



NR-1 DO COMPLIANCE À ALTA PERFORMANCE:

Guia estratégico para lideranças
de RH na nova era regulatória



Conteúdo

TREINAMENTO
CULTURA
METAS
GOVERNANÇA
SAÚDE FINANCEIRA
ENGAJAMENTO CONTÍNUO
ESCUTA DE COLABORADORES

Intro- dução

Trabalhar não deveria custar a saúde de ninguém

Ninguém quer trabalhar doente. Ninguém deseja, conscientemente, exercer sua função com medo, exaustão, ansiedade constante ou a sensação de que está apenas tentando atravessar mais um dia. E, ainda assim, essa é a realidade de uma parcela significativa da força de trabalho – não só aqui no Brasil, mas também no mundo inteiro. Esse descompasso diz muito sobre o nosso tempo e sobre o tamanho da responsabilidade que empresas e lideranças têm diante dele.

O mercado já reconhece a importância da saúde mental, da segurança psicológica, da prevenção ao assédio e da construção de ambientes mais saudáveis. Esse entendimento não é novo. O que ainda parece desafiar organizações de todos os portes e setores é transformar consciência em prática, intenção em estrutura e discurso em decisão. Porque saber que o problema existe é diferente de enfrentá-lo com a prioridade e a profundidade que ele exige.

É nesse ponto que esta discussão ganha urgência, e é por isso que este relatório chegou agora até você.

Quando falamos de riscos humanos e psicossociais não estamos tratando de um tema lateral, nem de um debate restrito ao campo do bem-estar. Estamos falando de condições concretas para que o trabalho

aconteça de forma sustentável. Falando de gente, de continuidade, de confiança, de produtividade real e de futuro. Afinal, nenhuma estratégia se sustenta a longo prazo quando as pessoas que deveriam torná-la possível estão operando no limite.

A NR-1, norma base de Segurança e Saúde no Trabalho no Brasil, emitida pelo Ministério do Trabalho, entra nesse contexto como um marco importante. Ela ajuda a dar contorno, método e responsabilidade a uma pauta que já não pode mais ser adiada, nem tratada apenas de forma reativa. **Cumpri-la, afinal, não significa apenas atender uma exigência legal, mas estruturar uma gestão contínua de riscos, capacitação e evidências capaz de proteger pessoas, negócios e reputação das empresas.** Mas este relatório parte justamente da compreensão de que o tema não começa nem termina nela. Isso porque, ao redor da norma, existe uma rede de fatores que se conectam: cultura, liderança, desenho organizacional, relações de trabalho, escuta, prevenção, dados e capacidade de ação.

Foi com este olhar que construímos este material aqui na Gupy. Não para encerrar a conversa, mas para qualificá-la. Não para oferecer uma resposta única, mas para apoiar reflexões mais conscientes e caminhos mais aplicáveis.

Evidentemente, vamos falar sobre a NR-1, sobre o que ela exige, o que muda na governança e o que precisa entrar no radar das empresas. Mas escolhemos **ir além do aspecto regulatório**. Porque cumprir a norma de forma responsável e sustentável exige também olhar para os sintomas que se acumulam antes da crise, os sinais que aparecem nas relações de trabalho, os contextos em que o risco se concentra e os efeitos que tudo isso produz sobre pessoas, cultura e negócio. Por isso, reunimos reflexões, dados e caminhos práticos que ajudam a transformar o tema em uma agenda mais estratégica e possível de enfrentar.

Nos capítulos iniciais, isso aparece no panorama dos riscos psicossociais, nos indicadores de burnout e assédio por segmento, nos alinhamentos sobre custos diretos e indiretos, litigiosidade, reputação e confiança, e também na leitura de tendências globais que ajudam a situar a NR-1 dentro de uma nova era regulatória do trabalho. Uma era em que compliance deixa de ser apenas resposta à exigência formal e passa a se conectar, de forma cada vez mais direta, à sustentabilidade humana, à governança e à alta performance.

No capítulo final, esse compromisso se traduz numa estrutura de aplicação prática, um framework pensado para sintetizar o que abordamos e apoiar lideranças e empresas em diferentes estágios de maturidade. **Um convite para sair da leitura e avançar para a ação.**

Porque, no fim das contas, cuidar melhor do trabalho é uma forma direta de cuidar melhor das pessoas e cuidar melhor das pessoas é o que torna qualquer resultado verdadeiramente sustentável.

Que esta leitura seja o início de reflexões importantes e decisões ainda melhores.





10 leituras e insights essenciais

→ **A nova ordem da gestão**

A NR-1 amplia as exigências de gestão sobre riscos humanos e psicossociais e conecta o tema a governança, prevenção, dados e responsabilidade. O assunto passa a exigir tratamento mais estruturado dentro da rotina das empresas.

→ **Os afastamentos por saúde mental aceleraram**

Entre 2021 e 2025, os benefícios concedidos por transtornos mentais e comportamentais passaram de pouco mais de 200 mil para **mais de 540 mil**. Em 2023, foram cerca de 288,8 mil, alta de 38% em relação a 2022; **entre 2022 e 2024, o aumento foi de cerca de 134%**.

→ **O risco psicossocial aparece na organização do trabalho**

Carga de trabalho elevada, prazos apertados, jornadas longas e imprevisíveis, baixa autonomia, apoio insuficiente e insegurança sobre o futuro do emprego aparecem entre os fatores mais associados ao aumento do risco de adoecimento.

→ **O risco psicossocial entre pessoas ativas nas organizações é alto e aparece em todos os portes**

Na base histórica da Gupy, o percentual de pessoas ativas em risco é de **58,73%** nas empresas **P**, **53,60%** nas **M**, **58,85%** nas **G** e **45,90%** nas **GG**.

→ **Nenhum segmento aparece em situação confortável**

Entre pessoas ativas nas organizações que responderam às pesquisas, **pelo menos 4 em cada 10** já sinalizam algum tipo de risco nas pesquisas de engajamento. Em **Tecnologia e Software** e **Educação**, esse patamar passa para **6 ou 7 em cada 10**.

→ **Burnout se concentra mais em alguns segmentos**

Entre os dados exclusivos da Gupy, os maiores percentuais de respostas em faixa crítica aparecem nos setores de **Varejo e Atacado (10,79%)**, **Educação (9,87%)**, **Marketing, Publicidade e Comunicação (9,67%)**, **Hotelaria e Restaurante (9,55%)** e **Setor Público/ONGs (9,14%)**.

→ **Assédio segue subnotificado**

35% das mulheres disseram já ter sofrido assédio sexual, mas apenas **10%** recorreram a canais de denúncia. Entre os principais motivos para não denunciar estão a percepção de que nada acontecerá (**55,7%**), medo de exposição (**55,3%**) e temor de retaliação (**41,8%**).

→ **O risco de assédio varia fortemente por segmento**

Na base analisada, **17,24%** das respostas de **Setor Público/ONGs** ficaram em faixa crítica nas perguntas relacionadas a assédio. Depois aparecem **Educação (7,3%)**, **Marketing/Publicidade e Comunicação (7,25%)**, **Varejo e Atacado (6,93%)** e **Serviços de Saúde (6,41%)**.¹

→ **O impacto econômico aparece em múltiplas frentes**

Os riscos psicossociais pressionam custos diretos e indiretos das empresas, com efeitos sobre afastamentos, presenteísmo, queda de produtividade e rotatividade. Entre **70%** e **90%** desses custos vêm de perdas de produção, enquanto apenas **10%** a **30%** estão ligados a despesas diretas de saúde.

→ **O risco também já aparece no campo jurídico e reputacional**

As ações sobre assédio sexual na Justiça do Trabalho cresceram **35%** entre **2023** e **2024**, passando de **6.367** para **8.612** casos. Muitos episódios não chegam aos canais formais, o que amplia o risco de passivo, desgaste reputacional e perda de confiança.

¹ Os dados sinalizam respostas em faixa crítica nas perguntas relacionadas a assédio e não volume total de casos confirmados.

TREINAMENTO
CULTURA
METAS
GOVERNANÇA
SAÚDE FINANCEIRA
ENGAJAMENTO CONTÍNUO
ESCUTA DE COLABORADORES

Parte Um

O panorama do risco invisível

Quando falamos em NR-1, é tentador começar direto no “como cumprir”. Mas, antes de qualquer checklist ou direcionador (*calma, a gente vai chegar lá!*), existe uma pergunta que CHROs e a alta liderança precisam responder: **por que esse tema merece lugar fixo na agenda dos negócios?**

Nos últimos anos, saúde mental, burnout, assédio, e outros riscos psicossociais deixaram de ser tratados apenas como dilemas individuais e passaram a ser reconhecidos como **questões de organização do trabalho**.

Isso não aconteceu da noite para o dia. Foi um processo de décadas, impulsionado por movimentos sociais, casos emblemáticos, mudanças culturais e, mais recentemente, por **dados robustos de instituições globais**.

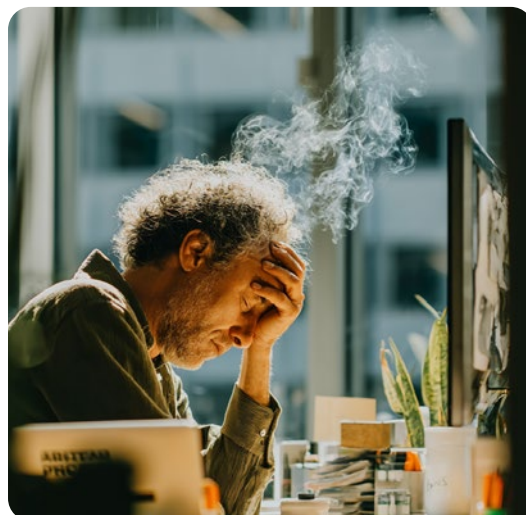
A Organização Mundial da Saúde² estima que **15% das pessoas aptas a trabalhar** viviam com algum transtorno mental em 2019. O mesmo estudo calcula ainda que **12 bilhões de dias de trabalho** são perdidos todos os anos por depressão e ansiedade, com um custo próximo de **US\$ 1 trilhão/ano** em produtividade perdida.

Esses números **ajudam a ajustar o nosso olhar sobre o tema**: saúde mental no trabalho não é só uma pauta de bem-estar, mas também de **sustentabilidade do negócio**.

Ao mesmo tempo, o vocabulário foi se sofisticando. Em 2019, a OMS incluiu o **burnout** na revisão da Classificação Internacional de Doenças (CID-11)³ como um **“fenômeno ocupacional”**, especificamente ligado ao estresse crônico no trabalho que não foi gerido com sucesso.

Foi um marco simbólico, já que a partir daí a exaustão deixou de ser apenas algo “que acontece com pessoas emocionalmente frágeis ou fracas”, para ser descrita oficialmente como resultado de **condições de trabalho**.

No campo do assédio, o Brasil também passou por viradas importantes. Em 2001, a **Lei nº 10.224** alterou o Código Penal e tipificou o **assédio sexual** como crime, incluindo o artigo 216-A⁴, e estabelecendo pena de detenção para quem se aproveita de posição hierárquica para obter favorecimento sexual.



² Disponível em: <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/mental-health-at-work>

³ Disponível em: <https://www.who.int/news/item/28-05-2019-burn-out-an-occupational-phenomenon-international-classification-of-diseases>

⁴ Disponível em: https://www.law.cornell.edu/gender-justice/resource/Lei_n%C2%BA_10.224_de_15_de_maio_de_2001

Mais de 20 anos depois, em 2022, a **Lei nº 14.457⁵** instituiu o programa **Emprega + Mulheres** e atualizou a CLT, tornando explícita a responsabilidade das empresas na **prevenção e combate ao assédio sexual e outras formas de violência no trabalho**, inclusive ao exigir que a CIPA passasse a se chamar Comissão Interna de Prevenção de Acidentes **e de Assédio**, com regras de conduta e canais de denúncia.

Esses marcos legais não resolvem o problema sozinhos, mas sinalizam algo importante ao serem postos sobre o mesmo prisma: o que antes era visto como “assunto subjetivo” hoje é tratado como obrigação jurídica e reputacional.

Para as **novas gerações que chegam ao mercado de trabalho** (mais conectadas, mais informadas e menos dispostas a normalizar ambientes tóxicos) **isso se traduz em expectativa**.

Não basta mais a empresa “pagar em dia”, ela também precisa cuidar da experiência de trabalho. E isso toca **diretamente na capacidade de atrair os melhores talentos, reter bons profissionais e sustentar uma marca empregadora competitiva**.

Este capítulo, portanto, abre nossas discussões e reflexões com o intuito de **olharmos para o risco humano e psicossocial como um mapa de vulnerabilidades do próprio negócio**, primeiro, entendendo o que está crescendo, depois, traduzindo em impacto econômico e, por fim, enxergando o que isso representa em termos jurídicos e reputacionais.

| O que está crescendo

Quando alguém da alta liderança diz “tenho a impressão de que nunca se falou tanto de saúde mental”, a pergunta é: **isso é só percepção ou os indicadores também mudaram?**

Ao olharmos para os dados, é fácil e rápido concluir que não é apenas uma sensação. Existe hoje um movimento consistente de crescimento de riscos psicossociais e de adoecimento relacionado ao trabalho, no Brasil e no mundo.

5 Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2022/lei/14457.htm



A curva dos afastamentos por saúde mental

No Brasil, os números de afastamentos por transtornos mentais e comportamentais formam uma curva que já não dá para ignorar.



Entre 2021 e 2025, o total de benefícios concedidos por esses diagnósticos saltou de pouco mais de 200 mil para mais de 540 mil por ano.

O gráfico a seguir sintetiza essa trajetória recente: em poucos anos, a saúde mental saiu da “cauda longa” das estatísticas e passou a figurar entre os grandes motivos de afastamento no mercado formal brasileiro:

Curva de afastamentos com benefícios por transtornos mentais* ao longo dos anos

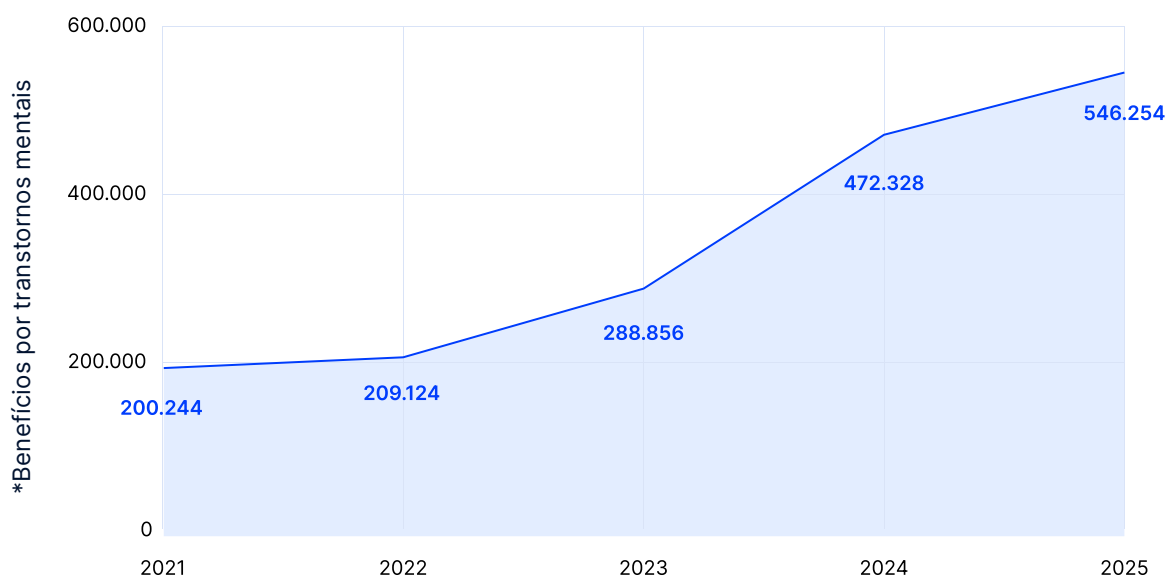


Gráfico 1: Curva de benefícios por transtornos mentais.*2021–2023 somam-se os benefícios temporários e permanentes; 2024–2025 focam em benefícios por incapacidade temporária, de acordo com divulgações do Ministério da Previdência Social.

O ponto de inflexão mais visível acontece a partir de 2023. Neste ano, foram concedidos cerca de **288,8 mil benefícios** por incapacidade associados a transtornos mentais e comportamentais, já em **alta de 38%** em relação a 2022⁶.

No biênio seguinte, a aceleração se intensificava: os benefícios por incapacidade temporária ligados à saúde mental mais do que dobraram entre 2022 e 2024, passando de aproximadamente **209 mil para mais de 472 mil concessões**, um aumento em torno de **134%**⁷.

Em 2025, a Previdência Social consolidou mais de **540 mil benefícios** concedidos por transtornos mentais e comportamentais, mantendo os **transtornos depressivos e ansiosos** entre as principais causas⁸.

No cenário global, estima-se que **15% dos adultos aptos a trabalhar** viviam, em 2019, com algum transtorno mental⁹.

⁶ Disponível em: <https://amb.org.br/afastamentos-por-transtornos-de-saude-mental-sobem-38>

⁷ Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/292926-brasil-afastamentos-por-problemas-de-sa%C3%BAdede-mental-aumentam-134>

⁸ Disponível em: <https://www.gov.br/previdencia/pt-br/noticias/2026/janeiro/previdencia-social-concede-546-254-beneficios-por-incapacidade-temporaria-por-transtornos-mentais-e-comportamentais>

⁹ Disponível em: <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/mental-health-at-work>

Este dado ajuda a **dimensionar a base do problema**: mesmo em contextos estáveis, **uma parcela relevante da força de trabalho já convive com algum grau de sofrimento psíquico**.

Quando o ambiente de trabalho agrava esse quadro, o impacto aparece rapidamente nos indicadores internos.

Olhar estratégico

Como ler a curva de afastamentos por saúde mental do seu negócio

- Qual é a evolução dos afastamentos por transtornos mentais na sua empresa nos últimos 3 anos? Existem picos por área, turno ou função?
- Esses dados aparecem com regularidade no comitê executivo ou discussões com lideranças, ou ainda são vistos como um “assunto de RH”?
- Vocês cruzam afastamentos com outras informações de gente, como turnover, engajamento, NPS interno, clima, pesquisas de saúde, etc.?

Existe hoje algum indicador de saúde mental incluído nas metas estratégicas ou OKRs da área de Pessoas?



Do “mal-estar individual” ao risco psicossocial

Uma mudança importante dos últimos anos é a forma como o problema passou a ser nomeado. Em vez de falar apenas de “estresse”, “esgotamento” ou “conflitos de relacionamento organizacional”, passamos a falar de **riscos psicossociais** nas empresas.



Riscos psicossociais = fatores do desenho do trabalho e da organização que, de forma sistemática, aumentam a probabilidade de adoecimento.

A própria OMS, em parceria com a Organização Internacional do Trabalho, consolidou essa visão em um relatório global publicado em 2022¹⁰ e que, ainda hoje, é usado como referência.

Nele, os órgãos destacam que ambientes de trabalho marcados por **discriminação e desigualdade, sobrecarga de trabalho, baixa autonomia, insegurança no emprego e falta de apoio** representam risco concreto à saúde mental.

O mesmo relatório estimou que depressão e ansiedade relacionadas ao trabalho levam à perda de cerca de 12 bilhões de dias de trabalho por ano, com impacto aproximado de US\$ 1 trilhão em produtividade perdida, números que ajudam a dimensionar o peso desses riscos na agenda econômica global, e não apenas no campo do bem-estar individual.

Esses fatores aparecem de forma recorrente, e podem ser resumidos em alguns eixos que são facilmente reconhecíveis no dia a dia das organizações:

Carga de trabalho elevada e prazos apertados;

Jornadas longas e imprevisíveis;

Baixa autonomia para decidir como executar as tarefas;

Apoio insuficiente de gestores e colegas;

Clima de insegurança sobre o futuro do emprego.

Essa linguagem é importante porque **tira o foco exclusivo do indivíduo** (“falta resiliência”, “não aguenta pressão”) e aponta para o **sistema de trabalho: metas, estruturas, culturas e práticas de gestão que podem adoecer ou proteger**.

¹⁰ Disponível em: <https://iris.who.int/server/api/core/bitstreams/6152a556-6893-4c4e-9ed8-094478bb25eb/content>



A gente cresceu de 200 para 600 colaboradores em poucos anos, e essa transformação da Sensedia exigiu uma nova abordagem de performance, mais conectada ao desenvolvimento e não só ao reconhecimento financeiro. **Para essa virada, contamos com a Gupy.** Primeiro conhecemos a solução de **Engajamento** e, depois, a de **Performance**. Foi a partir daí que começamos essa transição. Hoje, a Sensedia vive uma nova realidade. Conseguimos centralizar dados, cruzando respostas de pesquisa com percentuais de conclusão de autoavaliações, feedbacks e PDIs. Com isso, **transformamos avaliação em ação, dados em decisão e lideranças em motores de desenvolvimento.**

Isaura Monteiro

Talent Management and Development Specialist na Sensedia



Burnout: um marco simbólico na forma de enxergar o trabalho

Desde 2019, o burnout é oficialmente descrito como **“uma síndrome resultante de estresse crônico no trabalho que não foi gerido com sucesso”**, caracterizada por três dimensões:

1.

Sensação de esgotamento extremo

2.

Distanciamento mental ou cinismo em relação ao trabalho

3.

