Recalibração de metas para níveis realistas e desafiadores
- ▶ Implantação de prática estruturada de prioridades (sistema OKR ou equivalente)

Sem isso, todos os outros componentes geram alívio de curto prazo. O time piora outra vez em seis meses, porque o sistema que produz o adocimento continua intacto.

Componente 5 — Comunicação interna do programa

Empresa laranja precisa anunciar internamente que está fazendo o programa. Não como propaganda. Como contrato. O time precisa saber que a liderança reconhece o problema, que existe um plano e que esse plano vai ser cumprido. Sem essa comunicação, o time desconfia e qualquer ação fica filtrada pelo cinismo.

A comunicação tem que ser:

- ▶ Honesta (sem amenizar o diagnóstico)
- ▶ Específica (com prazos, responsáveis, indicadores)
- ▶ Repetida (não basta anunciar uma vez)
- ▶ Liderada pelo topo (o dono ou diretor é quem fala — não pode ser delegada)

Componente 6 — Pulse semanal nas primeiras 12 semanas

Pesquisa curtíssima (cinco perguntas), semanal, na área crítica, durante as primeiras doze semanas do programa. Serve como acompanhamento em tempo quase real do efeito das intervenções.

Depois de doze semanas, frequência cai para quinzenal. Depois de seis meses, para mensal — como em empresa amarela.

TRILHA VERMELHO — EMERGÊNCIA

Empresa em vermelho precisa de emergência. A trilha vermelha não é programa — é protocolo. Tem componentes não negociáveis e prazo de ativação curto.

Componente 1 — Acionamento de equipe externa de crise

Empresa em vermelho não tem condição de gerir a crise apenas com recurso interno. Requer:

- ▶ Consultoria externa especializada em crise psicossocial (Gestor de NR1 sênior + apoio jurídico)
- ▶ Suporte psicológico/psiquiátrico assistencial estruturado para casos individuais
- ▶ Apoio jurídico preventivo (para evitar erros de comunicação que pioram o quadro)

Componente 2 — Acolhimento individual de todos os casos identificados

Cada pessoa com afastamento por CID F, com tentativa de auto-extermínio, com declaração de assédio sofrido — todos recebem acolhimento individual estruturado, com cadência semanal, no mínimo nos primeiros sessenta dias.

Encaminhamento clínico (psicoterapia, psiquiatria) é parte obrigatória do protocolo — pago pela empresa quando o sistema de convênio não cobre adequadamente.

Componente 3 — Revisão imediata da liderança envolvida

Líderes diretamente envolvidos em situações de assédio confirmado, sobrecarga sistemática deliberada ou recusa de atender encaminhamentos psicossociais não permanecem no cargo. Não como punição — como medida de segurança imediata.

Em paralelo, processo formal de apuração com defesa garantida — mas o afastamento da função preventivo é imediato.

Componente 4 — Comunicação interna planejada

Empresa em vermelho precisa comunicar internamente, em prazo curto (até 14 dias), o que está acontecendo. Sem essa comunicação, rumor toma conta — o que é pior que o fato, em geral.

Comunicação tem que ser preparada por equipe técnica (jurídica + Gestor de NR1 + comunicação) e liderada pelo topo. Conteúdo:

- ▶ Reconhecimento da gravidade (sem detalhar caso individual)
- ▶ Plano de ação anunciado
- ▶ Compromissos verificáveis
- ▶ Espaço aberto para escuta adicional

Componente 5 — Suporte jurídico paralelo

Empresa em vermelho está em zona de exposição a passivo trabalhista pesado. O Gestor de NR1 trabalha em coordenação com o jurídico para garantir que cada ação tomada na trilha tenha cobertura documental adequada — sem comprometer a defesa em eventuais processos.

A coordenação é técnica, não estratégica. O Gestor não muda a intervenção para “proteger juridicamente” — protege juridicamente a intervenção correta.

COMO CONSTRUIR CONTEÚDO NA LINGUAGEM DA EMPRESA

Independente da cor, parte central do trabalho da Vértebra 3 é construir conteúdo educacional. Isso é trabalho artesanal — não se compra pacote pronto.

Princípios:

Princípio 1 — Linguagem do setor

Conteúdo para fábrica não é conteúdo para escritório. Vocabulário, exemplos, ritmo de fala, tudo varia. Conteúdo bem feito parece ter sido produzido por alguém de dentro — porque foi calibrado pelo Gestor que escutou bem o setor.

Princípio 2 — Casos próprios da empresa

Sempre que possível, ilustre conceitos com exemplos do dia a dia da própria empresa — anonimizados, com cuidado, mas reconhecíveis. O time se vê. Engaja muito mais que material genérico.

Princípio 3 — Formato adequado à audiência

Liderança intermediária funciona com workshop ao vivo. Operação de fábrica funciona melhor com vídeo curto na entrada do turno. Administrativo funciona com módulo online auto-conduzido. Quem desenha trilha precisa pensar formato antes de conteúdo.

Princípio 4 — Avaliação real, não cosmetológica

Cada módulo da trilha tem que ter avaliação que mede aprendizado real — não apenas satisfação (“achei legal”). Pode ser case, pode ser teste curto, pode ser observação aplicada. Mas precisa medir.

Kirkpatrick definiu quatro níveis de avaliação de treinamento — reação, aprendizado, comportamento, resultado.^[Kirkpatrick D. Evaluating Training Programs: The Four Levels. Berrett-Koehler, 1994 (atualizado em Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2016). Modelo padrão de avaliação de programas educacionais corporativos no mundo todo.] Trilhas de NR1 devem mirar nível três (comportamento) ou quatro (resultado). Nível um (reação) é insuficiente.

EXERCÍCIO 10 — ESBOÇO DE TRILHA

Volte ao Case da Logística Atlas (Capítulo 9). Empresa classificada como LARANJA geral, com VERMELHO na operação noturna do CD principal.

Tarefa: esboce, em uma página, a trilha customizada nos próximos 12 meses.

Estrutura mínima:

1. Trilha LARANJA para a empresa geral — os seis componentes, com prazos e responsáveis sugeridos.

2. Trilha VERMELHA para a operação noturna do CD — os cinco componentes, com prazo de ativação imediato.
 3. Calendário consolidado — o que vai acontecer no mês 1, no mês 3, no mês 6, no mês 12.
 4. Estimativa de custo total da intervenção (faixa, não valor fechado).
 5. Indicadores de sucesso — em 12 meses, em que indicadores a Atlas precisa estar para considerar o programa bem-sucedido.
- Resposta-modelo no material de apoio do livro.

A próxima Vértebra ensina como sustentar tudo isso ao longo do tempo — porque trilha bem feita, sem acompanhamento, em 18 meses perde efeito.

Vértebra 4: Acompanhamento

Existe uma estatística desconfortável sobre programas de gestão de pessoas no Brasil.

Cerca de 70% dos programas estruturados de qualquer natureza — não só os de NR1, mas todos: programa de qualidade total, programa de mudança cultural, programa de gestão por processos — perdem efeito significativo em até dezoito meses após a implantação. Em alguns casos, voltam ao ponto de partida em vinte e quatro meses.[^][A estatística da “fadiga de programas” aparece em diversos estudos sobre mudança organizacional. Ver John Kotter — *Leading Change* (HBR Press, 1996, atualizado 2012) e McKinsey Quarterly — *The Inconvenient Truth About Change Management* (2009).]

A causa quase nunca é o programa em si. É a falta de acompanhamento.

Acompanhar é mais difícil do que implantar. Implantação tem energia, novidade, atenção da liderança. Acompanhamento é rotina — sustentação cotidiana, sem novidade, em geral sem atenção. É exatamente por isso que separa Gestor de NR1 médio de Gestor de NR1 que constrói carreira sólida.

POR QUE ACOMPANHAR É MAIS DIFÍCIL DO QUE IMPLANTAR

Implantação tem três coisas que sustentam o esforço:

- ▶ Atenção da direção (porque é projeto novo, com investimento alto e exposição alta)
- ▶ Energia das equipes (porque é mudança, e mudança gera engajamento inicial)
- ▶ Cronograma definido (porque tem início, meio e fim previstos)

Acompanhamento não tem nenhuma das três. A direção, depois da implantação, volta a olhar outros temas. O time já incorporou o que tinha de novo — agora é só fazer. E o cronograma não tem mais fim, vira contínuo.

O Gestor de NRI que entende essa diferença ajusta sua postura. Não tenta sustentar o acompanhamento pela mesma energia da implantação — não dá. Sustenta por método. Por ritual. Por indicador acompanhado em cadência fixa.

OS INDICADORES QUE IMPORTAM

Acompanhar significa medir. Mas existem indicadores certos e indicadores ruins. Os ruins fazem barulho, dão sensação de controle, e desviam atenção do que realmente importa.

Indicadores essenciais (sempre acompanhar)

| Indicador | Cadência | Por que é essencial | |—————|—————|
—————| | Absenteísmo por CID F | Mensal | Sinal mais sensível de adoecimento psicossocial | | Absenteísmo total | Mensal | Sintoma agregado mais visível | | Turnover voluntário (separado do involuntário) | Mensal | Mede se as pessoas estão saindo por opção própria — sinal mais forte que turnover agregado | | Tempo médio de afastamento por CID F | Trimestral | Mede gravidade dos casos | | Pulse mensal — pergunta sobre sobrecarga | Mensal | Detecta variação curta | | Pulse mensal — pergunta sobre clareza de função | Mensal | Detecta variação curta

| | Pulse mensal — pergunta sobre suporte da liderança | Mensal
| Detecta variação curta | | Diagnóstico psicossocial completo
(COPSOQ ou equivalente) | Semestral | Mede dimensões profundas
| | Número de casos em acompanhamento individual | Mensal
| Mede demanda real de cuidado | | Casos de assédio/conflito formalmente reportados | Mensal | Mede saúde do canal de escuta |

Indicadores complementares (úteis em contexto)

- ▶ Pesquisa de clima ampla, anual
- ▶ Avaliação 360 da liderança intermediária, anual
- ▶ Indicadores de produtividade por área
- ▶ Indicadores financeiros (margem por área, custo da folha como % da receita)

Indicadores ruins (evitar como métrica primária)

- ▶ Adesão a programas de bem-estar (pode ser cosmética)
- ▶ Engajamento em redes sociais internas
- ▶ “Net Promoter Score” interno (questionável metodologicamente em ambiente corporativo)
- ▶ Número de palestras realizadas
- ▶ Número de “ações” de RH executadas no mês

Os indicadores ruins não são errados em si — são errados como métrica primária. Em geral, eles medem atividade do RH, não saúde da empresa.

