



HAMILTON MONZEN

# *GUIA PRÁTICO* PARA A **NR-1**



**HAMILTON MONZEN**

***GUIA PRÁTICO***  
**PARA A** **NR-1**



2026

## Apresentação

*Este e-book, assinado por Hamilton Monzen, apresenta um guia prático para apoiar profissionais de facilities management na implementação da NR-1 em suas organizações. Criado a partir da entrevista para uma matéria sobre Ética & Compliance na revista do FM Connection, o livro conta com linguagem acessível e abordagem aplicada, traduzindo as exigências da norma em ações concretas, abordando gestão de riscos, compliance e fatores psicossociais. Hamilton Monzen reúne experiência nacional e internacional para orientar empresas na adaptação às novas demandas regulatórias e na construção de ambientes de trabalho mais seguros e eficientes.*



### HAMILTON MONZEN

Engenheiro Eletricista, master Coach e mentor em Inteligência Emocional. Certificado em NR-1, NR-10, NR-17 e NR-35. Experiência internacional na Austrália. Fundador da HR Monzen, focado em liderança, produtividade e performance.

# Índice

<b>Introdução</b>	<b>5</b>
<b>1. NR-1 e a integração de riscos psicossociais com Ética e Compliance</b>	<b>7</b>
<b>2. Gestão de riscos e programas de compliance</b>	<b>11</b>
<b>3. Documentação, Governança e Auditorias na NR-1</b>	<b>16</b>
<i>Checklist rápido de governança NR-1</i>	<b>21</b>
<b>4. Fiscalizações da NR-1: preparação e principais falhas</b>	<b>24</b>
<b>5. Responsabilidade corporativa, resultados e reputação</b>	<b>28</b>
<b>6. Transformação ou formalidade da cultura organizacional?</b>	<b>31</b>
<b>7. Facilidades na implementação da NR-1: ações práticas</b>	<b>39</b>

## Introdução

Em um cenário corporativo cada vez mais orientado por governança, transparência e responsabilidade social, a atualização da NR-1 representa um divisor de águas na forma como as organizações brasileiras encaram a saúde e a segurança no trabalho. Ao ampliar o conceito de risco e incorporar fatores psicossociais, a norma aproxima, de maneira definitiva, as agendas de segurança ocupacional, ética e compliance. É nesse contexto que este e-book se conecta à discussão apresentada nesta edição do FM Connection, oferecendo um aprofundamento prático e estratégico para profissionais que estão na linha de frente dessa transformação.

Assinado por Hamilton Monzen, engenheiro eletricista, coach executivo e especialista em normas regulamentadoras, o conteúdo reflete uma trajetória de 18 anos dedicada à gestão de riscos e ao desenvolvimento de lideranças. Com passagens pela Siemens no Brasil e na Austrália, o autor traz uma perspectiva

internacional e aplicada, combinando rigor técnico com uma visão contemporânea sobre cultura organizacional e comportamento humano.

Ao longo do material, o leitor encontrará uma análise clara e estruturada sobre os impactos da nova NR-1, desde a integração com programas de compliance até as exigências de governança, documentação e preparação para auditorias e fiscalizações. O e-book também explora desafios reais enfrentados pelas empresas brasileiras, propondo caminhos para a construção de ambientes de trabalho mais seguros, íntegros e sustentáveis. Mais do que atender a uma obrigação legal, a obra convida à reflexão sobre o papel das organizações na promoção da dignidade, da saúde mental e de uma cultura corporativa verdadeiramente responsável.

# 1

## NR-1 e a integração de riscos psicossociais com Ética & Compliance

A atualização da NR-1 introduz uma mudança relevante na forma como os riscos ocupacionais são definidos e gerenciados no Brasil. Ao incorporar fatores psicossociais, como assédio, sobrecarga mental e insegurança no emprego, a norma amplia o escopo do Gerenciamento de Riscos Ocupacionais e passa a considerar a saúde do trabalhador de maneira integral, para além dos aspectos físicos.

Essa revisão estabelece uma conexão direta entre segurança do trabalho e as práticas de ética e compliance nas organizações. Ao reconhecer que riscos psicossociais afetam a integridade dos profissionais, a NR-1 aproxima essas agendas ao reforçar um objetivo comum. Trata-se da construção de ambientes de trabalho que garantam a dignidade e a integridade humana, alinhando exigências regulatórias a princípios já presentes nas políticas corporativas.

