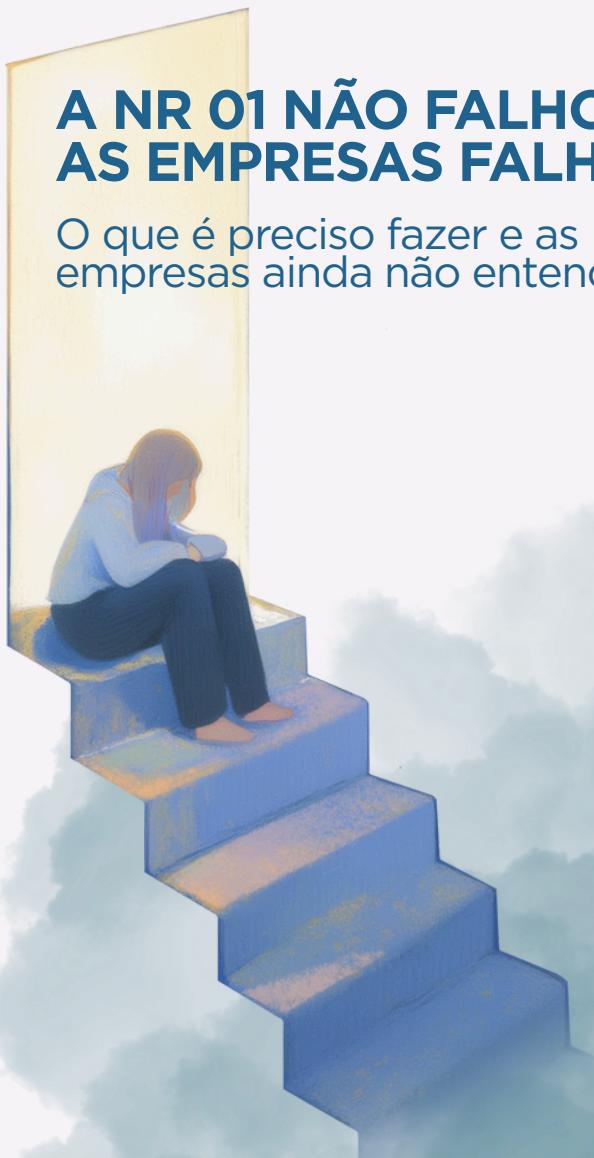


# A NR 01 NÃO FALHOU. AS EMPRESAS FALHARAM.

O que é preciso fazer e as empresas ainda não entenderam.



Por Junior Firmino  
@tokanalma



# Se você busca “fazer o mínimo exigido” talvez este material não seja para você. Mas se você acredita que cuidar de pessoas é uma decisão estratégica, então siga.

Este e-book não é um manual de como “cumprir a NR-1”.

Ele é um convite para repensar. Por isso aqui você não encontrará fórmulas prontas, mas, sem dúvidas não vai se arrepender de ler até o final.

Aqui você encontrará princípios, provocações e caminhos possíveis para que a adequação deixe de ser um peso e passe a ser uma oportunidade real de transformação cultural.

Quando cuidar vira norma e a norma precisa virar consciência

Durante muito tempo, falar sobre saúde mental nas empresas foi visto como algo subjetivo demais, sensível demais ou difícil demais de medir. Hoje, isso mudou e eu posso te provar.

A saúde mental entrou na pauta. Entrou na agenda. Entrou na norma.

E isso é um avanço. Mas todo avanço carrega um risco silencioso: o de transformar algo profundamente humano em mais um item de checklist.

A NR-1 pede responsabilidade, prevenção e consciência sobre riscos psicossociais que sempre existiram, mas, que por muito tempo, foram ignorados, normalizados ou empurrados para debaixo do tapete da produtividade.

O problema não é a norma. O problema é quando a norma vira o fim — e não o começo. Quando o cuidado vira burocracia, ele perde a potência.

E é aqui que nasce uma pergunta essencial: Como falar de saúde mental sem cair no discurso raso ou no medo jurídico?