CADÊNCIA DE MEDIÇÃO

A cadência define o ritmo do acompanhamento. Errar a cadência é um dos erros mais frequentes — e mais corrigíveis.

Cadência mensal — os indicadores essenciais

Toda primeira semana do mês, o Gestor de NR1 (ou o RH operacional sob sua orientação) consolida os indicadores essenciais do

mês anterior. Resultado vai para o comitê de NR1 ou diretamente para a direção, dependendo da estrutura.

Em empresa amarela ou laranja, indicado um relatório mensal de duas páginas. Em verde, relatório consolidado trimestral pode ser suficiente.

Cadência trimestral — análise estruturada

A cada três meses, o Gestor de NR1 produz análise estruturada — não apenas dado consolidado, mas leitura interpretativa do que mudou, em que direção, com que causa provável e que ação subsequente.

A análise trimestral é, em geral, o documento que vai para a reunião do conselho ou da diretoria. Quem é Gestor de NR1 maduro escreve essa análise com a mesma seriedade com que o CFO escreve o balanço — porque é o equivalente.

Cadência semestral — diagnóstico completo

A cada seis meses, reaplica o instrumento completo (COPSOQ, JCQ ou equivalente). Comparação com a aplicação anterior. Atualização da classificação cromática. Recalibração da trilha, se necessário.

Empresas em vermelho podem precisar de cadência trimestral no diagnóstico completo. Empresas em verde podem fazer anual.

Cadência anual — revisão estratégica

Uma vez por ano, revisão estratégica do programa inteiro. Participação ampliada — direção, gestor de NR1, RH, lideranças intermediárias, representação dos colaboradores. Pauta:

- ▶ Comparação dos indicadores ano a ano
- ▶ Avaliação do que funcionou e do que não funcionou
- ▶ Definição das prioridades do próximo ciclo
- ▶ Comunicação interna ampla dos resultados e do plano

A REUNIÃO DE ACOMPANHAMENTO

Existe uma reunião que define a qualidade do acompanhamento. É a reunião regular do comitê de NR1 (semanal em vermelho, quinzenal em laranja, mensal em amarelo, trimestral em verde).

Sem essa reunião, o acompanhamento não acontece. Pode parecer óbvio. Não é. Em muitas empresas, depois da implantação, a reunião acontece duas, três vezes, e então começa a ser remarcada. Em seis meses, sumiu da agenda. Em doze, o programa morreu.

Pauta padrão da reunião

A reunião de acompanhamento tem pauta padronizada. Variações pontuais são bem-vindas, mas a estrutura básica é fixa:

1. Indicadores do período (10 minutos). Quem traz: RH. Quem comenta: Gestor de NR1.
2. Casos em acompanhamento individual (15 minutos). Sem identificar pessoa em ambiente coletivo, mas com diagnóstico agregado: quantos casos abertos, quantos em encerramento, quantos novos no período.
3. Ações em execução do plano (15 minutos). Status de cada ação em andamento, ajustes necessários, desvios em relação ao planejado.
4. Decisões pendentes (10 minutos). O que precisa ser decidido por quem.
5. Próximos passos (5 minutos). Quem faz o quê até a próxima reunião.

Total: 55 minutos. Reunião que vira fixa de uma hora, semana após semana, mês após mês.

A formalidade é o que sustenta. Sem ata escrita, sem pauta fixa, sem cadência inegociável, a reunião evapora.

COMO CONDUZIR UMA DEVOLUTIVA DIFÍCIL PARA A LIDERANÇA

Em algum momento, no acompanhamento de empresa amarela ou laranja, o Gestor de NRI vai precisar trazer uma devolutiva difícil para a direção. Indicadores que pioraram. Resistência da liderança intermediária. Programa não cumprindo o cronograma porque a alta direção, ela mesma, não está sustentando o tempo necessário.

Essa conversa é delicada — porque, em muitos casos, o problema é quem está ouvindo a devolutiva.

Princípio 1 — Trazer dado, não opinião

Devolutiva difícil vira aceitável quando vem com dado. “Os afastamentos por CID F dobraram nos últimos seis meses, especialmente na área de operações. A liderança intermediária da área não compareceu a três dos quatro workshops oferecidos.” É um fato. Não é juízo de valor.

A direção pode discordar da interpretação. Não pode discordar do dado.

Princípio 2 — Apresentar duas ou três opções de ação

Devolutiva difícil sem proposta de ação parece reclamação. Devolutiva difícil com duas ou três opções de ação concreta vira plano. “Temos três caminhos: aumentar a obrigatoriedade dos workshops, ajustar o conteúdo para ser mais aderente à rotina da área, ou trocar o facilitador. Eu recomendo o segundo, pelos seguintes motivos...”

A direção decide. O Gestor implementa.

Princípio 3 — Reservar a conversa difícil para o privado

Devolutiva sobre fragilidade da própria liderança intermediária não vai para reunião aberta. Vai para o diretor ou dono, individualmente, em ambiente reservado. Depois, em paralelo, a

decisão tomada vai para a reunião do comitê — sem expor a discussão original.

Princípio 4 — Saber a hora de não falar

Algumas devolutivas, em momento errado, não produzem resultado. Direção pressionada por outras crises, momento de turbulência financeira, processo de M&A em andamento — o Gestor experiente reconhece o momento e adia a conversa estruturada para janela melhor.

Adiar não significa esconder. Significa esperar a hora em que a conversa pode produzir decisão.

QUANDO INTERVIR, QUANDO OBSERVAR, QUANDO ESCALAR

A última habilidade da Vértebra 4 é a calibragem do timing. Toda movimentação do quadro psicossocial pede uma das três respostas:

Intervir

Acionar a trilha imediatamente. Casos:

- ▶ Aparecimento de caso individual grave (tentativa de auto-extermínio, surto, denúncia formal de assédio)
- ▶ Mudança brusca de indicador (absenteísmo dobrando em dois meses, turnover saltando)
- ▶ Comunicação pública desfavorável sobre a empresa (Glass-door com onda de avaliações negativas, viralização de post)

A intervenção imediata é específica, focada, com prazo curto.

Observar

Manter o quadro sob observação por mais um ciclo, sem ação adicional. Casos:

- ▶ Pulse mostrou variação que pode ser ruído estatístico

- ▶ Caso individual em fase inicial de acolhimento, ainda em curva de resposta esperada
- ▶ Mudança organizacional recente (aquisição, fusão, mudança de liderança) cujo efeito psicossocial ainda não está claro

A observação não é passividade. É decisão técnica de esperar mais dado.

Escalar

Trazer o tema para nível hierárquico superior — direção, conselho, suporte externo. Casos:

- ▶ Caso individual que ultrapassa a competência interna (necessidade de internação, situação jurídica em curso, suspeita criminal)
- ▶ Indicadores agregados em deterioração sistemática por três trimestres consecutivos
- ▶ Conflito interno em que o Gestor é parte interessada ou afetada

Escalar é sinal de maturidade, não de fraqueza. Gestor que escala no momento certo preserva a função. Gestor que tenta resolver tudo dentro queima.

EXERCÍCIO 11 — PAINEL DE INDICADORES E PLANO DE 12 MESES

Para o leitor que está concluindo o Pilar 2, este exercício consolida tudo o que veio nos Capítulos 8 a 11.

Volte ao Case da Logística Atlas (Capítulos 9 e 10). A empresa, agora, tem trilha implantada — implantação laranja na empresa geral, vermelha na operação noturna do CD.

Tarefas:

1. Painel de indicadores: defina os dez indicadores que você vai acompanhar mensalmente, com a fonte do dado e o responsável pela coleta.

2. Cadência de reuniões: defina a estrutura de reuniões de acompanhamento (semanais, quinzenais, mensais) para os próximos doze meses.
3. Marcos de avaliação: identifique três pontos de checagem (90, 180 e 365 dias) com critérios objetivos do que será considerado sucesso, sucesso parcial e fracasso.
4. Plano de comunicação interna: como os resultados intermediários serão comunicados ao time durante os doze meses.
5. Critério de escalada: em que condições você levaria o caso da Atlas para uma rodada externa de consultoria sênior.

Quem completa esse exercício com seriedade, sai do Pilar 2 com base técnica suficiente para conduzir, sob supervisão, uma primeira implantação real de NR1 em empresa cliente.

O próximo capítulo é o da convergência técnica — como a NR1 conversa com as outras Normas Regulamentadoras que estruturam o sistema de saúde e segurança no trabalho brasileiro.

A espinha dorsal das outras NRs

A NR1 não opera no vácuo.

O sistema brasileiro de saúde e segurança no trabalho é composto por dezenas de Normas Regulamentadoras, cada uma cuidando de um aspecto específico — ergonomia, equipamentos, treinamentos obrigatórios, exames médicos, comissões internas, e por aí. A NR1 é a norma-mãe que organiza como tudo isso se articula dentro de uma empresa.

Este capítulo descreve as conexões essenciais que o Gestor de NR1 precisa dominar para fazer o programa funcionar de forma integrada — não como ilha isolada, mas como espinha que articula vértebras técnicas.

NR1 — A NORMA-MÃE

Para entender por que as outras NRs precisam de uma espinha dorsal, vale lembrar o que a NR1 estabelece tecnicamente:^[NR1 — Disposições Gerais e Gerenciamento de Riscos Ocupacionais. Texto consolidado pela Portaria MTP nº 6.730/2020 e atualizações, com vigência da seção de riscos psicossociais obrigatória a partir de 25/05/2025. Disponível em gov.br/trabalho e em normaregulamentadora.com.br.]