Atuei por sete anos na Austrália e vivenciei uma

integração consolidada entre segurança e saúde ocupacional. O *Safe Work Australia* e as regulamentações estaduais (como a WHSQ – *Workplace Health and Safety Queensland*) tratam riscos psicossociais como parte obrigatória da gestão de segurança desde a década de 2010. Essa abordagem gera mudança cultural concreta: conversas diárias de segurança (*toolbox talks*), pausas estruturadas para identificação de riscos (*Take 5*), análises de modo de falha (FMEA) e estudos de perigos (HAZOP) aplicados não apenas a processos técnicos, mas a aspectos organizacionais. O resultado é uma cultura onde a transparência sobre riscos psicossociais é normalizada, e o diálogo entre liderança e equipes sobre saúde mental, carga de trabalho e relações interpessoais é parte da rotina de segurança e não uma iniciativa isolada de RH.

A diferença fundamental entre o modelo australiano e o brasileiro é o tempo de maturação. Na Austrália, essa integração evoluiu gradualmente desde 2011, permitindo que organizações ajustassem processos, capacitassem lideranças e internalizassem a cultura de segurança psicossocial. No Brasil, a NR-1 (vigência em 26 de maio de 2026) impõe essa integração de forma abrupta, sem período de transição. Isso cria desafio e oportunidade simultâneos: desafio porque muitas organizações ainda não têm maturidade para gerenciar riscos psicossociais; oportunidade porque permite aprender com erros australianos e implementar boas práticas desde o início.

Para organizações brasileiras, isso significa que

não há tempo para aprendizado gradual. A preparação deve ser acelerada, focando em três frentes simultâneas: capacitação de lideranças em gestão de riscos psicossociais, redesenho de processos de trabalho para reduzir perigos identificados, e integração de sistemas de compliance com gestão de segurança.

**Conexão direta com compliance:** A Lei 14.457/2022 estabelece obrigações legais de prevenção ao assédio moral, exigindo que organizações implementem políticas de prevenção, canais de denúncia confidenciais e investigações imparciais. Isso não é mais questão de ‘bom comportamento corporativo’ – é obrigação legal integrada à gestão de segurança ocupacional. Organizações que já possuem programas de compliance (anticorrupção, conformidade trabalhista, conformidade ambiental) podem aproveitar a infraestrutura existente (canais de denúncia, processos de investigação, documentação de conformidade) para gerenciar riscos psicossociais de forma integrada. Essa convergência reduz duplicação de esforços e cria visão holística de responsabilidade corporativa.

Exemplos dessa integração na prática:

**1. Canais de denúncia integrados:** Recebem denúncias de corrupção, assédio moral, discriminação e sobrecarga de trabalho. Investigações são conduzidas com mesmo rigor independentemente da categoria.

**2. Matrizes de risco ampliadas:** Avaliam não apenas perigos físicos, mas também riscos psicossociais.

ciais, usando mesma metodologia (probabilidade X severidade).

### **3. Treinamentos de liderança expandidos:**

Integram comunicação não-violenta, escuta ativa e inteligência emocional como competências obrigatórias, não apenas técnicas de gestão.

### **4. Auditorias internas holísticas:**

Verificam conformidade simultânea com políticas de RH e requisitos de segurança psicossocial da NR-1.

# 2

## Gestão de riscos e programas de compliance

A gestão de riscos exigida pela NR-1 estabelece conexão direta com programas de compliance já existentes nas organizações. A norma amplia o foco ao incorporar a prevenção de condutas inadequadas, como parte do gerenciamento de riscos. Nesse contexto, a integração entre segurança e compliance passa a orientar a promoção de um ambiente de trabalho íntegro, alinhando práticas e responsabilidades na proteção da integridade dos trabalhadores

A gestão de riscos psicossociais exigida pela NR-1 não funciona isoladamente. Ela deve estar integrada com programas de compliance já existentes nas organizações. Normas internacionais como a ISO 45001:2018 (padrão internacional que muitas multinacionais brasileiras adotam) e a ISO 45003:2021 (que trata de riscos psicossociais) enfatizam que a gestão de segurança deve integrar-se com a governança corporativa. Vejo essa integração ocorrendo em quatro frentes:

## a) Identificação compartilhada de riscos

O Programa de Gerenciamento de Riscos (PGR) obrigatório pela NR-1 deve consolidar dados de múltiplas fontes:

- Indicadores de saúde ocupacional (PCMSO – Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional).
- Análise de acidentes e doenças relacionadas ao trabalho.
- Pesquisas de clima organizacional e percepção de riscos.
- Dados de rotatividade, absenteísmo, afastamentos por saúde mental.
- Denúncias recebidas via canais de compliance (assédio, discriminação, violência).

Esses dados devem alimentar o inventário de riscos do PGR, criando uma visão integrada do ambiente de trabalho.

