

# A NR-1 CHEGOU. AGORA A PARTE DIFÍCIL COMEÇA.

---

*Saúde Mental, NR-1 e o Novo Contrato com a Vida no Trabalho*

FREDY MACHADO · Autor e Especialista em Liderança Autêntica





# EXPECTATIVAS!

*Uma vida não examinada não merece ser vivida.  
-- Sócrates*

---



APRESENTAÇÃO

# UMA JORNADA IMPROVÁVEL



01

## Estudos

Harvard · Stanford  
Singularity · Berkeley

02

## Negócios

12+ empresas fundadas  
8.000+ líderes impactados

03

## Mundo

World Economic Forum  
Young Global Leaders

04

## Propósito

Livros · Palestras  
Autor Bestseller

05

## Burnout

A virada que  
mudou tudo



!! Qual foi a última vez  
que você deitou na cama,  
abriu um sorriso  
e adormeceu?

---

*Uma pergunta simples. Uma resposta reveladora.*



# PROPÓSITO!

“Contribuir para revolucionar a vida de todas as pessoas a fim de que elas se tornem mais felizes e como consequência, mais bem sucedidas e produtivas, buscando sempre a integração entre vida pessoal e profissional e a autenticidade em tudo o que fizerem.”

-- Fredy Machado



CONTEXTO

# QUAL A ÚLTIMA GRANDE MUDANÇA NO MUNDO?

# INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL

*A maior disrupção desde a Revolução Industrial.*



CONTEXTO



# O SER HUMANO ESTÁ PERDENDO O PROTAGONISMO!

*A maior disrupção desde a Revolução Industrial.*



# MODERNIDADE LÍQUIDA

Zygmunt Bauman

*A mudança é a única  
coisa permanente.  
A incerteza, a única  
certeza.*



## MEDO

O futuro nunca pareceu tão imprevisível



## ANSIEDADE

Excesso de escolhas, falta de sentido



## INSEGURANÇA

Identidade fragmentada, vínculos frágeis

A divisão entre mente e coração começa aqui.

# A EVOLUÇÃO DO BURNOUT



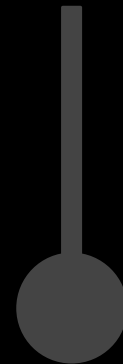
1974

Freudenbergger cunha o termo 'burnout' ao descrever exaustão em profissionais de saúde.



1981

Maslach & Jackson desenvolvem o inventário MBI -- base científica do campo.



2019

OMS reconhece o burnout como 'fenômeno ocupacional' na CID-11.



2022

Burnout entra em vigor na CID-11 como diagnóstico formal. Brasil adota.



2026

NR-1 com vigência plena: gestão de riscos psicossociais obrigatória em todo Brasil.

# O QUE É BURNOUT?

*"Síndrome resultante do estresse crônico no trabalho que não foi gerenciado com sucesso."*



-- Organização Mundial da Saúde · CID-11 · 2022

## EXAUSTÃO

Energia completamente esgotada

## DISTANCIAMENTO

Negativismo e cinismo em relação ao trabalho

## INEFICÁCIA

Sensação de ineficiência e falta de realização

# OS NÚMEROS NÃO MENTEM

Brasil: 2º maior índice de burnout do mundo, perdendo apenas para o Japão.

Em 2024, foram 16.670 ações por burnout na Justiça do Trabalho

--

22 vezes mais do que há 10 anos. Custo médio por processo: R\$ 368 mil.

**472 mil**

afastamentos por saúde mental em 2024

*Min. Previdência Social*

**+400%**

de crescimento desde a pandemia

*ISMA-BR · 2024*

**R\$ 3,75 bi**

em passivo de ações trabalhistas por burnout

*Trench Rossi Watanabe · 2025*

# A NR-1 E OS RISCOS PSICOSSOCIAIS



AGO 2024

## Publicação

Portaria MTE 1.419/2024



MAI 2025

## Período Educativo

Orientações sem autuação



MAI 2026

## Vigência Plena

Fiscalização efetiva ativa

**Toda empresa CLT deve: identificar · avaliar · controlar riscos psicossociais**

# O CUSTO DO ERRO! DA OMS!

72%

dos trabalhadores brasileiros relatam sintomas de burnout

ISMA-BR

R\$ 368 mil

custo médio por ação trabalhista por burnout

Trench Rossi Watanabe · 2025



*A saúde emocional exige ciência, não achismo.*

CENÁRIO

# TRÊS TEMPESTADES QUE JÁ CHEGARAM



#01

## Humanos objetivamente superiores

A IA criará uma nova hierarquia humana -  
- nunca vista antes na história.