Redução da eficácia profissional

Como é tido como **fenômeno ocupacional**, o burnout está ligado especificamente ao contexto de trabalho, e não apenas a um diagnóstico psiquiátrico em si.

Isso ajuda a mudar a conversa dentro das empresas, já que, ao nomear o burnout como fenômeno de trabalho, o foco se desloca da “fragilidade individual” para as **condições organizacionais que geram e mantêm esse estado.**

No dia a dia das altas lideranças e CHROs, isso se traduz na necessidade de olhar para sinais que antes eram vistos como “normais”: equipes que vivem permanentemente exaustas, ciclos de projeto que nunca fecham, falta de reconhecimento, reuniões que se estendem noite adentro, notificações que atravessam fins de semana.

Aquele antigo “ritmo de mercado” ao qual os trabalhadores eram submetidos passou a ser reconhecido como risco estruturado.



Indicadores de burnout por segmento (dados exclusivos)

Ao observarmos os indicadores de exaustão e burnout por segmento de atuação, a pergunta deixa de ser apenas “quantas pessoas adoecem?” e passa a ser “em que tipos de atividade os sinais de exaustão aparecem com maior frequência?”.

O gráfico a seguir apresenta, para cada segmento, o percentual de respostas com score abaixo de 5,0 no indicador de exaustão/burnout das pesquisas de engajamento da Gupy, entre maio de 2025 e fevereiro de 2026, em empresas que utilizam essa funcionalidade.

É importante reforçar: não estamos falando de **prevalência de burnout no mercado brasileiro**, e sim de um indicador construído a partir das respostas coletadas na plataforma, por segmento. Ele permite **comparar a intensidade relativa de risco entre segmentos**, mas não traduz o volume real de casos – que tende a ser maior, já que:

- Nem todas as empresas do Brasil utilizam a pesquisa de engajamento;
- Nem todas as pessoas se sentem à vontade para registrar exaustão em um questionário corporativo;
- Burnout é, muitas vezes, um fenômeno silencioso, que aparece antes em sinais indiretos (queda de engajamento, afastamentos, rotatividade) do que em respostas explícitas.

Em outras palavras: o recorte sinaliza **onde o risco aparece com mais força na base analisada**, entre milhares de empresas clientes da Gupy, e não “quem tem burnout resolvido ou fora de risco”.

Indicadores de burnout por segmento (Média %)

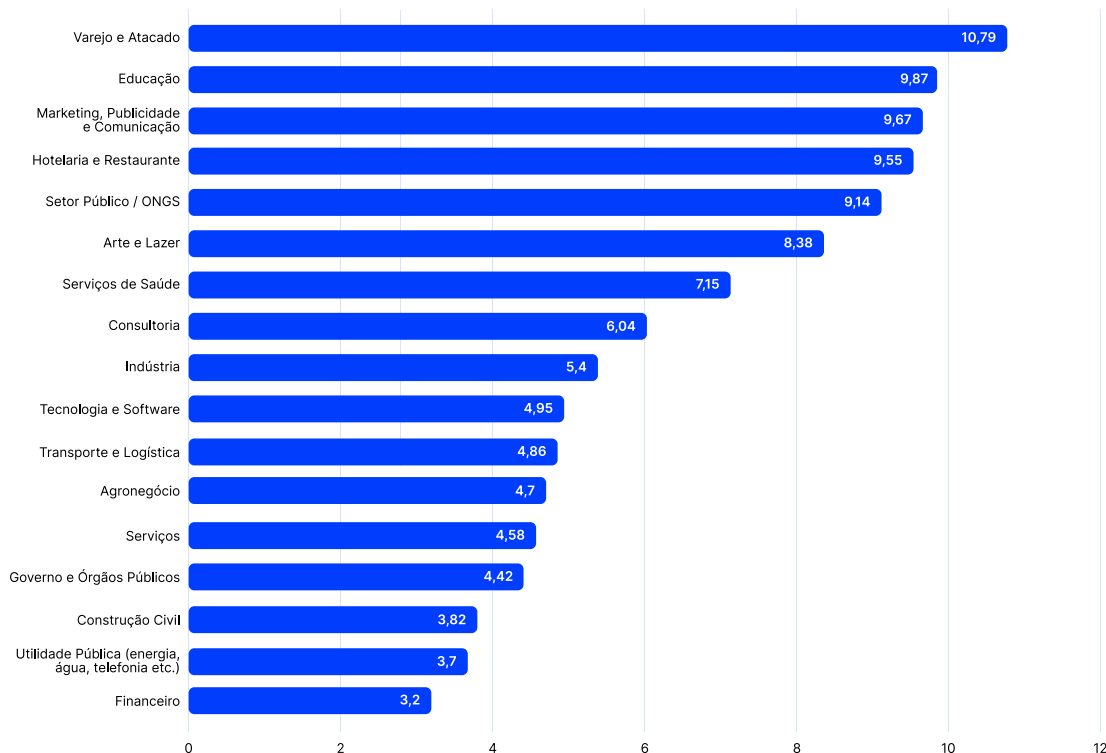


Gráfico 2: Indicadores de Burnout por segmento com percentual de respostas com score abaixo de 5,0. Dados levantados da base da Gupy entre maio de 2025 e fevereiro de 2026.

Na prática, o gráfico mostra um **cenário de risco distribuído**, mas com alguns segmentos em patamares mais críticos. O intervalo vai de cerca de **3,2%** (Financeiro) a **10,8%** (Varejo e Atacado), uma amplitude de mais de **7 pontos percentuais**.

- Na parte superior do ranking, aparecem **Varejo e Atacado (10,79%)**, **Educação (9,87%)**, **Marketing, Publicidade e Comunicação (9,67%)**, **Hotelaria e Restaurante (9,55%)**, **Setor Público/ONGs (9,14%)** e **Arte e Lazer (8,38%)**.
- Em um bloco intermediário, com percentuais ainda relevantes, estão **Serviços de Saúde (7,15%)**, **Consultoria (6,04%)** e **Indústria (5,4%)**.
- Na faixa entre **3% e 5%**, surgem segmentos como **Tecnologia e Software**, **Transporte e Logística**, **Agronegócio**, **Serviços**, **Governo e Órgãos Públicos**, **Construção Civil**, **Utilidade Pública** e **Financeiro**.

Vale lembrar que esses percentuais refletem **apenas as respostas abaixo de 5,0**; isto é, pessoas que sinalizaram exaustão em nível crítico na pesquisa. Mesmo quando o número parece “baixo” em termos absolutos, ele representa um grupo de pessoas que já está em situação de risco e que tende a impactar diretamente clima, desempenho e rotatividade.



A seguir, alguns pontos de atenção a partir dos dados por segmento:

Ponto de atenção	Leitura para lideranças
Segmentos de serviços ao público lideram os sinais críticos	Varejo e Atacado, Educação, Marketing, Publicidade e Comunicação, Hotelaria e Restaurante, Setor Público/ONGs e Arte e Lazer aparecem com os maiores percentuais de respostas abaixo de 5,0. Em comum, são atividades com forte contato com público/usuários, ritmo intenso, metas e, muitas vezes, jornadas irregulares. Para RH e lideranças desses segmentos, o recado é claro: gestão de carga de trabalho, pausas, suporte emocional e segurança psicológica em situações de atendimento precisam estar no centro da estratégia de prevenção.
Burnout não é exclusivo de setores operacionais	Serviços de Saúde, Consultoria e Indústria, além de Tecnologia e Software, aparecem em patamares intermediários, mas ainda relevantes. Isso mostra que o risco de exaustão também está presente em contextos de alta exigência técnica e cognitiva , com pressão por inovação, prazos curtos e expectativa de disponibilidade permanente. Aqui, o foco deve estar em priorização, gestão de metas, autonomia e clareza de papéis , mais do que apenas em “bem-estar genérico”.
Percentuais menores não significam “setor sem problema”	Segmentos como Financeiro, Utilidade Pública, Construção Civil, Serviços e Governo/Órgãos Públicos aparecem com percentuais mais baixos no ranking, mas ainda assim têm grupos de pessoas em nível crítico de exaustão. Isso pode refletir diferenças de cultura de fala, adesão à pesquisa ou maturidade de diagnóstico , e não ausência de risco. Para lideranças nesses contextos, o indicador funciona como um bom ponto de partida , mas vale ainda cruzar os dados com afastamentos, rotatividade e outras pesquisas internas para verificar se não há sinais subestimados.
O indicador precisa ser lido junto com outros dados	Como o recorte considera apenas respostas com score abaixo de 5,0, ele mostra quem já está em situação mais crítica – mas não capta toda a zona de alerta de pessoas que estão “quase lá”. Para uma leitura mais estratégica, é recomendável acompanhar também tendências ao longo do tempo relacionadas ao segmento da sua empresa, assim como distribuição de scores médios por área e correlação com indicadores de saúde, clima e desempenho .



Assédio e discriminação: da invisibilidade à nomeação

Outro componente que surge rapidamente, quando mapeamos o que está crescendo, é o conjunto de **condutas abusivas**, em especial: o **assédio moral, assédio sexual, discriminação e violência psicológica no trabalho**.

Durante muito tempo, esses comportamentos foram naturalizados como “parte da cultura”, confundidos com um “jeito duro de liderar” ou tratados apenas como “brincadeiras de mau gosto”.

A partir de 2001, com o artigo 216-A incluído no Código Penal pela Lei nº 10.224, o **assédio sexual** passou a ser crime, descrito como:

O ato de constranger alguém, com intuito de obter vantagem ou favorecimento sexual, valendo-se de condição de superior hierárquico ou ascendência no trabalho.

Marcos legais como este não esgotam o tema (como veremos em vários outros pontos deste relatório), e sinalizam algo relevante para nós:



O que está crescendo não é apenas o número de casos, mas a capacidade social de nomear e denunciar aquilo que antes ficava invisível.

Isso não significa, porém, que o problema esteja plenamente à mostra. Essa nova capacidade de nomear ainda convive com **muitos obstáculos práticos e culturais**.

Pesquisas nacionais sobre assédio sexual no trabalho¹¹ mostram que, mesmo com a lei em vigor, muitas vítimas ainda se calam por medo de retaliação, descrédito ou vergonha, o que indica um quadro de **subnotificação crônica**.

De acordo com o estudo “Trabalho Sem Assédio 2025 (Think Eva/LinkedIn)”¹², há indícios de **subnotificação persistente do assédio sexual no trabalho: 35% das mulheres** relataram já ter sofrido assédio sexual, mas **apenas 10%** recorreram a canais de denúncia, sinal de que os registros formais ainda não capturam a dimensão real do problema.

Esse cenário fica ainda mais claro ao olharmos para os **motivos declarados para não denunciar**. Em matéria institucional do TRT11¹³, baseada nesse mesmo estudo, aparecem como principais barreiras:

Acreditar que nada acontecerá **(55,7%)**;

Medo de exposição/vergonha **(55,3%)**;

Descrença de que acreditarão na vítima **(41,8%)**;

Temor de demissão/retaliação **(41,8%)**;

Entre outras.

Em outras palavras: avançamos na criação de instrumentos e no debate público, mas ainda estamos longe de ter um retrato completo da realidade.

Por isso, quando surge um relato formal, ele dificilmente é um episódio isolado. Em geral, é **a ponta visível de uma experiência que vinha se repetindo há muito tempo**, muitas vezes envolvendo outras pessoas e outros contextos que nunca chegaram a ser registrados.



Para as lideranças, isso reforça uma leitura importante: cada denúncia não é apenas um “caso a resolver”, mas um sinal de como a cultura, os processos e as relações de trabalho têm funcionado, e do quanto ainda precisamos fortalecer os ambientes em que é seguro falar.

11 A exemplo da publicação “Sexual harassment of women in the workplace: a systematic review”, publicada em língua inglesa, mas referente à pesquisa com dados do Brasil. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ptp/a/THDYHq4cGtGtnS5tNhrftJB/>

12 Disponível em: <https://thinkeva.com.br/pesquisa-trabalho-sem-assedio/>

13 Disponível em: <https://portal.trt11.jus.br/index.php/comunicacao/10972-violencia-no-trabalho-contra-mulheres-assedio-sexual-fragiliza-saude-e-carreira-mas-medo-da-impunidade-impede-denuncias>



Indicadores de assédio por segmento (dados exclusivos)

No recorte analisado das pesquisas de engajamento da Gupy, calculamos, para cada segmento, o **percentual de pessoas cuja média das respostas em itens de assédio/conduita abusiva ficou igual ou abaixo de 5,0** em uma escala de 1 a 10.

Ou seja, o gráfico a seguir mostra **em que tipos de atividade há maior concentração de pessoas avaliando de forma crítica a presença de assédio ou conduta abusiva.**

É importante destacar que não estamos medindo “prevalência oficial” de assédio no mercado brasileiro, mas **um indicador de risco construído a partir das respostas coletadas na plataforma, por segmento.** Ele serve para comparar a **intensidade relativa do problema entre contextos de trabalho**, e não o volume total de casos, que tende a ser maior, considerando a subnotificação típica desse tema.

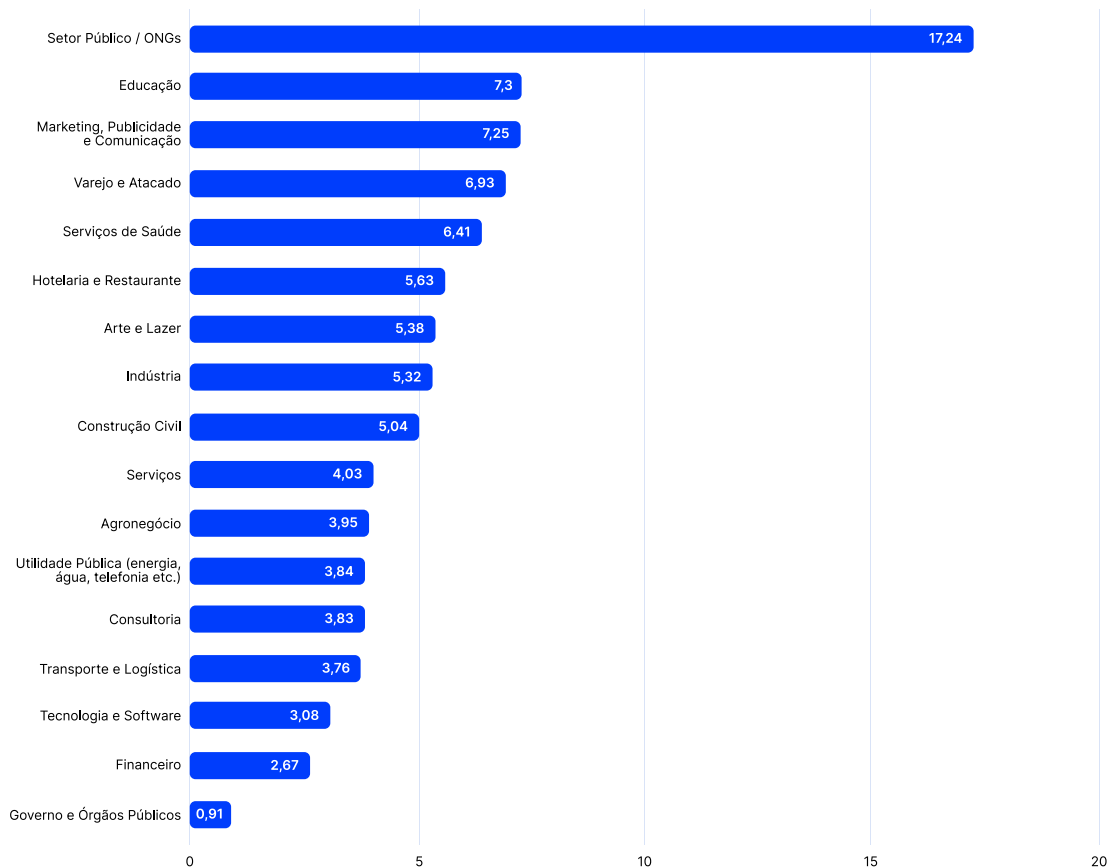


Gráfico 3: Indicadores de Assédio por segmento com percentual de respostas com score abaixo de 5,0. Dados levantados da base da Gupy entre maio de 2025 e fevereiro de 2026.

Gupy

A sua empresa está em conformidade com a NR-1? Em maio de 2026, essa Norma Regulamentadora passa a valer. O assunto é sério, o impacto do não cumprimento no seu negócio também! Descubra agora mesmo no checklist especial que criamos para você:

Sua empresa está em conformidade com a NR-1?

A seguir, os principais pontos de atenção a partir dos dados por segmento:

Ponto de atenção	Leitura para lideranças
Setor Público/ ONGs muito acima da média	<p>Setor Público/ONGs aparece com 17,24%, mais do que o dobro do segundo colocado. Isso significa que, a cada 100 pessoas que responderam às perguntas de assédio nesse segmento, cerca de 17 avaliaram a situação de forma crítica (média ≤ 5). É um sinal claro de risco elevado, que pode refletir estruturas hierárquicas rígidas, falta de canais confiáveis de denúncia e contextos marcados por alta exposição política e pressão por resultados com poucos recursos. Para lideranças desse segmento, o recado é direto: NR-1 precisa vir acompanhada de revisão séria da cultura de poder e dos mecanismos de proteção às pessoas.</p>
Bloco de setores intensivos em relação e comunicação	<p>Logo depois, aparecem Educação (7,3%), Marketing/Publicidade e Comunicação (7,25%), Varejo e Atacado (6,93%), Serviços de Saúde (6,41%), Hotelaria e Restaurante (5,63%) e Arte e Lazer (5,38%). São atividades com forte contato com público, exposição a críticas constantes, avaliação permanente de desempenho e muita interação interpessoal. Esse contexto favorece normalização de gritos, humilhações, piadas depreciativas e cobranças abusivas em nome de “atendimento” ou “criatividade”. Para essas lideranças, a prevenção passa por treinar chefias de linha de frente, revisar metas e prazos e deixar claro que “agressividade” não é competência de alta performance.</p>
Setores industriais e de infraestrutura também mostram risco relevante	<p>Indústria (5,32%), Construção Civil (5,04%), Serviços (4,03%), Agronegócio (3,95%), Utilidade Pública (3,84%), Consultoria (3,83%), Transporte e Logística (3,76%), Tecnologia e Software (3,08%) e Financeiro (2,67%) aparecem com percentuais menores, mas ainda significativos. Em geral, são ambientes com forte hierarquia, pressão por continuidade operacional ou metas financeiras e culturas historicamente mais tolerantes a estilos de liderança autoritários. Nesses contextos, o indicador reforça que assédio não é “caso isolado”, mas padrão de funcionamento que precisa ser discutido na gestão de riscos ocupacionais.</p>
Questão de gênero: onde o trabalho de cuidado e atendimento é mais feminilizado, o alerta é maior	<p>Segmentos como Serviços de Saúde, Educação, Varejo, Hotelaria, Arte e Lazer e Atendimento em geral são historicamente mais feminilizados. Estudos internacionais mostram que mulheres têm maior probabilidade de sofrer violência ou assédio no trabalho, especialmente em funções de cuidado e atendimento. Somado aos percentuais elevados nesses setores, o dado sugere vulnerabilidade de gênero importante: mulheres expostas com mais frequência a comentários sexistas, insinuações, intimidação e assédio moral/sexual, tanto de lideranças quanto de clientes/pacientes/usuários. Isso precisa aparecer explicitamente na matriz de riscos psicossociais e em políticas específicas de prevenção e resposta.</p>
Subnotificação e viés de adoção seguem presentes	<p>Mesmo com percentuais expressivos em vários segmentos, é importante lembrar que estamos olhando apenas para empresas que escolheram aplicar a pesquisa e para pessoas que se sentiram suficientemente seguras para registrar percepções críticas via engajamento. Ou seja, os números provavelmente representam o piso, não o teto do problema. Para RH e liderança, é fundamental aprofundar canais de escuta confidenciais, reforçar proteção contra retaliação e trabalhar cultura de segurança psicológica, para que a realidade se aproxime mais do que, de fato, é vivido pelas pessoas.</p>

Onde o risco está mais concentrado hoje

Ao cruzarmos as diferentes fontes de afastamentos, sobre estresse e burnout e sobre assédio e discriminação, por exemplo, fica claro que os riscos não se distribuem de forma homogênea.

Eles tendem a se concentrar em quatro grupos de atenção:

Setores de atendimento intenso ao público (Saúde, Educação, Varejo, Contact Centers, Serviços Sociais), nos quais o trabalho exige carga emocional contínua.

Áreas sob alta pressão por metas e com pouca previsibilidade de demanda, nas quais o “modo emergência” se torna permanente.

Entre pessoas que ocupam posições marcadas por desigualdades estruturais (mulheres, pessoas negras, pessoas LGBTQIAPN+, pessoas com deficiência, pessoas de baixa renda), mais expostas à discriminação, microagressões e barreiras de carreira.

Entre pessoas trabalhadoras em início de carreira, que muitas vezes sentem que não têm poder de escolha para recusar contextos tóxicos ou denunciar abusos.

Para a liderança, **o ponto central é reconhecer que há um conjunto bem definido de riscos em crescimento**, que já pode (e deve) ser mapeado por meio de dados.

Afastamentos e queixas relacionados a esse tipo de contexto funcionam como sinais precoces de que a forma de organizar o trabalho precisa ser revista.

Impactos econômicos

Quando o tema é percebido como “importante, mas abstrato”, ele tende a perder espaço para questões consideradas mais urgentes.