## b) Medidas de prevenção alinhadas

A hierarquia de controle de riscos (eliminação, substituição, engenharia, administrativas, individuais) deve ser aplicada de forma consistente com políticas de compliance:

- **Eliminação:** remover gestor que pratica assédio sistemático (após investigação formal).
- **Substituição:** mudar modelo de metas individuais para metas de equipe; adotar jornadas flexíveis em vez de jornadas fixas exaustivas.

- **Engenharia:** criar espaços de trabalho que reduzam sobrecarga sensorial; implementar sistemas que organizem demandas.
- **Administrativas:** políticas contra assédio e violência com canal de denúncia, procedimentos de investigação padronizados, treinamentos obrigatórios.
- **Individuais:** programas de apoio psicológico, coaching, grupos de apoio.

### c) Responsabilidade compartilhada

A NR-1 estabelece que a organização deve adotar mecanismos para:

- Participação de trabalhadores no GRO (com noções básicas sobre como funciona).
- Consulta aos trabalhadores sobre percepção de riscos (via CIPA ou outros canais).
- Comunicação clara sobre riscos identificados e medidas de prevenção.

Isso é idêntico ao que compliance exige: transparência, participação, comunicação bidirecional.

### d) Prevenção de condutas inadequadas e promoção de integridade

A integração entre NR-1 e compliance vai além de gerenciar riscos, ela estabelece padrões de conduta que previnem comportamentos inadequados e constroem ambientes psicologicamente seguros. Isso ocorre em duas dimensões complementares:

**Prevenção estrutural:** A identificação de riscos

psicossociais (assédio, discriminação, violência, abuso de poder) no inventário de riscos do PGR força a organização a reconhecer que essas condutas não são “problemas individuais de RH”, mas riscos ocupacionais que afetam saúde coletiva. Isso muda a resposta organizacional de punitiva (punir o agressor) para preventiva (eliminar condições que permitem a conduta).

**Prevenção comportamental:** Políticas de compliance contra assédio, discriminação e violência estabelecem expectativas claras de conduta. Quando integradas ao GRO, essas políticas deixam de ser “regras a cumprir” e passam a ser “padrões de segurança” – o que aumenta adesão e legitimidade. Treinamentos obrigatórios sobre assédio moral (exigidos pela Lei 14.457/2022) deixam de ser formais quando conectados ao objetivo maior de segurança e saúde.

**Integridade como resultado:** Um ambiente de trabalho íntegro é aquele onde:

- Condutas inadequadas são identificadas e investigadas com imparcialidade (via canais de compliance).
- Investigações são conduzidas com rigor técnico e respeito à dignidade de todos os envolvidos.
- Ações corretivas são proporcionais e documentadas (conforme exigências de rastreabilidade da NR-1).
- Trabalhadores confiam que denúncias serão levadas a sério e que represálias serão prevenidas.
- Lideranças modelam comportamentos éticos e são responsabilizadas por criar ambientes psicologicamente seguros.

Essa integração transforma compliance de “conformidade com regras” para “construção de cultura de integridade” – que é exatamente o que a NR-1 exige quando fala em “participação de trabalhadores” e “comunicação clara sobre riscos”.

# 3

## Documentação, Governança e Auditorias na NR-1

A exigência de documentar e monitorar ações ganha centralidade com a atualização da NR-1, ao reforçar a necessidade de comprovação da conformidade. Esse movimento impacta diretamente a governança das empresas, ao estabelecer maior rigor nos registros e no acompanhamento das medidas adotadas. Também altera a relação com auditorias e fiscalizações, que passam a demandar evidências consistentes sobre a gestão de riscos e a efetividade das ações implementadas.

A NR-1 impõe requisitos rigorosos de documentação que impactam diretamente a governança corporativa:

### a) Documentação obrigatória do PGR

- **Inventário de Riscos Ocupacionais:** consolidação de todos os perigos identificados, com descrição, fontes, grupos expostos, medidas implementadas, avaliação de riscos e classificação de prioridade.

Deve ser mantido atualizado e disponível para trabalhadores, sindicatos e Inspeção do Trabalho;

- **Plano de Ação:** medidas de prevenção a serem introduzidas, aprimoradas ou mantidas, com cronograma, responsáveis, formas de acompanhamento e aferição de resultados;
- **Crítérios de Avaliação:** documento que detalha como a organização gradua severidade, probabilidade, níveis de risco e critérios de classificação. Isso garante rastreabilidade nas decisões;
- **Registros de implementação e acompanhamento:** evidências de que as medidas foram executadas, monitoradas e ajustadas.

### **b) Monitoramento contínuo**

O desempenho das medidas de prevenção deve ser acompanhado de forma planejada, contemplando:

- Verificação da execução das ações planejadas e continuidade de sua aplicação;
- Inspeções dos locais e equipamentos de trabalho;
- Monitoramento das condições ambientais e exposições a agentes nocivos;
- Participação dos trabalhadores e da CIPA no acompanhamento.

