

NR-01

GRUPO FOCAL NA NR-01:

Como avaliar
riscos psicossociais
em empresas com
poucos funcionários

Método • Escuta • Contexto • Ação • Resultados



IDENTIFICAR
com profundidade



COMPREENDER
o trabalho real



AVALIAR
com método



PRIORIZAR
o que importa



AGIR
e transformar



Fernando Akio Mariya

Médico do Trabalho

Gestor de Saúde Corporativa



PESSOAS
NO CENTRO
TRABALHO
COM SENTIDO

“ Não se gerencia
o que não se **compreende**. ”





Fernando Akio Mariya

Posição Atual
Láatin America
Medical Director



O que te inspira
Desafios



Dica de Carreira
Do the Right Thing



Dica de Livro ou TV
Musashi (3 volumes)



Hobbies
Filmes/Video Game



Comida predileta
Japonesa



Palavra que te define
Empatia

P&G RH BRASIL

CARREIRA / HISTÓRICO PESSOAL

2000:
Médico pela
UNIFESP



2006:
Abri uma
consultoria



2010:
Gerente Médico



2015:
Entrei na
P&G



2002:
Formado Médico
do Trabalho pela
FMUSP



2007:
Médico do
Trabalho
Coordenador



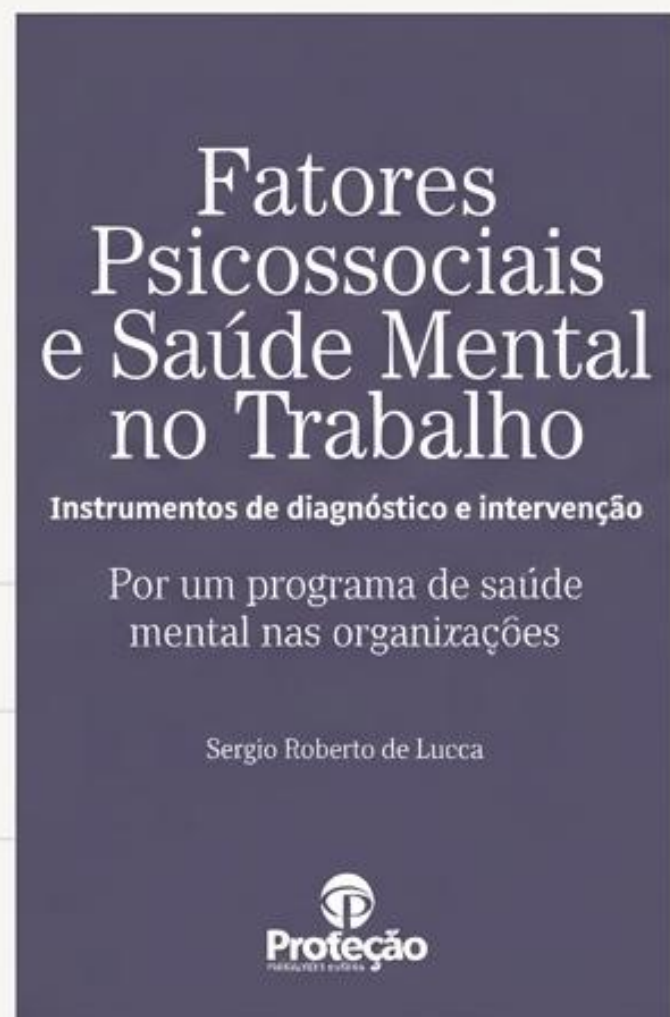
2012:
Professora na
USP



2023:
Coordenador da
pós de Saúde
Corporativa

O Próximo Nível da Saúde Mental nas Organizações

Recomendação de Leitura



Título: Fatores Psicossociais e Saúde Mental no Trabalho

Autor: Sergio Roberto de Lucca

Foco: Instrumentos de diagnóstico e intervenção.

O Veredito

A adequação à NR-01 não é apenas uma obrigação de compliance. É a transição de um modelo reativo focado no absenteísmo para um modelo preditivo focado no design do trabalho e na preservação da produtividade.

A mudança de paradigma: Do Indivíduo para o Contexto

Investigar Pessoas

Foco: Descobrir “quem está errado” através de números frios.



Investigar o Trabalho

Foco: Compreender como a organização impacta saúde, sofrimento e desempenho.



O Grupo Focal não investiga pessoas. Ele investiga o trabalho.

Matriz Diagnóstica:

O Instrumento Certo para o Contexto Certo

Grandes Empresas (>100 funcionários)

-  - Questionários validados (ex: JCQ, ERI) funcionam bem.
-  - O anonimato é garantido pela diluição no alto volume de dados.
-  - Mede a intensidade da exposição de forma estatística.