- ▶ Gerenciamento de Riscos Ocupacionais (GRO) — sistema integrado de identificação, avaliação, controle e monitoramento de riscos no ambiente de trabalho
- ▶ Programa de Gerenciamento de Riscos (PGR) — documento operacional que materializa o GRO na empresa
- ▶ Inventário de Riscos — listagem detalhada de todos os fatores de risco identificados, incluindo psicossociais
- ▶ Plano de Ação — medidas de controle definidas para cada risco identificado

A inclusão explícita dos riscos psicossociais no inventário e no plano de ação foi a inovação mais significativa da NR1 nos últimos anos. Antes, riscos psicossociais eram tratados marginalmente, em alguns instrumentos isolados. A partir das atualizações recentes da norma, eles entram no documento central da SST da empresa.

CONEXÃO 1 — NR4 (SESMT)

A NR4 estabelece o Serviço Especializado em Engenharia de Segurança e em Medicina do Trabalho (SESMT) — a estrutura interna ou contratada que opera a saúde ocupacional da empresa.

Composição varia conforme o grau de risco da empresa e o número de colaboradores. Empresas maiores e em setores mais críticos precisam ter, internamente, engenheiro de segurança do trabalho, médico do trabalho, técnico de segurança do trabalho, enfermeiro do trabalho e auxiliar de enfermagem do trabalho.

Conexão com NR1: o SESMT é quem, operacionalmente, executa parte significativa do GRO. O Gestor de NR1, em empresas que têm SESMT estruturado, trabalha em coordenação direta com a equipe — não substitui, complementa.

Erro comum: contratar Gestor de NR1 sem considerar o SESMT já existente. Resultado: duplicação, conflito de competência, retrabalho. A integração correta é planejada desde o desenho do programa.

CONEXÃO 2 — NR5 (CIPA)

A NR5 estabelece a Comissão Interna de Prevenção de Acidentes e de Assédio (CIPA) — comissão paritária (metade indicada pela empresa, metade eleita pelos colaboradores) com mandato de identificar riscos, propor medidas e acompanhar a implantação.

Recente ampliação do escopo: a CIPA, antes focada em acidentes físicos, agora inclui também a prevenção do assédio (moral e sexual). Esse é o ponto mais direto de conexão entre NR5 e NR1.^[Lei nº 14.457/2022 — Programa Emprega + Mulher. Inclui na NR5 a obrigatoriedade de ações de prevenção e de combate ao assédio sexual e às demais formas de violência no âmbito do trabalho. A CIPA passa formalmente a se chamar CIPAA — Comissão Interna de Prevenção de Acidentes e de Assédio.]

Conexão com NR1: a CIPA é um dos canais formais de captação de sinais para o sistema de gestão psicossocial. Reuniões da CIPA, atas, denúncias formais — tudo isso alimenta o inventário de riscos do PGR. O Gestor de NR1 deve estabelecer fluxo de comunicação regular com a CIPA.

Erro comum: tratar CIPA como pertencente exclusivamente à segurança “tradicional”. A CIPA moderna é tão psicossocial quanto física.

CONEXÃO 3 — NR7 (PCMSO)

A NR7 estabelece o Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional (PCMSO) — programa que define os exames médicos obrigatórios (admissional, periódico, demissional, retorno ao trabalho, mudança de função) e os protocolos de acompanhamento da saúde dos colaboradores.

Conexão com NR1: a anamnese ocupacional do PCMSO é, hoje, um dos pontos de captação mais sensíveis para fatores de risco psicossocial. O médico do trabalho que conduz exames periódicos tem acesso direto à saúde mental do colaborador — e, em muitos casos, é o primeiro a perceber sinais de adoecimento ocupacional.

Integração ideal: PCMSO atualizado com perguntas estruturadas sobre risco psicossocial; comunicação fluida entre médico do

trabalho e Gestor de NR1; encaminhamento estruturado quando o exame periódico detecta sinal.

Erro comum: tratar PCMSO como burocracia anual, com exames superficiais que não capturam o psicossocial. Resultado: o sistema perde seu sensor mais precoce.

CONEXÃO 4 — NR9 (PGR)

A NR9, em sua versão atualizada, integrou-se à NR1 — o que antes era PPRA (Programa de Prevenção de Riscos Ambientais) virou parte do PGR.

Conexão com NR1: aqui a integração é completa. PGR é, hoje, instrumento conjunto NR1+NR9. O Gestor de NR1, em coordenação com o profissional de segurança do trabalho, é responsável por garantir que o PGR contenha o capítulo de riscos psicossociais — com identificação, avaliação, plano de ação e monitoramento.

Erro comum: PGR que ainda separa “riscos ambientais” (físicos/químicos/biológicos/ergonômicos) dos “riscos psicossociais” como se fossem documentos distintos. A norma atual pede integração — não separação.

CONEXÃO 5 — NR17 (ERGONOMIA)

A NR17 estabelece o conjunto de exigências ergonômicas para o ambiente de trabalho — postura, mobiliário, ritmo de trabalho, cargas, condições ambientais.

A conexão com NR1 é mais sutil que as anteriores, mas igualmente importante: a ergonomia incorpora, em sua atualização recente, dimensões organizacionais (organização do trabalho, autonomia, pausas, cadência de produção). Essas dimensões organizacionais são, na prática, fatores de risco psicossocial.

Conexão com NR1: a Análise Ergonômica do Trabalho (AET) deve dialogar com o diagnóstico psicossocial. Setores onde a AET aponta sobrecarga e baixa autonomia são, frequentemente, os mesmos onde o diagnóstico de NR1 aponta amarelo ou laranja.

Erro comum: AET conduzida só pelo lado físico, ignorando a dimensão organizacional. Resultado: recomendações que melhoraram a cadeira mas não tratam a sobrecarga de demanda.

O FLUXO LEGAL COMPLETO

Em uma empresa que opera todas as NRs integradas, o fluxo legal de saúde ocupacional fica assim:

*PGR (NR1+NR9) ↓ | — Riscos físicos/químicos/biológicos
→ controles tradicionais | — Riscos ergonômicos (NR17)
→ análise + intervenção | — Riscos psicossociais (NR1)
→ diagnóstico + trilha + acompanhamento ↓ PCMSO
(NR7) — exames médicos periódicos detectam saúde
individual ↓ SESMT (NR4) — equipe que executa ↓ CIPA
(NR5) — canal paritário de captação e acompanhamento*

Esse fluxo, quando rodando bem, produz proteção real à empresa e à saúde do time. Quando rodando mal — cada norma em silo isolado — produz documentação. Não produz saúde.

A REFORMA DOS PGRS APÓS 25/05/2025

Em 25 de maio de 2025, entrou em vigor a versão atualizada da NR1 que integrou definitivamente o capítulo psicossocial ao PGR obrigatório. Antes dessa data, riscos psicossociais eram exigência indireta, com tratamento variável. Depois, viraram exigência explícita.

Todas as empresas brasileiras submetidas à NR1 (praticamente todas com CLT, exceto micro pequenas em condições específicas) devem ter, hoje, o capítulo psicossocial no PGR. Não ter é descumprimento.

O Gestor de NR1 que entra hoje em uma empresa deve, na primeira semana, fazer auditoria documental do PGR atual:

- ▶ O capítulo psicossocial existe?
- ▶ Tem inventário de riscos com critérios objetivos?
- ▶ Tem plano de ação com responsáveis e prazos?
- ▶ Foi revisado nos últimos doze meses?
- ▶ Tem evidência de monitoramento?

Empresa que reprova em três ou mais desses critérios está em risco regulatório imediato — independentemente do que mais o programa faça depois.

JURISPRUDÊNCIA RELEVANTE

A integração das NRs também aparece na jurisprudência trabalhista brasileira de forma crescente. Vale citar três tendências principais:

Tendência 1 — Responsabilidade objetiva por ambiente psicossocial

O TST, em diversas decisões dos últimos cinco anos, vem reconhecendo que a empresa responde objetivamente — independentemente de culpa subjetiva — por danos decorrentes de ambiente psicossocial deteriorado, quando comprovado nexo causal com adoecimento.^[TST — Súmulas 378 e 440, Orientação Jurisprudencial nº 159 da SDI-1 e acórdãos relevantes da Subseção I da SDI-1 (2019-2025). Acervo completo disponível em tst.jus.br/jurisprudencia.]

O caminho probatório invertido: cabe à empresa demonstrar que tomou medidas adequadas (NR1 implantada, PCMSO atualizado, CIPA atuante) para se eximir. Empresa sem documentação perde por ausência de prova.

Tendência 2 — Dano moral coletivo em casos de assédio sistêmico

Ações conduzidas pelo Ministério Público do Trabalho, em casos de assédio moral sistêmico (não casos isolados, mas padrão organizacional), têm resultado em condenações por dano moral coletivo na casa de milhões de reais.

Defesa eficaz exige comprovação de: política antiassédio escrita, treinamento documentado da liderança, canal de denúncia funcional, casos investigados com rigor.

Tendência 3 — Reintegração com reparação ampla

Em casos de demissão durante ou imediatamente após afastamento por CID F, a justiça tem decidido reintegração com pagamento de período afastado e dano moral adicional. A NR1 documentada como evidência de cuidado, ou sua ausência como evidência de negligência, vira peça central.

EXERCÍCIO 12 — MAPEAMENTO DAS NRS APLICÁVEIS À SUA EMPRESA

Para o leitor que está estruturando programa de NR1 em uma empresa real (ou em um exercício baseado em empresa-caso), responda:

Bloco 1 — NR4 (SESMT)

- ▶ A empresa tem SESMT? Próprio ou compartilhado?
- ▶ Quem são os profissionais? Estão atualizados em NR1?
- ▶ Como o Gestor de NR1 se integra com a equipe?

Bloco 2 — NR5 (CIPA)

- ▶ A empresa tem CIPA? Composição atual?
- ▶ A CIPA atual está habilitada para tratar assédio?
- ▶ Qual o fluxo de comunicação entre CIPA e Gestor de NR1?

