

# Manual de Investigação de Riscos Psicossociais

Guia Técnico para Analistas

---

**Versão** 1.0

**Data** Maio de 2026

**Uso** Interno — Equipe de Saúde Ocupacional

---

Desenvolvido para uso diário por analistas de saúde ocupacional e segurança do trabalho.  
Este documento contém 12 roteiros de investigação baseados nas perguntas do questionário de mapeamento de riscos psicossociais.

## Como Usar Este Manual

---

Cada seção corresponde a uma pergunta do questionário de mapeamento de riscos psicossociais. Quando um colaborador responde **“Sim”** (resposta de risco), o analista deve conduzir a investigação seguindo o roteiro de cada risco.

**Princípio fundamental:** Uma resposta individual não confirma o risco. O risco é confirmado pela convergência de evidências contextuais, cruzamento de dados e padrão coletivo de respostas.

---

## Matriz de Decisão por Percentual de Respostas Afirmativas

---

A tabela abaixo define o nível de ação com base no percentual de colaboradores que responderam “Sim” (resposta de risco) e na gravidade declarada do risco.

Gravidade do Risco	< 10%	10–19%	20–34%	≥ 35%
<b>Levemente Prejudicial</b>	Monitorar (próximo ciclo)	Investigar	Investigar + Plano de Ação	Ação Imediata
<b>Prejudicial</b>	Investigar	Investigar + Plano de Ação	Ação Imediata	Ação Imediata
<b>Extremamente Prejudicial</b>	<b>Ação Imediata</b> (1 caso já basta)	<b>Ação Imediata</b>	<b>Ação Imediata</b>	<b>Ação Imediata</b>

**Nota sobre empresas pequenas (< 30 colaboradores):** Reduza os limiares em 5 pontos percentuais. Em equipes muito pequenas, 2–3 respostas positivas já podem representar padrão.

**Nota sobre empresas grandes (> 200 colaboradores):** Segmente a análise por área/setor antes de aplicar os percentuais globais. Um risco que aparece em 8% da empresa pode representar 40% de um setor específico.

---

## Riscos e Roteiros de Investigação

---

## RISCO 1 — Trabalho Realizado Sem Pausas Pré-Definidas para Descanso

**Gravidade:** Levemente Prejudicial **Pergunta:** “Percebeu que não teve tempo suficiente para realizar pausas adequadas durante a jornada de trabalho?”

### Contexto a investigar

**1. Volume e distribuição do trabalho** - A demanda de trabalho é compatível com a jornada contratada? - Existem picos sazonais ou permanentes de volume que justifiquem a supressão de pausas? - Quantas pessoas reportam o mesmo? O padrão é generalizado ou concentrado em funções/turnos específicos?

**2. Normas e procedimentos formais** - A empresa possui política formal de pausas? Está sendo cumprida? - Para funções com exigência legal de pausa (ex.: operadores de caixa, motoristas, digitadores — NR-17), há registro de cumprimento? - O banco de horas ou jornada flexível está sendo usado para cobrir lacunas de pessoal em detrimento das pausas?

**3. Cultura e pressão informal** - Supervisores fazem pausas? Ou sinalizam (explícita ou implicitamente) que parar é perda de tempo? - Existem metas de produção que só são alcançáveis se pausas forem sacrificadas? - Há registro de comunicações (e-mails, mensagens) pressionando continuidade sem intervalos?

**4. Impactos observáveis** - Houve aumento de erros operacionais, acidentes ou quase-acidentes no período? - Afastamentos por LER/DORT ou fadiga visual nos últimos 12 meses? - Turnover ou absenteísmo elevado nas funções que reportaram o problema?

**5. Fontes de dados complementares** - Registros de ponto eletrônico: confirmar ausência de intervalo no horário - Prontuários de saúde ocupacional (SESMT/médico do trabalho) - Atas de CIPA ou registros de reclamações formais

### Critério de confirmação do risco

Risco confirmado quando:  $\geq 2$  das seguintes condições forem verdadeiras: (a) mais de 20% da população respondeu positivamente; (b) registros de ponto confirmam ausência sistemática de pausas; (c) há metas de produção documentadas incompatíveis com a realização de pausas; (d) supervisores não realizam pausas e/ou há pressão informal documentada.

## RISCO 2 — Restrição de Inovação e Melhoria Contínua

**Gravidade:** Prejudicial **Pergunta:** “Você tentou realizar alguma tarefa que sua função exigia de forma mais eficiente ou aprimorada do que foi solicitado, mas não foi autorizado pelo superior nas últimas duas semanas?”

### Contexto a investigar

**1. Padrão de ocorrência** - Quantas pessoas reportaram? Em quais áreas/funções está concentrado? - Ocorre com trabalhadores mais experientes (que propõem com mais frequência) ou é transversal? - As recusas vêm do mesmo gestor ou de múltiplos níveis hierárquicos?