PMEs (<100 funcionários) - O Diferencial do Grupo Focal

-  - Reduz drasticamente o risco de identificação individual.
-  - Gera um diagnóstico organizacional e contextualizado imediato.
-  - Mede o significado e o contexto, revelando não apenas se há exposição, mas como ela ocorre.

O Paradoxo do Anonimato em PMEs

Em uma empresa de 5 a 20 pessoas, o anonimato praticamente deixa de existir. **Todos sabem** quem é quem, quem reclama mais e quem tem conflito com a liderança.

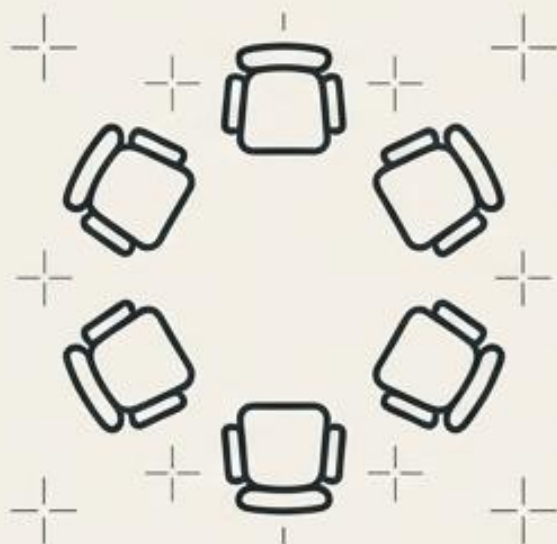


1 resposta negativa ÷ 6 trabalhadores = >16% da amostra.

Consequência: Em grupos pequenos, a interpretação estatística por questionário perde robustez e qualquer resposta altera drasticamente o diagnóstico.

O Playbook: Estrutura e Facilitação

A Estrutura Básica



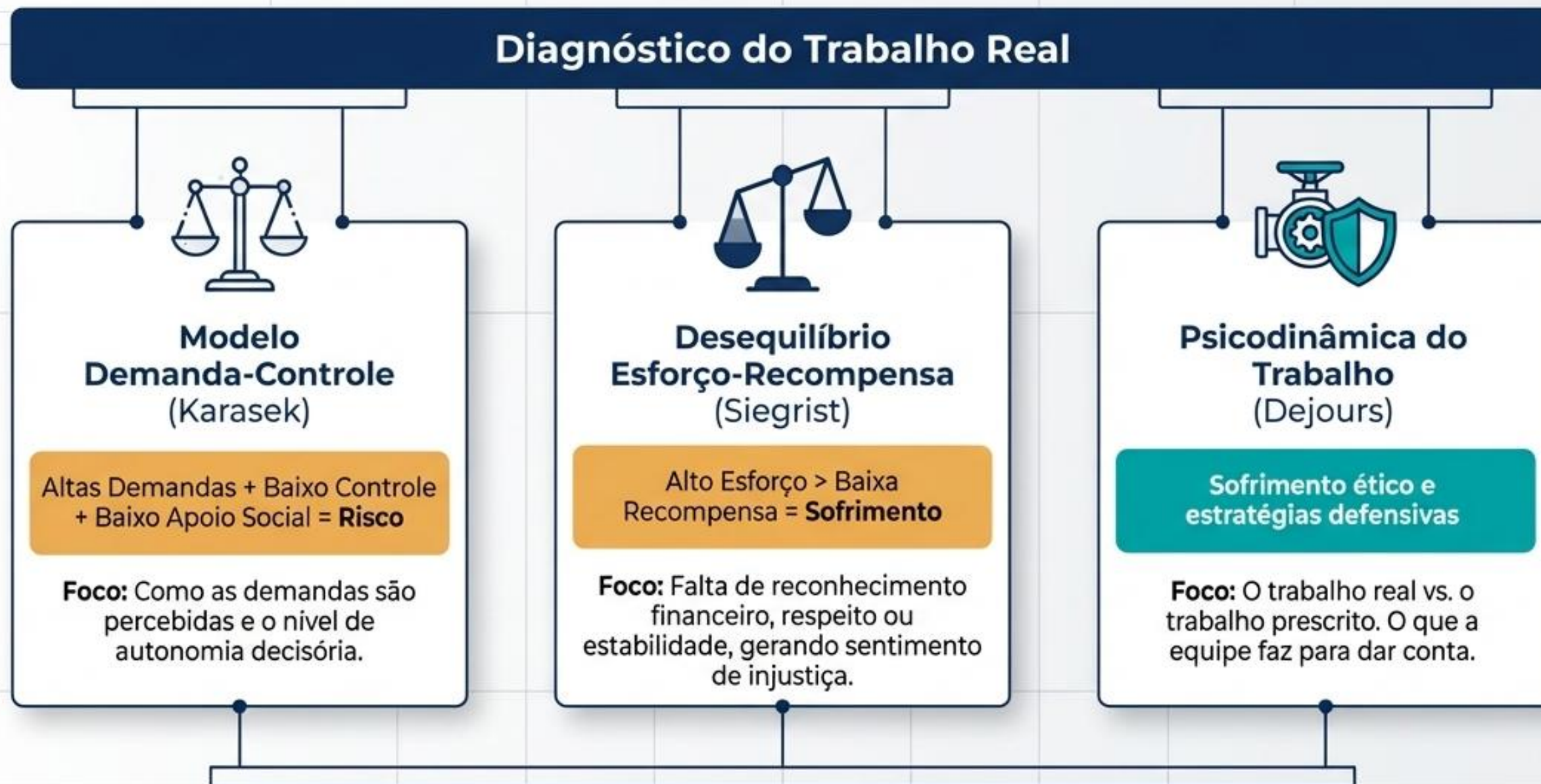
- Grupos de 5 a 8 participantes
- Separação por área ou função (quando possível)
- Duração restrita: 60 a 90 minutos
- Ambiente seguro (sem liderança direta presente)