Bloco 3 — NR7 (PCMSO)

- ▶ O PCMSO inclui anamnese psicossocial estruturada?
- ▶ O médico do trabalho está integrado ao programa de NR1?
- ▶ Qual o protocolo de encaminhamento quando o exame periódico detecta sinal?

Bloco 4 — NR9 / PGR

- ▶ O PGR está atualizado nos últimos 12 meses?
- ▶ O capítulo psicossocial está presente, com inventário, plano de ação e monitoramento?
- ▶ Há evidência documental dos ciclos de revisão?

Bloco 5 — NR17 (Ergonomia)

- ▶ Há AET realizada nos últimos 24 meses?
- ▶ A AET cobre dimensões organizacionais (autonomia, ritmo, sobrecarga)?
- ▶ As recomendações da AET dialogam com o programa de NR1?

Bloco 6 — Auditoria documental geral

- ▶ Em uma fiscalização hoje, a empresa apresenta documentação consistente em todas as cinco NRs acima?
- ▶ Onde estão os principais gaps?
- ▶ Qual o plano de fechamento desses gaps nos próximos 90 dias?

Quem termina o exercício com respostas honestas — incluindo as respostas que apontam gaps — está pronto para o último capítulo do livro. O Capítulo 13 conta o caso completo de uma implantação real, e o Capítulo 14 fecha com o plano de ação para os próximos 90 dias.

capítulo

O Gestor de NR1 na empresa real

Vou contar um caso. É um caso real, anonimizado nos detalhes que pediam anonimato. As decisões, os erros e os acertos são, todos, verdadeiros.

Esse é o caso que mais ensinou ao Grupo R4, e o que mais frequentemente é citado em palestras e formações. Tem nome interno: o caso dos 38 postos.

A ORIGEM DA OPORTUNIDADE

A oportunidade não veio por proposta comercial. Veio por consulta psiquiátrica.

Em uma quarta-feira qualquer, no consultório, eu atendia uma paciente. Mulher na faixa dos quarenta e cinco anos, gestora de RH em uma empresa que operava trinta e oito postos de combustível distribuídos pelo Rio de Janeiro e estados vizinhos. Vinha em consulta há mais de um ano. Quadro de ansiedade generalizada, com episódios de pânico moderados. Bem estabilizada com medicação e psicoterapia.

Eu não falava da empresa dela em consulta. Atendia a pessoa. Mas o tema do trabalho aparecia, naturalmente, em quase toda sessão. A empresa era a fonte central de tensão dela. Crescimento

acelerado, integração mal feita entre postos antigos e postos recém-adquiridos, time inflado mas mal estruturado, conflitos crônicos com a operação.

Em uma sessão, em meio à conversa, mencionei que tinha começado a estruturar uma frente nova do Grupo R4 voltada à implantação de NR1. Falei rapidamente — não como oferta. Como informação de contexto. Para explicar por que eu tinha um pouco menos de tempo de agenda do que antes.

Ela parou. Olhou pra mim por uns três segundos. Disse:

— Doutor, a gente precisa marcar uma reunião na empresa. Sei do seu profissionalismo.

Não foi venda. Foi indicação interna. A própria paciente, que conhecia a minha forma de trabalhar como médico há mais de um ano, achou que o time dela precisava do mesmo cuidado.

A PRIMEIRA REUNIÃO

A reunião aconteceu uma semana depois, na sede administrativa da empresa. Presentes: a paciente (gestora de RH), o diretor de operações, o diretor financeiro e o dono, que era o sócio majoritário.

A pauta nominal era “ouvir a proposta sobre NR1”. A pauta real, eu sabia desde antes de entrar, era diferente — era apresentação minha pessoalmente para os três sócios. A gestora de RH já tinha decidido. O resto da reunião era para os outros decidirem se confiavam em mim.

Apliquei o que o Capítulo 8 deste livro depois consolidaria como Vértebra 1. Escutei. Por uma hora e meia, deixei o dono falar, o diretor de operações reclamar do dono, o financeiro alertar sobre custos e a RH amarrar o que ia sendo dito. Não apresentei plano. Não mostrei nada da plataforma. Não fechei contrato.

Disse, no final, três coisas:

1. *“Eu identifico, no que vocês me contaram, três tensões que vão piorar nos próximos doze meses se nada mudar.”*

2. *“Antes de propor qualquer coisa, eu preciso aplicar diagnóstico psicossocial em uma amostra representativa do time. Demora vinte dias.”*

3. *“Quando eu tiver o diagnóstico, eu volto, mostro o que encontrei, e a gente decide juntos se faz sentido seguir.”*

Saí dali sem contrato fechado. Tinha proposta de prosseguir com o diagnóstico — pago, com escopo limitado — e a indicação de que o time esperava o relatório para decidir o resto.

Esse modelo de entrada, depois, virou padrão do Grupo R4: nunca vender programa completo na primeira reunião; sempre começar por diagnóstico estruturado, escopo limitado, pago, com prazo curto.

O DIAGNÓSTICO

Vinte dias de campo. Instrumento aplicado: COPSOQ III, versão brasileira, em todos os 38 postos, com taxa de adesão acima de 70% no operacional e acima de 90% no administrativo. Entrevistas semiestruturadas em 12 dos 38 postos, escolhidos por amostragem estratégica (postos de melhor performance financeira, de pior performance, de turnover alto, de absenteísmo alto).

O resultado bateu com o que a escuta inicial sugeria — mas com nuances que o feeling não tinha pegado.

Quadro geral da empresa: LARANJA. Não vermelho. Não amarelo. Risco médio-alto, com indicadores que justificavam intervenção estruturada de doze a vinte e quatro meses.

Mas o quadro variava muito por posto. Onze dos trinta e oito postos estavam em VERDE ou VERDE-AMARELO — postos antigos, com lideranças locais experientes, equipes estáveis. Esses precisavam apenas de trilha de manutenção.

Dezesseis postos estavam em AMARELO ou LARANJA. Massa intermediária — risco real, captável com intervenção média.

Onze postos estavam em LARANJA escuro ou VERMELHO. Cinco deles haviam sido adquiridos nos últimos dezoito meses e nunca tinham passado por integração cultural. Os outros seis ti-

nham lideranças locais identificadas pelo diagnóstico como fonte de risco específica.

O ponto mais delicado: dois desses onze postos críticos tinham, nos últimos doze meses, casos individuais que escapavam do quadro normal — uma tentativa de auto-extermínio (frenada por colegas), um afastamento por surto psicótico relacionado a turno noturno, um caso de assédio sexual formalmente reportado mas não investigado a contento.

A DEVOLUTIVA

A devolutiva foi a parte mais difícil do trabalho. Trinta dias depois da reunião inicial.

Reunião na sede, mesmos quatro presentes da primeira. Apresentação de uma hora e quinze minutos. Relatório de quarenta páginas entregue em mão.

Os primeiros dez minutos foram fáceis. Apresentação do método, da amostra, da taxa de resposta. Os trinta minutos seguintes, mais difíceis. Apresentação dos achados. Mostrei o mapa cromático da empresa toda — verde, amarelo, laranja, vermelho, posto a posto. Mostrei os indicadores agregados. Mostrei a comparação com o setor.

Os últimos vinte minutos foram a parte cara. Apresentação dos três casos individuais críticos. Anonimizados nos detalhes, mas reconhecíveis para os presentes.

O dono ficou em silêncio durante a apresentação dos casos individuais. Quando terminei, ele perguntou:

— Por que eu não fiquei sabendo disso?

Era a pergunta certa. Era também a pergunta que mostrava que a empresa não tinha canal de captação funcional. O time sabia. O RH sabia, em parte. Mas o dono — que tinha que saber para poder decidir — não sabia.

Respondi com a única resposta honesta possível:

— Provavelmente porque ninguém soube como te contar. A função do programa que estou propondo é, em parte, garantir que esses sinais cheguem ao seu colo antes que eles virem outra coisa.

A reunião terminou com decisão de prosseguir. Trilha laranja para a empresa toda, trilha vermelha imediata para os dois postos críticos. Contrato fechado.

A IMPLANTAÇÃO

Doze meses de implantação. Não vou detalhar cada movimento — o material disso forma um curso inteiro de formação de Gestor de NR1. Vou citar quatro decisões que mudaram o jogo, e dois erros que ensinaram.

Decisão 1 — Designado da NR1 escolhido fora do RH

A gestora de RH era boa, atenciosa, comprometida — mas estava ela mesma na faixa amarela de adoecimento. Designá-la como Gestora de NR1 interna teria, em poucos meses, virado mais um caso individual a tratar. Optamos por designar um administrador sênior, que já tinha relação técnica com saúde ocupacional, e oferecer formação intensiva. Funcionou. A gestora de RH, aliviada do peso, melhorou em três meses.

Decisão 2 — Substituição imediata de duas lideranças locais

Nos dois postos vermelhos, o diagnóstico apontou líderes específicos como fonte direta de adoecimento da equipe. Em um caso, com indícios graves de assédio. A direção optou pela substituição imediata, com processo administrativo paralelo. Em três meses, os postos saíram do vermelho. O nome de quem foi substituído permaneceu protegido, sem exposição pública.

Decisão 3 — Programa de integração cultural dos postos adquiridos

Cinco dos onze postos críticos eram aquisições recentes, sem integração. Programa específico de doze semanas: visita semanal do designado da NR1, workshops com as lideranças locais, comu-

nicação consistente do que era a cultura da empresa-mãe, espaço para os novos integrarem com voz. Em seis meses, três dos cinco já estavam em amarelo. Em doze, dois deles em verde-amarelo.

Decisão 4 — Acompanhamento individual de 23 casos

Identificamos vinte e três pessoas distribuídas pelos 38 postos com sinais individuais que mereciam acolhimento. Protocolo semanal nos primeiros sessenta dias, depois quinzenal. Encaminhamento clínico assistido para 14 desses casos. Dez deles retornaram ao trabalho de forma plena. Três optaram por desligamento mutuamente acordado, com plano de saída honrado. Os outros dez continuaram em acompanhamento mais longo.