Porque atender à norma é obrigatório.

Mas criar consciência é escolha.

E toda escolha revela o tipo de empresa ou profissional que se deseja ser.



Boa leitura,

Junior Firmino  
FOUNDER DA TOKA

# Capítulo 1

## NR-1 e Saúde Mental: por que isso virou norma e por que não é exagero.



A discussão sobre saúde mental no trabalho não começou com a NR-1. Ela só parou de ser ignorada.

Muito antes de qualquer atualização normativa, os sinais já estavam presentes: afastamentos crescentes, queda de engajamento, lideranças exaustas, equipes adoecidas emocionalmente e uma cultura organizacional cada vez mais orientada à performance — muitas vezes desconectada do humano.

Segundo dados da Organização Mundial da Saúde (OMS), transtornos como ansiedade e depressão estão entre as principais causas de incapacidade no mundo. No contexto do trabalho, esses impactos se traduzem em absenteísmo, presenteísmo, rotatividade e perda de produtividade.

No Brasil, os números seguem a mesma tendência. Relatórios do INSS e de entidades ligadas à saúde ocupacional vêm mostrando, ano após ano, o crescimento de afastamentos relacionados a transtornos mentais e comportamentais. Burnout, por exemplo, deixou de ser apenas um termo popular e passou a ser reconhecido como um fenômeno ocupacional.

Nada disso deveria ser novidade para quem está no RH. A novidade é que, agora, o problema deixou de ser apenas “cultural” ou “de clima” e passou a ser reconhecido como risco ocupacional.

**“E aqui mora um ponto-chave: Risco psicossocial não é fragilidade individual. É resultado de contextos, relações, modelos de gestão e estruturas de trabalho.”**

Carga excessiva, metas inalcançáveis, ambiguidade de papéis, assédio moral, falta de autonomia, insegurança psicológica, comunicação violenta ou inexistente? **Tudo isso não nasce na pessoa. Nasce no sistema.**

A atualização da NR-1 surge exatamente nesse contexto: como uma tentativa de antecipar o adoecimento, e não apenas remediar suas consequências.

Ela não exige que empresas “curem” ninguém. Ela exige que empresas identifiquem, avaliem e previnam riscos, inclusive os psicossociais.

Ou seja: **A NR-1 não pede que o RH vire terapeuta.** Ela pede que o trabalho deixe de ser um gatilho silencioso de adoecimento.

Chamar isso de “frescura” é ignorar décadas de dados. Chamar de “excesso regulatório” é desconsiderar o custo humano e financeiro que o adoecimento mental já gera.

Segundo estimativas globais amplamente divulgadas por organismos internacionais, problemas de saúde mental relacionados ao trabalho geram bilhões em perdas econômicas todos os anos, seja por afastamentos, baixa produtividade ou desligamentos precoces de talentos.

Mas talvez o dado mais importante não seja numérico.

O que realmente virou uma bola de neve foi o descompasso entre o ritmo do trabalho e o ritmo humano.

A norma surge quando a cultura falha. Ela é um freio de emergência — não um castigo.

**“E é justamente por isso que existe um risco real: quando tratada apenas como obrigação legal, a NR-1 perde sua força transformadora.”**

Ela vira papel. Vira laudo e medo jurídico.

E deixa de cumprir seu papel mais importante: evitar que pessoas adoeçam em silêncio.

Nos próximos capítulos, vamos falar sobre esse risco e, principalmente, sobre como sair dele. Porque cumprir a NR-1 é necessário. Mas entender por que ela existe é o que muda tudo.

## Capítulo 2

### O perigo da adequação rasa: quando cumprir a norma não muda nada.



Toda vez que uma norma surge, duas forças entram em ação dentro das organizações.

A primeira pergunta é quase automática:  
**“O que precisamos fazer para não ter problema?”**

A segunda e bem mais rara é:  
**“O que isso revela sobre a forma como estamos trabalhando?”**

Quando a NR-1 passa a ser tratada apenas pela primeira lógica, nasce um fenômeno perigoso: **a adequação rasa**.