O Papel do Facilitador



- Postura neutra e não-julgadora (idealmente externo)
- Garante participação equilibrada
- **Função Crítica:** Traduzir falas cotidianas em fatores de risco técnicos
- **Erro Comum:** Transformar o grupo em palestra ou consultoria ao vivo.

O Tripé Científico da Avaliação Qualitativa



A Arquitetura do Diagnóstico Qualitativo



Fase 1: Introdução e Contrato Psicológico



0-10 min

O que dizer (Roteiro)

Objetivo:

Hoje vamos conversar sobre experiências no ambiente de trabalho para entender como melhorar o bem-estar da equipe.

Dinâmica:

Não há respostas certas ou erradas. Queremos ouvir diferentes perspectivas.

O que garantir (Instruções)

Estabeleça o pacto de confidencialidade verbalmente.

Peça sinceridade extrema, garantindo que a gestão agirá com base em dados coletivos, não em retaliações.

Fase 2: Aquecimento e Calibração



10-20 min

Atividade 1 (A Síntese)

Pergunta Inicial: Se você tivesse que descrever o ambiente de trabalho hoje em uma palavra, qual seria?

Ação: Registrar as respostas visivelmente em um quadro.

Atividade 2 (O Gatilho)

Quebra-gelo: Complete a frase: No trabalho, me sinto mais motivado quando...

Responsabilidade
Satisfação
Renovação
Compromisso
Ambição
Respeito
Mudança
Desafio
Esperança
Prazer
Melhor
Oportunidade
Vocação
Saber
Ser
Aprendizado
Completo
Pragmatismo
Interdisciplinaridade
Comprometimento
Beleza
Empatia
Amor
Vida
Disciplina
Conhecimento
Fazer
Estudo
Mundo

FALTA DE INTERESSE DA FAMILIA FALTA DE DIÁLOGO
SALÁRIO BAIXO SER BARRADO POR CONTA DA DEFICIÊNCIA
COLEGAS NADA BUROCRACIA NÃO TER ESPAÇO PARA CRIAR
FALTA DE RECONHECIMENTO PROFISSIONAL
FALTA DE ACESSIBILIDADE
FALTA DE RESPEITO FALTA DE APOIO COBRANÇA E PRESSÃO EXCESSIVA
NÃO ENTENDEREM NOSSAS CAPACIDADES E LIMITAÇÕES
CHEFES ILUMINAÇÃO INEFICIENTE NÃO SINTO PULZAR NA FUNÇÃO INDIFERENÇA
RH ESTRUTURA MUITO REDUZIDA PADRÃO INTRIGAS
SER SERVIDOR PÚBLICO

Fase 3A: Autonomia e Controle

Perguntas Investigativas:

- Você sente que tem liberdade para tomar decisões relacionadas às suas tarefas?
- Como avalia o equilíbrio entre suas responsabilidades e a autoridade para cumpri-las?



20-70 min



Dica do Moderador: Incentive a participação igualitária. Aprofunde respostas rasas com táticas investigativas: "Pode elaborar?" ou "Como isso afeta você na prática?". Anote coletivamente.

Fase 3B: Relações Interpessoais e Liderança



20-70
min

Perguntas Investigativas:

- Como descreveria a comunicação entre colegas e lideranças?
- Já vivenciou ou presenciou situações de conflito? Como foram resolvidas?



Dica do Moderador: Documente padrões de comunicação. O foco não é 'quem brigou com quem', mas se a cultura organizacional fomenta resolução saudável de conflitos ou silenciamento.