Erro 1 — Subestimar a resistência do time financeiro

O diretor financeiro, presente na reunião inicial, nunca foi totalmente convertido à tese. Em todo trimestre, questionava o investimento. Em alguns momentos, pediu para reduzir escopo. O Gestor de NR1 designado teve dificuldade de articular a resposta em linguagem financeira — e o programa foi reduzido em alguns componentes nos meses sete e oito, com efeito visível nos indicadores.

Lição aprendida: o Gestor de NR1 precisa, desde o início, dominar a linguagem do ROI (o Capítulo 4 deste livro foi escrito, em boa parte, por causa desse erro). Sem dado financeiro consistente apresentado em cadência regular, a função fica vulnerável ao próximo aperto de caixa.

Erro 2 — Comunicação interna insuficiente nos primeiros 90 dias

Nos primeiros três meses, focamos na operação técnica do programa — diagnóstico, intervenções pontuais, formação da liderança. Subestimamos a importância de comunicar internamente, para o time inteiro dos 38 postos, o que estava acontecendo e por quê. Resultado: parte do time tratou as primeiras semanas como

“mais um programa que vai passar”. Engajamento inicial baixo. Tivemos que recuperar com campanha interna no terceiro mês — que custou mais do que teria custado se a comunicação tivesse começado no primeiro dia.

Lição aprendida: comunicação interna não é etapa final. É componente desde o lançamento.

OS RESULTADOS EM 12 MESES

Os números do final do primeiro ciclo, comparados com o ponto de partida:

	Indicador		Início		12 meses depois		———— ——
————	Empresa geral — cor Laranja Amarelo Postos em vermelho ou laranja escuro 11 2 Postos em amarelo 16 14						
	Postos em verde ou verde-amarelo 11 22 Absenteísmo médio 7,2% 4,1% Turnover anual 38% 22% Afastamentos por CID F (12 meses) 7 2 Ações trabalhistas em curso (psicossocial) 4 1 (em fase final) Casos individuais ativos em acompanhamento 23 no diagnóstico 4						

Em termos financeiros estimados — sem contar o ROI projetado ao longo dos próximos anos, apenas o que se manifestou em doze meses — a empresa recuperou aproximadamente 3,2 vezes o que investiu no programa. ROI 3,2:1 em um ano, com tendência de subir nos anos seguintes.

A CONTINUIDADE

Concluído o primeiro ciclo, o contrato foi renovado por mais dois anos. Os 38 postos cresceram para 42 nos dois anos seguintes — todos novos postos passaram, agora, por integração cultural estruturada desde a aquisição. A empresa virou cliente-referência do Grupo R4. A gestora de RH original, que sugeriu a primeira reunião, foi promovida a diretora de pessoas — função que não existia no organograma antes.

AS CINCO LIÇÕES PARA O GESTOR DE NRI

O caso dos 38 postos consolidou cinco aprendizados que, depois, viraram parte do método operacional de formação de Gestores de NRI.

Lição 1 — A primeira reunião vale mais que o primeiro contrato

A primeira reunião decide se vai haver relação de longo prazo. Quem entra vendendo proposta perde. Quem entra escutando e termina com diagnóstico proposto ganha — mesmo que o contrato pequeno demore um mês a ser fechado.

Lição 2 — Diagnóstico antes de proposta, sempre

Sem diagnóstico próprio, qualquer proposta é genérica. Diagnóstico estruturado, com instrumento validado, custa entre R\$ 15 mil e R\$ 80 mil dependendo do porte da empresa — e é o que fundamenta todo o resto.

Lição 3 — O ROI tem que estar visível, sempre

A função do Gestor de NRI, dentro de uma empresa, é vulnerável ao próximo aperto de caixa. A defesa contra essa vulnerabilidade é dado financeiro apresentado em cadência regular. Quem mostra ROI sobrevive. Quem só mostra “bem-estar” não.

Lição 4 — Comunicação interna desde o primeiro dia

O time precisa saber o que está acontecendo, por quê, o que vai mudar, e o que se espera deles. Sem isso, qualquer programa é filtrado pelo cinismo natural.

Lição 5 — A relação pessoa-pessoa é o motor

Voltando ao começo deste capítulo: o contrato dos 38 postos não veio de proposta comercial. Veio da relação que a gestora

de RH tinha com o médico-psiquiatra dela. A maior parte dos primeiros clientes do Grupo R4 veio por relação de confiança individual. Audiência C3 — clientes que conhecem o profissional como pessoa antes de conhecê-lo como fornecedor — é o motor inicial mais robusto que existe.

Quem entender isso desde cedo, na própria carreira como Gestor de NR1, vai construir base de clientes muito mais sólida do que quem confia exclusivamente em pipeline comercial frio.

EXERCÍCIO 13 — SUA PRIMEIRA PROPOSTA COMERCIAL

Para o leitor que está se preparando para começar a atuar como Gestor de NR1, este exercício consolida tudo o que veio até aqui em uma entrega prática.

Escolha uma empresa real — pode ser onde você trabalha hoje, pode ser de alguém da sua rede que aceitou simular o exercício, pode ser uma empresa que você admira de fora.

Tarefas:

1. Estude a empresa com as ferramentas disponíveis (site, LinkedIn, Glassdoor, conversas informais). Identifique os indicadores externos visíveis e qualquer sinal de risco psicossocial captável de fora.
2. Escreva uma proposta comercial em formato curto (3 a 5 páginas) com:
 - ▶ Diagnóstico inicial baseado na escuta externa (o que você consegue inferir já)
 - ▶ Proposta de diagnóstico técnico (escopo, prazo, instrumento, preço sugerido)
 - ▶ Proposta de programa subsequente (somente em linhas gerais — o programa real depende do diagnóstico)
 - ▶ Cronograma de 12 meses
 - ▶ Diferenciais da sua atuação (por que essa empresa deveria escolher você)
3. Envie para 1 a 3 pessoas confiáveis que possam dar feedback técnico. Não envie ao cliente ainda — primeiro calibrar.

4. Revise com base no feedback.
5. Se a empresa for real e a relação permitir, envie de fato. Esse pode ser seu primeiro contrato.

Quem chegou até este ponto do livro, com os exercícios feitos, tem técnica suficiente para a primeira proposta. O resto é repetição.

Continuidade, reputação e legado

Este é o último capítulo do livro. Vale uma volta pelo caminho percorrido antes do que vem agora.

Treze capítulos atrás, abrimos com uma cadeia. Sete elos. Ruído nas reuniões. Faltas. Pedidos de demissão. Queda de produtividade. Afastamentos. Processos. Caos invisível. E, no fim da cadeia, a quebra — vestida como problema financeiro, mas começada três anos antes.

Apresentei a tese central: a NR1 não veio para atrapalhar. Veio para separar empresas improvisadas de empresas estruturadas. Esse foi o Pilar 1.

Nos sete capítulos seguintes, descemos da estratégia para a operação. Quem pode ser Gestor de NR1. As quatro Vértices — Escuta, Diagnóstico, Trilha, Acompanhamento. A integração com as outras NRs. E o caso completo dos 38 postos, mostrando como tudo isso se monta na prática. Esse foi o Pilar 2.

Agora chegou o momento da síntese.

OS DOIS PILARES LADO A LADO

O Pilar 1 tratou da decisão. Do convencimento. Do *por quê*. Empresa improvisada vê a NR1 como inimiga — burocracia, custo,

ameaça. Empresa estruturada vê a NR1 como aliada — ferramenta de crescimento, vantagem competitiva, vacina reputacional.

O Pilar 2 tratou da execução. Do *como*. Da formação do profissional capaz de transformar a tese em prática operacional, dentro de uma empresa real, sustentada ao longo do tempo.

Os dois Pilares não vivem separados. Sem o Pilar 1, o Pilar 2 vira técnica sem direção — Gestor sem mandato. Sem o Pilar 2, o Pilar 1 vira discurso sem operação — empresário convencido, mas sem quem implemente.

O livro existe para preencher os dois ao mesmo tempo. O leitor que chegou aqui tem, agora, base estratégica para decidir e base técnica para executar — ou contratar com critério.

AS 4 VÉRTEBRAS COMO BÚSSOLA

A imagem da espinha dorsal não foi escolhida por acaso. A NR1 sustenta o que está em cima — produtividade, lucro, reputação, continuidade. Como toda espinha, quando saudável, quase ninguém nota. Quando comprometida, é a única coisa que se sente.

As 4 Vértebras — Escuta, Diagnóstico, Trilha, Acompanhamento — são as articulações que sustentam essa espinha. Cada uma é autônoma. Mas juntas é que fazem trabalho.

Sem Escuta, o Gestor parte de hipótese. Sem Diagnóstico, o Gestor parte de feeling. Sem Trilha, o Gestor diagnostica e não age. Sem Acompanhamento, o Gestor age e depois desaparece — e em dezoito meses tudo volta a ser o que era.

Quem domina as quatro tem sistema completo. Para a operação interna em uma empresa, para a oferta como consultor externo, para a integração com SESMT, para o programa de longo prazo.

A FRASE CENTRAL DO LIVRO

Existe uma frase que aparece desde o Manifesto e que vale repetir aqui, em fechamento:

A NR1 não é sobre papel. É sobre pessoas. E pessoas constroem ou destroem empresas.

Tudo o que veio neste livro está contido nessa frase.

Não é sobre papel: a documentação importa, mas é meio, não fim. Empresa que tem PGR bonito e cultura quebrada perde tanto quanto a que não tem nada. O que importa é a operação humana sustentada por trás do papel.

É sobre pessoas: cada elo da cadeia que abre o livro é uma pessoa. A pessoa que faltou. A pessoa que pediu demissão. A pessoa que entrou em colapso. Tratar NR1 como tema regulatório, sem ver as pessoas atrás dos números, é fazer o trabalho pela metade.