**2. Natureza das iniciativas bloqueadas** - As melhorias propostas eram de processo, ferramenta, comunicação ou produto? - Havia risco real ou custo associado às propostas recusadas, ou as recusas foram arbitrárias? - O colaborador recebeu justificativa técnica ou apenas uma negativa?

**3. Estrutura organizacional e cultura de inovação** - A empresa possui canal formal para sugestões de melhoria? - Existe política de gestão de ideias (ex.: kaizen, caixa de sugestões, comitê de inovação)? - A liderança recebe avaliação de desempenho que inclua capacidade de desenvolvimento de equipe?

**4. Consequências do bloqueio** - Colaboradores que propuseram melhorias sofreram retaliação informal (piora no relacionamento, preterição em promoções)? - Há rotatividade elevada em funções altamente qualificadas? - Surgimento de "trabalho na sombra" — onde o colaborador faz do jeito mais eficiente sem comunicar ao gestor?

**5. Fontes de dados complementares** - Registros de reuniões ou e-mails com propostas documentadas e respostas - Histórico de avaliações de desempenho (criatividade/iniciativa) - Entrevistas de desligamento

#### **Critério de confirmação do risco**

Risco confirmado quando: o padrão de bloqueio é consistente (mesmo gestor recusa sistematicamente), não há justificativa técnica documentada, e o bloqueio afeta  $\geq 15\%$  dos colaboradores da área ou está associado a queda de engajamento mensurável.

---

## **RISCO 3 — Desrespeito e Desvalorização Profissional**

**Gravidade:** Levemente Prejudicial **Pergunta:** "Alguma expressão ou atitude do seu superior fez você se sentir desrespeitado ou desvalorizado nas últimas duas semanas?"

#### **Contexto a investigar**

**1. Frequência e consistência** - Quantos colaboradores relatam o mesmo superior? - O relato é de um episódio isolado ou de padrão recorrente? - Concentra-se em um gestor específico ou é cultura organizacional?

**2. Natureza das atitudes relatadas** - São atitudes públicas (em reuniões, na frente de colegas) ou privadas? - Envolvem xingamentos, ironia, descaso, interrupções constantes, exclusão de reuniões relevantes? - Há componente discriminatório (gênero, raça, idade, posição hierárquica)?

**3. Impacto no ambiente de trabalho** - Houve retração de participação em reuniões ou comunicações pela equipe? - Queda de produtividade mensurável após os episódios? - Colaboradores evitam interagir com o superior por medo de nova humilhação?

**4. Resposta organizacional anterior** - Algum colaborador já formalizou queixa sobre esse gestor? Como foi tratada? - RH tem histórico de reclamações sobre esse superior? - A empresa possui código de conduta com definição clara de comportamento esperado da liderança?

**5. Fontes de dados complementares** - Histórico de tickets ou registros de RH - Avaliação 360° do gestor (se existente) - Correlação com turnover da equipe gerenciada por esse superior - Registros de afastamentos por transtornos emocionais na equipe

### **Critério de confirmação do risco**

Risco confirmado quando:  $\geq 20\%$  da equipe de um mesmo gestor reporta desvalorização, e/ou há histórico de queixas anteriores não tratadas adequadamente, e/ou existe padrão de comportamento documentado (registros, testemunhos) que caracterize atitude sistêmica e não episódio isolado.

---

## **RISCO 4 — Falta de Suporte da Liderança**

**Gravidade:** Prejudicial **Pergunta:** "Pedi apoio ou esclarecimento ao superior direto e não foi atendido adequadamente?"

### **Contexto a investigar**

**1. Natureza do suporte não oferecido** - O colaborador pediu esclarecimento técnico, orientação de processo, apoio para resolução de conflito ou suporte emocional? - A falta de suporte foi por omissão (gestor não respondeu) ou por resposta inadequada (respostas vagas, redirecionamento sem solução)? - Há prazo de resposta esperado que não foi cumprido?

**2. Capacidade e carga do gestor** - O gestor tem span de controle excessivo (muitos subordinados diretos)? - O próprio gestor recebe suporte adequado da liderança sênior? - Há formação ou treinamento de liderança para os gestores da empresa?

**3. Impacto operacional** - A falta de suporte causou erros, retrabalho ou decisões tomadas sem informação suficiente? - Colaboradores resolvem problemas entre si ou buscam outros gestores para suprir a lacuna? - Há atrasos em entregas atribuíveis à falta de orientação gerencial?

**4. Padrão e concentração** - O problema está em um gestor específico ou é generalizado? - Novos colaboradores (< 6 meses) são proporcionalmente mais afetados (indicativo de onboarding fraco)? - O problema piora em períodos de crise ou alta demanda?

**5. Fontes de dados complementares** - Pesquisas de clima (questões sobre relacionamento com chefia) - Dados de onboarding e ramp-up de novos colaboradores - Registros de tickets internos sem resolução - Comparativo de produtividade entre equipes com gestores diferentes

#### **Critério de confirmação do risco**

Risco confirmado quando:  $\geq 15\%$  reporta ausência de suporte e há evidência de impacto operacional (erros, retrabalho, atraso) ou evidência de que colaboradores contornam o gestor sistematicamente para suprir a lacuna.