Fase 3C: Interface Vida-Trabalho



20-70
min

Perguntas Investigativas:

- Como a carga de trabalho impacta sua vida pessoal?
- A empresa oferece flexibilidade suficiente para imprevistos pessoais?



Dica do Moderador: Observe reações não-verbais intensas (suspiros, concordância de cabeça). O esgotamento frequentemente se manifesta na linguagem corporal antes de ser verbalizado.

Fase 4: Encerramento e Validação



70-85
min

O Roteiro Final

1. **Síntese:** Vamos revisar os pontos-chave discutidos: [listar 3-5 tópicos]. Alguém gostaria de acrescentar algo?
2. **Avaliação Quantitativa Rápida:** Em uma escala de 1 a 5, quanto você recomendaria este ambiente de trabalho a um amigo?
3. **Próximos Passos:** Essas informações serão analisadas para criar um plano de ação. Todos receberão feedback sobre os resultados.

—



1



2



3



4

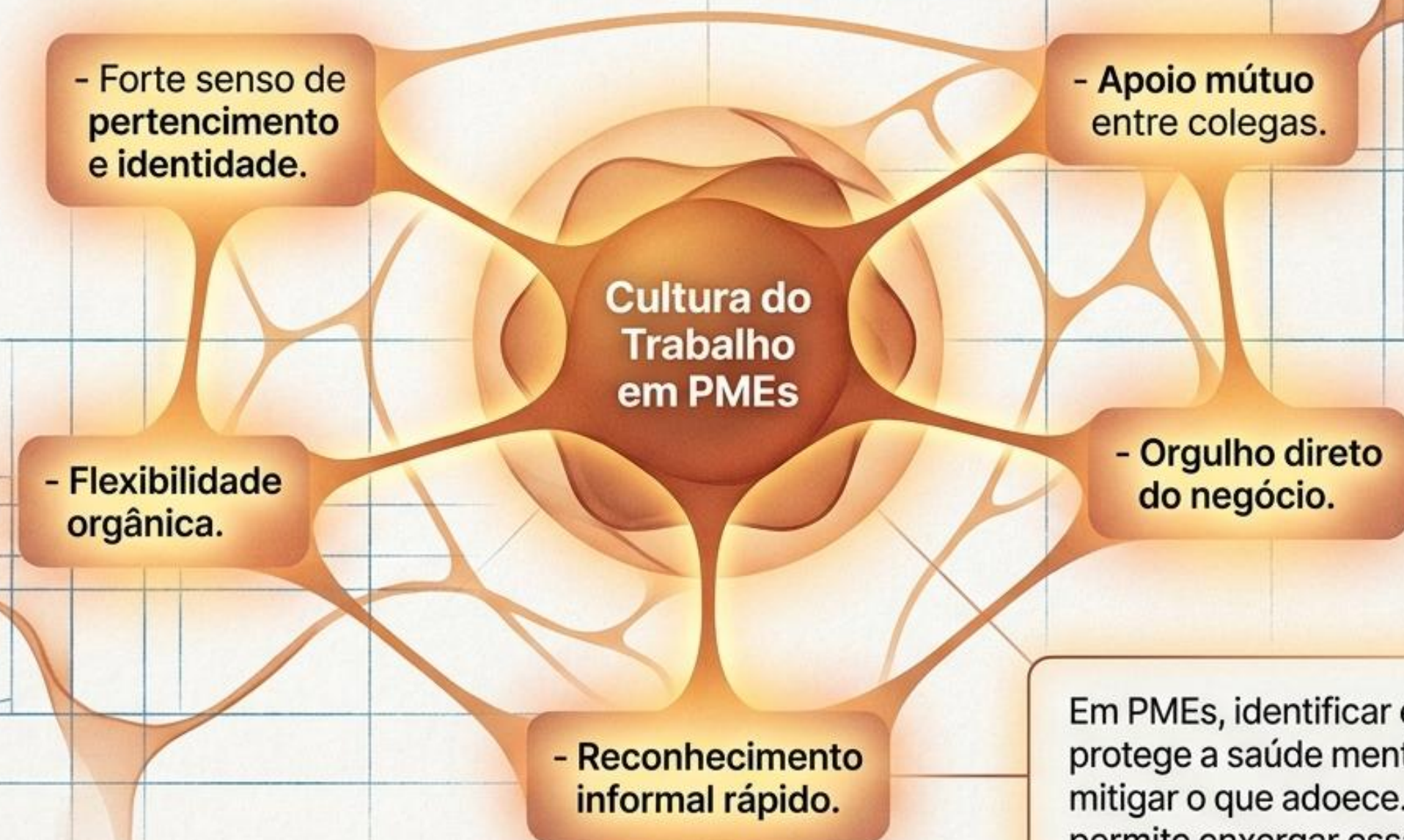


5

+

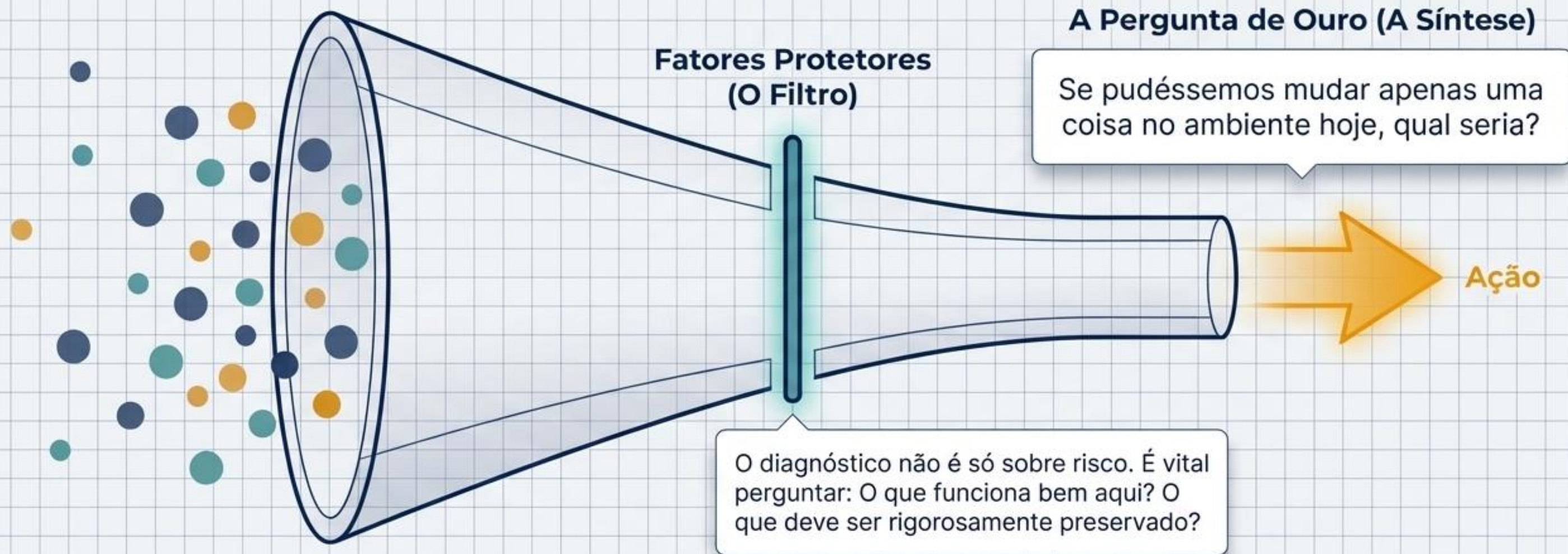
A Busca por Fatores Protetores

Avaliação psicossocial não é apenas 'caça ao problema'.
É ampliação de proteção.



Em PMEs, identificar e fortalecer o que protege a saúde mental é tão urgente quanto mitigar o que adocece. O Grupo Focal permite enxergar essa resiliência coletiva.

Síntese, Proteção e Priorização



Aviso Crítico: Evite que o grupo se torne um muro de lamentações. Diagnóstico sem intervenção aumenta o risco organizacional. É **mandatório vincular a escuta a um plano de ação devolutivo**.