Ela acontece quando o foco deixa de ser o cuidado e passa a ser apenas o cumprimento.

Quando o medo jurídico fala mais alto que a escuta.

Quando o documento fica pronto, mas a realidade continua adoecendo pessoas.

Na prática, a adequação rasa costuma se manifestar de algumas formas conhecidas:

- ✓ Diagnósticos genéricos que não dialogam com a cultura
- ✓ Checklists preenchidos sem envolvimento das lideranças
- ✓ Ações pontuais, desconectadas do cotidiano de trabalho
- ✓ Treinamentos “para inglês ver”
- ✓ Terceirizações que entregam relatórios, mas não transformação

Tudo isso cria uma falsa sensação de segurança.

**No papel, está tudo certo.**

**No dia a dia, nada mudou.**

E esse é o maior risco da NR-1: ela virar apenas mais um arquivo salvo na pasta “compliance”.

O paradoxo é que, ao tentar se proteger, a empresa se expõe. Porque o adoecimento não desaparece quando é ignorado, ele se aprofunda.



Equipes continuam exaustas.  
Lideranças seguem sobrecarregadas.  
Conflitos não resolvidos se acumulam.  
O silêncio vira estratégia de sobrevivência.

E o RH fica no meio do fogo cruzado: cobrando, sendo cobrado, tentando cumprir a norma sem ter, de fato, ferramentas culturais para sustentá-la.

**“É importante dizer com clareza: Saúde mental não se resolve com uma ação isolada. Riscos psicossociais não são eliminados por decreto.”**

Eles exigem coerência entre discurso e prática.

A NR-1 não pede perfeição. Ela pede responsabilidade.

Responsabilidade de olhar para o trabalho como ele é e não como gostaríamos que fosse.

Responsabilidade de reconhecer que alguns modelos de gestão adoecem.

Responsabilidade de aceitar que prevenção exige mudança, ainda que gradual.

Quando a adequação vira apenas um mecanismo defensivo, perde-se a maior oportunidade que a norma oferece: a de rever escolhas estruturais.

E aqui está um ponto essencial: A NR-1 não cria o problema. Ela revela.

Ela ilumina o que já estava acontecendo. Ela traz para o centro da conversa aquilo que sempre ficou nas margens.



No próximo capítulo, vamos falar sobre o papel do RH nesse cenário, não como executor de normas, mas como articulador de consciência, cuidado e prevenção. Porque a diferença entre cumprir e transformar começa exatamente aí.

## Capítulo 3

# O novo papel do RH: de executor de demandas a arquiteto de experiências de cuidado

Durante muito tempo, o RH foi treinado para operar no modo resposta.

Com a chegada da NR-1 e a centralidade do tema saúde mental, esse modelo começa a entrar em colapso.

Não porque o RH falhou — mas porque o contexto mudou.

Hoje, não basta executar. É preciso interpretar.

Pouco espaço para pausa.

Quase nenhum para profundidade.

Não basta implementar ações. É necessário conectar sentidos.

**Responder às áreas.**  
**Responder à liderança.**  
**Responder às auditorias.**  
**Responder às crises.**

O RH passa a ocupar um lugar que exige algo além da técnica: exige consciência organizacional.

Na prática, isso significa uma virada importante de chave.

O RH deixa de ser apenas o setor que “faz acontecer” e passa a ser o espaço que ajuda a empresa a enxergar o que está acontecendo.

**O que está adoecendo as pessoas?  
Onde a cultura está em conflito com o discurso?  
Quais práticas de gestão estão sustentando riscos psicossociais?  
O que precisa ser cuidado antes de ser cobrado?**

Esse novo papel não é confortável. Ele exige coragem.

Porque, muitas vezes, o RH passa a ser o portador de verdades difíceis. E nem toda organização está pronta para ouvi-las.