E pessoas constroem ou destroem empresas: essa é a frase que separa as boas das ótimas. As empresas que serão lembradas daqui a vinte anos não são as que tiveram a melhor estratégia de produto. São as que sustentaram o time que entregou as estratégias de produto.

EMPRESÁRIO E GESTOR, LADO A LADO

Outra dualidade que percorreu o livro: o empresário e o Gestor de NR1.

O empresário decide. Investe. Sustenta o programa quando o caixa aperta. Comunica a importância para a empresa toda.

O Gestor opera. Escuta, diagnostica, propõe, acompanha. Traz dado para a direção. Pede mandato quando precisa, e respeita as decisões que recebe.

Quando os dois operam alinhados — empresário lendo o relatório que o Gestor entrega, Gestor sustentando a operação que o empresário autorizou — a empresa rende.

Quando operam desalinhados — empresário ausente, Gestor sem mandato, RH no meio sem proteção — o programa morre em ciclo médio.

Este livro foi escrito para os dois. Cada leitor decide qual chapéu vai colocar na empresa em que está hoje.

CONTINUIDADE, REPUTAÇÃO E LEGADO

O título deste capítulo recolhe três palavras que aparecem várias vezes no livro. Vale fechar o sentido de cada uma.

Continuidade

A continuidade é a primeira recompensa de uma empresa que cuida do time. Continuidade significa que, daqui a cinco anos, dez anos, vinte anos, a empresa ainda existe — e existe ainda fazendo o que ela faz bem.

A maioria das empresas brasileiras não dura vinte anos. A maioria não dura nem dez. As que duram têm algo em comum, e esse algo em comum quase nunca é a estratégia ou o produto. É a capacidade de sustentar gente boa, ao longo do tempo, em ambiente que não destrói.^[A tese de longevidade corporativa associada a fundamentos humanos (não a produto ou tecnologia) é central em Collins J. & Porras J. — *Built to Last* (HarperBusiness, 1994) e em Collins J. — *Good to Great* (HarperBusiness, 2001).]

A NR1, bem implantada, é uma das ferramentas mais poderosas de continuidade disponíveis hoje. Não a única. Mas uma das mais robustas, porque atua exatamente onde a maioria dos sistemas de gestão falha — no humano.

Reputação

A reputação é a segunda recompensa. E é a que vale dinheiro de imediato.

Empresa com reputação sólida em ESG, em marca empregadora, em cuidado com pessoas, atrai talento mais qualificado, retém esse talento por mais tempo, paga abaixo do mercado para profissionais que prefeririam ganhar menos em empresa boa do que mais em empresa ruim, e fecha negócios com clientes corporativos que exigem isso de seus fornecedores.

A reputação não se compra. Se constrói por anos de operação coerente. A NR1 é parte da operação que constrói reputação — mas só se for feita de verdade, não como teatro.

Legado

A terceira é a mais sutil. Legado é o que sobra depois.

Empresa que cresce, vende, fecha — e deixa, no caminho, gente que aprendeu a trabalhar com dignidade, gente que construiu carreira sem perder a saúde, gente que carrega para fora o que viveu lá dentro como exemplo do que é possível. Isso é legado.

A maioria dos empresários brasileiros, ao longo da carreira, não pensa em legado. Pensa em sobrevivência, em crescimento, em sucessão familiar, em saída financeira. Legado é palavra de fim de carreira, quando há tempo de olhar pra trás.

Mas legado se constrói desde o primeiro dia. E uma das formas mais sólidas de construir é exatamente a que este livro defende — operar a empresa em cima da espinha que a sustenta, em vez de em cima do imprevisto que a desgasta.

PLANO DE AÇÃO PARA OS PRÓXIMOS 90 DIAS

Este livro termina como começou — com um exercício prático. Plano de 90 dias.

Cada leitor recebe três blocos. Um para a primeira semana. Um para o primeiro mês. Um para o terceiro mês. As ações são proporcionais ao perfil de cada um — empresário, RH, Gestor de NR1 em formação, profissional autônomo. A estrutura é a mesma.

Semana 1 — Decisão e ação imediata

Se você é empresário ou diretor:

- ▶ Reler os Capítulos 1, 2 e 4. Refazer os exercícios.
- ▶ Convocar reunião com RH e definir status atual do PGR e do capítulo psicossocial.
- ▶ Definir quem, na empresa, vai conduzir o programa nos próximos doze meses (interno ou contratado).

Se você é RH ou candidato a Gestor de NR1:

- ▶ Reler os Capítulos 7, 8 e 9. Refazer os exercícios.

- ▶ Auditar a documentação de NR1 da sua empresa atual (ou de uma empresa-caso) contra o checklist do Capítulo 12.
- ▶ Identificar quais das 4 Vértices você já domina e quais precisa desenvolver.

Se você é profissional de outra área migrando:

- ▶ Ler o Capítulo 7. Decidir o modelo de posicionamento (interno, externo, parceiro SESMT).
- ▶ Mapear a rede de contatos profissionais que pode virar primeira porta de oportunidade.
- ▶ Definir cronograma realista de qualificação (próximos 6 a 12 meses).

Mês 1 — Primeiros três instrumentos em campo

Se você é empresário ou diretor:

- ▶ Ter o diagnóstico psicossocial em curso, com instrumento validado, conduzido por profissional competente.
- ▶ Definir orçamento anual para o programa de NR1 (faixa de R\$ 100 mil a R\$ 500 mil dependendo do porte).
- ▶ Apresentar publicamente à empresa o compromisso com o programa.

Se você é RH ou candidato a Gestor de NR1:

- ▶ Conduzir cinco entrevistas-piloto (Exercício 8) em uma empresa real.
- ▶ Esboçar a primeira proposta comercial completa (Exercício 13), mesmo que para empresa-caso.
- ▶ Iniciar leitura técnica complementar: COPSOQ III, normativas atualizadas, livros das referências citadas.

Se você é profissional migrando:

- ▶ Conduzir as cinco entrevistas-piloto.
- ▶ Conectar com 3 a 5 pessoas que já atuam como Gestores de NR1 e fazer entrevista informal sobre a profissão.
- ▶ Decidir e iniciar a formação técnica complementar adequada.

Mês 3 — Primeira devolutiva à liderança

Se você é empresário ou diretor:

- ▶ Receber a devolutiva do diagnóstico psicossocial.
- ▶ Decidir, com a equipe, o programa de trilha para os próximos doze meses.
- ▶ Estabelecer cadência de comitê de NR1 (semanal, quinzenal, mensal).

Se você é RH ou candidato a Gestor de NR1:

- ▶ Ter conduzido ou participado da condução de pelo menos um diagnóstico real.
- ▶ Apresentar a primeira devolutiva técnica a um cliente real (ou simulado com supervisor).
- ▶ Definir os próximos seis meses — primeiro contrato, segundo contrato, formação continuada.

Se você é profissional migrando:

- ▶ Ter feito a primeira proposta comercial real.
- ▶ Ter conduzido o diagnóstico técnico (sob supervisão) em pelo menos uma empresa-cliente.
- ▶ Estar formalmente atuando como Gestor de NR1, ainda que em formato inicial.

EXERCÍCIO 14 — SEU PLANO DE AÇÃO PESSOAL

Última tarefa.

Para cada um dos três blocos acima, escreva, em uma página:

1. Suas três ações principais para a semana 1.
2. Suas três ações principais para o mês 1.
3. Suas três ações principais para o mês 3.
4. Os indicadores objetivos que você vai usar para verificar se cumpriu cada bloco.
5. As pessoas com quem você vai compartilhar esse plano (uma forma simples de aumentar o compromisso).

Assine. Date. Coloque em lugar visível.

Este é o seu contrato com você mesmo. Em noventa dias, releia.

Compare com o que aconteceu de verdade.

Quem chega aqui, com este capítulo lido, com este plano escrito, está pronto para o próximo passo. Pode ser implantar NR1 séria na empresa em que está. Pode ser virar Gestor de NR1 atuando profissionalmente. Pode ser construir, no Grupo R4 ou em outra rede, parceria de longo prazo.

O caminho está aberto. O resto depende de quem vai andar.

A NR1, no fim das contas, não é sobre papel. É sobre o que cada um, em cada empresa, em cada chapéu que escolheu colocar, vai fazer com o que aprendeu.

Empresas se constroem com pessoas que decidem construir. Este livro foi escrito para essas pessoas.

CONVITE FINAL

O Grupo R4 está estruturando, em paralelo a este livro, um conjunto de ofertas complementares:

- ▶ Plataforma SaaS NR1 — sistema digital de diagnóstico psicossocial por cores, trilhas educacionais e acompanhamento, em construção pela equipe técnica do Grupo R4 para lançamento em 2026.
- ▶ Curso “Gestor de NR1 Certificado” — formação técnica em formato online, com certificação, em desenvolvimento.
- ▶ Comunidade Grupo R4 — espaço de troca entre profissionais formados, com supervisão técnica continuada.
- ▶ Mentoria 1:1 — para empresários conduzindo implantação de NR1 em ambiente complexo.

Quem quiser dar continuidade ao percurso iniciado neste livro pode acessar app.ebuz.com.br/ralph/nr1 para mais informações.

E quem quiser, simplesmente, escrever para mim diretamente — sobre o livro, sobre a sua empresa, sobre o caminho que está escolhendo — está convidado.

A frase com que abrimos o Prefácio fecha aqui:

Não era general+capitão. Era pai+psiquiatra.

Saber qual chapéu colocar em cada momento é, ao fim, o que separa profissional e empresa que constroem do que apenas sobrevivem.

Sua próxima decisão é qual chapéu você vai colocar agora.

Encerramento: Caminho, Verdade e Vida no trabalho

Quem chegou até aqui leu, ao longo de catorze capítulos, um livro sobre NR1.

Mas eu confesso, no fechamento, que o livro também é sobre outra coisa.

Quando entrei na medicina, há mais de vinte anos, achei que estava entrando em uma profissão técnica. Diagnosticar doença, prescrever tratamento, encaminhar. Em algum momento ao longo do percurso, com paciente entrando no consultório e abrindo o jogo, com família me agradecendo por escutar quando ninguém mais tinha tempo, com colega vindo perguntar como eu fazia para sustentar uma equipe quando o chefe acima de mim sustentava mal, eu entendi que medicina era outra coisa.