O Roadmap do Grupo Focal

Metodologia estruturada de ponta a ponta.



Calculando a Probabilidade (SSOS Adaptado)



A Lógica da Balança: Fatores Protetores (Controle + Recompensa) VS Fatores Estressores (Demanda + Esforço).

Como traduzir falas em métricas: O avaliador analisa a Quantidade de falas, a Intensidade e o Consenso do grupo.



Muito Baixa / Baixa

Predomínio claro de falas sobre apoio e autonomia.

Neutra

Equilíbrio entre estresse e proteção.

Alta / Muito Alta

Predomínio claro de pressão e injustiça, validado por forte consenso do grupo.

Gradações de severidade

Tabela 11 – Gradações de severidade

Gradação	Critério qualitativo para avaliação da severidade relacionada a fatores de risco ergonômicos
Morte (5)	Pode levar a óbito imediato ou que venha a ocorrer posteriormente.
Maior (4)	Pode provocar lesão ou agravo grave que implica incapacidade permanente para o trabalho ou sequelas permanentes. Efeito sobre a saúde pode ser irreversível.
Moderada (3)	Pode provocar lesão ou agravo moderado que implica incapacidade temporária para o trabalho de médio prazo (mais de 3 dias). Efeito sobre a saúde pode ser reversível, mas a nocividade é mais severa.
Menor (2)	Pode provocar lesão ou agravo menor que implica incapacidade temporária para o trabalho de curto prazo (até 3 dias). Efeito sobre a saúde pode ser reversível.
Leve (1)	Pode provocar lesão ou agravo leve que não implica incapacidade temporária para o trabalho.