É o que muitas vezes acontece com os riscos psicossociais: todo mundo concorda que são relevantes, mas eles competem com metas de vendas, orçamento, prazos de projetos. **Traduzir esse risco em linguagem econômica é, portanto, uma peça central da conversa com a alta liderança.**

Nos últimos anos, órgãos internacionais vêm mostrando que não se trata de um “custo invisível”.

Estudos estimam que os efeitos da saúde mental precária, incluindo perda de produtividade, afastamentos, benefícios sociais e gastos em saúde, **consomem pelo menos 4% do PIB por ano** em vários países membros.¹⁴

Além disso, acidentes e doenças relacionadas ao trabalho, somando causas físicas e psicossociais, representam algo em torno de **3,9% do PIB global e 3,3% do PIB da União Europeia**.¹⁵

¹⁴ Conforme pesquisa da OCDE disponível em: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/10/win-win-solutions-for-well-being-and-mental-health_f3d97334/93b79ccf-en.pdf

¹⁵ Conforme divulgado pela Agência Europeia para Segurança e Saúde no Trabalho. Disponível em: <https://osha.europa.eu/en/themes/good-osh-is-good-for-business>

Algumas meta-análises sobre estresse relacionado ao trabalho ajudam a entender a origem dessa conta: **entre 70% e 90% dos custos decorrem de perdas de produção** (pode incluir nessa soma o absenteísmo, presenteísmo, queda de desempenho e rotatividade), enquanto **apenas entre 10% a 30% estão ligados à despesas diretas de ações e iniciativas de saúde.**

Em outras palavras: o impacto mais pesado não está só na fatura do plano de saúde, mas na capacidade de a organização gerar resultado de forma sustentável.

No Brasil, esse quadro encontra um mercado de trabalho historicamente marcado pela alta rotatividade. Estudos baseados em dados do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (Caged) mostram que o país lidera rankings globais de turnover, **com taxas anuais na casa de 56% e crescimento acentuado nesses anos pós-pandemia.**¹⁶

Isso significa que, em muitos setores, mais da metade da força de trabalho é renovada ao longo de um único ano. Um cenário que torna qualquer adoecimento coletivo ainda mais caro, porque a empresa precisa repor pessoas colaboradoras constantemente, ao mesmo tempo em que lida com afastamentos e queda de produtividade.

Ao aproximarmos essas evidências da realidade de uma empresa, esse impacto pode ser organizado em **três camadas** complementares:

¹⁶ Disponível em: <https://www.roberthalf.com/br/pt/insights/carreira/turnover-em-alta-principais-motivos-e-como-evitar>

Olhar estratégico

Três perguntas rápidas para conectar saúde mental ao P&L

- Quanto custam, hoje, os afastamentos por transtornos mentais na sua empresa (salário, encargos, substituições, horas extras, perda de produtividade, treinamentos)?
- Em quais áreas a combinação de absenteísmo, afastamentos e rotatividade está mais pressionando a operação, prazos e atendimento a clientes?
- Quando vocês avaliam ROI de iniciativas de saúde, bem-estar ou clima, esses custos entram na conta ou são tratados como “dado de contexto”?

Com a Gupy, você aumenta o ROI dos seus processos seletivos com a melhor IA para o RH!

Saiba mais



Custo direto

Aqui entram os itens que mais facilmente aparecem em planilhas e relatórios:



Dias de afastamento
(inclusive
afastamentos curtos e
recorrentes)



Pagamento de
benefícios durante o
período ausente



Horas extras para
cobrir as demandas do
time



Contratações
temporárias ou
remanejamentos
emergenciais



Perícias médicas e
custos administrativos
associados



Tratamentos cobertos
por planos de saúde
ou programas internos
(quando a empresa
arca com parte desse
valor)

Em muitos países, estimativas de custo de afastamento por transtornos mentais já colocam essas condições entre as **principais causas de incapacidade laboral de médio e longo prazo**, com impactos relevantes sobre a Previdência Social e os orçamentos públicos.

Do ponto de vista da empresa, essa é a parte mais “visível” da conta, embora na prática, os números estejam espalhados em diferentes centros de custo (RH, Jurídico, Saúde Ocupacional, Unidades de Negócio), o que dificulta enxergar o cenário como um todo.

I Como estimar o custo direto na sua empresa

Uma forma simples de aproximar esse valor é seguir esses 3 passos:

1. Calcule o custo médio diário (CMD) de uma pessoa colaboradora

$$\text{CMD} = \frac{\text{salário mensal} + \text{encargos} + \text{benefícios fixos}}{\text{número de dias úteis do mês}}$$

2. Some os dias de afastamento por transtornos mentais em um período

- Você pode começar com um recorte de 12 meses;
- Some todos os dias de afastamento concedidos por esse motivo (a partir do CID, do laudo médico ou do motivo cadastrado no sistema).

3. Aplique a fórmula de custo direto (CD) anual aproximado

$$\text{CMD} \approx \text{Dias de afastamento por transtorno mental} \times \text{CMD}$$

- + Horas extras pagas para cobrir ausências;
- + Custo de substituições temporárias;
- + Custos administrativos diretos (perícias, consultas, programas internos, etc.).

Exemplo prático:

Imagine uma empresa que, em um ano, acumule **230 dias de afastamento** por transtornos mentais.

Se o **custo médio diário por pessoa (salário + encargos + benefícios) for de R\$ 287,40**, apenas essa parcela da conta já chega a aproximadamente **R\$ 66.102,00** no ano.

E isso antes de somar horas extras para cobrir as ausências, contratações temporárias e custos administrativos (perícias, consultas, programas internos).

Na prática, o valor real tende a ser significativamente maior.

Custo indireto

A camada seguinte é mais difícil de medir, mas costuma ser a mais sentida no dia a dia. Quando uma pessoa está adoecendo ou retorna de um afastamento sem o suporte adequado, o time inteiro reorganiza sua forma de trabalhar:



Colegas acumulam tarefas, aumentando o risco de erro e de novos afastamentos



Prazos são empurrados, entregas são fatiadas, retrabalhos se tornam mais frequentes



Conflitos crescem, o clima organizacional piora, a confiança na liderança se desgasta

Parte importante desse custo aparece sob a forma de **presenteísmo**: pessoas presentes fisicamente, mas com desempenho muito abaixo do seu potencial, seja por exaustão, por medo, insegurança ou ainda pela falta de sentido no trabalho.

Estudos internacionais estimam que as perdas de produtividade ligadas ao presenteísmo podem superar, muitas vezes, o custo direto dos afastamentos.¹⁷

Para o RH e para a liderança, essa é justamente a área em que pequenas mudanças de desenho do trabalho (clareza de prioridades, revisão de metas, canais de apoio) podem gerar ganhos expressivos de desempenho sem depender de grandes investimentos financeiros.

¹⁷ Disponível em: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/10/win-win-solutions-for-well-being-and-mental-health_f3d97334/93b79ccf-en.pdf



I Como estimar o custo indireto na sua empresa

Como o custo indireto não aparece em nenhuma linha contábil específica, propomos uma **regra de bolso** para ajudar a quantificar o impacto:

1. Parta do custo direto que você já estimou

2. Defina um fator de perda de produtividade relacionado ao presenteísmo e à desorganização do trabalho

- Como referência inicial, você pode assumir que o custo indireto corresponde a **cerca de 50% do custo direto**;
- Em áreas altamente críticas (Operações, Atendimento a Clientes, Produção), esse fator pode ser maior (de 60–80%).

Fórmula simples:

$$\begin{aligned} &\textbf{Custo indireto anual (estimado)} \\ &= \text{Custo direto anual} \times \text{percentual de perda de produtividade} \\ &\quad (\text{por exemplo, usar } 0,5 \text{ na planilha para representar } 50\%) \end{aligned}$$

Exemplo prático:

Se a empresa estimou um **custo direto anual de R\$ 300 mil**, pode começar assumindo um fator de 50% para o custo indireto:

Custo indireto aproximado:

$$\text{R\$ 300 mil} \times 50\% \approx \text{R\$ 150 mil/ano}$$

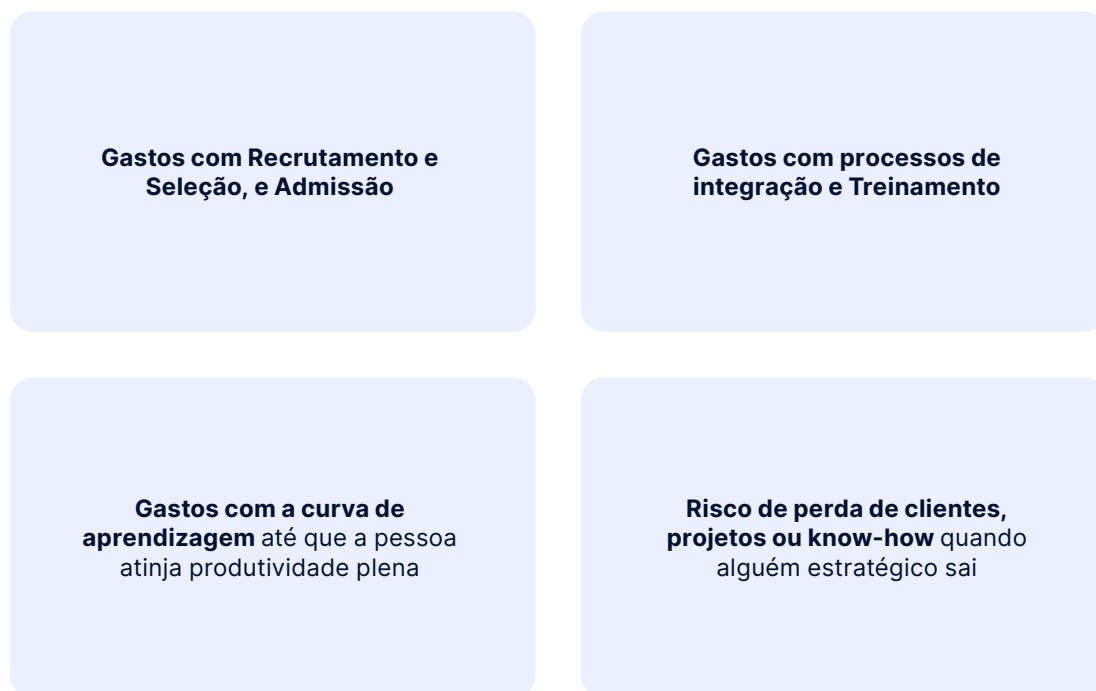
Se a liderança avaliar que, em uma área específica, o impacto é maior (por exemplo, uma operação crítica que vive “apagando incêndio”), o percentual pode ser ajustado para **70%** ou **80%**, gerando um valor ainda mais próximo da realidade.

O importante é deixar claro que este é um **modelo de aproximação**, que não substitui análises detalhadas, mas **ajuda a transformar a conversa sobre risco psicossocial em números** que possam ser discutidos em comitês de orçamento, planejamento e estratégia.

Custo de rotatividade

Por fim, há o custo associado a perder pessoas, sobretudo as mais qualificadas, que tendem a sair primeiro de ambientes percebidos como tóxicos ou sem perspectiva.

Em um mercado de trabalho volátil, com disputas acirradas por talentos em áreas-chave (Tecnologia, Saúde, Serviços Especializados, etc.), cada desligamento relevante dispara uma sequência de gastos:



Pesquisas internacionais indicam que **substituir uma pessoa qualificada pode custar algo entre 50% e 200% do seu salário anual**, dependendo da senioridade e da complexidade da função.

Quando somamos esse cálculo a um cenário de turnover estruturalmente alto, como o brasileiro, fica mais fácil enxergar porque riscos psicossociais não são apenas um problema “humano”, mas uma fonte relevante de desperdício econômico.

Do ponto de vista da governança, vale lembrar que **uma parte da rotatividade é evitável**.

Em entrevistas de desligamento e pesquisas de clima, aparecem com frequência motivos diretamente ligados a riscos psicossociais: sobrecarga, falta de perspectiva, conflitos com liderança, sensação de injustiça, assédio.

Quando a empresa passa a medir isso, deixa de tratar cada saída como um “caso isolado” e começa a identificar padrões que podem ser endereçados com mudanças de desenho de trabalho, liderança e cultura.

Como estimar o custo de rotatividade ligado a riscos psicossociais

Para fins práticos, propomos uma **forma simples de aproximar esse valor**:

1. Calcule a rotatividade anual

$$\text{Rotatividade anual (\%)} \\ = \text{desligamentos no período} \div \text{headcount médio no período}$$

2. Estime o custo médio de substituição por pessoa (CMS)

→ Como regra de bolso, você pode trabalhar com um intervalo entre 50% e 150% do salário anual da função, variando conforme o nível (operacional, especialista, liderança).

3. Identifique a parcela de desligamentos ligada a fatores psicossociais

→ Use entrevistas de desligamento, registros de conflitos e pesquisas internas para estimar qual percentual das saídas voluntárias menciona motivos como sobrecarga, clima, conflitos com liderança, assédio, falta de reconhecimento, etc.;

→ Ex: 40% das saídas voluntárias citam esses fatores de forma predominante.

4. Aplique a fórmula:

$$\text{Custo anual de rotatividade ligada a riscos psicossociais (estimado)} \\ = \text{n}^\circ \text{ de desligamentos no ano} \times \% \text{ de desligamentos atribuíveis a fatores} \\ \text{psicossociais} \times \text{CMS}$$

Exemplo prático:

Desligamentos no ano: **60 pessoas**

Percentual estimado ligado a riscos psicossociais: **40%**

CMS (Custo Médio de Substituição por pessoa): **R\$ 40 mil**

$$\text{Custo de rotatividade ligada a riscos psicossociais} \approx \\ 60 \times 40\% \times \text{R\$ } 40 \text{ mil} \approx \text{R\$ } 960 \text{ mil/ano}$$

Esse número não é perfeito, mas dá **ordem de grandeza** suficiente para que a liderança discuta o tema em reuniões de orçamento e estratégia.

Olhar estratégico

Sinais de que o risco psicossocial já virou custo:

- Times que vivem “apagando incêndio” e têm pouco espaço para planejamento;
- Troca frequente de lideranças em áreas críticas, sem redução real do problema;
- Times com bom desempenho técnico, mas queda visível em engajamento e clima;
- Aumento de conflitos interpessoais, pedidos de transferência e feedback de “cansaço” nas pesquisas.

O custo de ignorar

Quando as contas de afastamento, perda de produtividade e rotatividade começam a aparecer na mesma planilha, muitas organizações se surpreendem com o tamanho do valor envolvido.

Não se trata apenas de “gastar um pouco mais” com benefícios ou ações pontuais de bem-estar, mas de reconhecer que uma parte relevante do orçamento já está sendo consumida por efeitos de riscos psicossociais não tratados.

Portanto, nada de questionar “quanto custaria investir em saúde mental e desenho de trabalho?”, mas sim **“quanto já estamos deixando na mesa ao manter o modelo atual?”**.

Em outras palavras, o custo principal não é só o das iniciativas de prevenção, mas o da decisão de não mexer na forma como o trabalho é organizado.

Uma forma útil de olhar para isso é tratar esse montante como um orçamento de referência.

Se a estimativa anual de custos ligados a afastamentos, presenteísmo e rotatividade chega a alguns pontos percentuais da folha ou da receita, vale inverter o raciocínio:

Qual fração desse valor poderia ser redirecionada para mudanças estruturais (revisão de jornadas e metas, fortalecimento de canais de apoio, desenvolvimento de lideranças, ajustes de quadro) em vez de continuar financiando o ciclo de adoecimento, substituições e perda de produtividade?

Três perguntas ajudam a transformar esse raciocínio em pauta de decisão:

- **Que valor aproximado aceitamos perder por ano** em função de riscos psicossociais? Esse número é conhecido, acompanhado e levado às reuniões de orçamento e planejamento?
- **Onde essa perda é mais concentrada?** Há áreas, turnos ou perfis de função em que a combinação de afastamentos, presenteísmo e desligamentos voluntários é claramente maior?
- **Que parte desse montante poderia ser tratada como investimento em saúde organizacional**, com metas explícitas de redução de afastamentos, melhoria de produtividade e retenção de talentos?

Quando esse tipo de cálculo entra na pauta, fica mais claro que o “custo de ignorar” costuma ser maior do que o custo de agir.

Em muitos casos, a empresa descobre que o valor que hoje sustenta o ciclo de crise já seria suficiente para financiar programas de prevenção mais robustos e **ainda gerar economia líquida no médio prazo**.

O tema deixa de aparecer apenas na agenda de qualidade de vida e passa a ocupar seu lugar na discussão de competitividade, sustentabilidade financeira e governança de riscos.

I Impactos jurídico e reputacional

Se o impacto econômico responde à pergunta “quanto isso custa internamente?”, o impacto jurídico e reputacional responde a uma outra, igualmente estratégica: **“o que acontece quando o problema transborda?”**.

Como olhar para o momento em que esses riscos passam a ser discutidos na esfera pública (não só no espaço da Justiça, mas da imprensa e das redes), na forma de ações trabalhistas, investigações, notícias e conversas em redes internas e externas?

O Brasil já dispõe de um arcabouço legal que tipifica o assédio sexual e atribui às empresas deveres claros de prevenção, como já discutimos na introdução do nosso capítulo. O que muda agora é a **escala com que esses casos chegam ao sistema de Justiça**.

Dados recentes do Tribunal Superior do Trabalho¹⁸, mostram que o **número de ações sobre assédio sexual na Justiça do Trabalho cresceu 35%, entre 2023 e 2024**, passando de **6.367 para 8.612 novos casos** no período.

Ao mesmo tempo, pesquisas com pessoas trabalhadoras indicam que esses processos ainda são apenas **a ponta de um iceberg muito maior: 30% dos participantes de uma pesquisa¹⁹ relataram ter sofrido algum tipo de assédio nos 12 meses anteriores**, sendo que 41% desses casos ocorreram no ambiente de trabalho e a ampla maioria das vítimas não formalizou denúncia.

Esse descompasso entre experiência e denúncia reforça algo que já discutimos em reuniões com entre liderados e lideranças: a presença de canais formais não garante, por si só, que as pessoas se sintam seguras para falar.

18 Disponível em: <https://www.tst.jus.br/en/-/n%C3%BAmero-de-a%C3%A7%C3%B5es-sobre-ass%C3%A9dio-sexual-na-justi%C3%A7a-do-trabalho-cresce-35-entre-2023-e-2024>

19 Realizada pela KPMG e intitulada “Mapa do Assédio”. Disponível em: <https://kpmg.com/br/pt/insights/2025/11/pesquisa-mapa-assedio-brasil-2025.html>





Olhar estratégico

Checklist para revisar seus canais de denúncia

- As pessoas sabem, na prática, como e por onde denunciar situações de assédio, violência ou discriminação?
- Os canais disponíveis garantem confidencialidade e canais independentes, inclusive para denúncias envolvendo lideranças?
- Existe um fluxo claro de apuração, com prazos, responsáveis e devolutivas para quem denuncia?
- A alta liderança acompanha regularmente dados sobre denúncias, tipos de casos e desfechos?

Do lado das instituições públicas, o **Conselho Nacional de Justiça deu um passo importante ao instituir, pela Resolução nº 351/2020, a Política de Prevenção e Enfrentamento do Assédio Moral, do Assédio Sexual e da Discriminação** no âmbito do Poder Judiciário.

A política prevê comissões específicas, fluxos de apuração, ações educativas e integração do tema nos contratos de trabalho e prestação de serviços.

No portal do CNJ, há um hub com normas, cartilhas, guias e pesquisas produzidas por diferentes tribunais, o que mostra como o tema vem sendo tratado de forma sistêmica, e não apenas caso a caso.

Esse conjunto de dados e iniciativas nos leva a três implicações centrais para a liderança:

1) Litigiosidade

Quando um caso chega à Justiça (seja por uma ação trabalhista por dano moral, seja um processo administrativo ou penal) ele raramente é o “primeiro episódio”.

Em geral, é o desfecho de uma sequência de situações que **não foram interrompidas a tempo**, seja por falhas de canal, por medo de retaliação ou por uma cultura que normaliza o abuso.

Aquele crescimento de 35% nas ações de assédio sexual em apenas um ano é um dado significativo e bastante ilustrativo de um ponto central, já que mais processos não significam necessariamente “mais problemas novos”, mas **mais episódios antigos finalmente formalizados**.²⁰

²⁰ Conforme a última edição do Mapa de Assédio no Brasil 2025, publicado pela empresa de consultoria KPMG, disponível em: <https://kpmg.com/br/pt/insights/2025/11/pesquisa-mapa-assedio-brasil-2025.html>

Para as empresas, olhar apenas para o contencioso como um tema “do Jurídico” é perder a oportunidade de tratá-lo como um **indicador tardio de falhas de sistema** (de cultura, de liderança, de governança e de desenho do trabalho).

2) Risco de imagem e confiança

Crises de assédio e discriminação quase nunca ficam restritas aos autos do processo.

Em um contexto de redes sociais, sites de avaliação de empresas e imprensa digital, **qualquer caso emblemático tende a ganhar visibilidade**, afetando a marca empregadora, a atração de talentos e a reputação junto a clientes, investidores e comunidade.

Relatórios recentes²¹ mostram uma combinação delicada: queda da confiança em lideranças no geral, ao mesmo tempo em que o “meu empregador” continua sendo uma das instituições em que as pessoas mais depositam confiança.