#02

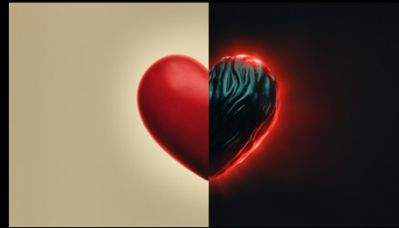
## Trabalho ilimitado

A IA reescreve as regras do capitalismo. O  
trabalho sem fim torna-se possível.

#03

## A solidão como mercado

Conexão virou produto. A dependência  
emocional, um modelo de negócio.

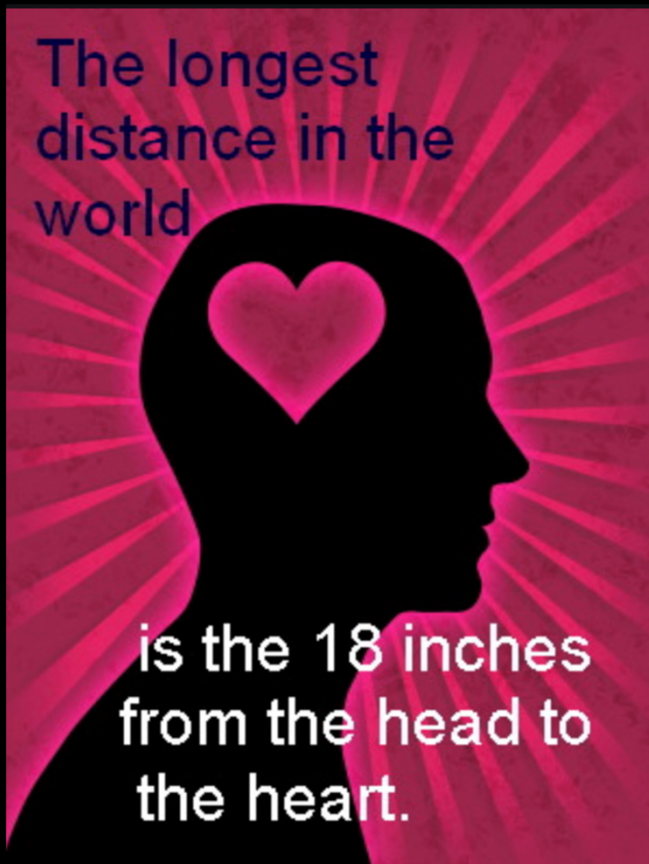


O sentir, o coração,  
este será o grande protagonista.

*A resposta da humanidade à era das máquinas  
não é mais inteligência!*



## A maior distância do mundo.



Líderes que só operam pela cabeça pagam um custo que não aparece no balanço.

-- Roger Martin, Harvard Business Review



# QUANDO A IA VIRA ALIADA

A IA pode ampliar o cuidado --  
mas não pode substituir o líder humano.



## Diagnóstico

Questionários anônimos de risco psicossocial (EET)



## Escuta 24/7

1 em cada 3 pessoas já conversou com IA sobre saúde mental



## Análise

72% dos usuários se sentem mais à vontade falando com IA



# As 8 Etapas do Método SUSTENTARE

*Uma jornada de transformação estruturada, sequencial e mensurável*

**1**

**Sensibilização**

*Saúde mental & NR-1*

**2**

**Inteligência Emocional**

*Modelo Goleman*

**3**

**Autoconhecimento**

*Human Code*

**4**

**Liderança Autêntica**

*Método Bill George*

**5**

**Time de Alta Performance**

*Golden Circle + Lencioni*

**6**

**Acordo de Convivência**

*Cultura e vínculos*

**7**

**Plano de Ação**

*Individual e coletivo*

**8**

**Monitoramento**

*AZTalent + IA*

IA · FERRAMENTA

# QUANDO A IA VIRA ALIADA

A IA pode ampliar o cuidado -- mas não pode substituir o líder humano.