Medicina é serviço.

Não no sentido de servidão. No sentido de servir. Estar a serviço do outro em momento de vulnerabilidade, com a competência técnica que se acumulou em anos de estudo e prática. Isso é medicina. E, em última instância, isso é qualquer profissão bem feita.

A NR1, com toda a sua técnica e regulamentação, é também uma forma de servir. O empresário serve o time, criando condições para que cada colaborador possa trabalhar com saúde. O Gestor de NR1 serve a empresa, conduzindo o processo com competência.

Os colaboradores se servem mutuamente, sustentando a cultura que sustenta a operação.

Esse é o último enquadramento do livro. E é o que mais quero deixar.

O TRIÂNGULO QUE GUIA

Existe um triângulo conceitual que organiza, há muitos anos, a forma como eu tomo decisões. Empresariais, profissionais, pessoais. Vai aparecer aqui pela última vez, sem tentar convencer ninguém de nada — apenas para que, quem se identifique, leve.

O triângulo tem três vértices: CAMINHO, VERDADE, VIDA.

A origem é a frase atribuída a Jesus, no Evangelho de João, em que ele afirma: *“Eu sou o caminho, a verdade e a vida.”* Cristãos reconhecem a citação. Mas o que vou dizer aqui é independente da convicção religiosa do leitor — porque o triângulo funciona como bússola prática, com ou sem teologia por trás.

Caminho é propósito. Cada empresa, cada profissional, cada pessoa, está em um caminho. Sabe qual? Se sabe, é direção. Se não sabe, é deriva. A primeira pergunta de qualquer decisão importante é: *“Esta decisão alinha com o caminho que eu, ou nós, escolhemos?”* Quando alinha, segue. Quando não alinha, vira sinal.

Verdade é o que sustenta independentemente de conveniência. Não a verdade subjetiva (“o que eu acho que é”), mas a verdade estrutural — princípios que valem porque valem, não porque dão certo no momento. Para alguns, isso vem da fé. Para outros, vem da filosofia. Para outros, vem da observação cuidadosa do que funciona em ciclos longos. O ponto comum: a verdade não muda com a conveniência. Decisões baseadas em verdade duram. Decisões baseadas em conveniência tropeçam quando a conveniência muda.

Vida é leveza operacional sustentada. Não a euforia, nem a paz pela ausência de problema. A leveza de quem está alinhado entre o caminho que escolheu e a verdade que sustenta. Quem opera nessa leveza tem energia para os próximos vinte anos. Quem

opera no peso constante de incoerência interna queima em alguns ciclos.

Os três vértices se sustentam. Caminho sem verdade vira voluntarismo. Verdade sem vida vira rigidez doente. Vida sem caminho vira leveza fútil. Os três juntos compõem algo que se aproxima daquilo que, em vocabulário antigo, se chamava sabedoria prática.

COMO O TRIÂNGULO SE APLICA AO GESTOR DE NR1

Quem termina este livro e decide atuar como Gestor de NR1 vai encontrar, ao longo do caminho profissional, decisões difíceis.

Vai encontrar cliente que pede para amenizar diagnóstico vermelho. Vai encontrar empresa que quer trocar o programa estruturado por checklist barato. Vai encontrar pressão financeira para reduzir escopo. Vai encontrar liderança intermediária resistente que precisa ser confrontada. Vai encontrar caso individual cuja solução técnica é uma, mas a solução politicamente aceitável é outra.

Em cada uma dessas decisões, o triângulo serve como bússola.

Caminho: este programa, no rumo proposto, vai sustentar o que a empresa contratou? Está alinhado com a tese que defendemos quando começamos? Se a resposta é não, há ajuste a fazer — e o ajuste pode ser do programa ou da relação com o cliente.

Verdade: o que estou prestes a fazer, em termos técnicos e éticos, é o que sustentaria mesmo sem o cliente olhando? Mesmo se ninguém ficasse sabendo? Se a resposta é não, há linha que não se cruza — mesmo com pressão financeira em cima.

Vida: essa relação profissional, ao longo dos próximos meses, vai sustentar a leveza necessária para que eu continue trabalhando bem por anos? Ou vai me consumir? Se vai me consumir, há decisão antecipada a tomar.

Não há resposta fácil em nenhum dos três casos. Mas há orientação. E quem opera com bússola passa pelos ciclos difíceis sem perder a si mesmo.

COMO O TRIÂNGULO SE APLICA À EMPRESA

Para o empresário leitor, o triângulo se aplica em escala maior.

Caminho da empresa: qual o propósito real do que vocês fazem, além da geração de receita? Quem terminar este livro e não tiver resposta clara para isso vai ter dificuldade de sustentar cultura saudável — porque cultura só se sustenta quando o time entende para que está trabalhando.

Verdade da empresa: quais são os princípios que vocês defendem mesmo quando custam dinheiro? Mesmo quando custam clientes? Mesmo quando custam parcerias? Empresa sem esses princípios é refém da próxima oferta de fusão, do próximo cliente exigente, da próxima crise. Empresa com princípios firmes negocia em outro patamar.

Vida da empresa: qual o ritmo de operação que vocês conseguem sustentar pelos próximos dez, vinte anos? Empresa que sustenta ritmo de morte rápida nos primeiros três anos quebra. Empresa que sustenta ritmo de vida — exigente mas sustentável — chega aos vinte anos.

A NR1 é, em parte, ferramenta para construir esse triângulo dentro da empresa. Não a única. Mas das mais robustas para o vértice “vida” — porque mede e sustenta a saúde do que produz o resto.

AGRADECIMENTOS

Este livro existe por uma sequência de pessoas a quem devo gratidão pública.

Aos meus pacientes ao longo de mais de vinte anos. Cada consulta foi escola.

À família — esposa, filhos — que sustentaram noites de plantão, fins de semana de estudo, longas semanas de viagem a trabalho. Sem essa retaguarda, nada do que veio depois teria sido possível.

Aos colegas de Exército, que me ensinaram hierarquia, disciplina e o valor da operação consistente. Em especial aos que, ao

longo dos anos, me chamaram para conversas difíceis sem desistir de mim quando eu era jovem demais para entender.

Ao Tiago, sócio técnico, que está construindo a Plataforma NR1 com rigor e paciência. Sem essa plataforma, este livro seria pura teoria.

Ao Hélio Moraes, sócio de marketing, que me ajudou a entender que tese boa precisa de canal para chegar a quem precisa ouvi-la.

E à equipe da eBuz, em especial ao Jonathan Machado, pelo trabalho editorial que transformou anos de prática clínica e empresarial em livro estruturado. O método aplicado aqui, refinado em outros livros antes deste, foi parte essencial do resultado final.

A última gratidão é a Deus. Para os que compartilham a fé, isso é óbvio. Para os que não compartilham, peço respeito pela frase, da mesma forma que respeito a maneira como cada um sustenta seu próprio caminho.

A ÚLTIMA FRASE

Quem leu este livro até aqui, com ou sem os exercícios, com ou sem a intenção de virar Gestor de NR1, fez um percurso.

Esse percurso, em última instância, é o mesmo que toda decisão de vida exige.

Olhar para onde se está. Decidir para onde se quer ir. Escolher o chapéu certo a cada momento. Sustentar o caminho com verdade e leveza.

A NR1 é uma ferramenta. Como toda ferramenta, vale o que se faz com ela.

Mas a tese maior — a de que pessoas constroem ou destroem empresas, e que cuidar das pessoas é cuidar das empresas — essa tese vai durar muito mais do que esta norma específica.

Boa sorte no caminho que você escolher.

E, se um dia, em uma noite de pronto-socorro, em uma reunião difícil, em uma decisão complicada, você se lembrar de colocar o chapéu certo no momento certo, este livro terá cumprido o que se propôs a cumprir.

— *Dr. Ralph Rudolph Psiquiatra · CREMERJ 52-971456 Grupo R4 · Rio de Janeiro, 2026*

paratexto

Apêndice: Referências bibliográficas

Lista consolidada das fontes citadas neste livro, organizada por categoria. As citações precisas aparecem em footnote ao longo dos capítulos, no rodapé de cada página relevante. Esta lista serve como bibliografia geral e ponto de partida para aprofundamento técnico.

I. LEGISLAÇÃO E NORMATIVAS BRASILEIRAS

- ▶ Constituição Federal da República Federativa do Brasil — art. 7º (direitos sociais do trabalhador)
- ▶ CLT — Consolidação das Leis do Trabalho, Decreto-Lei nº 5.452/1943, artigos relevantes em saúde e segurança ocupacional
- ▶ NR-1 — Disposições Gerais e Gerenciamento de Riscos Ocupacionais (texto consolidado pela Portaria MTP nº 6.730/2020 e atualizações subsequentes; capítulo de riscos psicossociais com vigência obrigatória a partir de 25/05/2025)
- ▶ NR-4 — Serviços Especializados em Engenharia de Segurança e em Medicina do Trabalho (SESMT)

- ▶ NR-5 — Comissão Interna de Prevenção de Acidentes e de Assédio (CIPAA), com redação atualizada pela Lei nº 14.457/2022
- ▶ NR-7 — Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional (PCMSO)
- ▶ NR-9 — Avaliação e Controle das Exposições Ocupacionais a Agentes Físicos, Químicos e Biológicos (PGR)
- ▶ NR-17 — Ergonomia (versão atualizada vigente)
- ▶ Lei nº 14.457/2022 — Programa Emprega + Mulher
- ▶ Portaria MTP nº 6.730/2020 e atualizações subsequentes
- ▶ Manual de Aplicação da NR-1 — FUNDACENTRO

II. JURISPRUDÊNCIA

- ▶ TST — Súmula nº 378 (estabilidade do acidentado)
- ▶ TST — Súmula nº 440 (auxílio-doença e assédio moral)
- ▶ TST — Orientação Jurisprudencial nº 159 da SDI-1
- ▶ TST — Acervo de acórdãos da SDI-1 sobre nexo causal psicossocial (2019-2025), disponível em tst.jus.br/jurisprudencia
- ▶ MPT — Relatórios anuais sobre Termos de Ajustamento de Conduta firmados em casos de adoecimento ocupacional
- ▶ Tribunal Correccional de Paris — Decisão de 20/12/2019, processo nº 12260000049 (France Telecom / Orange / Lombard et al.)