As medidas devem ser corrigidas quando dados indicarem ineficácia em seu desempenho.

### **c) Impacto na governança e auditorias**

A documentação do PGR cria uma cadeia de res-

ponsabilidade clara:

- Quem identificou o risco? Quando? Com que metodologia?
- Qual foi a avaliação técnica? Qual o nível de risco?
- Qual medida foi escolhida e por quê?
- Quem é responsável pela implementação?
- Qual é o prazo? Qual é a métrica de sucesso?

Isso facilita auditorias internas e externas, bem como fiscalizações da Inspeção do Trabalho. A partir de maio de 2026, auditores e fiscais terão acesso a esses documentos e poderão verificar se a organização realmente gerencia riscos ou apenas cumpre formalmente.

### **Desdobramento de responsabilidades e mudança de governança**

Minha experiência na Austrália mostra que há um desdobramento de ações e responsabilidades dos setores centrais como RH e SST para os colaboradores e gestores. O *Safe Work Method Statements* (SWMS) na Austrália é elaborado pelos colaboradores, gestores e especialistas e documenta perigos, riscos, medidas de controle e responsáveis – exatamente o que a NR-1 agora exige. A diferença é que na Austrália isso é prática consolidada há anos; no Brasil, é obrigação nova que muitas empresas ainda não internalizaram.

Esse desdobramento de responsabilidades representa mudança fundamental na governança. Na Austrália, o SWMS não é documento elaborado apenas

por especialistas de segurança – é responsabilidade compartilhada entre gestores, colaboradores e especialistas. Cada ator tem papel definido: colaboradores identificam perigos baseado em experiência prática; gestores garantem recursos e acompanhamento; especialistas validam metodologia e rastreabilidade. No Brasil, a NR-1 exige essa mesma distribuição de responsabilidades, mas muitas organizações ainda concentram gestão de riscos em departamentos centrais (RH ou SST). A transição para modelo distribuído, onde cada gestor é responsável pelo PGR de sua área, é mudança de governança profunda. Isso significa:

- Gestores deixam de ser “executores de políticas” e passam a ser “proprietários de riscos” em suas áreas.
- Colaboradores deixam de ser “receptores de regras” e passam a ser “identificadores de perigos” com voz no processo.
- Especialistas deixam de ser “decisores” e passam a ser “facilitadores e validadores” de decisões tomadas no nível operacional.

Essa mudança exige capacitação de lideranças em gestão de riscos psicossociais, não apenas em técnicas de segurança, mas em comunicação, escuta ativa e inteligência emocional para facilitar participação genuína de colaboradores.

### **Mudança de foco em auditorias e fiscalizações**

A partir de maio de 2026, auditorias e fiscalizações mudarão de foco. Não será mais suficiente ter “políticas bonitas” ou “documentos que atendem

formalmente”. Auditores verificarão:

- **Rastreabilidade real:** Cada risco identificado tem origem documentada? Cada ação tem responsável nomeado e prazo definido? Cada resultado tem métrica de sucesso?
- **Efetividade das medidas:** As ações implementadas realmente reduziram o risco? Há evidências de que o risco foi reavaliado após implementação?
- **Participação genuína:** Há registros de que trabalhadores participaram da identificação de perigos? As sugestões de colaboradores foram consideradas? Como a organização respondeu a sugestões rejeitadas?
- **Correção de ineficácias:** Quando uma medida não funcionou, há registro de que foi corrigida? Qual foi a nova abordagem?

Essa mudança de foco, de conformidade formal para efetividade real, é transformação de governança. Organizações que apenas “cumpram formalmente” enfrentarão muitas significativas. Organizações que gerenciam riscos de verdade terão vantagem competitiva: melhor reputação, melhor produtividade, menor rotatividade, melhor clima organizacional.

# Checklist rápido de governança NR-1

## Ferramenta de Verificação de Conformidade e Maturidade em SST e Riscos Psicossociais

### 1. Governança e Estratégia

*Esta seção avalia o alinhamento institucional e o suporte da alta administração para a implementação da NR-1, garantindo que a segurança e a saúde sejam pilares estratégicos da organização.*

- Existe integração formal entre os departamentos de SST, RH e Compliance?
- O Board/Diretoria recebe relatórios periódicos sobre o inventário de riscos psicossociais?
- A política de prevenção ao assédio (Lei 14.457/2022) está integrada ao PGR?

### 2. Gestão de Riscos (GRO/PGR)

*Foco na estrutura técnica do Gerenciamento de Riscos Ocupacionais e do Programa de Gerenciamento de Riscos, assegurando a identificação e mitigação de perigos tradicionais e organizacionais.*

- O inventário de riscos inclui fatores psicossociais?

ciais (sobrecarga, assédio, insegurança)?