### Plano de Ação

Ações planejadas e concluídas por área.

Ação	Origem	Responsável	Prioridade	Status	Progresso	Prazo
Temperatura inadequada no escritório	—	—	Alta	Pendente	30%	05/03/2024
Mediação de conflitos entre squads com Screen Master	Conflitos interpessoais entre squads	—	Alta	Concluído	100%	04/04/2024
Auxílio home office para mobilidade ergonômica	Postura inadequada em home office	Lucas Barbosa Costa	Alta	Pendente	0%	24/05/2024
Clarear fluxos de integração para vendas	Isolamento social no trabalho remoto	Lucas Barbosa Costa	Baixa	Pendente	0%	26/05/2024
Fornecer materiais com filtro de luz azul	Fadiga visual por exposição prolongada a telas	Lucas Barbosa Costa	Alta	Pendente	0%	26/05/2024
Tratamento de comunicação não-violenta para suporte	Estresse por atendimento a clientes insatisfeitos	Lucas Barbosa Costa	Alta	Pendente	0%	26/05/2024
Lincar horas extras e criar pacotes de café	Sobrecarga por metas excessivas	—	Crítica	Concluído	100%	19/03/2024
Implementar app de passas-ativos (Stretchify)	URSDCPT por uso prolongado de teclado e m...	Lucas Barbosa Costa	Crítica	Pendente	0%	10/04/2024
Distribuir luvas e massagens ergonômicas	URSDCPT por uso prolongado de teclado e m...	—	Crítica	Concluído	70%	02/04/2024

### Comercial

8 respostas | 10 colaboradores | 80%

#### MAPA DE FATORES PSICOSSOCIAIS

#### DISTRIBUIÇÃO DE RISCO

33 categorias

- Muito Alto: 0
- Alto: 0
- Médio: 13
- Baixo: 0

Fator	Classificação	Ação
Assédio	1.9 Médio	+ Criar plano
Falta de Suporte	1.9 Médio	+ Criar plano
Gestão de Mudanças	1.9 Médio	+ Criar plano
Clareza de Papel	1.9 Médio	+ Criar plano
Recompensas e Reconhecimento	2.2 Médio	+ Criar plano
Controle e Autonomia	1.7 Médio	+ Criar plano
Justiça Organizacional	1.9 Médio	+ Criar plano

### Dashboard NR-1

Visão geral de segurança e saúde ocupacional

Risco crítico por área: 8

Novos eventos: 1

Eventos em 7 dias: 2

Eventos recorrentes: 0

Condição NR-1: 4

#### Riscos por Classificação

9

#### Riscos por Tipo

Psicossocial: 4

Ergonômico: 2

#### Status dos Planos de Ação

11

Concluído: 4 | Pendente: 7

Exemplo: Faltou em 18 de maio de 2023 - 2 respostas

Ver diagnóstico +

PGI - Programa de Oramento de Riscos

PGI-25

### Diagnóstico Psicossocial Modelo NR-1

Questionário aplicado baseado nos fatores de risco psicossociais de NR-1 Cap. 15.

50 respostas | 100% participação | 0 respostas em alto risco | 0 respostas em risco médio

MÉDIA POR ÁREA: 118

Área	Resposta	Nível
1) Suporte ao Cliente	2.00	Muito Alto
2) QA	1.99	Muito Alto
3) Infraestrutura	1.95	Muito Alto
4) Financeiro	0.59	Baixo
5) Administrativo / RH	0.58	Baixo

Tratamentos vinculados a este diagnóstico

### Análise geral

Visão agregada antes de clicar áreas por área.

Resumo geral | Mapa de calor | Fatores sistêmicos | Cobertura

Score médio por área e fator psicossocial (escala MTE 0 a 4). Áreas ocultas estão excluídas.