É aqui que muitos profissionais se sentem sozinhos. Sobrecarregados. Entre a norma e a realidade.

Entre o que precisa ser feito e o que é possível sustentar.

E é justamente por isso que falar de NR-1 sem falar do cuidado com quem cuida se torna incoerente.



## **POR FAVOR, ATENÇÃO:**

Cuidar do RH não é colocá-lo num pedestal, nem romantizar sua função.

É reconhecer que **não existe prevenção possível quando o próprio agente de cuidado está esgotado.**

O RH precisa de espaços de reflexão. De repertório emocional. De apoio metodológico. De linguagem para traduzir temas complexos para a liderança.

É nesse ponto que a atuação do RH começa a mudar de patamar.

Quando ele deixa de apenas cumprir e passa a desenhar experiências.

Experiências que:

- criam espaços seguros de fala
- convidam à escuta real
- promovem pausas intencionais
- integram arte, sensibilidade e reflexão
- conectam pessoas com o sentido do trabalho

**Não se trata de eventos pontuais. Nem de ações desconectadas do cotidiano.**



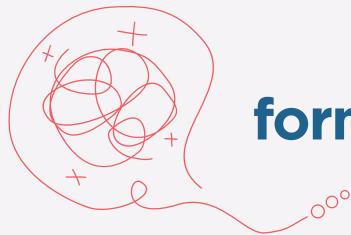
Trata-se de estratégia humana. O RH que assume esse lugar não perde relevância, pelo contrário - GANHA.

Porque passa a ser visto como alguém que cuida do presente sem perder de vista o futuro.

A NR-1, nesse cenário, deixa de ser um peso e sim um marco.

Um convite para o RH sair da lógica do “dar conta” e entrar na lógica do sustentar.

**“Sustentar pessoas. Sustentar cultura. Sustentar escolhas.”**



## Capítulo 4

# Diagnóstico não é formulário: é leitura de contexto, cultura e relações.

Quando o assunto é NR-1 e saúde mental, uma das maiores armadilhas é acreditar que o diagnóstico começa e termina em um questionário.

Formulários ajudam.  
Escalas ajudam.  
Indicadores ajudam.  
Mas não dão conta sozinhos da complexidade humana.

O risco é alto:  
**empresas que aplicam diagnósticos tecnicamente corretos, mas emocionalmente vazios.**  
**Resultados “ok” no papel, enquanto o adoecimento segue silencioso no cotidiano.**

Porque riscos psicossociais não vivem apenas em números. Eles vivem em relações, ritmos, silêncios e contradições culturais.

Um diagnóstico profundo começa com perguntas que nem sempre estão nos formulários, como:

O que aqui não pode ser dito?  
Onde as pessoas precisam performar o tempo todo?  
Quais lideranças sustentam o discurso e quais o enfraquecem?  
Onde o trabalho deixou de fazer sentido?  
Que tipo de comportamento é recompensado, mesmo quando adoece?

Esse tipo de leitura exige mais do que método.  
Exige presença.

Diagnosticar, nesse contexto, é observar o que acontece nas entrelinhas: nas reuniões, nos corredores, nas ausências, nos afastamentos recorrentes, nas trocas informais.

É entender que o risco psicossocial raramente é um evento isolado. Ele é quase sempre sistêmico.

Por isso, um bom diagnóstico não busca culpados. Busca padrões.

Padrões de gestão.

Padrões de cobrança.

Padrões de comunicação.

Padrões de negligência emocional.

Outro ponto essencial: diagnóstico não pode ser uma etapa burocrática para “cumprir norma”.

Quando isso acontece, ele vira defesa jurídica e não ferramenta de cuidado. E perde completamente sua potência transformadora.

Um diagnóstico bem conduzido cria algo raro nas organizações: consciência coletiva.

**Ele ajuda a empresa a se enxergar sem maquiagem.**

**Ajuda líderes a perceberem impactos antes invisíveis.**

**Ajuda o RH a sustentar conversas mais maduras, menos reativas.**

E aqui existe um detalhe importante: nem tudo que emerge de um diagnóstico precisa virar ação imediata.