Isso significa que, aos olhos das pessoas colaboradoras, a empresa tem um papel privilegiado na oferta de um ambiente seguro, ético e respeitoso. Quando aparecem denúncias de assédio mal tratadas ou encobertas, **a sensação não é só de quebra de regra, mas de quebra de confiança**.

Estudos sobre integridade corporativa²² também reforçam esse ponto: organizações que toleram condutas antiéticas, sobretudo em níveis de liderança, tendem a registrar mais violações, mais medo de falar e mais cinismo em relação a códigos de conduta.

21 Disponível em: <https://www.edelman.com/trust/>

22 Disponível em: <https://www.ey.com/content/dam/ey-unified-site/ey-com/en-gl/insights/forensic-integrity-services/documents/ey-gl-global-integrity-report-05-2024.pdf>



Olhar estratégico

E quando o caso vira público? O que muda na prática?

Para além do resultado do processo, um caso emblemático de assédio ou discriminação costuma acionar uma sequência de efeitos que impactam diretamente a estratégia:

- **Marca empregadora sob teste:** sites de avaliação de empresas, redes sociais e grupos profissionais passam a registrar relatos, avaliações negativas e relatos anônimos, afetando a atração de talentos e a retenção de pessoas-chave.
- **Pressão de clientes, investidores e parceiros:** temas de assédio e discriminação entram cada vez mais nas análises de risco socioambiental e de **ASG**, com pedidos de esclarecimento, revisões contratuais ou até cláusulas específicas de conduta.
- **Mais escrutínio em auditorias e due diligence:** processos trabalhistas, denúncias internas e indicadores de clima passam a ser olhados como sinal de risco de governança, não apenas como “assunto de RH”.
- **Narrativa interna x narrativa externa:** quando a resposta da empresa é percebida como lenta, defensiva ou incoerente com o discurso público, cresce a sensação de cinismo entre as pessoas colaboradoras, o que se reflete em engajamento, inovação e produtividade.

Para CHROs, Jurídico, Comunicação e ESG/ASG, não basta apenas se questionar “como evitar crises?”, mas sim “**que história queremos que seja contada sobre a forma como lidamos com assédio, discriminação e riscos psicossociais?**”. É essa coerência entre discurso e prática que sustenta a confiança no longo prazo.

3) Cultura, governança e a mensagem que fica

O terceiro eixo não é apenas **se** há casos, mas **como** a organização responde a eles. A experiência do Poder Judiciário com a política coordenada de prevenção ao assédio mostra que é possível sair de uma lógica reativa (“agir só quando chega um processo”) e migrar para uma lógica de **governança ativa**,²³ com:

Diretrizes claras sobre o que é assédio e discriminação

Fluxos de acolhimento e apuração que protejam quem denuncia

Formação contínua de lideranças

Monitoramento de indicadores e comunicação transparente sobre medidas adotadas

²³ Conforme orientações do Conselho Nacional de Justiça, disponível em: <https://www.cnj.jus.br/programas-e-acoas/politica-de-prevencao-e-enfrentamento-do-assedio-moral-do-assedio-sexual-e-da-discriminacao/>

No setor privado, o raciocínio é o mesmo:

Empresas que **tratam prevenção ao assédio como tema de governança**, ligado a compliance, ESG, riscos e pessoas, tendem a fortalecer a confiança interna e externa.

Empresas que **relativizam relatos, “abafam” episódios ou lidam com o tema apenas em momentos de crise** alimentam medo, silêncio e desengajamento, e acabam, paradoxalmente, **mais expostas** a novos casos e a impactos jurídicos e reputacionais maiores no futuro.

Um olhar rápido sobre o contencioso trabalhista

No dia a dia do Jurídico, os riscos psicossociais aparecem com nomes diferentes dos que usamos em saúde mental. Em geral, estão distribuídos entre alguns tipos de processo.

A seguir, trazemos as categorias sintetizadas a partir de uma **análise exploratória exclusiva conduzida pela Gupy**, com base em decisões públicas da Justiça do Trabalho e em aprendizados com clientes e especialistas:

Tipo de processo/demanda	Descrição típica (como aparece nos casos)
Ações de assédio moral ou conduta abusiva de liderança	Relatos de humilhações repetidas, cobranças desproporcionais, metas inexecutáveis, exposição pública de erros e outras formas de tratamento degradante.
Assédio sexual e condutas de natureza sexual	Situações em que há constrangimento, insinuações, pedidos de favorecimento ou chantagens de cunho sexual, muitas vezes associados a relações hierárquicas ou assimetria de poder.
Discriminação e tratamento desigual	Processos em que raça, gênero, orientação sexual, idade, deficiência ou outras características aparecem como fator de piadas, exclusões, barreiras de acesso ou falta de oportunidades.
Adoecimento relacionado ao trabalho	Pedidos de indenização em que o vínculo entre organização do trabalho e agravamentos de saúde (física ou mental) é discutido em laudos, perícias e documentos médicos.
Jornada, controle e disponibilidade permanente	Alegações de sobrecarga, horas extras recorrentes, plantões excessivos, expectativa de resposta fora do horário de trabalho e formas de controle que invadem o tempo pessoal.
Clima de medo, retaliação e falhas em canais de denúncia	Casos em que surgem relatos de retaliação a quem reclama, temor de expor problemas, investigações pouco transparentes ou inexistência de fluxos claros de acolhimento.

À medida que o debate avança, as teses também se sofisticam: além do dano moral individual, ganham espaço os **pedidos coletivos**, ações civis públicas e discussões sobre **dano existencial** (quando o trabalho passa a comprometer de forma relevante a vida pessoal da pessoa colaboradora).

Para a liderança, isso significa que não se trata apenas de “evitar um processo”, mas de revisar desenhos de trabalho e práticas de gestão que hoje já estão sob escrutínio de juízes, procuradores e órgãos reguladores.

Ao cruzar tudo o que vimos até aqui, fica nítido que os riscos humanos e psicossociais já fazem parte do núcleo da sustentabilidade dos negócios, afetando resultados, capacidade de inovar, reputação e a relação de confiança com as pessoas que trabalham na organização.

Este primeiro capítulo teve justamente esse papel: sair de uma percepção difusa e organizar esse cenário como um **mapa de risco** que lideranças e RHs podem enxergar, medir e priorizar. Quando a empresa entende que não enfrentar esses riscos custa mais caro (em dinheiro, em talentos e em reputação) do que atuar de forma preventiva, ela muda de patamar na conversa.

A partir daqui, faz sentido olhar de forma mais direta para a NR-1.

Se o problema é estrutural e recorrente, a pergunta que vai guiar o nosso próximo capítulo passa a ser: **como a NR-1, por meio da lógica de GRO/PGR, pode servir de base de governança para lidar com riscos psicossociais, e não apenas como uma obrigação regulatória a cumprir?**



Olhar estratégico

Três compromissos mínimos para quem quer sair da rotina de “apagar de incêndios”:

- **Enxergar o problema com dados combinados**
Integrar afastamentos, clima, engajamento, denúncias e turnover em uma mesma leitura de risco humano.
- **Assumir responsabilidade compartilhada**
Deixar claro que saúde mental não é “benefício” nem “tema de RH”: é pauta de negócio que exige decisão conjunta de RH, SESMT, lideranças de negócio, jurídico e finanças.
- **Transformar diagnóstico em plano concreto**
Definir 2–3 prioridades por ano (ex.: carga de trabalho, apoio da liderança, respeito nas relações) e conectar ações a indicadores, com revisão periódica.

Simplifique o cumprimento da NR-1 com a Gupy!

Transforme dados em gestão estratégica de pessoas, com relatórios e insights para decisões confiáveis.

[Conheça a solução](#)

TREINAMENTO
CULTURA
METAS
GOVERNANÇA
ENGAJAMENTO CONTÍNUO
SAÚDE FINANCEIRA
ESCUTA DE COLABORADORES

Parte Dois

02 Nova era global e regulatória – NR-1 como a ponta do iceberg

No capítulo anterior, olhamos o **cenário de riscos humanos e psicossociais a partir de suas consequências**, como: afastamentos, perda de produtividade, aumento da litigiosidade e danos de reputação.

Vimos que não se trata de um conjunto de casos isolados, mas de um padrão que atravessa setores, portes de empresa e perfis de pessoas trabalhadoras.

Agora, o movimento é outro: se o problema é estrutural, **como os países e as organizações estão reestruturando também suas regras do jogo?**

Ao redor do mundo, cresce a ideia de que não basta proteger a integridade física das pessoas trabalhadoras: é preciso garantir condições para que elas sustentem sua saúde mental, seu pertencimento e sua capacidade de aprender e se desenvolver ao longo da vida.

Essa conversa ganhou um nome em várias agendas globais de negócios e de trabalho: **“sustentabilidade humana”**. Ou seja, a capacidade de as organizações gerarem

valor não só para acionistas, mas para todas as pessoas com as quais se relacionam, **evitando que o trabalho se torne ele próprio um fator de adoecimento.**

Esse movimento global não é apenas discursivo. Ele aparece em normas internacionais sobre segurança e saúde, em diretrizes da OMS²⁴ e da OIT²⁵ para risco psicossocial, em padrões de gestão como a ISO 45003 (a primeira norma global focada especificamente em saúde e segurança psicológica no trabalho), e em legislações nacionais que começam a tratar de forma explícita fatores como assédio, violência e organização do trabalho como riscos ocupacionais que precisam ser avaliados e geridos.

No Brasil, a NR-1, criada pelo então Ministério do Trabalho e atualizada nos últimos, é o principal símbolo dessa transição. Ela deixa de ser apenas uma “norma de entrada” do sistema de saúde e segurança para se tornar o eixo da chamada Gestão de Riscos Ocupacionais (GRO) e do Programa de Gerenciamento de Riscos (PGR) - inclusive, guarde bem essas siglas.

24 Disponível em: <https://www.who.int/>

25 Disponível em: <https://www.ilo.org/>

As atualizações recentes deixam claro que a empresa não pode se limitar a mapear riscos físicos ou ambientais: os riscos psicossociais passam a fazer parte do mesmo ciclo de identificação, avaliação, controle e monitoramento.

Neste capítulo, vamos nos aprofundar justamente nessa transição, conectando a NR-1 às tendências globais de sustentabilidade humana e gestão de risco psicossocial e, em seguida, entrando na prática para responder o que muda na governança quando os riscos psicossociais entram de fato no GRO²⁶/PGR²⁷.

Depois, é hora de discutir como sair da lógica de “cumprir a norma” e usar a NR-1 como alavanca de competitividade, inovação e reputação no seu negócio.

Tendências globais: human sustainability e risco psicossocial

Ao longo dos últimos anos, um consenso vem se formando em relatórios de tendências de trabalho, gestão de pessoas e ESG: **não existe desempenho sustentável se o modelo de trabalho esgota as pessoas.**

Consultorias globais²⁸ passaram a usar o termo sustentabilidade humana (do inglês, *human sustainability*) para descrever organizações que não apenas extraem resultados de quem trabalha, mas preservam e ampliam sua saúde, suas capacidades e seu senso de propósito ao longo do tempo.

Essa mudança aparece com força nas respostas de executivos e pessoas trabalhadoras.

Lideranças reconhecem a importância de investir em experiências de trabalho saudáveis, mas admitem que ainda existe um descompasso entre o discurso e a prática, especialmente quando falamos de carga de trabalho, previsibilidade de jornada e segurança psicológica.

Em paralelo, organismos multilaterais vêm deixando mais explícito *como* essa sustentabilidade deve ser construída.

Em 2022, por exemplo, a OMS e a Organização Internacional do Trabalho (OIT) publicaram um conjunto de diretrizes sobre saúde mental no trabalho recomendando que países e empresas passassem a **incorporar fatores psicossociais ao núcleo da gestão de segurança e saúde**, e não apenas em ações pontuais.²⁹

As recomendações falam em revisar desenho de funções, redistribuir cargas, garantir participação das pessoas nas decisões que as afetam, e fortalecer o papel das lideranças na prevenção de riscos psicossociais.

Na Europa, o quadro estratégico de segurança e saúde no trabalho, entre 2021 e 2027, coloca os riscos psicossociais e os transtornos mentais relacionados ao trabalho entre as grandes prioridades, estimulando os Estados-membros a atualizar suas normas internas.

Ao mesmo tempo, alguns países como Austrália e Canadá vêm produzindo **códigos de prática específicos para perigos psicossociais**, que tratam assédio, violência, jornadas imprevisíveis e carga excessiva **como riscos ocupacionais gerenciáveis**, na mesma lógica de ruído, calor ou agentes químicos.

26 GRO é a sigla para Gerenciamento de Riscos Ocupacionais diretriz da [NR-1 do Governo Federal](#)

27 PGR é a sigla Programa de Gerenciamento de Riscos diretriz da [NR-1 do Governo Federal](#)

28 Disponível em: <https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/human-capital-trends/2024/focusing-on-human-sustainability-and-employee-wellbeing.html>

29 Disponível em: <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/mental-health-at-work>

Normas técnicas seguem nessa mesma direção. A nossa ISO 45003, que mencionamos no capítulo 1, por exemplo, detalha **como sistemas de gestão podem integrar saúde psicológica, organização do trabalho e participação das pessoas colaboradoras na identificação de riscos e oportunidades de melhoria.**

Embora não tenha força de lei, a norma já é usada como referência por grandes empresas, auditorias e consultorias ao redor do mundo.

Olhar estratégico

Human sustainability na pauta

Antes de discutir NR-1 só como obrigação, vale checar se a agenda de “sustentabilidade humana” já entrou, de fato, nas conversas estratégicas.

Algumas perguntas úteis para levar para a mesa da diretoria, para que o tema vire parte da estratégia de longo prazo:

- **Estamos medindo sustentabilidade humana hoje?**
Existem indicadores consolidados de saúde mental, clima, rotatividade, assédio e segurança psicológica com leitura periódica pelo conselho?
- **Esses indicadores aparecem junto a métricas de negócio?**
Ou continuam em relatórios separados, que não dialogam com crescimento, lucratividade e risco?
- **Temos clareza de quais grupos e áreas estão mais expostos a riscos psicossociais?**
Como isso se conecta a temas como diversidade, sucessão de liderança e estratégia de talentos críticos?
- **O conselho recebe, pelo menos uma vez ao ano, uma visão integrada de riscos humanos?**
Ou acompanha apenas temas pontuais (um caso jurídico, uma pesquisa de engajamento, uma crise específica)?



Relação com ASG, capital humano e pressão de investidores

A agenda ASG³⁰ ampliou ainda mais esse foco. Na União Europeia, a recente Diretiva de Relato de Sustentabilidade Corporativa (CSRD), em vigor desde janeiro de 2024, obriga grandes empresas a reportar, entre outros temas, condições de trabalho, saúde e segurança, impactos sobre trabalhadores próprios e de terceiros e como esses fatores se conectam à estratégia de negócios.

No Brasil, o movimento chega também pelo mercado de capitais. A Resolução CVM nº 59/2021, em vigor desde 2023, exige que companhias abertas informem em seu Formulário de Referência se divulgam dados ESG, quais padrões utilizam, que indicadores-chave acompanham e, se não o fazem, que expliquem por quê.

Guias de sustentabilidade da B3³¹ (a Bolsa de Valores oficial do Brasil) reforçam que **capital humano, saúde e segurança do trabalhador, diversidade e engajamento** fazem parte do núcleo da agenda ASG — ou seja, são temas que entram diretamente no radar de investidores e conselhos.

Quando investidores passam a perguntar sobre condições de trabalho, absenteísmo, rotatividade e segurança psicológica, o risco psicossocial abandona a ideia de ser um assunto restrito ao “clima interno” e se consolida como **risco estratégico de negócios**.

O recorte brasileiro: pressão econômica e expectativa das pessoas colaboradoras

No Brasil, essas tendências globais se encontram com uma realidade concreta: o peso crescente dos transtornos mentais e comportamentais sobre o sistema previdenciário e sobre as empresas.

Dados recentes mostram que, em 2023, foram concedidos quase **289 mil benefícios por incapacidade relacionados a transtornos mentais**, um **aumento de 38%** em relação a 2022.³²

A discussão sobre saúde mental deixou de ser apenas um tema de qualidade de vida para se tornar questão de produtividade, orçamento público e competitividade.

Do lado das pessoas colaboradoras, a percepção também se transformou. Uma pesquisa recente³³ com trabalhadores brasileiros indicou que **86% já vivenciaram algum problema de saúde mental relacionado ao trabalho**, e entre as queixas mais recorrentes estão:

65%

Estresse

54%

Ansiedade

40%

Insônia

30 ESG é a sigla em inglês para *Environmental, Social and Governance*. No Brasil, a tradução mais usada é ASG (Ambiental, Social e Governança), com o mesmo significado. Ao longo deste relatório, usamos “**ASG**” quando nos referimos ao contexto e à regulação brasileira e mantemos “ESG” quando citamos pesquisas, normas ou termos originalmente publicados em inglês.

31 Como o Guia “Sustentabilidade e Gestão ASG nas Empresas”, disponível em: https://www.b3.com.br/data/files/C9/27/46/11/22083810E311E28AC094EA8/Guia_B3_Sustentabilidade_ASG_v2209_VF.pdf

32 Disponível em: <https://knews.kathimerini.com.cy/en/business/deloitte-reveals-the-top-human-capital-trends-and-challenges-for-2024>

33 Mencionada em: <https://valor.globo.com/carreira/noticia/2025/10/21/esgotamento-em-massa-86percent-dos-profissionais-brasileiros-relatam-sintomas-de-burnout.ghtml>

Isso significa que, mesmo quando não há afastamento formal, existe um contingente expressivo de pessoas trabalhando em condição de sofrimento psíquico, o que impacta na presença, no foco, na qualidade de entrega e na vontade de permanecer na organização.

Esses dados conversam diretamente com o conceito de sustentabilidade humana:

Pessoas estão menos dispostas a aceitar modelos de trabalho que comprometam a saúde no longo prazo.

Empresas que não revisam suas práticas correm o risco de perder talentos, enfrentar maior turnover voluntário e ver sua reputação desgastada.

Políticas de saúde mental que focam apenas no indivíduo (palestras, aplicativos, benefícios pontuais) já não dão conta das expectativas de quem vive a pressão no dia a dia.

É nesse contexto que normas de saúde e segurança ganham nova relevância. Globalmente, a mensagem das autoridades é clara: **riscos psicossociais devem ser tratados como parte integrante dos sistemas de gestão de riscos ocupacionais.**

No Brasil, esse debate encontra um ponto de convergência na NR-1 – que vamos detalhar a seguir – e nas discussões em torno de como incorporar fatores psicossociais na lógica de Gerenciamento de Riscos Ocupacionais (GRO) e do Programa de Gerenciamento de Riscos (PGR).

Dessa forma, conectamos o debate internacional sobre sustentabilidade humana e risco psicossocial com **evidências concretas da realidade brasileira**, preparando o terreno para a próxima seção, em que olhamos diretamente para a NR-1 e para o papel da governança de riscos na gestão desses temas.

NR-1 (GRO/PGR) e riscos psicossociais: o que muda na governança

A partir deste ponto, a NR-1 deixa de permear nossas discussões e reflexões e passa a ser o eixo da nossa conversa.

A norma funciona como a “linha-mestra” que conecta tudo o que vimos até aqui (afastamentos, custos, litigiosidade, imagem e confiança) a um **sistema de gestão de riscos** com responsabilidades definidas, critérios técnicos e necessidade de evidências.

GRO (Gerenciamento de Riscos Ocupacionais)

É a diretriz, o processo contínuo de gestão, abrangendo a identificação de perigos, avaliação e controle de riscos.

PGR (Programa de Gerenciamento de Riscos)

É a materialização do GRO. Deve conter, no mínimo, o **inventário de riscos** (levantamento e classificação) e o **plano de ação** (medidas de prevenção a adotar).

A imagem a seguir traduz a lógica do GRO para a prática do PGR, evidenciando o percurso entre identificar, avaliar e controlar riscos e gerar inventário, plano de ação e demais registros que podem ser auditados:

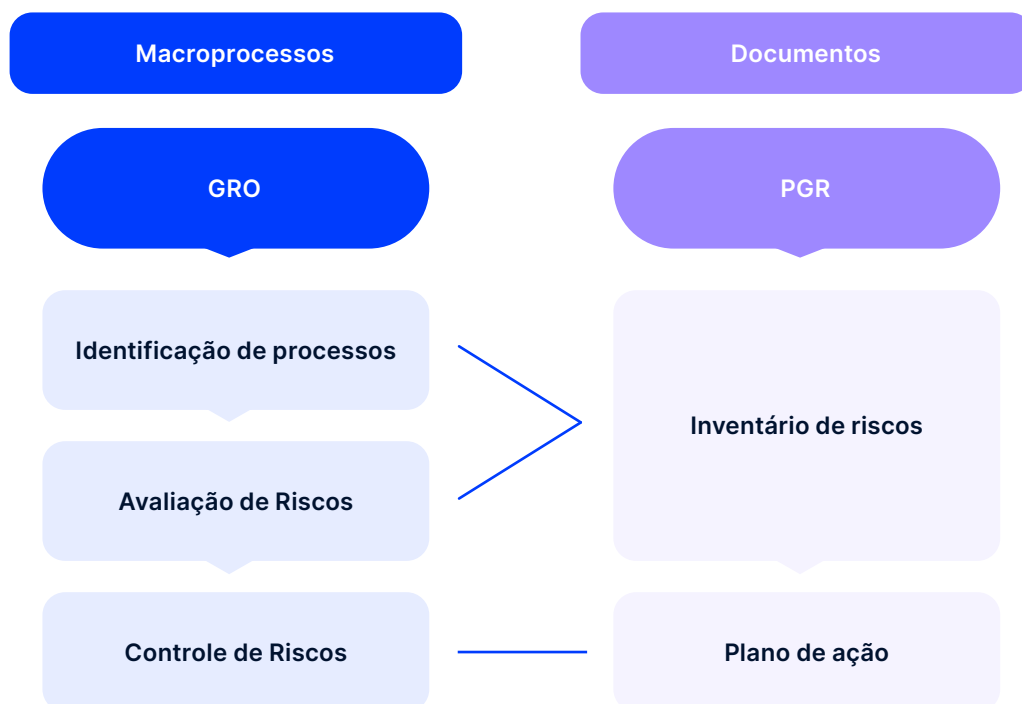


Imagem 1: Estrutura GRO e PRG. Ministério do trabalho e emprego, 2026.

