# Saúde mental é estratégia de gestão e liderança

O papel da liderança na aplicação da NR-1

**Leonardo Corvello**

*Refletindo sobre Liderança, Carreira e Vida.*



# O que é a NR-1?

A **Norma Regulamentadora nº 1 (NR-1)** estabelece as regras gerais de segurança e saúde no trabalho e define as diretrizes do **Gerenciamento de Riscos Ocupacionais (GRO)**.

**Na prática, gerenciar riscos começa com três perguntas**

1. **Identificar** · O que, no trabalho como ele acontece, pode causar dano?

2. **Avaliar** · Qual é a chance de esse dano ocorrer e quão grave ele pode ser?

3. **Prevenir** · O que podemos mudar para evitar ou reduzir o risco?

A análise também inclui **fatores de risco psicossociais relacionados ao trabalho**, como sobrecarga, falta de apoio e assédio.

**Ministério do Trabalho e Emprego — Manual do GRO/PGR da NR-1**

# Onde os fatores de risco psicossociais aparecem?

Eles podem estar **na forma como o trabalho é organizado e nas relações de trabalho**.

| Fator de risco | Como pode aparecer na rotina |
|---|---|
| **Sobrecarga de trabalho** | A equipe precisa estender a jornada toda semana para cumprir a meta. |
| **Falta de clareza nas prioridades** | Tudo chega como urgente, e a equipe fica sem saber o que pode esperar. |
| **Falta de apoio** | Surge um problema que a pessoa não consegue resolver sozinha, e ela não sabe a quem recorrer. |
| **Assédio e intimidação** | A cobrança envolve humilhações ou ameaças. |

Ministério do Trabalho e Emprego — Manual do GRO/PGR da NR-1

# Qual é o papel da liderança?

**A liderança ajuda a identificar o que está acontecendo e atua nas decisões que podem reduzir o risco.**

| O que a equipe sinaliza | O que a liderança pode fazer |
|---|---|
| **A hora extra virou rotina.** | Ouvir quem faz o trabalho e revisar **carga, prazo ou capacidade**. |
| **Tudo chega como urgente.** | Definir **o que vem primeiro e o que pode esperar**. |
| **Falta apoio para resolver um problema.** | Decidir o que está ao seu alcance, encaminhar o restante e **dar retorno à equipe**. |
| **Uma dificuldade volta a aparecer nas conversas individuais.** | Usar o **acompanhamento de desempenho** para entender o que está dificultando a entrega. Quando houver uma necessidade de desenvolvimento, combinar no **PDI** o que será trabalhado, qual apoio será oferecido e quando vão revisar o progresso. |

A empresa é responsável pelo gerenciamento dos riscos. **RH e Segurança e Saúde no Trabalho (SST)** apoiam a escuta, a análise dos sinais e o acompanhamento das medidas. **O gestor** atua sobre as condições de trabalho da sua área, encaminha o que depende de outra instância e dá retorno à equipe.

**Ministério do Trabalho e Emprego — Manual do GRO/PGR da NR-1**

# Minha equipe confia em mim para falar?

**“Com as condições que tenho hoje, essa entrega está em risco.”**

Sua equipe se sente à vontade para dizer isso a você?

| Quando alguém sinaliza um problema | O que o líder pode fazer |
|---|---|
| **A pessoa traz uma notícia difícil.** | Ouvir até o fim, sem julgamento, e perguntar “O que está dificultando a entrega?” |
| **A mesma dificuldade aparece em várias conversas.** | Ir ao gemba, onde o trabalho acontece, para entender a rotina e investigar o problema sem expor quem falou. |
| **A equipe fica esperando uma resposta.** | Dar retorno sobre o que foi decidido ou encaminhado e combinar quando voltará para verificar o efeito. |



# A empresa deu condições para entregar?

| O que cobramos | O que precisamos garantir |
|---|---|
| **Meta e prazo** | Tempo suficiente, equipe dimensionada e prioridades claras. |
| **Qualidade da entrega** | Ferramentas adequadas, orientação e treinamento. |
| **Responsabilidade pela execução** | Autonomia para decidir o que cabe à função e apoio quando a decisão depende de outra pessoa. |

## Se as condições mudaram, o que precisa ser revisto no combinado?

# Cobrar o justo. Nem mais, nem menos.

| Na conversa de desempenho | O que perguntar |
|---|---|
| **Retome o combinado.** | O que ficou acertado e o que foi entregue? |
| **Ouça antes de concluir.** | O que dificultou a entrega? O que estava ao alcance de cada um? |
| **Defina o próximo passo.** | O que precisa melhorar, que apoio será dado e quando vamos conversar de novo? |

**Reconheça o que funcionou. Dê feedback sobre fatos. Registre o compromisso dos dois lados.**

# Resumindo, é a gestão do combinado.

| Etapa | O que fica combinado |
| --- | --- |
| **Antes da entrega** | O que vamos entregar, até quando, com quais recursos e com o apoio de quem? |
| **Se as condições mudarem** | O que precisa mudar na prioridade, no prazo ou na forma de trabalhar? |
| **Na data do retorno** | Cada lado cumpriu sua parte? A mudança resolveu o problema? |

# Estou fazendo a minha parte?

Pense em **uma situação de trabalho que sua equipe já sinalizou mais de uma vez**.

1. **Que problema se repete e quem ele afeta?**
2. **O que eu posso fazer? De quem preciso para avançar?**
3. **Quando vou dar uma resposta à equipe?**
4. **Como vou saber se a ação ajudou?**



# Obrigado. Vamos conversar?

**Leonardo Corvello**

*Refletindo sobre Liderança, Carreira e Vida.*

**WhatsApp** · (14) 99155-5862

**E-mail** · leonardo.corvello19@gmail.com

**Site** · leonardo-corvello.pages.dev

**LinkedIn** · linkedin.com/in/leonardocorvello

**Conecte-se comigo no LinkedIn**

© 2026 Leonardo Corvello. Todos os direitos reservados.

Material compartilhado para leitura e feedback. A reprodução, a adaptação e a redistribuição dependem de autorização prévia do autor.