[ ] A metodologia de avaliação de riscos define critérios claros de probabilidade e severidade?

[ ] Existe um Plano de Ação com prazos, responsáveis e custos definidos para cada risco identificado?

### **3. Liderança e Cultura**

*Avaliação do capital humano e da capacidade de liderança em gerir ambientes psicologicamente seguros, promovendo uma cultura de cuidado e transparência.*

[ ] Os líderes (coordenadores e gerentes) receberam treinamento em Desenvolvimento Humano, Inteligência Emocional e Comunicação Não-Violenta?

[ ] Existem canais de denúncia anônimos e seguros, com protocolo de não-retaliação?

[ ] É realizada a escuta ativa dos trabalhadores durante o processo de identificação de perigos?

### **4. Operação e Facilities**

*Verificação da aplicação prática das normas nas rotinas operacionais e de manutenção, focando na redução da fadiga e no monitoramento contínuo da performance humana.*

[ ] As rotinas de manutenção e operação foram analisadas sob a ótica da carga mental e fadiga?

[ ] Existe um protocolo de 'Take 5' ou conversa diária de segurança que inclua o estado emocional da equipe?

[ ] O monitoramento dos riscos é contínuo, com revisão do PGR pelo menos a cada dois anos?

## ANÁLISE DE MATURIDADE

Para cada item marcado, atribua 1 ponto. Avalie o nível de governança da sua organização conforme a escala abaixo:

- **0 a 4 pontos: Nível Reativo.** A organização atende apenas a demandas emergenciais e possui alto risco de passivo trabalhista.
- **5 a 8 pontos: Nível em Adaptação.** Existem processos iniciados, mas a integração entre departamentos ainda é falha.
- **9 a 12 pontos: Nível Gerenciado/Otimizado.** A governança da NR-1 está consolidada e a segurança psicológica é parte da estratégia de negócio.

**ATENÇÃO:** *O descumprimento dos itens acima após 26 de maio de 2026 sujeita a organização a sanções administrativas e aumenta a exposição a riscos psicossociais críticos.*

# 4

## Fiscalizações da NR-1: preparação e principais falhas

Com o início das fiscalizações punitivas previsto para maio de 2026, cresce a exigência para que as empresas demonstrem, na prática, a gestão de riscos psicossociais. O cenário levanta questionamentos sobre o nível de preparação das organizações e evidencia a necessidade de avaliar falhas existentes. A implementação efetiva das medidas passa a ser determinante diante de um ambiente regulatório mais rigoroso.

A Portaria MTE nº 765 (15 de maio de 2025) estabelece que as fiscalizações punitivas da NR-1 iniciam em 26 de maio de 2026. Essa é uma data crítica. As principais falhas que observo nas organizações brasileiras são:

### a) Falhas estruturais

**1. Confusão entre GRO e PGR:** Muitas empresas acreditam que “fazer um PGR” (documento) é o mesmo que “gerenciar riscos” (processo contínuo). A

NR-1 é clara: o GRO é um processo dinâmico e contínuo; o PGR é apenas a documentação desse processo. Organizações que criam um PGR e o deixam na prateleira falharão na fiscalização.

**2. Falta de participação real dos trabalhadores:** A norma exige que trabalhadores participem da identificação de perigos e avaliação de riscos. Muitas empresas fazem “consultas” formais (preenchimento de questionários) sem realmente escutar ou agir sobre o feedback. A Inspeção do Trabalho verificará se há evidências de participação genuína.

**3. Riscos psicossociais negligenciados:** A maioria das organizações brasileiras ainda não tem processos robustos para identificar e avaliar riscos psicossociais. Assédio, sobrecarga, insegurança no emprego são frequentemente tratados como “problemas de RH”, não como riscos ocupacionais. Isso é uma falha grave que será detectada em auditorias.

## **b) Falhas em documentação**

**1. Critérios de avaliação ausentes ou genéricos:** Muitas empresas usam matrizes de risco (3x3, por exemplo) sem documentar explicitamente como gradua severidade e probabilidade. A NR-1 exige que isso seja detalhado em documento específico.

**2. Planos de ação sem rastreabilidade:** Ações são registradas sem clara ligação ao risco que as originou. Fiscais perguntarão: “Por que essa ação?” e a resposta deve estar documentada.

**3. Histórico de atualizações ausente:** O inven-

tário de riscos deve ser mantido por 20 anos, com histórico de atualizações. Muitas empresas não têm controle de versão ou data de revisão.