Para quem a empresa precisa “demonstrar” o GRO/PGR?

A NR-1 não pede apenas que a empresa tenha documentos arquivados, mas que consiga **comprovar**, quando necessário, que o sistema de gestão de riscos está vivo. Na prática, isso significa estar preparado para mostrar:

- **À fiscalização do trabalho:** em inspeções de rotina, investigações após acidentes ou denúncias, o Auditor-Fiscal pode solicitar o PGR, registros de avaliação de riscos, planos de ação e evidências de acompanhamento.
- **À Justiça e às perícias:** em ações trabalhistas que envolvam assédio, adoecimento ou acidentes, laudos e decisões costumam olhar para o que a empresa fez (ou deixou de fazer) em termos de prevenção.
- **À própria governança interna:** conselhos, diretoria, comitês de risco e ESG precisam enxergar, com dados, onde estão os principais riscos humanos e quais compromissos de mitigação foram assumidos.

Mais do que “preparar uma pasta para a auditoria”, o objetivo é ter um sistema que a empresa consiga explicar e sustentar, numa fiscalização, processo ou reunião de conselho.



A NR-1 puxa esses fatores de saúde mental, assédio e organização do trabalho para dentro do GRO/PGR e pergunta, de forma objetiva:



Como a empresa identifica, registra, prioriza e acompanha os riscos psicossociais que podem afetar as pessoas e o negócio?

Na prática, isso significa que a NR-1 pede que a empresa seja capaz de demonstrar, de forma estruturada:

Responsabilidades claras

Quem patrocina o tema na alta liderança (diretoria, conselho, comitês)?

Quem responde tecnicamente pelo GRO/PGR na empresa?

Como áreas como RH, Saúde Ocupacional, Jurídico, ESG e Operações se articulam nesse fluxo?

Sem essa **matriz de responsabilidades**, o risco psicossocial tende a ficar “sem dono”: aparece em pesquisas, denúncias e afastamentos, mas não se traduz em decisões de desenho de trabalho, metas e liderança.

Inventário e avaliação de risco

A NR-1 não delimita uma metodologia única para riscos psicossociais, mas exige que todos os perigos relevantes sejam identificados, avaliados e registrados no PGR. Isso inclui:

Fontes de risco ligadas à organização do trabalho (carga, jornada, metas, autonomia, apoio, clima de equipe).

Grupos mais expostos (áreas de operação, atendimento, turnos, funções de liderança intermediária etc.)

Critérios de classificação (probabilidade, gravidade, nível de exposição, população exposta).

Esse inventário não precisa ser perfeito desde o primeiro ciclo, mas precisa existir, ser justificável tecnicamente e ser revisado com base em dados atuais (pesquisas, indicadores, relatos, perícias, laudos).

Medidas de prevenção, controles e planos com responsável

Para cada risco relevante, a NR-1 espera que a empresa consiga evidenciar:

- Quais medidas de prevenção/controlado foram prioritizadas (por exemplo: revisão de escalas, ajustes de metas, reforço de equipe, programas de apoio, formação de lideranças, melhoria de canais de denúncia).
- Quem é o responsável pela execução.
- Qual o prazo, o status e o resultado esperado em termos de redução de risco.

Ou seja: não basta apenas gerar um diagnóstico de “alto estresse”, por exemplo, é preciso que isso se converta em planos rastreáveis, com vínculo ao PGR.

Monitoramento e revisão *always on*

Por fim, o GRO/PGR tem natureza contínua. A empresa precisa seguir demonstrando que:

- Acompanha indicadores (afastamentos, rotatividade, pesquisas, denúncias, quase-acidentes e dados de segurança psicológica).
- Revisa periodicamente a avaliação de riscos e a eficácia das medidas adotadas.
- Ajusta prioridades à luz de novas evidências (mudanças de processo, introdução de tecnologias, fusões, expansão etc.).

Na prática, esse acompanhamento se organiza em um ciclo simples, que pode ser visualizado dessa forma:

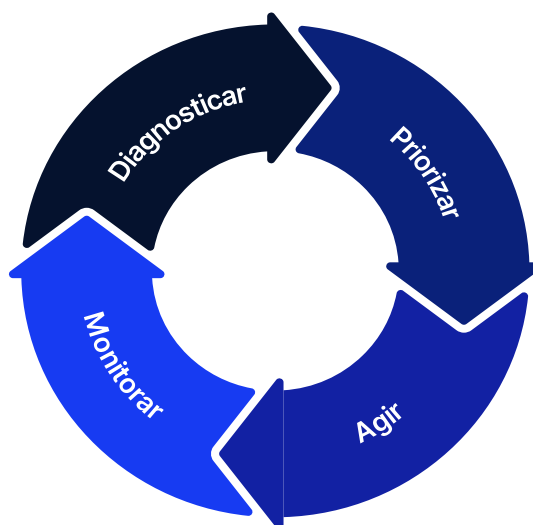


Imagem 2: Ilustração de ciclo de acompanhamento. Gupy, 2026.

Sem essa base bem estruturada, a organização **corre dois riscos simultâneos**:

Do ponto de vista regulatório

Fica mais vulnerável em inspeções, ações trabalhistas e perícias, porque não consegue demonstrar que identificou e geriu adequadamente os riscos psicossociais relevantes.

Do ponto de vista de negócio

Tende a reagir apenas a crises visíveis (um caso grave, uma denúncia de alta repercussão, um aumento abrupto de afastamentos), sem atuar sobre as causas estruturais que alimentam esses episódios.

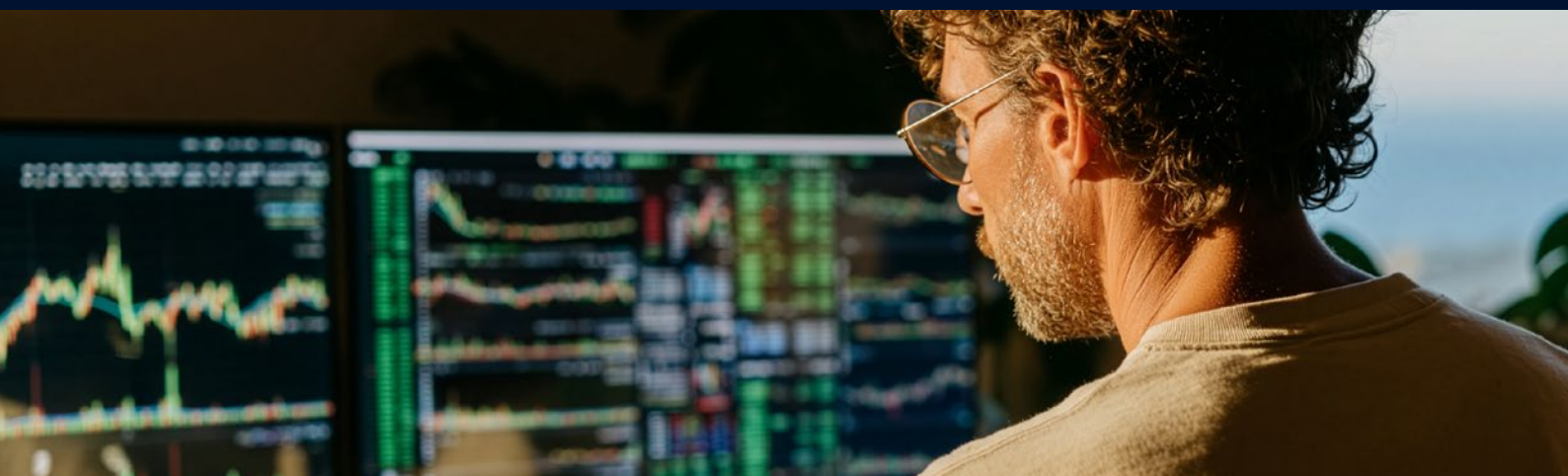
Com tudo isso em vista, fica mais fácil enxergar o cenário típico de “enxugar gelo”, marcado por investimentos em ações pontuais de bem-estar, treinamentos emergenciais ou até substituições de lideranças, sem mexer na forma como o trabalho é organizado, medido e reconhecido.

Olhar estratégico

Como traduzir o GRO/PGR em um roadmap mínimo para riscos psicossociais

Para tirar o GRO/PGR do papel quando o tema é risco psicossocial, vale organizar um roteiro simples:

- Conecte dados que já existem:**
Junte afastamentos, pesquisas de clima/engajamento, denúncias, rotatividade e quase-acidentes numa mesma visão por área/turno.
- Monte uma primeira matriz de riscos:**
Liste fatores típicos do negócio (plantões, metas agressivas, exposição a público, trabalho emocional) e classifique por probabilidade x impacto.
- Defina donos e registros:**
Deixe claro quem responde por cada risco e registre decisões/planos no PGR, em vez de tratar tudo como “ação solta” de RH.





I Do compliance à competitividade

No meio disso tudo, há uma escolha estratégica que a empresa precisa fazer: **a NR-1 pode ser lida como “mais uma obrigação regulatória” ou como um impulsionador de competitividade.** A diferença está no uso que as altas lideranças fazem dela.

Esse movimento da nova era regulatória do trabalho, encabeçado pela NR-1, ao apontar a necessidade migrar de um mindset “extrativo”, focado em tirar o máximo das pessoas no curto prazo, para o pensamento da sustentabilidade humana (sobre a qual já abordamos), que busca os resultados de longo prazo preservando e ampliando a capacidade das pessoas e da organização.

Ambientes com trabalho bem desenhado (clareza de papéis, autonomia, apoio, demandas toleráveis) tendem a registrar maior engajamento, melhor desempenho e menor rotatividade, uma combinação que, na prática, se traduz em vantagem competitiva.

Aplicada à NR-1, essa lógica abre **três frentes de valor**, que vamos conhecer a seguir:

1) Riscos psicossociais como variável de produtividade e inovação

Quando a empresa olha para riscos psicossociais apenas como tema jurídico, tende a concentrar esforços em **evitar processos**. Já uma leitura mais estratégica enxerga que:

Times cronicamente exaustos, com medo de errar ou de falar, produzem menos, erram mais e inovam menos.

Lideranças que operam na lógica da pressão constante e “disponibilidade total” podem até gerar resultado no curto prazo, mas corroem a capacidade de retenção e a reputação interna.

Ambientes com segurança psicológica e justiça percebida sustentam ciclos mais estáveis de aprendizado, colaboração e melhoria contínua.

Colocar a NR-1 a serviço da competitividade é usar o diagnóstico de risco psicossocial como insumo de gestão de performance, e não apenas como documento técnico.

2) Conexão com ASG, acesso a capital e relacionamento com stakeholders

Investidores, bancos e grandes clientes vêm incorporando cada vez mais questões de saúde mental, assédio e condições de trabalho em suas análises de risco socioambiental e de governança.

Práticas relacionadas a bem-estar, segurança psicológica e desenho de trabalho começam a aparecer, inclusive, em *frameworks* de *disclosure*³⁴ e em questionários de avaliação de fornecedores.

Nesse contexto:

Empresas que tratam a NR-1 como parte de uma **agenda integrada de ESG/ASG** conseguem comunicar de forma mais consistente o que estão fazendo para proteger pessoas colaboradoras e prevenir danos.

Evidências de um sistema maduro de GRO/PGR, incluindo riscos psicossociais, podem se tornar diferenciais em processos de *due diligence*, licitações, contratos e acesso a crédito.

Casos mal geridos de assédio, discriminação ou adoecimento passam a ser vistos não só como “problemas internos”, mas como riscos reputacionais e de governança com impacto direto sobre valor de marca e custo de capital.

3) Maturidade em compliance como indicador de cultura

Por fim, existe uma relação cada vez mais evidenciada entre maturidade em compliance e qualidade da cultura organizacional.

Hoje, os programas mais eficazes são os que saem daquela lógica punitiva, focada apenas em regras, e avançam para:

Expectativas claras de conduta conectadas à estratégia e aos valores.

Lideranças que modelam o comportamento esperado, e são cobradas por isso.

Canais confiáveis de fala e escuta, que funcionam na prática.

Uso de dados (de engajamento, denúncias, indicadores de risco) para antecipar problemas e ajustar rotas.

Ao incorporar, portanto, os riscos psicossociais ao GRO/PGR e conectar esse sistema a compliance, ética, diversidade e saúde, a empresa passa a se fortalecer como um ambiente de trabalho mais saudável, seguro e produtivo, e se distanciar da imagem de uma organização que “apenas cumpriu a lei”.

34 Frameworks de *disclosure* são conjuntos estruturados de princípios, métricas e regras que orientam como uma organização deve divulgar informações relevantes para seus públicos de interesse (investidores, reguladores, sociedade, clientes, pessoas colaboradoras). Eles não são, em geral, uma lei em si, mas um padrão de referência que organiza a transparência, indicando o que reportar, em que formato, com qual nível de detalhe e, muitas vezes, com quais indicadores mínimos. O objetivo é tornar as informações mais comparáveis entre empresas e ao longo do tempo, reduzindo “discurso genérico” e aumentando a capacidade de análise de quem lê.

Neste limite, a **NR-1 funciona como um teste de coerência entre o discurso e a prática** da organização:

Empresas que se limitam ao mínimo legal

Tendem a manter uma distância grande entre códigos e cotidiano, com riscos maiores de desconfiança, desengajamento e crises.

Empresas que usam a pauta para revisitar desenho de trabalho, modelo de liderança e práticas de gestão de pessoas

Transformam um requisito regulatório em **vantagem competitiva**, seja em produtividade, em reputação ou em capacidade de atrair e reter talentos.

É a diferença entre tratar o tema como um “custo de conformidade” ou como um investimento em sustentabilidade humana, com efeitos diretos na performance do negócio.

Dados e insights exclusivos a partir da Pesquisa de Riscos Psicossociais da Gupy

Para entender como algumas das tendências que vimos ao longo do relatório começam a se materializar na prática, trazemos aqui um recorte inédito a partir dos dados da pesquisa de NR-1 aplicada por empresas clientes da Gupy.³⁵

Entre setembro de 2025 e o início de 2026, organizações de diferentes portes, com predominância de médias, grandes e enterprise, e em diversos segmentos, passaram a utilizar o instrumento de avaliação de riscos psicossociais alinhado à NR-1 dentro da plataforma.

Em muitos casos, foi o **primeiro contato estruturado dessas empresas com um diagnóstico específico de riscos humanos e psicossociais**.

A seguir, apresentamos resultados **agregados e em percentuais**, para ilustrar:

- Como as empresas estão incorporando riscos psicossociais ao seu GRO/PGR;
- Quais portes e segmentos aparecem com maior adesão ao instrumento;
- Que tipo de profissionais vêm puxando esse tema dentro das organizações.

³⁵ Os portes de empresa da base da Gupy são definidos em: P (0-200 pessoas colaboradoras); M (201-500 pessoas colaboradoras); G (501-1000 pessoas colaboradoras); GG (1001-4000 pessoas colaboradoras); EP (4000+ pessoas colaboradoras).



Quem está medindo: adesão por porte

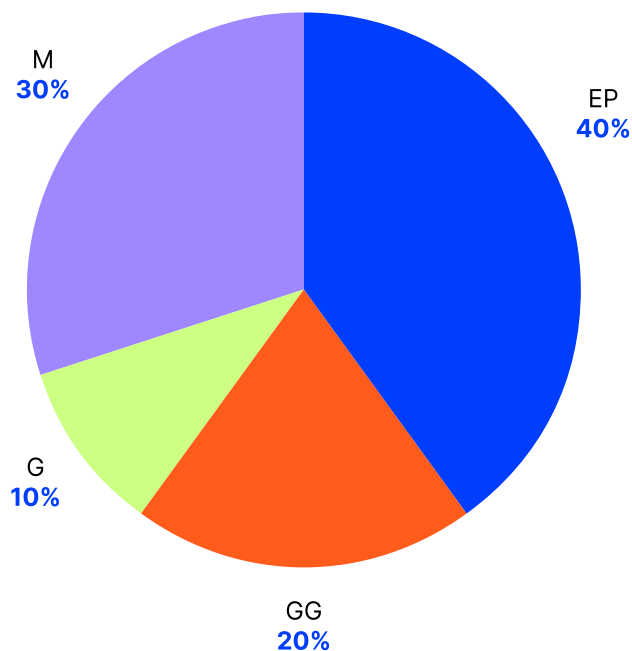


Gráfico 4: Empresas que aplicaram a pesquisa de NR-1 da Gupy, por porte. Gupy, 2026

O gráfico mostra que, entre as empresas que já aplicaram a pesquisa de NR-1 da Gupy, 6 em cada 10 são de médio ou grande porte (M, G e GG). Além disso, 4 em cada 10 pertencem ao grupo Enterprise (EP), indicando que a adoção inicial tem presença relevante de organizações de maior estrutura.

Isso indica que, nesse estágio inicial, a adoção está mais concentrada em organizações com estruturas de gestão de pessoas, de saúde e de segurança mais consolidadas, que já sentem com mais força a pressão regulatória e reputacional.



Com a correria do dia a dia, as pesquisas anuais de clima já não davam mais conta da realidade, porque, quando o plano de ação saía, o contexto muitas vezes já tinha mudado. A liderança da Ypê precisava de dados mais atuais para tomar decisões, e hoje a **Plataforma Gupy faz parte tanto da rotina quanto dos ciclos estratégicos** da empresa. Também passamos a cruzar os dados de Engajamento com os de Precisão de saída voluntária para **monitorar riscos de turnover**. Quando o colaborador percebe que seu feedback gera mudanças reais, **ele se sente valorizado e parte ativa da transformação**. Para reforçar essa sensação de escuta real, ainda criamos internamente o selo “Você pediu, a gente ouviu”. Trabalhar com a **Gupy** é contar com **um parceiro que entende o nosso ritmo e os nossos desafios** e que nos ajuda, na prática, a transformar feedback em ações práticas.

Ana Paula Rozano

Coord. de Desenvolvimento Organizacional na Ypê







Onde ganha força: adesão por segmento

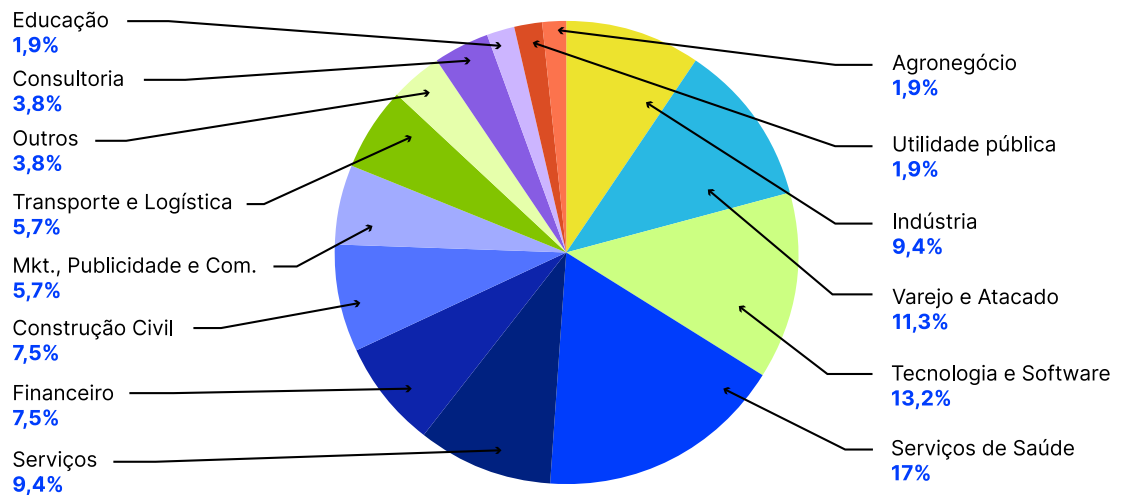


Gráfico 5: Empresas que aplicaram a pesquisa de NR-1 da Gupy, por segmento. Gupy, 2026

No recorte por segmento, destacam-se **Serviços de Saúde, Tecnologia e Software, Varejo e Atacado, Indústria e Serviços em geral**, que juntos respondem pela maior fatia das aplicações do instrumento dentro do período. É um grupo que combina:

- Setores de **cuidado e atendimento direto ao público** (Saúde, Varejo, Serviços), nos quais jornadas intensas, contato com usuários e pressão por nível de serviço tornam os riscos psicossociais muito visíveis no dia a dia.
- Setores de **trabalho do conhecimento e alta exigência intelectual** (tecnologia, serviços especializados), que convivem com metas agressivas, prazos curtos e expectativa de disponibilidade permanente.