Algumas coisas precisam, primeiro, ser elaboradas, digeridas e compreendidas.

Pressa nesse momento gera soluções rasas. E soluções rasas, em saúde mental, viram frustração.

É por isso que, na Toka, acreditamos que diagnóstico é o início de uma trilha, não de um checklist.

Uma trilha que prepara o terreno para que a adequação à NR-1 não seja apenas correta, mas coerente, humana e sustentável.

## Capítulo 5

# Quando a adequação vira experiência e não deve ser copiada

Existe um ponto de virada em qualquer projeto sério de saúde mental nas empresas.

É quando a organização entende que adequação não é o fim — é o meio.

Até aqui, falamos de contexto, urgência e diagnóstico.

Agora entramos no território mais sensível:

como transformar obrigação normativa em experiência de consciência, sem reduzir isso a uma fórmula replicável.

Experiência não é formato.

## EXPERIÊNCIA É INTENÇÃO + LEITURA DE CONTEXTO + CONDUÇÃO.

Por isso, quando empresas tentam “copiar” iniciativas de outras organizações - mesma dinâmica, mesmo roteiro, mesma linguagem - o resultado quase sempre é raso, artificial ou desconectado.

Porque o que gera impacto não é o que se faz, mas como e por que se faz.  
O erro mais comum: confundir experiência com atividade.

- Uma oficina isolada não é uma experiência.
- Uma palestra inspiradora não é, por si só, uma experiência.
- Uma ação bonita no calendário também não.



Experiência é aquilo que atravessa a pessoa:

**Que provoca percepção.**

**Que gera deslocamento interno.**

**Que reverbera depois.**

Quando falamos em adequação à NR-1 como experiência, estamos falando de processos que:

- respeitam o diagnóstico real da empresa
- dialogam com a maturidade emocional do time
- consideram o momento organizacional
- criam segurança psicológica para sentir, refletir e nomear
- não forçam profundidade onde ainda não há base

Esse é o ponto onde muitas iniciativas falham: elas tentam emocionar sem sustentar.

A experiência nasce de uma trilha, não de um evento.

Empresas saudáveis não “fazem saúde mental”. Elas constroem condições para que o cuidado exista

Por isso, a experiência não começa na ação visível.

Ela começa antes — no desenho da trilha.

Uma trilha bem construída costuma passar por três movimentos essenciais:

### 1. Preparar o terreno

Criar linguagem comum, reduzir resistências, alinhar lideranças e expectativas.

Sem isso, qualquer ação vira ruído.

### 2. Abrir espaços de percepção

Não para resolver tudo, mas para permitir que as pessoas se enxerguem no trabalho. Aqui entram vivências, arte, diálogo, silêncio, reflexão — sempre conectados ao contexto real.

### 3. Sustentar o depois

O que acontece após a experiência é tão importante quanto a experiência em si. Escuta, acompanhamento, ajustes e decisões coerentes.

Note que isso não é um roteiro copiável. É uma lógica de construção.

## Por que a arte entra — e não como entretenimento?

A arte, quando usada com intenção, não serve para “descontrair”. Ela serve para acessar camadas que o discurso racional não alcança.

{ Ela desacelera.  
Desarma defesas.  
Cria metáforas internas.  
Amplia repertório emocional.

Mas aqui está o ponto-chave: a arte só funciona quando está a serviço do processo, não como vitrine.

Quando vira performance, perde força. Se vira moda, perde sentido. E quando vira obrigação, vira violência simbólica.

Por isso, a pergunta nunca deveria ser: “Qual dinâmica artística vamos fazer?”

Mas sim: “O que precisa ser percebido aqui — e qual linguagem pode facilitar esse acesso?”

O RH não precisa virar especialista em arte, saúde mental ou psicologia profunda. Mas precisa assumir um papel essencial:

### Guardião da coerência.



Coerência entre discurso e prática.