Fonte: Adaptadas de Malchaire (2003)³ e Firth et al. (2020)⁴.

		Gravidade				
		Insignificante	Menor	Moderada	Alta	Muito Alta
P r o b a b i l i d a d e	Muito Baixa	Muito Baixo	Muito Baixo	Baixo	Médio	Alto
	Baixa	Muito Baixo	Baixo	Médio	Alto	Alto
	Neutro	Baixo	Médio	Médio	Alto	Muito Alto
	Alta	Baixo	Médio	Alto	Muito Alto	Muito Alto
	Muito Alta	Médio	Médio	Alto	Muito Alto	Muito Alto

Construindo a Nova Matriz de Risco

A matriz do PGR não deve descrever pessoas ou fragilidades individuais. Ela deve mapear perigos, fatores organizacionais, exposição e consequências possíveis.

Perigo/Fator	Possível Dano	Probabilidade	Severidade	Medidas
Sobrecarga operacional	Estresse, fadiga, burnout	Alta	Alta	Redistribuição de tarefas
Ausência de pausas	Exaustão física e mental	Alta	Alta	Implantação de pausas
Comunicação agressiva	Sofrimento psíquico	Média	Alta	Capacitação liderança

O Maior Risco é o Plano de Ação Inexistente



Iniciativas futuras nascem mortas. O sofrimento que não foi tratado não desaparece; ele migra para absenteísmo, rotatividade, conflitos e acidentes. O verdadeiro desafio da NR-01 não é gerar documento, é gerar mudança.

Pilar 1: Gestão da Demanda e Carga Cognitiva



Demand Score: 61.9%
(Trabalho Intenso)

Pontos Críticos:

- ✓ Alta intensidade e ritmo acelerado.
- ✓ Percepção de tempo insuficiente para execução.
- ✓ Picos de demanda concentrados.

Ações Recomendadas

- ✓ Implementar discussões estruturadas de priorização em reuniões 1:1.
- ✓ Monitorar horas extras e ciclos de pico com gatilhos de escalação.
- ✓ Reforçar treinamentos de gestão de carga (ex: MOO Day).

Pilar 2: Aumentar o Controle e a Autonomia



Control Score: 78%
(Escolha de Tarefas)

Pontos Críticos na Minoria em Risco:

- ✓ Baixa autonomia na priorização de tarefas.
- ✓ Alta reatividade às demandas externas.
- ✓ Necessidade de maior latitude de decisão.

Ações Recomendadas



Fortalecer a capacidade dos gestores em clarificar prioridades.



Promover alinhamento transparente e contínuo de papéis.



Aumentar a visibilidade sobre limites de decisão e accountability.

Pilar 3: Equilíbrio do Esforço e Responsabilidade



Effort Score: **53%** (Muitas Responsabilidades)

Pontos Críticos:

- ✓ Carga de alta responsabilidade individual.
- ✓ Carga emocional e cognitiva sustentada ao longo do tempo.
- ✓ Risco latente de fadiga cumulativa.

Ações Recomendadas



Treinamento específico de liderança para gestão de equipes de alta responsabilidade.



Estabelecer check-ins regulares focados primariamente no bem-estar emocional.



Monitoramento ativo de sinais precoces de sobrecarga.

Pilar 4: Percepção de Recompensa e Futuro



Reward Score: 69.6%
(Perspectivas de Promoção)

Pontos Críticos na Minoria em Risco:

- ✓ Incerteza ligada a contextos de reestruturação.
- ✓ Dúvidas sobre os caminhos de progressão de carreira.
- ✓ Necessidade de maior visibilidade de crescimento interno.

Ações Recomendadas



Fortalecer conversas estruturadas de carreira utilizando guias globais.



Atualizar e dar visibilidade aos planos de desenvolvimento no Workday.



Aumentar a transparência corporativa sobre mobilidade interna.



O Fim do “PGR de Ficção”

A entrada dos **fatores psicossociais** na **NR-01** exige uma resposta clara para a pergunta mais perigosa da atualidade: **o que fazer quando o papel não reflete a realidade operacional?**



O Raio-X do Auditor: Os 4 Pilares da Fiscalização

Gestão Real de Risco Psicossocial

Coerência Técnica

Existe compatibilidade real entre o ambiente, a organização do trabalho, a exposição e a classificação de risco?

Metodologia

Qual método foi escolhido? Como os dados foram interpretados? Quais eram as limitações da ferramenta?