Na prática, isso sugere que os primeiros movimentos de diagnóstico estruturado surgem justamente onde o tema “aperta” mais, seja pelo impacto em afastamentos e rotatividade, seja pelo risco reputacional.

Para segmentos que aparecem com participação menor, o recorte funciona como um sinal amarelo: a **ausência no gráfico não significa ausência de risco**, mas possivelmente uma adoção ainda incipiente de instrumentos específicos para riscos psicossociais.



É importante lembrar que esse recorte reflete o perfil das empresas que optaram por aplicar a pesquisa de riscos psicossociais da Gupy, e não “todo o mercado” ou todos os clientes da nossa base.

Ou seja, estamos olhando para os segmentos e portes que decidiram se movimentar primeiro, e não necessariamente para aqueles em pior situação.

Cargos de quem exportou os primeiros relatórios

Um bom termômetro da maturidade da agenda é olhar **quem** está usando o relatório no dia a dia; isto é, quais cargos mais exportaram os dados de riscos psicossociais no período pós aplicação da pesquisa.

Confira a seguir uma lista de cargos mais propensos a fazer esse tipo de análise:

Ordem	Cargo
1	Analista Sênior
2	Coordenador(a) de Pessoas Cultura
3	Supervisor(a) de Gestão de Pessoas
4	Analista de Recursos Humanos (sem especificação de nível de senioridade)
5	Gerente de Recursos Humanos
6	Head DHO
7	Analista de Recursos Humanos Pleno
8	Gerente de Gente & Cultura
9	Analista de Pessoas Sênior
10	Gerente (sem especificação de nível de senioridade ou setor)

Com base nesses cargos, é possível observar que os primeiros usos do relatório estão concentrados no núcleo de Gente & Cultura: analistas plenos/sêniores, coordenações, gerências de RH e posições como Head de DHO. **Ou seja, quem mais opera o instrumento hoje é justamente quem cuida da gestão de pessoas no dia a dia.**

Isso é positivo, e indica que a NR-1 não está “solta” na empresa, mas ancorada em áreas que entendem de engajamento, saúde e riscos humanos.

Ao mesmo tempo, traz um alerta: **se os dados de riscos psicossociais ficarem restritos ao RH, o relatório corre o risco de ser visto apenas como mais uma entrega de compliance.**

Outra leitura possível é olhar para **quem ainda não aparece** nessa lista. Se os relatórios estão concentrados em cargos tático-operacionais de RH, vale checar se gestores de Operações, Saúde Ocupacional, Segurança do Trabalho ou Unidades de Negócio também estão se apropriando desses dados.



Uma simples compilação interna (por cargo, área e unidade) pode funcionar como termômetro de maturidade: quanto mais diversa for a “roda” de pessoas que exporta e discute os relatórios, maior a chance de a NR-1 estar integrada à gestão do negócio, e não só ao cotidiano do RH.

I Quem já está em risco nas pesquisas de engajamento

Antes de avançarmos para o Capítulo 3, trouxemos um último recorte de dados exclusivos da base Gupy.

Ao invés de olhar apenas para o instrumento específico de riscos psicossociais, voltamos ao histórico da **Pesquisa de bem-estar emocional da Gupy**, aplicada pelos clientes ao longo dos anos.

Nesse recorte, consideramos como “em risco” as pessoas que, em pelo menos uma das perguntas de risco, responderam “sempre” ou “quase sempre”.

A seguir, mostramos como este risco aparece entre **pessoas ativas** nas organizações, quando olhamos para **segmentos de atuação e porte das empresas**.

Não é um retrato de um único momento, mas um panorama amplo, construído a partir de todo o histórico disponível na plataforma.

Uma verdadeira estratégia de engajamento precisa:

Escutar → Analisar → Agir

Conheça a solução de Engajamento da Gupy

Risco por porte, entre pessoas ativas

Ao observarmos o porte das empresas, olhando apenas para quem está ativo nas organizações, o cenário mostra os seguintes percentuais de risco:

58,73%

Das pessoas ativas em risco nas **empresas P**.

53,60%

Das pessoas ativas em risco nas **empresas M**.

58,85%

Das pessoas ativas em risco nas **empresas G**.

45,90%

Das pessoas ativas em risco nas **empresas GG**.

O dado reforça que o risco **não é um fenômeno restrito às grandes organizações**: empresas **pequenas, médias e grandes** apresentam percentuais muito semelhantes, na casa de **5 a 6 em cada 10 pessoas** ativas em risco.

Nas empresas **GG**, o valor é um pouco menor, mas ainda assim quase **metade da força de trabalho** manifesta algum sinal importante nas pesquisas de engajamento.



Em outras palavras, o porte muda a escala do problema, mas não elimina a necessidade de uma gestão ativa dos riscos psicossociais.

Risco por segmento, entre pessoas ativas

Já no recorte por segmento, também focando apenas em pessoas ativas, os percentuais de risco são:

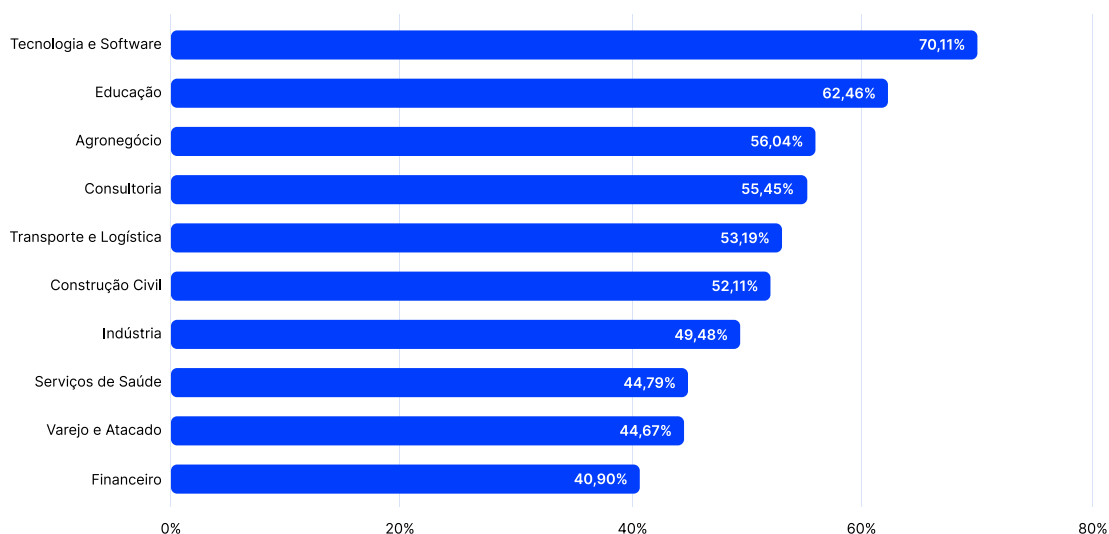


Gráfico 6: Risco (%) por segmento na Pesquisa de Bem-estar emocional Gupy, considerando pessoas ativas na organização. Gupy, 2026.

- Quando olhamos para todos os segmentos analisados, **pelo menos 4 em cada 10 pessoas ativas** já sinalizam algum tipo de risco nas pesquisas de bem-estar emocional.
- Em setores como **Tecnologia e Software** e **Educação**, esse número passa para **6 ou 7 em cada 10**, o que indica um nível de pressão muito alto sobre a permanência e o bem-estar.
- Mesmo em segmentos tradicionalmente vistos como mais “estáveis”, como **Indústria**, **Serviços de Saúde** e **Financeiro**, os percentuais giram entre 40% e 50% - ou seja, não há segmento em situação confortável, alguns apenas concentram a tensão de forma mais explícita.

Embora nossa análise tenha priorizado as pessoas ativas nas organizações, esse padrão também aparece quando analisamos o histórico de desligamentos: em parte relevante dos casos, tanto de demissão quanto de pedido de demissão, a pessoa já havia aparecido na zona de risco nas pesquisas anteriores na plataforma Gupy.

Ou seja, não estamos falando de saídas “inesperadas”, mas de sinais que surgem no engajamento e que podem (ou não) ser traduzidos em ações concretas de prevenção.

ESCUTA DE COLABORADORES
TREINAMENTO
CULTURA
METAS
GOVERNANÇA
ENGAJAMENTO CONTÍNUO
SAÚDE FINANCEIRA

Parte Três

Arquitetura da gestão de riscos humanos + Framework Exclusivo

Depois de compreendermos por que os riscos humanos e psicossociais saíram daquele campo do “tema sensível” e entraram no centro da agenda de negócio, chegou a hora de respondermos a uma pergunta prática:

Como transformar esse diagnóstico (que é amplo e desafiador) num sistema de gestão que funciona na rotina da liderança?

Afinal, como organizar decisões, responsabilidades, rituais e indicadores para que a empresa não opere apenas em reação a crises, denúncias, afastamentos ou fiscalizações?

Pensando nisso, desenvolvemos o **Framework Gupy de Gestão de Riscos Humanos e Psicossociais**, com 6 direcionadores práticos e executivos.

A lógica é simples: a NR-1 entra como uma base importante de sustentação (especialmente na estrutura de identificação, prevenção e registro), mas a resposta organizacional precisa ser maior do que a norma. Ela precisa funcionar como um sistema de gestão, com conexão real entre gente, operação, liderança, compliance e – não menos importante – resultados.

Antes, cabe esclarecer como CHROs se articulam nessa agenda: quem patrocina, quem orquestra e como essas decisões se traduzem em execução.

O Papel do CHRO e do CEO: governança, cultura e *accountability*

O que muda no papel do CHRO

Na prática, a **nova era regulatória reposiciona o profissional CHRO**.

Mais do que liderar iniciativas de clima, desenvolvimento ou bem-estar, ele passa a atuar como **orquestrador de uma agenda estratégica**, que exige uma coordenação transversal, leitura de dados e a capacidade de influenciar as decisões do negócio.

Isso não significa “centralizar tudo no RH”. Significa algo mais estratégico: o **CHRO passa a ser o ponto de convergência** entre diferentes sinais organizacionais (engajamento, rotatividade, afastamentos, denúncias, conflitos, práticas de liderança, desenho do trabalho) e o processo de decisão executiva.

Em outras palavras, é o papel que ajuda a transformar sinais difusos em prioridades claras.

Essa mudança é especialmente relevante porque, como este próprio relatório já mostrou, a pauta pode até começar no RH, mas perde força quando fica restrita a ele.

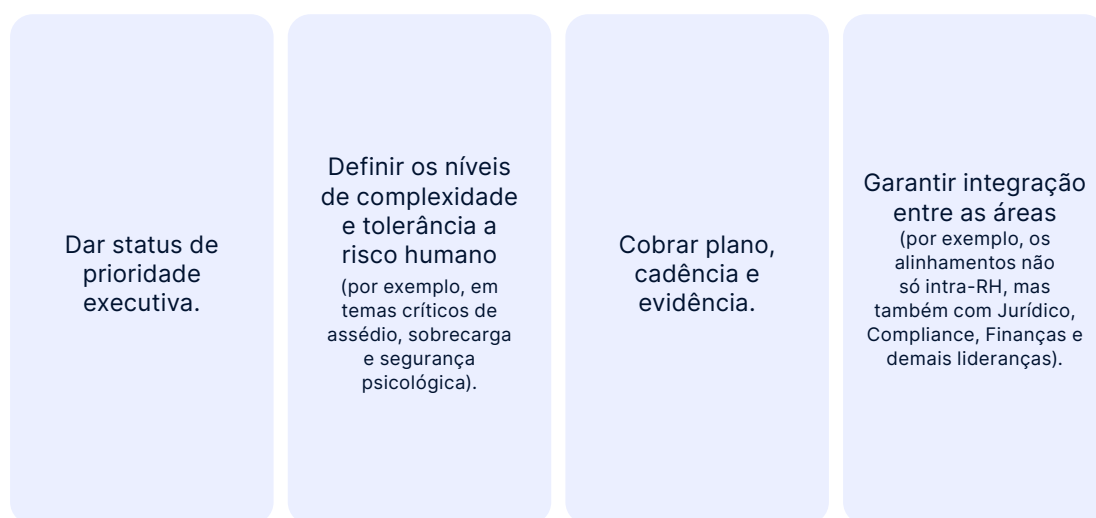
O uso inicial dos relatórios por perfis da área de Gente e Gestão (que vimos nas análises dos dados do capítulo anterior) é um bom sinal de mobilização, ao mesmo tempo em que sinaliza um alerta sobre a necessidade de ampliar a apropriação para outras áreas da empresa.

O papel do CEO e do conselho: tirar o tema da periferia da agenda

Se o CHRO é o profissional orquestrador, **o CEO e o conselho da empresa são os patrocinadores institucionais da agenda.**

São elas e eles que definem se o tema será tratado como uma exigência acessória (ou seja, apenas mais uma pauta de conformidade) ou como parte da arquitetura de desempenho, reputação e sustentabilidade da marca.

Na prática, o papel da alta liderança não é “operar o tema”, e sim:



Quando isso não acontece, o potencial de discussões e execuções tende a se diluir entre iniciativas, políticas e comitês, mas sem um dono claro, sem decisão executiva e sem consequência gerencial. E o resultado disso é um problema bem conhecido de governança: todos mencionam o tema e reconhecem sua importância, mas ninguém responde por ele de ponta a ponta.

Quem decide o quê

Um dos **riscos mais comuns nessa agenda é a ambiguidade de papéis.**

Como se trata de um tema que atravessa cultura, saúde, segurança, legislação, relações de trabalho e gestão, a organização corre o risco de produzir uma sensação de responsabilidade compartilhada que, na prática, vira ausência de responsabilização.

Para evitar isso, vale explicitar a divisão de papéis em nível executivo (correlacione os números correspondentes nas colunas do centro e da direita para associar cada papel à ação esperada).

Se você é...	Deve/Pode ficar responsável por...	Na prática, isso quer dizer...
CEO e Conselho	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definir a expectativa institucional (“isso é pauta de negócio”). 2. Aprovar prioridades e acompanhar riscos críticos. 3. Cobrar consistência entre discurso, práticas e indicadores. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Incluir o tema na agenda executiva recorrente e comunicar que riscos humanos entram no radar de gestão, não apenas de RH. 2. Validar os riscos prioritários do ciclo (ex.: burnout, assédio, absenteísmo) e revisar periodicamente o plano, responsáveis e evolução. 3. Exigir evidências de execução (ações, prazos e resultados), evitando que o tema fique só no posicionamento institucional.
CHRO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Orquestrar a agenda de riscos humanos. 2. Consolidar sinais, traduzir dados em prioridades e recomendar decisões. 3. Coordenar a integração com áreas técnicas e de negócio. 4. Garantir cadência de acompanhamento e aprendizagem. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conectar áreas, organizar prioridades e garantir que a pauta tenha dono, fórum e ritmo de acompanhamento. 2. Reunir sinais de diferentes fontes e transformar essa leitura em recomendações objetivas para a liderança. 3. Articular RH, Jurídico/Compliance, SSMA (Segurança, Saúde e Meio Ambiente) e lideranças para que decisões sejam aplicáveis na operação real. 4. Estruturar rituais de revisão (mensal/trimestral), acompanhar evolução e ajustar prioridades com base em evidências.
Jurídico/ Compliance /SSMA (ou de estruturas equivalentes)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Assegurar aderência normativa e consistência de processos. 2. Apoiar a definição de protocolos de resposta. 3. Participar da leitura de risco em casos críticos e temas estruturais. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Revisar fluxos e procedimentos para garantir conformidade, registro adequado e tratamento consistente entre casos. 2. Definir quem aciona quem, em que prazo, com qual critério de escalada e como a resposta deve ser registrada. 3. Entrar nas análises periódicas com RH/CHRO para identificar padrões recorrentes e antecipar ajustes de processo.
Lideranças de negócio	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aplicar as decisões no desenho real do trabalho. 2. Responder por práticas de gestão, clima local, rotinas, metas e condutas. 3. Prestar contas sobre execução e resultados nas áreas sob sua responsabilidade. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Traduzir prioridades em ajustes concretos na rotina, metas, carga, escala, comunicação e organização do trabalho. 2. Acompanhar sinais da equipe no dia a dia, e agir rapidamente sobre problemas de gestão, relacionamento e sobrecarga. 3. Reportar o que foi feito, o que mudou e quais resultados aparecem nos indicadores e na rotina da equipe.

Esse desenho reduz o risco de tratar o tema como “projeto de RH”, e aumenta a chance de incorporá-lo como agenda de gestão.

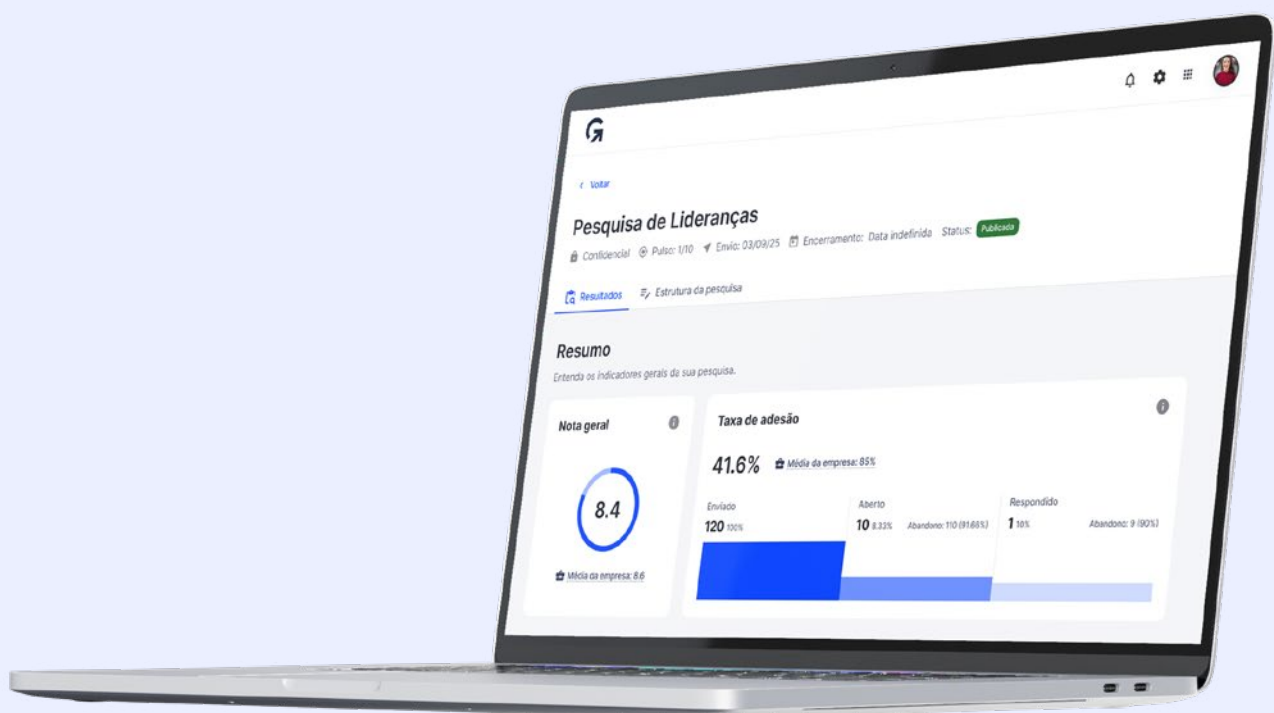
Para que essa agenda saia do plano de intenções e ganhe tração no dia a dia, as empresas precisam de mais do que diretrizes: precisam de visibilidade, cadência e capacidade de acompanhamento.

É nesse ponto que a tecnologia deixa de ser acessório e passa a funcionar como infraestrutura de gestão.

Na prática, soluções engajamento ajudam a dar visibilidade aos sinais (por área, liderança, unidade e temas críticos), enquanto tecnologias de performance apoiam a tradução dessas prioridades em rotina de gestão, feedback, acompanhamento e evolução das lideranças. Ao conectar leitura de risco, decisão e execução, a organização aumenta a chance de tratar riscos humanos como agenda de negócio, e não apenas como reação pontual a crises.

Na Gupy, esse suporte acontece de forma integrada, com soluções Engajamento, Treinamento e Performance, que apoiam na escuta, diagnóstico e acompanhamento de tendências e na transformação de prioridades em práticas de gestão e desenvolvimento de lideranças ao longo do tempo.

Saiba mais





Big numbers

44.558

Total de Inscrições

3.4%

Aproveitamento Interno

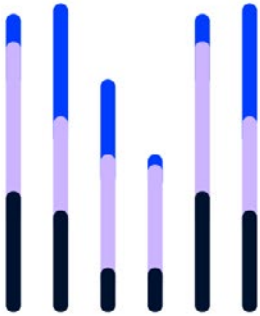
665

Média de Inscrições por Vaga

59

Total de Contratações

● Remoto ● Híbrido ● Presencial



108

Vagas Publicadas

Por Mês



Framework Gupy de Gestão de Riscos Humanos

É nesse ponto das nossas discussões e reflexões que a pauta precisa ganhar forma como **sistema de gestão**.

Ao longo do relatório, vimos que **riscos humanos e psicossociais não se resolvem com ações isoladas**, nem com uma leitura restrita ao compliance.

Eles exigem uma resposta capaz de conectar:

- Norma;
- Cultura;
- Escuta;
- Desenho do trabalho;
- Liderança;
- Saúde mental;
- Sustentabilidade financeira;
- Desempenho do negócio.