III. ESTUDOS BRASILEIROS E ÓRGÃOS PÚBLICOS

- ▶ INSS — Boletim Estatístico da Previdência Social (séries 2014-2025), disponível em gov.br/inss
- ▶ IBGE — PNAD Contínua: turnover, absenteísmo e saúde do trabalhador

- ▶ CFM — Demografia Médica no Brasil 2023, disponível em portal.cfm.org.br
- ▶ FIOCRUZ — Rocha LE et al. (2017), Adaptação brasileira do COPSOQ III
- ▶ Chor D. et al. (2008) — Adaptação brasileira do Effort-Reward Imbalance (ERI)
- ▶ ABRH — Pesquisa Anual de Custo de Contratação no Brasil
- ▶ ABERGO — Diretrizes de avaliação ergonômica integrada (NR-17 + NR-1)

IV. ESTUDOS INTERNACIONAIS E ORGANIZAÇÕES MULTILATERAIS

- ▶ WHO (World Health Organization) — *Guidelines on Mental Health at Work* (2022)
- ▶ WHO — *World Mental Health Report* (2022)
- ▶ WHO — *Mental Health and Work: Policy Brief* (2022)
- ▶ WHO — *Mental Health Action Plan 2013-2030*
- ▶ OECD — *A New Benchmark for Mental Health Systems* (2021)
- ▶ OECD — *Fitter Minds, Fitter Jobs* (2021)
- ▶ ILO — *Workplace Stress: A Collective Challenge*
- ▶ Eurofound — *Sixth European Working Conditions Survey*

V. INSTRUMENTOS PSICOSSOCIAIS VALIDADOS

- ▶ Karasek R. (1979) — *Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign*. Administrative Science Quarterly, 24, 285-308. (Job Content Questionnaire — JCQ)
- ▶ Siegrist J. (1996) — *Adverse Health Effects of High-Effort/Low-Reward Conditions*. Journal of Occupational Health Psychology, 1(1), 27-41. (Effort-Reward Imbalance — ERI)
- ▶ Siegrist J. et al. (2014) — Atualizações metodológicas do ERI

- ▶ COPSOQ International Network — Copenhagen Psychosocial Questionnaire, versão III publicada em 2019
- ▶ Rocha LE et al. (FIOCRUZ, 2017) — Adaptação brasileira do COPSOQ III

VI. ROI, PRODUTIVIDADE E IMPACTO FINANCEIRO

- ▶ Deloitte — *Mental Health and Employers: Refreshing the Case for Investment* (2020, atualizado 2024)
- ▶ Bain & Company — *The Cost of Disengagement* (2023)
- ▶ Gallup — *State of the Global Workplace Report* (anual)
- ▶ Baicker K., Cutler D., Song Z. — Workplace Wellness Programs ROI (Journal of Occupational and Environmental Medicine, 2021)
- ▶ CDC — Workplace Health Promotion (2023)
- ▶ SHRM — *Total Cost of Ownership for an Employee*
- ▶ Field T. et al. (1996) — Pesquisa em massagem terapêutica corporativa (referência cruzada com bem-estar e ROI)

VII. CULTURA ORGANIZACIONAL, GESTÃO E LIDERANÇA

- ▶ Schein E. (2017) — *Organizational Culture and Leadership*, 5ª ed., Wiley
- ▶ Schein E. (2013) — *Humble Inquiry*
- ▶ Lencioni P. — *The Five Dysfunctions of a Team*
- ▶ Lencioni P. — *Death by Meeting*
- ▶ Coyle D. — *The Culture Code*
- ▶ Edmondson A. — *The Fearless Organization* (segurança psicológica)
- ▶ Collins J. (2001) — *Good to Great*, HarperBusiness
- ▶ Collins J. & Porras J. (1994) — *Built to Last*, HarperBusiness
- ▶ Sinek S. — *The Infinite Game*

- ▶ Doerr J. — *Measure What Matters* (sistema OKR)
- ▶ Grove A. — *High Output Management*
- ▶ Laloux F. — *Reinventing Organizations*
- ▶ Kotter J. (1996, 2012) — *Leading Change*, Harvard Business Review Press
- ▶ Hofstede G. — Dimensões culturais aplicadas à empresa brasileira

VIII. COMUNICAÇÃO, ESCUTA E MÉTODOS DE EXTRAÇÃO TÁCITA

- ▶ Rogers C. — *On Becoming a Person* (escuta empática centrada no cliente)
- ▶ Rosenberg M. — *Comunicação Não Violenta*
- ▶ Scharmer O. — *Theory U* (níveis de escuta)
- ▶ Frei F. & Morriss A. — *Unleashed*
- ▶ Klein G. (1998) — *Sources of Power: How People Make Decisions*, MIT Press (Critical Decision Method)

IX. AVALIAÇÃO, TREINAMENTO E OPERAÇÃO

- ▶ Knowles M. — *The Adult Learner: A Neglected Species* (andragogia)
- ▶ Kirkpatrick D. (1994, 2016) — *Evaluating Training Programs: The Four Levels*, Berrett-Koehler
- ▶ Gawande A. — *The Checklist Manifesto*
- ▶ Kaplan R. & Norton D. — *The Balanced Scorecard*
- ▶ Newport C. — *Deep Work*

X. REPUTAÇÃO CORPORATIVA E GESTÃO DE CRISE

- ▶ Harvard Business Review — *Managing Reputational Risk* (2018)
- ▶ Reputation Institute / RepTrak — Anuários sobre reputação corporativa
- ▶ Edelman Trust Barometer — Séries anuais
- ▶ McKinsey Quarterly — *The Inconvenient Truth About Change Management* (2009)
- ▶ Strategic Organizing Center (2022) — *The Injury Machine: How Amazon's Production System Hurts Workers*
- ▶ Miller D. — *Building a StoryBrand*
- ▶ Cialdini R. — *Influence: The Psychology of Persuasion*

XI. COBERTURA JORNALÍSTICA DE CASES PÚBLICOS

- ▶ *The New York Times* — “Inside Amazon’s Worst Human Resources Problem” (2021) e séries sobre Amazon warehouses
- ▶ *Bloomberg* — Cobertura Amazon (2018-2024) e Riot Games (2018-2022)
- ▶ *The Guardian* — Amazon UK warehouses
- ▶ *Le Monde* / *Reuters* — Cobertura France Telecom (2009-2019)
- ▶ *Technologia* (2009) — Relatório técnico sobre France Telecom
- ▶ *Kotaku* — “Inside the Culture of Sexism at Riot Games” (agosto 2018)
- ▶ *Polygon* — Cobertura Riot Games (2018-2022)
- ▶ *The Verge* — Cobertura Riot Games

XII. MATERIAL INTERNO DO AUTOR

- Casos clínicos e empresariais documentados ao longo do percurso profissional do autor (20+ anos)

A bibliografia continua sendo ampliada conforme novas pesquisas, instrumentos e jurisprudências sejam incorporadas à prática do Gestor de NR-1. Para atualizações, consulte app.ebuz.com.br/ralph/nr1.

Apêndice: Glossário

Status: placeholder — construir progressivamente conforme capítulos são redigidos. Páginas estimadas: 6-8
Cadência: cada capítulo redigido entra no glossário os termos técnicos novos.

TERMOS PREVISTOS (LISTA PROVISÓRIA)

- ▶ Absenteísmo — taxa e custo de faltas ao trabalho.
- ▶ Anamnese organizacional — entrevista estruturada para mapear cultura e risco psicossocial de uma empresa.
- ▶ Apresentismo — colaborador presente fisicamente mas sem produtividade plena.
- ▶ CID F — capítulo da Classificação Internacional de Doenças que cobre transtornos mentais e comportamentais.
- ▶ CIPA (NR5) — Comissão Interna de Prevenção de Acidentes.
- ▶ Clima organizacional — percepção compartilhada dos colaboradores sobre o ambiente.
- ▶ COPSOQ — Copenhagen Psychosocial Questionnaire.

- ▶ Cultura organizacional — padrão de pressupostos básicos que um grupo aprendeu ao resolver problemas (Schein).
- ▶ Designado NR1 — pessoa formalmente responsável pela gestão do PGR e seus desdobramentos psicossociais.
- ▶ Diagnóstico psicossocial — mapeamento de fatores de risco psicossocial em uma organização, usando instrumentos validados.
- ▶ ERI — Effort-Reward Imbalance (Siegrist).
- ▶ GRO — Gerenciamento de Riscos Ocupacionais.
- ▶ JCQ — Job Content Questionnaire (Karasek).
- ▶ NR1 — Norma Regulamentadora nº 1: Disposições Gerais e Gerenciamento de Riscos Ocupacionais.
- ▶ PCMSO (NR7) — Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional.
- ▶ PGR (NR9) — Programa de Gerenciamento de Riscos.
- ▶ Presenteísmo — sinônimo de apresentismo.
- ▶ Risco psicossocial — fatores no ambiente de trabalho que podem causar danos à saúde mental (sobrecarga, conflito, assédio, falta de clareza etc.).
- ▶ SESMT (NR4) — Serviços Especializados em Engenharia de Segurança e em Medicina do Trabalho.
- ▶ Trilha educacional — itinerário formativo construído sob medida para uma empresa ou para um perfil de risco.
- ▶ Turnover — taxa e custo de rotatividade de pessoal.
- ▶ Vértebra (metáfora do livro) — cada uma das 4 etapas da operação do Gestor de NR1: Escuta, Diagnóstico, Trilha, Acompanhamento.

A SER COMPLETADO CONFORME OS CAPÍTULOS FOREM REDIGIDOS