### **c) Falhas em implementação e monitoramento**

#### **1. Medidas de prevenção não implementadas:**

Planos de ação com prazos vencidos e ações não concluídas são evidência de que a organização não gerencia riscos de verdade.

**2. Falta de indicadores de sucesso:** Ações devem ter métricas claras. “Reduzir assédio” é vago; “reduzir denúncias de assédio em 50% em 6 meses” é mensurável.

**3. Participação da CIPA ou representação dos trabalhadores fraca:** A NR-1 exige que CIPA (ou equivalente) participe do acompanhamento. Muitas CIPAs são formais, sem poder real.

### **d) Falhas específicas em riscos psicossociais**

**1. Confusão entre trabalho prescrito e trabalho real:** A avaliação de riscos psicossociais deve focar no trabalho real (o que efetivamente acontece), não no que está nos procedimentos. Muitas empresas avaliam apenas o prescrito.

**2. Foco em sintomas individuais, não em condições de trabalho:** A NR-1 é clara: riscos psicossociais decorrem de problemas na concepção, organização e gestão do trabalho, não de características individuais dos trabalhadores. Organizações que culpabilizam o trabalhador (“ele não aguenta pres-

são”) em vez de redesenhar o trabalho estarão em não-conformidade.

**3. Ausência de investigações formais de denúncias:** A Lei 14.457/2022 exige investigação imparcial de denúncias de assédio. Muitas empresas não têm processo formal para isso.

Na Austrália, eu vi que a cultura de segurança é proativa. *Take 5s* (pausas de 5 minutos para identificar perigos) e conversas diárias de segurança são norma. No Brasil, muitas organizações ainda estão em modelo reativo: só agem após acidente ou denúncia. Isso mudará em maio de 2026.

# 5

## Responsabilidade corporativa, resultados e reputação

A NR-1 amplia o entendimento de que a gestão de riscos não se limita à conformidade, mas impacta o desempenho organizacional. Nesse contexto, a proteção à saúde passa a integrar a estratégia corporativa e a influenciar a forma como a empresa é percebida no mercado.

A norma reforça o conceito de responsabilidade corporativa ao vincular diretamente a saúde dos trabalhadores aos resultados e reputação das empresas. Vejo isso em três dimensões:

### **a) Responsabilidade legal e financeira**

A NR-1 estabelece que a organização é responsável pelo GRO. Não há “delegação total”, mesmo que contrate consultores, a responsabilidade permanece com a empresa. Fiscalizações resultam em multas (que podem ser pesadas), interdições de atividades e, em casos graves, processos criminais contra dirigentes.

A Lei 14.457/2022 amplia isso: empresas que não previnem assédio podem responder civilmente (indenizações aos trabalhadores) e criminalmente (dependendo da gravidade).

## **b) Impacto reputacional e de mercado**

Organizações que não gerenciam riscos psicossociais enfrentam:

- Rotatividade alta (custo de reposição, perda de conhecimento);
- Absenteísmo elevado (faltas ou afastamentos por saúde mental);
- Dificuldade em atrair talentos (empresas com má reputação em segurança/saúde mental não atraem profissionais qualificados);
- Processos trabalhistas (denúncias de assédio, discriminação);
- Danos à marca (redes sociais amplificam relatos de má conduta);
- Perda de clientes (especialmente em B2B, onde compliance é critério de seleção de fornecedores).

## **c) Conexão com sustentabilidade e ESG**

Cada vez mais investidores e clientes exigem que fornecedores atendam a critérios ESG (*Environmental, Social, Governance*). A gestão de riscos psicossociais é parte do “S” (Social). Organizações que não gerenciam bem esses riscos enfrentam dificuldades em:

- Acessar crédito em condições favoráveis (bancos

consideram ESG);

- Participar de licitações públicas (muitos editais agora exigem comprovação de conformidade com NR-1), ou seja, a “fiscalização” nem sempre parte do MTE;
- Manter relacionamentos com multinacionais (que impõem padrões de segurança e saúde).

# 6

## Transformação ou formalidade da cultura organizacional?

A questão mais profunda é que a integração entre NR-1 e compliance tende a transformar a cultura organizacional de forma estrutural. Em muitas organizações, a integração ainda será tratada como exigência formal, voltada ao cumprimento de requisitos, sem impacto direto nas práticas e na cultura interna.

Minha avaliação, baseada em 18 anos de experiência em grande parte multinacionais (11 no Brasil, 7 na Austrália) é: a integração entre NR-1 e compliance tende a transformar a cultura, mas apenas em organizações que já têm maturidade ou disposição para mudança. Em muitas empresas, será tratada como exigência formal.