Rastreabilidade

A análise deixa rastros auditáveis? Atas, entrevistas, cronogramas, planos de ação claros.

Integração

O PGR conversa com a realidade? Cruza dados com PCMSO, absenteísmo, turnover e queixas clínicas?

A perigosa ilusão do “PGR de Ficção”



PGR de Ficção

Riscos classificados artificialmente como “baixos”. Ações prioritárias inexistentes. Nenhuma rastreabilidade metodológica. Sem coerência com o ambiente real.



O maior problema não é a ausência do PGR. É um documento que perde força como mecanismo de defesa porque não reflete a realidade observável.

A Teia de Exposição: A fiscalização não depende apenas do Auditor-Fiscal



Quando o trabalhador adoece ou a operação falha, o documento é o primeiro a ser desmascarado. A fiscalização chegará, não por rotina, mas por consequência.

almanara

Plano de Carreira é Estratégia de Caixa

Reduzir *turnover* não é apenas reter talentos; é eliminar o custo infinito de re-treinamento e perda de conhecimento tácito.

Liderança Endêmica

Gestores importados trazem soluções genéricas; gestores formados em casa aplicam soluções de precisão. O chão de fábrica dita o sucesso.

FAP como KPI Financeiro

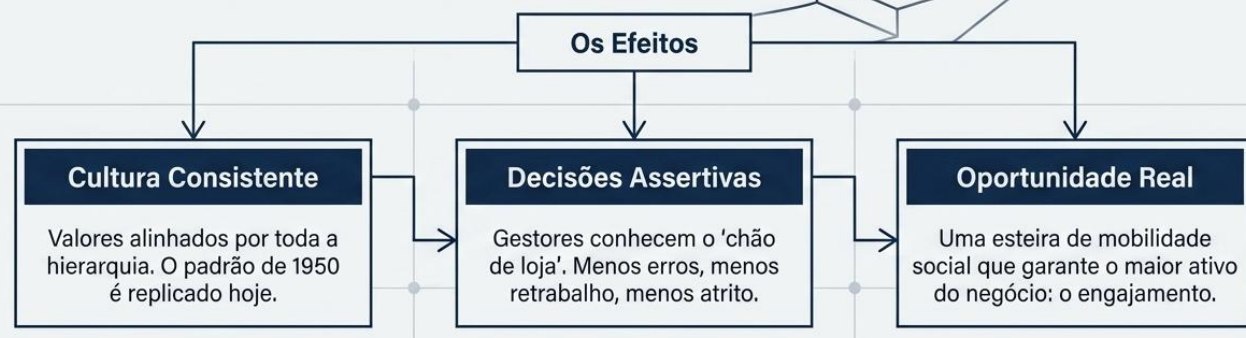
Pare de olhar para saúde ocupacional apenas como *compliance*. Monitore FAP, presenteísmo e afastamentos junto com o CFO.

Crescimento Disciplinado

Expansão sem alavancagem excessiva e baseada em caixa próprio é o que garante a sobrevivência na próxima crise sistêmica.



“ A nossa empresa não vai buscar novas chefias por aí, não contrata. O Almanara forma todos os seus gerentes aqui dentro. ”

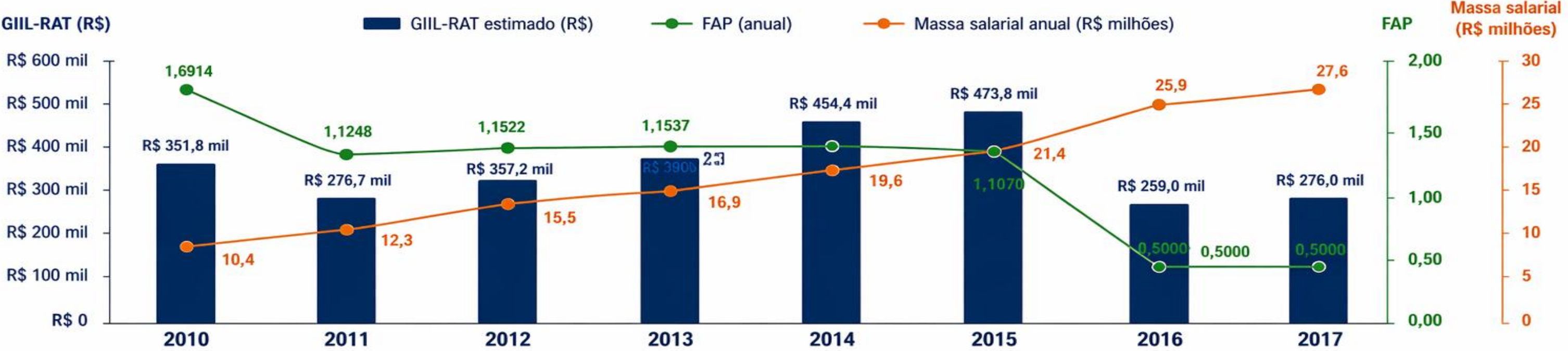


NotebookLM



ALMANARA – EVOLUÇÃO DO GIIL-RAT (2010–2017)