Área	Eventos Traumáticos	Sobrecarga de Trabalho	Trabalho Remoto	Comunicação Difícil	Mais Relacionamentos	Justiça Organizacional	Recompensas e Reconhecimento	
QA	3.6	3.4	3.5	3.4	3.7	3.4	3.4	3.1
Suporte ao Cliente	3.7	3.6	3.5	3.7	3.6	3.3	3.4	3.4
Desenvolvimento	3.5	3.6	3.7	3.5	3.6	3.5	3.5	3.1
Financeiro	3.5	3.6	3.6	3.5	3.4	3.3	3.5	3.5
Infraestrutura	3.6	3.6	3.5	3.6	3.3	3.5	3.1	3.5
Comercial	3.1	3.1	3.3	3.0	2.1	1.9	1.9	3.2
Administrativo / RH	0.7	0.8	0.5	0.7	0.4	0.8	0.6	0.6

Exemplo: 1.5 | 1.5 | 1.1 | 2.3 | 1.9 | 3.0 (sem dados)

### Inventário de Riscos

Gerencie os riscos identificados na empresa.

Parâmetros psicossociais, o relatório de Diagnóstico DRPS e o mapa de inventário. Crie planos de tratamento diretos a partir dos fatores avaliados em Diagnóstico.

Título	Tipo	Departamento	Classificação	Origem	Identificação	Status
Risco Psicossocial - Pressão por Resultados	DRPS	Psicossocial	Desenvolvimento	Muito Alto	—	Pesquisa Identificado
Risco Psicossocial - Sobrecarga de Trabalho	DRPS	Psicossocial	Desenvolvimento	Muito Alto	—	Pesquisa Identificado
Ansiedade por insegurança no emprego	Psicossocial	Administrativo / RH	Médio	—	—	Identificado
Conflitos interpessoais entre squads	Psicossocial	Desenvolvimento	Médio	—	—	Identificado
Postura inadequada em home office	Ergonômico	Desenvolvimento	Alto	—	—	Em Análise
Isolamento social no trabalho remoto	Psicossocial	Comercial	Médio	—	—	Identificado
Fadiga visual por exposição prolongada a telas	Ergonômico	Desenvolvimento	Muito Alto	—	—	Identificado

### Visão Geral DRPS

Distribuição dos fatores avaliados

7

Top Fatores (média global, escala 0-4)

Fator	Valor	Nível
Pressão por resultados	3.80	Muito Alto
Excesso de demandas no trabalho (Sobrecarga)	3.30	Alto
Outros fatores psicossociais	3.18	Alto
Falta de suporte/apoio no trabalho	2.89	Alto
Ansiedade de qualquer natureza no trabalho	2.58	Alto

Score médio por área (escala 0-4)

Área	Score médio	Valor	Nível	Alto
Comercial	3.25	Alto	2V 4A	
Desenvolvimento	3.14	Alto	2V 3A	
Suporte ao Cliente	3.00	Alto	1V 4A	
QA	2.92	Alto	1V 4A	
Administrativo / RH	2.83	Alto	1V 3A	

### Diagnóstico Psicossocial

DRPS - questionário aplicado para identificar fatores de risco psicossociais de NR-1 Cap. 15.

Modelo	Respostas	Participação	Respostas em Alto Risco	Respostas em Risco Médio
Diagnóstico Psicossocial Modelo NR-1	50	100%	1	0
Diagnóstico Psicossocial Modelo NR-1	50	100%	1	0
Diagnóstico Psicossocial Modelo NR-1	50	100%	1	0
Diagnóstico Psicossocial Modelo NR-1	50	100%	1	0
Diagnóstico Psicossocial 2027	12	0	0	0

# EXISTE UM MITO.

## O Mito da Separação entre Vida Pessoal e Profissional.

---

*Você já caiu nessa?*

O problema nunca foi o trabalho em si -- foi a vida desintegrada.



# O CUSTO INVISÍVEL DO MITO!



## Presença ausente

Corpo no jantar. Cabeça na reunião.