A partir dessa proposta, a lógica do Framework Gupy de Gestão de Riscos Humanos e Psicossociais é simples: a NR-1 funciona como ponto de entrada visível da agenda, mas a consistência da resposta organizacional se constrói nas camadas abaixo da superfície.

É ali que a empresa precisa ler o risco com precisão, atuar sobre causas estruturais, transformar a gestão cotidiana, responder com confiança e sustentar essa agenda com governança, cadência e accountability.



Imagem 3: Direcionadores de desenvolvimento. Gupy, 2026.

Cumprir a NR-1 exige mais do que apenas conhecer a norma.

É preciso transformar risco em leitura contínua, capacitação em rotina e evidências em gestão.

É nesse ponto que a Gupy pode apoiar as empresas com uma jornada integrada, conectando diagnóstico, desenvolvimento e acompanhamento da execução.

- **Mapeamento contínuo de riscos psicossociais** com pesquisas e leituras estruturadas que ajudam a identificar sinais de estresse, insatisfação, assédio e outros fatores críticos;
- **Histórico de evidências e rastreabilidade** para apoiar auditorias, fiscalizações e a organização dos registros que sustentam a gestão da pauta;
- **Capacitação estruturada em escala**, com trilhas de treinamento, acompanhamento de participação, conclusão e histórico por colaborador;
- **Insights para planos de ação mais consistentes**, conectando escuta, dados e priorização de medidas preventivas e corretivas;
- **Acompanhamento da gestão e do desenvolvimento das lideranças**, fortalecendo a capacidade da empresa de transformar intenção em prática ao longo do tempo;
- **Apoio consultivo na aplicação da agenda**, ajudando RH, Jurídico e lideranças a traduzirem exigência regulatória em rotina de gestão mais clara e sustentável.

Garanta conformidade à NR-1 com a Gupy



Vamos apresentar a seguir cada um dos 6 direcionadores com decisões mínimas, passos práticos, um checklist rápido e perguntas para tensionar o diálogo com a alta liderança, para que você possa utilizar o framework como um roteiro completo de implementação.

Direcionador 1: NR-1 e conformidade

Neste vértice, a pergunta central é “**como a NR-1 entra de forma organizada no sistema de gestão da empresa?**”.

É aqui que a pauta deixa de ser um PDF das disposições gerais³⁶ na mão do Jurídico ou do responsável pelo programa de SSMA e passa a ter **escopo, responsáveis, prazos e critérios claros** para todo o negócio.

A função deste eixo é:

Parametrizar

a NR-1 no contexto da organização (filiais, funções, exposições, populações específicas).

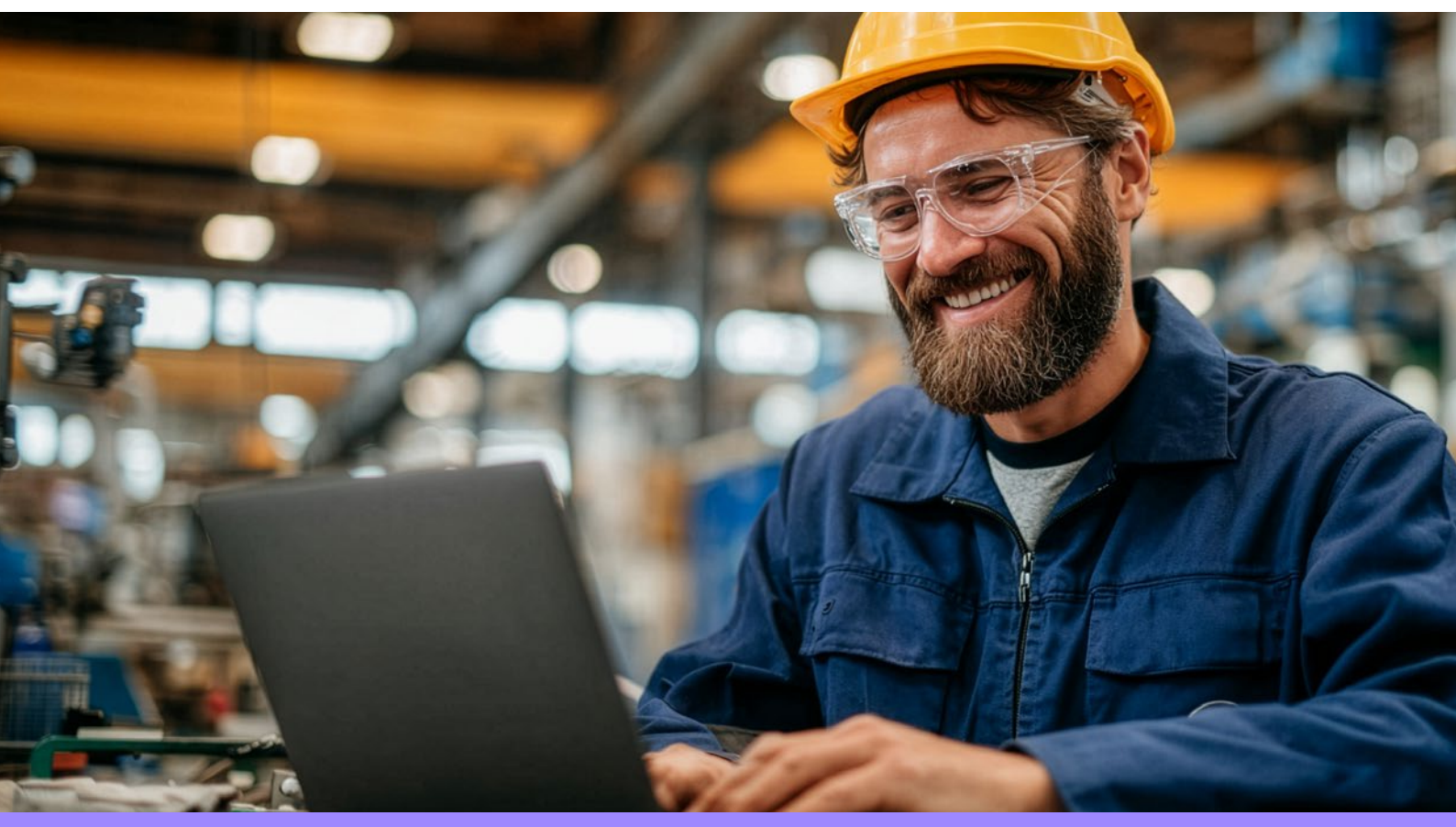
Traduzir

obrigações em decisões práticas (quem faz o quê, com qual evidência).

Conectar

a pauta regulatória aos instrumentos já existentes (políticas, sistemas, processos de RH).

³⁶ Mesmo assim, vale a pena que, pelo menos uma vez, o time-chave responsável por riscos humanos faça uma leitura conjunta do documento oficial da NR-1: www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/ acesso-a-informacao/participacao-social/conselhos-e-orgaos-colegiados/comissao-tripartite-partiaria-permanente/normas-regulamentadora/normas-regulamentadoras-vigentes/nr-01-atualizada-2025-i-1.pdf Além disso, a Portaria MTE nº 765/2025 que Prorrogou O início de vigência dos capítulos 1.5 da NR-1 está disponível em: <https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/assuntos/inspecao-do-trabalho/seguranca-e-saude-no-trabalho/sst-portarias/2025/portaria-mte-no-765-prorroga-inicio-de-vigencia-cap-1-5-da-nr-01.pdf/view>



Decisões mínimas deste direcionador:

(e que precisam estar explícitas, documentadas e conhecidas)

Escopo e prioridades da NR-1 na empresa

- Quais unidades, áreas e grupos de trabalhadores entram primeiro?
- Como serão priorizados ambientes e funções com maior exposição a riscos psicossociais?

Patrocínio executivo e "dono" da agenda

- Quem responde pela pauta de NR-1 no nível executivo (CHRO, SSMA, outro sponsor)?
- Como CEO e conselho serão atualizados e acionados? Qual a periodicidade?

Arquitetura de responsabilidades

- Qual é o papel de RH, Jurídico/Compliance, SSMA/SESMT, lideranças de negócio e fornecedores?
- Onde começa e termina a responsabilidade de cada área (para evitar zonas cinzentas)?

Critérios de evidência e registro

- O que será considerado evidência aceitável (documentos, sistemas, registros de treinamento, atas de comitê)?
- Onde essas evidências serão armazenadas e quem deve validar a consistência?

Relação com outras normas e políticas internas

- Como NR-1 conversa com políticas de saúde mental, assédio, ética e canais de integridade?
- O que precisa ser revisto para evitar contradições?

Passos práticos para ativar a pauta regulatória:

(use este fluxo como roteiro de implementação ou readequação)

Mapear o "estado atual" da conformidade

- Levante rapidamente quais obrigações já estão sendo atendidas (mesmo que de forma dispersa).
- Identifique lacunas óbvias: ausência de inventário de riscos, falta de registro formal das ações, inexistência de fluxo para casos críticos, etc.

Patrocínio executivo e "dono" da agenda

- Liste as exigências que, se não cumpridas, representam maior risco jurídico, financeiro ou reputacional.
- Dê prioridade a elas na construção de processos, treinamentos e evidências.

Arquitetura de responsabilidades

- Estabeleça quem recebe informações, quem decide, quem executa e quem monitora.
- Conecte esse fluxo aos rituais executivos já existentes (comitês, reuniões de diretoria, painéis de indicadores).

Parametrizar a NR-1 nas ferramentas e processos de RH

- Garanta que pesquisas, sistemas de gestão de desempenho, plataforma de recrutamento, trilhas de treinamento e registros de saúde e segurança **conversem com a lógica da NR-1**.
- Sempre que possível, substitua controles manuais por registros em sistema (para reduzir risco de perda de evidência).

Formalizar e comunicar o arranjo de conformidade

- Documente o modelo em linguagem simples (fluxos, papéis, prazos, pontos de contato).
- Comunique o desenho para lideranças-chave, com foco em "como isso muda meu dia a dia", e não apenas em "o que a lei exige".

Checklist rápido — NR-1 e conformidade:

(use a lista abaixo como verificação inicial)

- Ter um sponsor executivo claramente nomeado para a agenda de NR-1.
- Criar um documento simples (máximo 2–3 páginas) que resume o modelo de conformidade da empresa.
- Descrever e acordar as responsabilidades por área (RH, Jurídico/Compliance, SSMA, lideranças).
- Criar um repositório único (físico ou digital) para as evidências ligadas à NR-1.
- Inserir a pauta de NR-1 em rituais executivos formais ao longo do ano (e não apenas em momentos de crise).
- Contemplar em processos e sistemas de RH campos, fluxos ou relatórios pensados para atender às exigências da norma.

Perguntas para impulsionar o diálogo com a alta liderança:

(para usar em comitês, workshops ou reuniões de alinhamento)

1. Se amanhã um auditor ou autoridade bater à nossa porta, quem conduz a narrativa de como a empresa cumpre a NR-1?
2. Numa escala de 0 a 10, quão confiantes estamos nas nossas evidências e o que nos faria subir dois pontos nessa escala?
3. Em quais áreas a NR-1 ainda é vista como “tema do jurídico” ou “tema do RH”, e não como parte da estratégia de negócios?
4. Qual é o maior risco hoje: não ter todos os documentos prontos ou não conseguir explicar de forma coerente como o sistema funciona na prática?

Direcionador 2: diagnóstico e evidências

Este direcionador organiza **como a empresa enxerga o risco para além da percepção informal**. A ideia é sair de “achismos” e chegar a uma leitura consistente, comparável e utilizável em decisão.

É aqui que informações hoje espalhadas em pesquisas, indicadores de saúde, clima, absentéismo, canais de denúncia e jurídico passam a formar um **mapa integrado de riscos humanos e psicossociais**, com linguagem comum e critérios de corte claros.

A função deste eixo é:

Integrar fontes de informação

(engajamento, saúde, jurídico, canais de integridade, segurança, etc.) em uma visão única de risco.

Transformar dados em prioridades de ação

(onde agir primeiro, com qual intensidade, em qual nível da organização).

Criar uma leitura executiva confiável

capaz de sustentar decisões, prestação de contas e acompanhamento ao longo do tempo.

Decisões mínimas deste direcionador:

(e que precisam estar explícitas, documentadas e conhecidas)

Mapa de riscos e fontes de dados

- Quais fontes compõem o mapa de riscos (pesquisas, absenteísmo, afastamentos, saúde ocupacional, canal de denúncias, jurídico, etc.)?
- Com que periodicidade cada fonte é atualizada e quem é responsável pela consolidação?

Critérios de priorização e corte

- Quais critérios definem o que é risco crítico (combinação de gravidade, frequência, tendência e público atingido)?
- Que limiares disparam o alerta executivo (ex.: acima de X sinais em Y meses, aumento de Z% em determinado indicador)?

Recortes e segmentações prioritárias

- Quais grupos, áreas ou unidades serão sempre analisados em recorte (lideranças, operações críticas, turnos, populações vulneráveis)?
- Como serão tratados os chamados “pontos quentes”, localizados (unidade específica, pessoa gestora específica, função específica)?

Governança da informação e da interpretação

- Quem valida a qualidade dos dados, consolida as leituras e apresenta o mapa de riscos ao comitê executivo?
- Como serão garantidos anonimato, sigilo e aderência à LGPD, especialmente na leitura de temas sensíveis?

Passos práticos para ativar o diagnóstico e as primeiras evidências:

(use este fluxo como roteiro de implementação ou readequação)

Organizar e qualificar as fontes de informação

- Liste todas as bases existentes ligadas a risco humano e psicossocial (internas e externas).
- Avalie a qualidade mínima de cada base: cobertura, atualização, consistência e possibilidade de cruzamento.

Construir o mapa integrado de riscos

- Consolide as informações em uma visão única, com leitura por área, unidade, cargo, turno e tipo de risco.
- Classifique riscos por nível (baixo, moderado, alto, crítico) e tendência (em alta, estável, em queda).

Definir recortes e alertas prioritários

- Escolha os recortes que sempre serão monitorados (por exemplo: lideranças, operações 24/7, terceirizados, aprendizes).
- Estabeleça regras simples de alerta para acionamento de RH, SSMA ou C-level quando um limite for ultrapassado.

Padronizar a leitura executiva

- Crie um modelo único de relatório executivo (no máximo 2–3 páginas) com mensagens-chave, gráficos essenciais e recomendações.
- Defina quem apresenta o mapa em cada ritual (comitê de riscos, reunião de diretoria, conselho) e com que frequência.

Conectar evidências a decisões concretas

- Amarre cada risco crítico a uma decisão esperada: revisão de desenho de trabalho, reforço de liderança, intervenção em canal, etc.
- Registre, a cada ciclo, quais decisões foram tomadas a partir do mapa de riscos (para evitar que o diagnóstico vire “relatório de gaveta”)

Checklist rápido — diagnóstico e evidências:

(use a lista abaixo como verificação inicial)

- Criar um inventário claro das fontes de dados usadas para ler riscos humanos e psicossociais.
- Desenvolver um mapa integrado de riscos, em vez de relatórios isolados por área ou ferramenta.
- Listar critérios documentados para diferenciar risco baixo, moderado, alto e crítico.
- Definir quais recortes merecem atenção contínua (por área, função, turno, perfil de pessoa trabalhadora).
- Enviar regularmente o mapa de riscos ao comitê executivo ou a fóruns equivalentes, em formato simples e acionável.
- Apontar decisões recentes que foram tomadas com base nesse diagnóstico (e não apenas por percepção ou pressão pontual).

Perguntas para impulsionar o diálogo com a alta liderança:

(para usar em comitês, workshops ou reuniões de alinhamento)

1. Hoje, quando falamos em riscos humanos, estamos olhando para um mapa integrado ou para fragmentos espalhados de informação?
2. Em quais áreas ou populações a empresa está “voando às cegas”, sem dados minimamente confiáveis sobre riscos psicossociais?
3. O que, na prática, faz um risco sair da coluna “monitorar” e entrar na coluna do “agir agora”? Quem toma essa decisão?
4. Se precisássemos explicar para o conselho, em 5 minutos, quais são nossos três maiores riscos humanos hoje e por quê, teríamos essa resposta pronta?

Direcionador 3: desenho do trabalho e carga

Nesta ponta de atuação, a pergunta central é: **a forma como o trabalho está organizado reduz ou alimenta os riscos psicossociais?**

Aqui, o diagnóstico passa a orientar **ajustes concretos em jornada, metas, estrutura, recursos e forma de entrega**. É o ponto em que a empresa sai de ações paliativas (trocar pessoas, oferecer benefícios pontuais) e mexe nas **causas estruturais** que sustentam estresse crônico, assédio e adoecimento.

A função deste eixo é:

Traduzir o mapa de riscos em decisões sobre jornada, metas, processos e recursos.

Equilibrar demanda, autonomia e suporte, reduzindo sobrecarga crônica e zonas de ambiguidade.

Ancorar mudanças de desenho do trabalho no PGR com responsáveis, prazos e métricas claras.

Decisões mínimas deste direcionador:

(e que precisam estar explícitas, documentadas e conhecidas)

Diretrizes de jornada e organização do tempo

- Quais limites serão adotados para jornada, banco de horas, plantões, sobreaviso e horas extras?
- Como serão tratados picos sazonais (campanhas, fechamento de mês/ano, alta demanda) para evitar “modo emergência” permanente?

Metas, indicadores e ritmo de trabalho

- Como metas, OKRs e KPIs serão definidos para evitar combinações estruturalmente inalcançáveis (volume x prazo x recursos)?
- Que sinais (queda de qualidade, retrabalho, erros, aumento de afastamentos) disparam revisão de metas ou do modelo de cobrança?

Recursos, equipe e distribuição de carga

- Quais critérios definem quando uma equipe está subdimensionada (headcount, backlog, filas, TAT, etc.)?
- Quem decide sobre reforço de equipe, redistribuição de carteira ou revezamento em atividades emocionalmente extenuantes?

Autonomia, papéis e clareza de responsabilidade

- O que cada função pode decidir sozinha, o que precisa escalar, e para quem?
- Como serão eliminadas “zonas cinzentas” de responsabilidade que geram sobrecarga ou conflitos recorrentes?

Gestão de contextos críticos e trabalhos de alta exposição

- Quais funções e ambientes são reconhecidos como de alta exposição psicossocial (atendimento intenso, contextos de violência, tomada de decisão difícil)?
- Que salvaguardas mínimas (rodízio, pausas, supervisão, apoio especializado) serão obrigatórias nesses contextos?



Passos práticos para ativar ações sobre desenho do trabalho e carga:

(use este fluxo como roteiro de implementação ou readequação)

Mapear focos de sobrecarga e desorganização

- Cruze o Mapa de Riscos com dados de jornada, horas extras, turnover e afastamentos para localizar áreas com maior pressão.
- Colete exemplos concretos de “como o trabalho acontece de verdade” (escalas, metas, volume de atendimento, filas), ouvindo equipes e lideranças.

Rever jornada, escalas e cobertura de equipe

- Ajuste regras de jornada, plantão, pausas e intervalo, especialmente em operações contínuas (24/7, turnos, atendimento intenso).
- Negocie reforço pontual de equipe, rodízios ou revezamentos em atividades emocionalmente desgastantes.

Recalibrar metas, indicadores e modo de cobrança

- Revisite metas e SLAs das áreas críticas, conectando-as a riscos identificados (por exemplo, metas agressivas + baixa autonomia).
- Aprimore os rituais de cobrança para focar qualidade e aprendizado, e não apenas volume ou resultado numérico.

Deixar claros papéis, fluxos de decisão e escalonamento

- Documente quem decide o quê, especificamente em situações de conflito, sobrecarga ou crise (liderança imediata, comitê, SSMA e RH).
- Crie fluxos simples de escalonamento para casos em que a carga ultrapassa o aceitável (por exemplo, backlog acima de X por Y semanas).

Formalizar mudanças e conectar ao PGR

- Registre ajustes de jornada, metas, processos e recursos como **medidas de prevenção/control**e no PGR, com responsáveis e prazos.
- Defina indicadores de acompanhamento específicos (ex.: horas extras, filas, tempo de resposta, afastamentos, denúncias) para monitorar se as mudanças reduziram o risco.

Checklist rápido — desenho do trabalho e carga:

(use a lista abaixo como verificação inicial)

- Ter por escrito sobre regras de jornada, plantões, pausas e horas extras nas áreas críticas.
- Revisar metas e indicadores à luz dos riscos psicossociais mapeados (não são apenas metas “herdadas” de ciclos anteriores).
- Definir critérios objetivos para decidir quando uma equipe está sobrecarregada e precisa de reforço ou redistribuição de trabalho.
- Garantir que funções de alta exposição (atendimento emocionalmente intenso, decisão sensível, contato com situações de violência ou conflito) têm salvaguardas mínimas definidas.
- Estabelecer fluxos de decisão e escalonamento em caso de sobrecarga estão documentados e conhecidos por lideranças e equipes.
- Ajustar desenho do trabalho e carga para aparecerem como medidas de prevenção/controle no PGR, com indicadores de acompanhamento.



Perguntas para impulsionar o diálogo com a alta liderança:

(para usar em comitês, workshops ou reuniões de alinhamento)

1. Onde o negócio depende sistematicamente de “heróis” e “apagadores de incêndio” para dar conta de determinada demanda ou fluxo?
2. Quais metas ou combinações de demandas são estruturalmente incompatíveis com saúde mental e qualidade de entrega?
3. Que funções ou áreas estão expostas a sofrimento crônico sem contrapartidas em apoio, supervisão ou rodízio?
4. Se precisássemos mostrar a um auditor ou ao conselho quais mudanças fizemos no desenho do trabalho a partir dos riscos mapeados, o que conseguiríamos provar hoje?