SAT = 2% da folha de pagamento | $GIIL-RAT = Folha\ anual \times 2\% \times FAP$



Ano	Lojas (nº)	Trabalhadores (nº)	Afastados por acidentes e doenças do trabalho (nº)	Taxa de afastamento (afastados/trabalhadores) %	FAP (anual)	Massa salarial anual estimada (R\$ milhões)	GIIL-RAT estimado (R\$)
2010	9	423	70	16,55%	1,6914	10,4	R\$ 351.811,20
2011	10	470	63	13,40%	1,1248	12,3	R\$ 276.700,80
2012	11	517	66	12,77%	1,1522	15,5	R\$ 357.182,00
2013	11	558	68	12,19%	1,1537	16,9	R\$ 389.950,60
2014	12	564	69	12,23%	1,1593	19,6	R\$ 454.445,60
2015	12	607	39	6,42%	1,1070	21,4	R\$ 473.796,00
2016	13	611	2	0,33%	0,5000	25,9	R\$ 259.000,00
2017	13	655	6	0,92%	0,5000	27,6	R\$ 276.000,00
TOTAL / MÉDIA DO PERÍODO	9 → 13 (+44,4%)	423 → 655 (+54,8%)	383 (Total do período)	9,23% (Média)	1,0805 (Média)	149,6 (Total do período)	R\$ 2.838.886,20 (Total do período)

COMPARAÇÃO COM CENÁRIO NEUTRO (FAP = 1,0 EM TODOS OS ANOS)

GIIL-RAT se FAP = 1,0 (neutro):
R\$ 2.992.000,00

GIIL-RAT real (2010–2017):
R\$ 2.838.886,20

SAVING NO PERÍODO
R\$ 153.113,80
(-5,12% vs. cenário neutro)

FAP MÉDIO DO PERÍODO
1,0805
(8,05% acima da média 1,0)

LEITURA DO GRÁFICO

- Barras azuis: GIIL-RAT estimado (R\$).
- Linha verde: FAP anual (quanto maior que 1,0, maior o custo).
- Linha laranja: Massa salarial anual (R\$ milhões).

INTERPRETAÇÃO

Apesar do FAP médio ser maior que 1,0 (malus), o GIIL-RAT total foi menor que o cenário neutro, gerando saving, principalmente devido ao FAP mínimo (0,5) nos anos de maior folha (2016–2017).

FÓRMULA UTILIZADA

$GIIL-RAT = Folha\ anual \times 2\% (SAT) \times FAP$
SAT (Seguro Acidente de Trabalho) = 2% da folha de pagamento.

Fonte: Dados fornecidos.

O Dono como Role Model: O fator mais poderoso.

Em pequenas empresas, a cultura não é definida por valores escritos.
É definida pelo comportamento do dono.



Síntese Executiva: 4 Pilares da Intervenção

1



Abandone o Wellbeing Washing

Substitua intervenções superficiais (sintomas) por ações preventivas nas condições e organização do trabalho (**causas-raiz**).

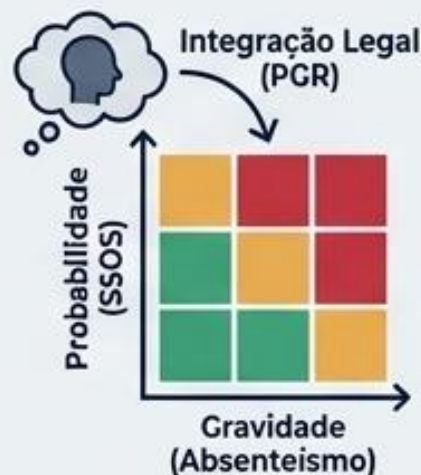
2



Escolha a Ferramenta Certa

Use questionários validados (COPSOQ, HSE-IT) para dados escaláveis, e **Grupos Focais metodológicos** onde o anonimato é inviável.

3



Integre ao Risco Legal (PGR)

Transforme percepções subjetivas em **matrizes de risco quantificáveis** cruzando **Probabilidade (SSOS)** e **Gravidade (Absenteísmo)**.

4



Mensure o ROI Financeiro

Saúde mental não é despesa; é alavanca de valor. **Rastreie a redução de turnover** e a **queda na alíquota do FAP** para provar retorno.

Obrigado!

Contato: fmariya@gmail.com

WhatsApp: (11) 99546-0550