## Identidade fraturada

Duas personas. Nenhuma inteira.



## Exaustão crônica

Nunca se desliga. Nunca descansa.



## Produtividade ilusória

Mais horas, menos resultado real.

*Trabalhar é bom e necessário. Mas o trabalho sem vida, mata. -- Fredy Machado*

REFLEXÃO

# TRABALHO NÃO É O VILÃO.

-- Fredy Machado





# As 8 Etapas do Método SUSTENTARE

*Uma jornada de transformação estruturada, sequencial e mensurável*

**1**

**Sensibilização**

*Saúde mental & NR-1*

**2**

**Inteligência Emocional**

*Modelo Goleman*

**3**

**Autoconhecimento**

*Human Code*

**4**

**Liderança Autêntica**

*Método Bill George*

**5**

**Time de Alta Performance**

*Golden Circle + Lencioni*

**6**

**Acordo de Convivência**

*Cultura e vínculos*

**7**

**Plano de Ação**

*Individual e coletivo*

**8**

**Monitoramento**

*AZTalent + IA*

# INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

## MUNDO DE DENTRO

### Intrapessoal

- ✓ Autoconhecimento
- ✓ Autocontrole
- ✓ Automotivação

## MUNDO DE FORA

### Interpessoal

- ✓ Empatia
- ✓ Sociabilidade

**FAÇA 100%  
DO SEU 1/3!**

**VOCÊ**

**OUTRO**

**CONTEXTO**

*Integração -- não divisão.*



# LIDERANÇA AUTÊNTICA

Bill George · Harvard Business School  
Ex-CEO da Medtronic

*No século 21, sem autenticidade na liderança,  
as organizações não podem se desenvolver.*

**75% deixam o líder -- não à empresa.**

01 Propósito

02 Valores

03 Autoconhecimento

04 Relacionamentos

05 Disciplina

Fonte: Mercer GTT · 2024



# O LÍDER QUE O MUNDO EXIGE HOJE



## Adaptar-se à IA

Usar a tecnologia sem perder a essência humana



## Liderar gerações

Baby Boomers, Gen X, Millennials e Gen Z na mesma equipe



## Navegar a incerteza

Decidir com velocidade sem perder coerência de valores



## Combater a desinformação

Filtrar ruído midiático e consultivo. Pensar criticamente.



## Cuidar de si primeiro

O líder doente não lidera.  
Adoecimento no topo contamina.



## Integrar, não separar

Vida e trabalho como um todo.  
Autenticidade em tudo.

Honestidade



Comunicação



Compromisso



Delegação



Confiança

Atitude positiva



Intuição



Criatividade



Capacidade de inspirar



Sintonia com as pessoas



# BEM-ESTAR NÃO É ALTRUÍSMO -- É ESTRATÉGIA

35%

MENOS ROTATIVIDADE

em culturas com empatia e segurança psicológica

FGV

32%

MAIS PRODUTIVIDADE

em ambientes com bem-estar real

FGV

US\$ 4

DE RETORNO

para cada US\$ 1 investido em saúde mental

OMS · 2022



**Ou você diminui seus sonhos  
Ou aumenta suas habilidades  
A escolha é sua.**

*Jim Rohn*



# O QUE FAZER?

**01** Faça uma reunião honesta com seu time sobre saúde emocional.

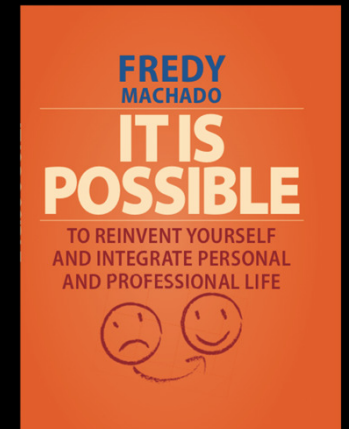
**02** Inicie o diagnóstico de riscos psicossociais -- a NR-1 já é lei.

**03** Examine sua própria vida: você é o líder que gostaria de ter?



# FREDY MACHADO

Autor e Especialista em Liderança Autêntica



OBRIGADO.