### **a) Cenário 1: Transformação estrutural (poucas empresas)**

Empresas multinacionais com operações na Austrália, Europa ou EUA já têm cultura de segurança/saúde avançada. Para elas, a NR-1 é formalização do

que já praticam. Essas organizações usarão a norma como oportunidade para:

- **Integrar** RH, Compliance e Segurança em um modelo unificado de gestão de pessoas;
- **Investir** em liderança com inteligência emocional (capacitação em comunicação, escuta ativa, resolução de conflitos);
- **Redesenhar** processos de trabalho para reduzir riscos psicossociais estruturalmente;
- **Criar** cultura onde falar sobre saúde mental é normalizado.

Empresas multinacionais provavelmente já têm programas de bem-estar, canais de denúncia robustos e avaliações de risco que incluem aspectos psicossociais. Para ela, a NR-1 é consolidação.

## **b) Cenário 2: Exigência formal (maior parte das empresas)**

Empresas médias e pequenas, ou grandes empresas com cultura ainda tradicional, tratarão a NR-1 como obrigação legal a cumprir, não como oportunidade de transformação. Essas organizações:

- Criarão PGR “de prateleira” (documentos que atendem formalmente, mas não refletem gestão real);
- Farão treinamentos obrigatórios ou palestras sem mudança comportamental;
- Implementarão canais de denúncia, mas sem investigações genuínas ou comitês formados;

- Avaliarão riscos psicossociais usando questionários genéricos, sem análise profunda da organização do trabalho;
- Continuarão com modelos de liderança autoritários, apenas adicionando “compliance” como camada formal.

Essa abordagem funcionará até a primeira fiscalização punitiva ou até o primeiro caso grave (envolvendo geralmente diretoria) de processos. Depois, multas e reputação danificada forçarão mudanças.

### c) Fatores que determinam qual cenário

- **Liderança:** Empresas cujos dirigentes entendem que saúde/segurança é investimento (não custo) tendem à transformação. Aquelas que veem como “problema para o departamento de RH resolver” tendem à formalidade.
- **Maturidade em compliance:** Organizações que já têm programas robustos de compliance (anti-corrupção, conformidade regulatória) tendem a integrar NR-1 naturalmente. Aquelas que veem compliance como “cumprir regras” tendem a tratar NR-1 isoladamente.
- **Pressão de stakeholders:** Multinacionais com clientes internacionais, investidores que cobram ESG, ou fornecedores que exigem conformidade tendem à transformação. Empresas locais com mercado local tendem à formalidade.
- **Recursos:** Transformação exige investimento (capacitação de lideranças, redesenho de processos,

ferramentas de gestão). Empresas com recursos limitados tendem à formalidade.

#### **d) Sinais de transição entre cenários**

Nem todas as organizações se encaixam perfeitamente em um dos dois cenários. Existem sinais que indicam movimento de um cenário para outro (migrando de formalidade para transformação):

- Lideranças começam a questionar “por que fazemos isso?” em vez de apenas “como fazemos?”;
- Canais de denúncia começam a receber denúncias reais (não apenas formais) e investigações começam a gerar ações concretas;
- Colaboradores começam a participar genuinamente de identificação de riscos (não apenas preenchem formulários);
- Investimentos em capacitação de lideranças em comunicação e inteligência emocional começam a aparecer no orçamento.

#### **e) Sinais de que uma organização está presa em formalidade:**

- PGRs são atualizados apenas para cumprir prazos regulatórios, não porque novos riscos foram identificados;
- Treinamentos são realizados, mas não há mudança em comportamentos ou processos;
- Canais de denúncia existem, mas colaboradores não confiam ou têm medo de represálias;

- Gestores continuam sendo avaliados apenas por resultados financeiros, sem métricas de saúde/segurança.

Esses sinais são úteis para diagnosticar onde uma organização realmente está e qual é o próximo passo necessário.

## **f) Minha avaliação pessoal**

Baseado em minha experiência (9 anos no Brasil vendo cultura tradicional em segurança, 7 anos na Austrália vendo cultura proativa, e os últimos 2 anos atuando nesta mudança cultural e desenvolvimento humano) meu prognóstico é:

- **Curto prazo (2026-2027):** Muita confusão, com o próprio mercado apresentando soluções que não são efetivas. Empresas criarão PGRs apressadamente, mas mudança real será limitada;
- **Médio prazo (2027-2029):** Primeiras fiscalizações punitivas ocorrerão. Multas e reputação danificada forçarão algumas organizações a repensar. Outras pagarão multas e continuarão como antes;
- **Longo prazo (2030+):** Gradualmente, a cultura mudará. Trabalhadores que vivenciaram empresas com gestão de riscos psicossociais genuína não aceitarão ambientes tóxicos. Rotatividade e dificuldade em atrair talentos forçarão mudanças. Empresas que transformarem cultura terão vantagem competitiva.