Entre norma e cultura.

Entre cuidado e decisão.

Quando o RH sustenta esse lugar, a adequação à NR-1 deixa de ser defensiva e passa a ser evolutiva.

Ela não serve apenas para evitar riscos legais.

Serve para amadurecer a organização.

E maturidade organizacional não se copia.

Se constrói.

No próximo capítulo, fechamos o e-book olhando para o futuro, sem cair em discursos batidos e falando sobre liderança, corresponsabilidade e novos pactos de cuidado no trabalho.

# Capítulo final

## Liderar o cuidado: novos pactos para o trabalho que queremos sustentar



Se a NR-1 aponta para algo além da adequação técnica, esse algo é um convite silencioso, porém profundo:

**Repensar o pacto entre pessoas, trabalho e responsabilidade.**

O que está em jogo não é apenas saúde mental. É o modelo de trabalho que normalizamos por décadas e que hoje cobra seu preço — humano, emocional e organizacional.

Encerrar este e-book falando de liderança não é acaso. É inevitável. A liderança como espelho e não como escudo.

Durante muito tempo, liderar foi sinônimo de suportar. Aguentar pressão. Dar conta de tudo. Não demonstrar fragilidade.

**Esse modelo criou líderes exaustos, distantes e solitários. E times que aprenderam a se calar para sobreviver. Hoje, o que se espera de uma liderança madura não é perfeição. É consciência.**

Consciência do impacto das próprias decisões.

Consciência dos limites — próprios e coletivos.

Consciência de que cultura não se comunica em campanhas, mas se revela no cotidiano.

Liderar o cuidado não significa “cuidar de tudo e de todos”.

Significa não ser indiferente.

O cuidado como responsabilidade compartilhada

Outro erro comum nas empresas é terceirizar o cuidado.

- ✓ para o RH
- ✓ para uma consultoria
- ✓ para uma ação pontual
- ✓ para um discurso bonito

Mas cuidado não se terceiriza. Se distribui.

Ele acontece quando:

- lideranças são formadas para escutar, não apenas cobrar
- pessoas se sentem seguras para nomear limites
- decisões consideram impacto humano, não só resultado imediato
- processos são revistos à luz do que está adoecendo

Nesse sentido, a NR-1 não é uma imposição externa.

É um marco de corresponsabilidade.



Ela não pergunta apenas “o que você fez para se adequar?”

Mas provoca: “o que você está disposto a sustentar como cultura?”

O futuro do trabalho não será mais rápido, será mais consciente.

Existe uma crença equivocada de que falar de cuidado é desacelerar resultados. A realidade mostra o oposto.

## Ambientes conscientes:

- retêm mais talentos**
- reduzem afastamentos**
- fortalecem vínculos**
- aumentam engajamento real**
- tomam decisões mais consistentes**

Não porque “abraçam todo mundo”, mas porque param de desperdiçar energia com adoecimento evitável.

O futuro do trabalho pede menos heroísmo e mais humanidade aplicada.

Este e-book não foi escrito para ensinar empresas a “fazer NR-1”. Ele foi escrito para provocar um olhar diferente.

Um olhar que entende que:

- norma sem consciência vira burocracia
- cuidado sem estrutura vira discurso vazio
- experiência sem contexto vira moda
- e cultura só muda quando alguém sustenta a mudança



**A TOKA acredita que o cuidado não precisa ser raso para ser viável. Nem profundo a ponto de excluir. Ele precisa ser intencional, bem conduzido e verdadeiro.**

Se este material gerou incômodo, reflexão ou novas perguntas, então ele já cumpriu seu papel.

Porque transformação não começa com respostas prontas. Começa quando a gente para, percebe e escolhe diferente.

E talvez seja exatamente isso que a NR-1 esteja pedindo das empresas agora.

Não adequação apressada. Mas maturidade.



[www.tokanalma.com](http://www.tokanalma.com)

Experiências que cuidam, conscientizam e transformam sem virar burocracia.