Direcionador 4: lideranças e relações

Neste direcionador, o foco é aquilo que acontece todos os dias entre as pessoas: como as prioridades são combinadas, como as pressões são repassadas, como os conflitos são tratados e como o respeito é preservado nas relações de trabalho.

É aqui que o risco humano ganha forma concreta na experiência das equipes. Em muitas organizações, não é uma norma mal escrita que deteriora o ambiente, mas a repetição de microdecisões de gestão.

Alguns exemplos recorrentes são a cobrança sem contexto, o silêncio diante de condutas inadequadas, o feedback inadequado ou até vexatório, as metas repassadas sem negociação e a ausência de um suporte estruturado nos momentos críticos.

A função deste eixo é:

Tornar explícito o papel das lideranças na gestão de riscos humanos e psicossociais

incluindo responsabilidades, limites e formas de atuação.

Conectar comportamento de liderança a resultados do negócio

incorporando indicadores de saúde, clima e segurança às avaliações e reconhecimentos.

Fortalecer as relações de trabalho como espaço de confiança

em que problemas possam ser trazidos cedo, tratados com seriedade e encaminhados pelos canais corretos.

Decisões mínimas deste direcionador:

(e que precisam estar explícitas, documentadas e conhecidas)

Papel da liderança na gestão de riscos

- Quais comportamentos concretos são esperados de toda liderança na condução de metas, feedback, conflitos e redistribuição de trabalho?
- Quais práticas deixam de ser toleradas, mesmo quando vêm acompanhadas de “boa performance” ou entrega acima da média?

Situações que exigem atuação imediata

- Em que tipos de situação a liderança deve agir na hora (sobrecarga evidente, conflito aberto, humilhação pública, exclusão recorrente, sinais de adoecimento)?
- Quando a liderança deve sair do improviso e acionar RH, Jurídico, SSMA ou canais formais?

Avaliação e consequência

- Como a forma de liderar entra, de fato, na avaliação de desempenho, sucessão e reconhecimento de pessoas gestoras?
- O que acontece quando uma liderança traz um melhor resultado, mas deteriora o clima, engajamento ou segurança relacional da equipe?

Apoio e Desenvolvimento

- Que apoio a empresa oferece para que líderes conduzam conversas difíceis, redistribuam carga e atuem em situações delicadas?
- Como a empresa diferencia “falta de preparo” de “padrão recorrente de conduta inadequada” na hora de agir?

Passos práticos para ativar lideranças e outras relações:

(use este fluxo como roteiro de implementação ou readequação)

Mapear onde a liderança toca o risco no dia a dia

- Identifique os momentos em que decisões de liderança impactam diretamente o risco (distribuição de metas, escala, feedback, gestão de conflitos, aprovação de horas extras, trabalho remoto, etc.).
- Liste exemplos concretos de situações críticas recentes e como foram conduzidas (o que funcionou, o que agravou o problema, etc.).

Definir padrões de comportamento e acordos de convivência

- Traduza os valores da empresa em 5–7 comportamentos observáveis partindo da liderança (como dar feedback, como tratar erros, como lidar com pressão, etc.).
- Construa, com equipes, acordos mínimos de convivência e respeito, que possam ser lembrados e revisitados em rituais de time.

Incorporar a lente de risco psicossocial nos processos de pessoas

- Inclua critérios ligados à qualidade das relações (escuta, apoio, justiça) nos processos de seleção, promoção e sucessão de lideranças.
- Garanta que avaliações de desempenho e de liderança tragam perguntas específicas sobre clima, respeito e segurança psicológica.

Oferecer formação e suporte contínuo às lideranças

- Estruture trilhas práticas de Treinamento sobre gestão de carga, condução de conversas difíceis, acolhimento de sinais de adoecimento e uso correto de canais.
- Crie espaços de supervisão ou comunidades de prática em que lideranças possam discutir casos reais com RH/SSMA, sem medo de exposição.

Organizar respostas para casos críticos envolvendo liderança

- Defina como funcionam apurações quando há denúncias contra gestores (fluxo, prazos, quem participa, como proteger quem sinaliza).
- Deixe claros os desdobramentos possíveis: feedback formal, plano de desenvolvimento, remanejamento, medidas disciplinares, desligamento, conforme a gravidade.

Checklist rápido — lideranças e relações:

(use a lista abaixo como verificação inicial)

- Documentar com clareza sobre o que se espera de uma liderança no dia a dia da gestão de pessoas.
- Descrever, de forma objetiva, quais práticas de gestão deixam de ser aceitas na organização.
- Trabalhar situações reais de carga, conflito, escuta e encaminhamento, e não apenas conceitos genéricos, nos nossos treinamentos de liderança.
- Garantir que as lideranças tenham orientação clara sobre quando agir diretamente e quando escalar um caso.
- Cruzar a experiência das equipes com indicadores para identificar padrões recorrentes de gestão problemática.
- Definir consequência prática quando uma liderança deteriora o ambiente de trabalho de forma repetida.

Perguntas para impulsionar o diálogo sobre a alta liderança:

(para usar em comitês, workshops ou reuniões de alinhamento)

1. Hoje, o que é comunicado às lideranças como parte explícita do seu papel na prevenção de riscos humanos e psicossociais?
2. Em quais áreas existe maior distância entre o discurso institucional (“valorizamos pessoas”) e a experiência concreta de gestão relatada pelos times?
3. Quando surgem queixas recorrentes sobre uma mesma liderança, o que acontece de fato e em quanto tempo?
4. Se perguntássemos às pessoas gestoras: “para quem você pede ajuda quando enfrenta uma situação de risco com o time?”, essa resposta estaria clara e alinhada ao que a empresa espera?



O nosso grande desafio era treinar na velocidade da expansão das lojas. Havia um custo muito alto com logística, diárias, hospedagem e também com a substituição dos colaboradores que precisavam sair da operação para participar dos programas de treinamento. Em média, esse **gasto anual chegava a R\$ 17 milhões**. Um marco importante foi quando conseguimos levar os treinamentos para dentro da própria operação. Hoje, **com a Gupy, os nossos colaboradores conseguem se desenvolver nas próprias lojas**. Já foram mais de **527 mil horas de treinamento, uma média de 11 horas por colaborador, com 94% de engajamento**, muito acima da média nacional, que costuma variar entre 40% e 60%. **Com a Gupy, o treinamento deixou de ser um evento pontual e passou a fazer parte da cultura**. Hoje, as lojas do Grupo Mateus respiram desenvolvimento, as lideranças estão mais próximas, o acompanhamento é mais ágil e o aprendizado acontece de forma contínua, com métricas que mostram quem está pronto para dar o próximo passo.

Andressa Guimarães

HR Corporativo do Grupo Mateus



Direcionador 5: proteção, canais e resposta

Nesse vértice, o foco é o **que acontece quando alguém pede ajuda, denuncia um problema ou sinaliza risco**.

Não basta ter políticas e canais “no papel”: a empresa precisa garantir que quem fala é protegido, levado a sério e conectado a uma resposta concreta.

É aqui que escuta, triagem e tratamento viram um **sistema de proteção**, com portas de entrada claras, critérios de análise, fluxo de encaminhamento e retorno para as pessoas envolvidas.

A função deste eixo é:

Garantir caminhos seguros

para que trabalhadores sinalizem riscos humanos e psicossociais, sem medo de retaliação.

Organizar a triagem, o encaminhamento e o tratamento

dos casos de forma técnica, ágil e rastreável.

Produzir aprendizados estruturais

a partir dos casos (ajustar desenho de trabalho, liderança, processos e cultura).



Decisões mínimas deste direcionador:

(e que precisam estar explícitas, documentadas e conhecidas)

Portas de entrada e canais disponíveis

- Quais canais formais podem receber sinais de risco humano e psicossocial (líder imediato, RH, SSMA, canal de integridade, ouvidoria, sindicatos, etc.)?
- Como esses canais são divulgados e explicados para diferentes públicos (operacionais, administrativos, terceirizados, aprendizes)?

Proteção de quem sinaliza e de envolvidos

- Quais são as garantias de confidencialidade, não retaliação e apoio a quem faz um relato ou aparece como parte vulnerável em um caso?
- Que medidas são adotadas quando há indícios de retaliação (ex.: troca de área, acompanhamento mais próximo, medidas disciplinares)?

Critérios de triagem e gravidade

- Como são classificados os casos (informação, dúvida, conflito, conduta inadequada, assédio, risco grave à saúde, etc.)?
- Que critérios definem prioridade máxima (ex.: risco à integridade física, ameaça à vida, indício de crime, envolvimento de liderança sênior)?

Fluxos de apuração, decisão e retorno

- Quem participa da apuração de cada tipo de caso (RH, Jurídico, SSMA, canal de integridade, liderança local, CIPA, etc.) e qual o papel de cada um?
- Como é garantido que toda pessoa que sinaliza recebe retorno sobre o andamento e o desfecho, dentro de prazos definidos?

Passos práticos relacionados à proteção, canais e resposta:

(use este fluxo como roteiro de implementação ou readequação)

Mapear e organizar os canais existentes

- Levante todos os canais formais e informais hoje utilizados para relatos (lideranças, RH, ouvidoria, comissões internas, e-mail genérico, etc.).
- Identifique sobreposições, lacunas e riscos (canais que não respondem, caixas de e-mail sem dono, denúncias tratadas de forma informal demais).

Desenhar o fluxo de triagem e encaminhamento

- Determine, em um fluxograma simples, quem recebe, quem classifica, quem encaminha e quem decide sobre cada tipo de caso.
- Estabeleça SLAs mínimos (prazos de resposta, de início de apuração, de fechamento) e registre isso em documento acessível.

Fortalecer confidencialidade e proteção contra retaliação

- Descreva claramente as garantias de sigilo, anonimato (quando aplicável) e proteção para quem relata, e comunique isso em treinamentos e campanhas.
- Crie um protocolo para monitorar possíveis retaliações após relatos sensíveis (checagens periódicas com a pessoa, acompanhamento de mudanças de função, etc.).

Padronizar a apuração e o registro dos casos

- Defina padrões mínimos de registro (data, tipo de caso, área, partes envolvidas, decisões tomadas, medidas aplicadas, aprendizados).
- Garanta que os registros fiquem em um repositório seguro, com acesso controlado, permitindo análises agregadas para o mapa de riscos.

Transformar casos em aprendizado estrutural

- Programe uma rotina em que, a cada ciclo, os principais tipos de caso sejam analisados para identificar causas de fundo (desenho de trabalho, liderança, cultura).
- Conecte os achados a planos de ação nos demais direcionadores: ajuste de carga, desenvolvimento de lideranças, revisão de políticas, mudanças em metas e processos.

Checklist rápido — proteção, canais e resposta:

(use a lista abaixo como verificação inicial)

- As informações dos canais de denúncia estão integradas ao mapa de riscos humanos e psicossociais (e não só tratadas caso a caso)?
- Casos repetitivos ou graves geram revisão de processo, desenho de trabalho ou liderança, e isso fica registrado?
- Existem critérios claros para classificar e priorizar casos ligados a riscos psicossociais (assédio, sobrecarga, violência, discriminação)?
- Existem mecanismos formais de proteção contra retaliação (monitoramento pós-denúncia, canais alternativos para reportar retaliação, etc.)?
- O tempo de resposta e a qualidade das devolutivas são acompanhados por indicadores (SLA de apuração, percentual de casos concluídos, reincidência)?
- Periodicamente, a empresa “testa” seus canais (auditorias, simulações, avaliações de confiança) e transforma aprendizados em ajustes concretos?

Perguntas para impulsionar o diálogo com a alta liderança:

(para usar em comitês, workshops ou reuniões de alinhamento)

1. Hoje, se uma pessoa quiser relatar um problema sério com sua liderança ou com a própria organização, quão claro está o caminho para ela?
2. Em que medida conseguimos garantir, na prática, que ninguém sofrerá retaliação por usar os canais? Temos exemplos recentes que comprovam isso?
3. Quantos dos casos tratados nos últimos meses resultaram em mudanças estruturais (processos, metas, desenho de trabalho) e quantos terminaram apenas em “orientação pontual”?
4. Se um caso extremamente grave surgisse amanhã, qual seria o passo a passo e onde estão os pontos de fragilidade desse fluxo hoje?

Direcionador 6: governança, cadência e accountability

Neste direcionador, a pergunta central é: **como garantimos que essa agenda de ações relacionadas aos riscos humanos e psicossociais se mantenha viva, acompanhada e com donos claros ao longo do tempo?**

Aqui, os riscos saem do campo das “iniciativas pontuais” e entram na **rotina da gestão**, com fóruns definidos, calendário mínimo, indicadores, registro de decisões e prestação de contas entre áreas e níveis hierárquicos.

A função deste eixo é:

Transformar a gestão de riscos humanos em parte do ciclo regular de gestão (metas, painéis, reuniões, planejamento).

Assegurar responsáveis claros, rituais e indicadores para acompanhar avanços, lacunas e correções de rota.

Estabelecer mecanismos de prestação de contas e aprendizado contínuo realimentando os demais direcionadores.

Decisões mínimas deste diretor:

(e que precisam estar explícitas, documentadas e conhecidas)

Rituais executivos e calendário mínimo

- Quais fóruns vão tratar regularmente da agenda (comitê de riscos humanos, diretoria, conselho, comissões internas) e com qual frequência?
- Que temas são obrigatórios em cada ritual (mapa de riscos, andamento de planos, casos críticos, decisões pendentes)?

Responsáveis, papéis e patrocínio

- Quem consolida a pauta e leva o tema a cada fórum (CHRO, SSMA, Jurídico, outra área)?
- Como cada liderança é responsabilizada pelos resultados em suas áreas (metas, compromissos formais, critérios de avaliação)?

Indicadores e painéis de acompanhamento

- Quais indicadores-chave serão monitorados de forma recorrente (ex.: sinais de exaustão, afastamentos, rotatividade crítica, uso de canais, tempo de resposta, casos graves)?
- Como esses indicadores serão apresentados (painel único, scorecards por unidade, relatórios de exceção) e quem responde por cada um?

Regras de revisão e aprendizado

- Com que critérios revisamos prioridades, planos e metas (período, gatilhos de piora/melhoria, mudanças de contexto)?
- Como aprendizados de casos críticos, projetos-piloto e auditorias são incorporados em políticas, processos e treinamentos?

Conexão com planejamento e orçamento

- De que forma a agenda entra no planejamento e orçamento anual (recursos para ações, equipes, tecnologias, apoio em saúde mental, treinamentos)?
- Quem decide trade-offs quando medidas de proteção e ajustes de carga parecem "competir" com metas de curto prazo?



Passos práticos para nutrir governança, cadência e accountability:

(use este fluxo como roteiro de implementação ou readequação)

Desenhar o calendário de governança

- Mapear os fóruns executivos já existentes e definir em quais deles a pauta de riscos humanos será tratada com profundidade (evitando criar dezenas de reuniões novas).
- Construir um calendário anual com marcos claros: revisão de riscos, aprovação de planos, balanço de resultados e análise de aprendizados.

Criar o painel executivo de riscos humanos

- Selecionar um conjunto enxuto de indicadores (5–10) que representem a saúde do sistema, combinando visão de risco, ações e resultados.
- Padronizar visual e narrativa do painel: o que cada indicador significa, qual a referência/objetivo, que decisão é esperada quando sai da faixa aceitável.

Vincular responsabilidades a metas e avaliação de liderança

- Traduzir o framework em responsabilidades por nível (CEO/ conselho, CHRO, SSMA, Jurídico/Compliance, lideranças de negócio).
- Incluir compromissos ligados ao ambiente de trabalho e riscos humanos em objetivos, OKRs ou critérios de avaliação das lideranças.

Instituir ciclos de revisão e correção de rota

- Definir uma cadência mínima de revisão (por exemplo, semestral) para cruzar diagnóstico, planos e resultados, ajustando prioridades quando necessário.
- Criar um mecanismo simples para registrar decisões e acompanhá-las ao longo dos ciclos (atas padronizadas, registro em sistema, "owner" e prazo definidos).

Dar visibilidade e comunicar resultados

- Estabelecer rotinas de comunicação interna para compartilhar avanços, desafios e aprendizados ligados à agenda (sem expor pessoas ou áreas de forma inadequada).
- Celebrar conquistas concretas (redução de indicadores críticos, melhoria de clima em áreas sensíveis, fortalecimento dos canais) reforçando o valor estratégico do tema.

Checklist rápido — governança, cadência e accountability:

(use a lista abaixo como verificação inicial)

- Criar um calendário claro de fóruns que discutem riscos humanos e psicossociais ao longo do ano.
- Criar um painel executivo enxuto, com indicadores definidos, metas ou referências e responsáveis por cada métrica.
- Garantir que responsabilidades e resultados ligados a este tema apareçam nos objetivos e na avaliação das lideranças.
- Registrar, acompanhar e revisar decisões tomadas em comitês para que não se percam em atas dispersas.
- Garantir que a agenda de riscos humanos apareça em momentos-chave de planejamento e orçamento, e não apenas em campanhas pontuais.
- Demonstrar, de um ano para o outro, mudanças concretas na gestão (não só em comunicações): o que melhorou, onde houve correção de rota e quais riscos seguem em atenção máxima.

Perguntas para impulsionar o diálogo sobre governança, cadência e accountability:

(para usar em comitês, workshops ou reuniões de alinhamento)

1. Em quais fóruns hoje essa agenda é realmente discutida com profundidade e onde ainda aparece apenas como “recado” ou slide informativo?
2. Se o CEO ou o conselho pedissem amanhã um balanço dos últimos 12 meses em riscos humanos, que evidências concretas conseguiríamos apresentar?
3. De que maneira resultados em ambiente de trabalho e riscos psicossociais influenciam, na prática, a avaliação e a remuneração variável das lideranças?
4. Que decisões relevantes sobre pessoas e organização ainda são tomadas sem olhar para o mapa de riscos e para o painel deste sistema?

Importante:

Ao invés de tentar avançar em todos os seis direcionadores ao mesmo tempo, recomendamos que a empresa escolha **1 a 2 vértices prioritários por ciclo** (trimestre ou semestre), a partir do seu diagnóstico atual.

Utilize as tabelas de “decisões mínimas”, “passos práticos” e o checklist de cada eixo como roteiros de trabalho:

- Marque o que já está consolidado;
- Identifique o que está “em construção”;
- Destaque o que ainda não foi iniciado.

A cada revisão de GRO/PGR, volte à figura do framework para checar se as ações continuam coerentes entre si, da NR-1 e conformidade, no topo, até a governança, cadência e accountability, na base.

O objetivo desse processo não é “zerar a lista”, mas criar um sistema vivo, em que riscos humanos e psicossociais entram de forma estruturada na tomada de decisão do negócio.



A nossa **escuta** se tornou mais **estruturada, contínua e inteligente**. Hoje, os dados impulsionam decisões e mostram resultados concretos. A **adesão à pesquisa chegou a 82%, com 91% de engajamento**, e vimos avanços importantes em indicadores como Justiça, Feedback e Carreira. Além disso, outros insights se transformaram em **melhorias reais**, como um novo trajeto de ônibus fretado, wi-fi nos ônibus, ajustes de temperatura nos ambientes e uma pesquisa sobre preferência de turnos. **Tudo isso surgiu a partir da escuta ativa feita com a Gupy.**

Luciane Melo

Gerente executiva de DHO na Cimento Apodi

Liderar bem agora é sustentar saúde, confiança e performance ao mesmo tempo

Ao longo deste relatório, buscamos mostrar que a nova era regulatória do trabalho não pede apenas adequação, mas também uma leitura mais precisa do cenário, decisões mais consistentes e uma capacidade maior de transformar sinais em ação.

Quando falamos de riscos humanos e psicossociais, estamos falando de um tema que impacta engajamento, performance, retenção, reputação e sustentabilidade do negócio. Estamos falando, portanto, de uma pauta de liderança.

Esse é o movimento que propomos hoje. O de sair de uma lógica reativa e avançar para uma gestão mais estruturada, capaz de conectar compliance, escuta, desenvolvimento de lideranças e acompanhamento contínuo.

Medir engajamento, acompanhar performance, fortalecer canais de escuta, treinar lideranças e criar condições reais para que as pessoas queiram permanecer (e permanecer com saúde) deixou de ser um esforço paralelo. É parte daquilo que sustenta resultados mais consistentes ao longo do tempo.

Mais do que encerrar uma discussão, esperamos que este material ajude a organizar prioridades e iluminar caminhos possíveis.

Que os dados, reflexões e direcionadores reunidos aqui apoiem líderes de RH, C-levels e empresas na tomada de decisões mais conscientes, mais acionáveis e mais alinhadas ao futuro do trabalho que já está sendo cobrado no presente.

Porque ambientes mais saudáveis não são apenas melhores para as pessoas. Eles também são mais inteligentes, mais sustentáveis e mais preparados para performar.

Na Gupy, seguimos comprometidos com esse avanço. Com tecnologia, dados e soluções integradas de Engajamento, Treinamento e Performance, queremos apoiar empresas na construção de relações de trabalho mais saudáveis, lideranças mais preparadas e decisões mais estratégicas.

Afinal, diante de um desafio dessa escala, é preciso ir além do diagnóstico e impulsionar o potencial humano com método, consistência e tecnologia a serviço de uma gestão mais humana e mais eficaz.

É justamente para isso que estamos aqui.





Гурь