## **g) Recomendações práticas para diferentes cenários**

*> Para organizações no Cenário 1 (Transformação estrutural):*

O desafio não é “começar”, mas “aprofundar”. Recomendações:

- **Integrar** explicitamente NR-1 com estratégia corporativa, não como iniciativa de RH/Segurança, mas como prioridade de negócio;
- **Investir** em lideranças: programas de coaching executivo focados em desenvolvimento de liderança, inteligência emocional e gestão de riscos psicossociais;
- **Redesenhar** processos de trabalho com foco em redução de riscos psicossociais (não apenas adicionar políticas);
- **Criar** métricas de sucesso que conectem saúde/segurança a resultados de negócio (retenção de talentos, produtividade, inovação).

*> Para organizações no Cenário 2 (Exigência formal):*

O desafio é “despertar” a organização para oportunidade. Recomendações:

- **Começar** com diagnóstico honesto: onde estamos realmente? Qual é nosso nível de maturidade em gestão de riscos psicossociais?
- **Identificar** “promoters”: pessoas que enten-

dem a importância e podem influenciar lideranças.

- **Iniciar** com projeto piloto em uma área/departamento, demonstrando que a transformação é possível e gera resultados.

- **Investir** em capacitação de lideranças: começar pequeno, mas começar.

- **Comunicar** resultados: quando primeiros projetos geram resultados (redução de absenteísmo, melhoria de clima, retenção de talentos), comunicar amplamente para criar *momentum*.

> *Para ambos os cenários:*

- **Preparar-se para fiscalizações punitivas:** ter documentação em ordem, processos de investigação definidos, registros de participação de colaboradores.

- **Usar fiscalização como oportunidade:** quando auditores identificarem *gaps*, usar como motivação para investimentos em transformação.

A NR-1 é um divisor de águas regulatório. Ela não apenas amplia o conceito de risco – ela redefine a responsabilidade corporativa. Como educador, treinador corporativo e coach executivo, tenho a responsabilidade de:

- **Educação de profissionais:** Ao integrar NR-1 com desenvolvimento humano e organizacional, estamos preparando uma geração de profissionais que entenderá segurança/saúde não como compliance formal, mas como responsabilidade genuí-

ína. Esses profissionais, quando assumirem posições de liderança, levarão essa mentalidade para suas organizações.

- **Transformação de lideranças:** Desenvolver competências e ferramentas práticas (comunicação, escuta ativa, resolução de conflitos, inteligência emocional) que são exatamente o que lideranças precisam para transitar de modelo autoritário para modelo participativo. Organizações que investem em seus líderes através destes pilares têm maior probabilidade de transformação genuína.
- **Mudança de narrativa:** Segurança/saúde de “obrigação legal” para “investimento em pessoas e resultados”. Essa mudança de narrativa é fundamental. Quando dirigentes entendem que saúde psicossocial impacta diretamente rotatividade, absenteísmo, produtividade e reputação, a prioridade muda.

# 7

## Facilities na implementação da NR-1: ações práticas

Profissionais de facilities management assumem papel central diante da revisão da NR-1 e das exigências de compliance. A atuação desses gestores, coordenadores e especialistas passa a ser determinante na implementação das diretrizes nas organizações. Posicionados na linha de frente desse processo, são responsáveis por conduzir a adaptação às novas exigências e garantir que a gestão de riscos seja incorporada às rotinas operacionais.

Recomendações imediatas:

**Para os próximos 12 meses (2026-2027):**

- **Verifique** se sua organização tem inventário de riscos psicossociais documentado. Se não, comece agora. Não precisa ser perfeito – precisa ser real;
- **Identifique** quem são os *promoters* em sua organização, pessoas que entendem a importância de saúde psicossocial. Conecte-se com eles;

- **Prepare-se** para fiscalizações: organize documentação, registros de participação de colaboradores, processos de investigação;
- Independentemente do cenário em que sua organização se encontra, **invista** em capacitação de lideranças. Isso é o fator crítico de transformação;
- **Crie** espaço para diálogo genuíno sobre riscos psicossociais. Não apenas formalmente, mas como parte da cultura de segurança;
- **Monitore** sinais de transição. Se sua organização está migrando de formalidade para transformação, acelere esse movimento.

#### **Para o longo prazo (2027+):**

- **Lembre-se:** a NR-1 não é apenas sobre compliance. É sobre criar organizações onde pessoas se sentem seguras, respeitadas e capazes de contribuir com seu melhor. Isso é bom para as pessoas e bom para os negócios.

*Este e-book tem download  
gratuito através do site do evento.*

*Maio de 2026*

*Fotografia Autor: Vitor Garcia*