## **RISCO 5 — Excesso de Conflitos Hierárquicos no Trabalho**

**Gravidade:** Levemente Prejudicial **Pergunta:** "Presenciou ou sofreu conflito no trabalho sem que seu superior imediato tomasse providências adequadas?"

#### **Contexto a investigar**

**1. Natureza dos conflitos não resolvidos** - São conflitos interpessoais (entre colegas), conflitos de papel (disputa de atribuições) ou conflitos verticais (colaborador vs. gestor)? - O superior teve ciência do conflito e não agiu, ou não foi informado? - A inação foi por omissão, favorecimento de uma das partes, ou despreparo para mediar?

**2. Frequência e recorrência** - Os conflitos são episódicos ou há histórico de disputa crônica entre as mesmas partes? - Outros colaboradores já foram envolvidos ou afetados pelo mesmo conflito? - Há registro de mediações anteriores que não funcionaram?

**3. Capacidade de mediação da liderança** - Os gestores possuem treinamento em gestão de conflitos? - A empresa tem política de resolução de conflitos ou canal de denúncia/mediação? - O RH já foi acionado? Com qual resultado?

**4. Consequências organizacionais** - O conflito afeta a colaboração entre áreas (ex.: TI e operações, comercial e financeiro)? - Há queda de produtividade coletiva atribuível ao clima de tensão? - Existe formação de "panelinhas" ou sabotagem passiva entre grupos em conflito?

**5. Fontes de dados complementares** - Registros formais de queixas ou mediações de RH - Dados de absenteísmo (pico em dias de conflito escalado?) - Avaliações de clima que meçam "colaboração entre colegas"

#### **Critério de confirmação do risco**

Risco confirmado quando: o conflito é recorrente (não episódico), o gestor tem ciência e não agiu, e  $\geq 2$  outros colaboradores corroboram a percepção de inação — ou quando o conflito gerou consequências mensuráveis (afastamento, queda de produtividade, saída de colaborador).

---

## RISCO 6 — Trabalho em Condições de Difícil Comunicação / Isolamento

**Gravidade:** Prejudicial **Pergunta:** “Sentiu-se isolado ou pouco apoiado por colegas?”

### Contexto a investigar

**1. Natureza do isolamento** - O isolamento é físico (trabalho remoto, turno diferente, local afastado), social (exclusão de grupos/conversas) ou funcional (não recebe informações necessárias)? - O colaborador é novo na empresa ou passou por mudança de função recentemente? - Há perfil de vulnerabilidade (introversão, diferença cultural, deficiência)?

**2. Dinâmica de equipe** - A equipe possui rituais formais de integração (reuniões, check-ins)? - Há grupos de comunicação informal (WhatsApp, Slack) dos quais o colaborador está excluído? - Outros colaboradores da mesma equipe relatam o mesmo isolamento?

**3. Estrutura de trabalho** - O trabalho remoto ou híbrido está associado ao isolamento reportado? - A empresa oferece suporte estrutural para trabalho remoto (reuniões regulares, canais de comunicação, check-ins de gestor)? - Colaboradores em funções solo (ex.: vigilantes, motoristas, técnicos de campo) têm suporte específico?

**4. Consequências individuais e coletivas** - O isolamento está associado a queda de desempenho do colaborador? - Há sinais de sofrimento psíquico relacionado (absenteísmo, médico do trabalho)? - O colaborador tende a resolver problemas sozinho em vez de pedir ajuda, com risco de erro?

**5. Fontes de dados complementares** - Análise de rede de comunicação (quem interage com quem nos sistemas) - Dados de afastamento por transtornos emocionais/saúde mental - Entrevistas com pares do colaborador que reportou isolamento

### Critério de confirmação do risco

Risco confirmado quando: o isolamento é estrutural (não há canais ou rituais de integração), ≥ 20% da equipe reporta o mesmo, e/ou há evidência de impacto na saúde mental ou desempenho do colaborador.

---

## RISCO 7 — Ameaças à Estabilidade no Trabalho

**Gravidade:** Levemente Prejudicial **Pergunta:** “Ouvindo ameaças ou expressões explícitas do superior sugerindo risco de demissão, mesmo você realizando adequadamente suas tarefas nas últimas quatro semanas?”

### Contexto a investigar

**1. Contexto das ameaças** - As ameaças foram em público ou em particular? - Foram dirigidas a indivíduo específico ou a todo o grupo? - Coincidem com período de

reestruturação, queda de resultados da empresa, ou são recorrentes independentemente do contexto?

**2. Desempenho real dos colaboradores ameaçados** - As avaliações de desempenho formais contradizem as ameaças (bom desempenho + ameaça de demissão = sinal de alerta)? - Há metas impossíveis de bater que o gestor usa como justificativa implícita? - As ameaças são acompanhadas de plano de melhoria (PIP) ou são vazias?

**3. Padrão do gestor** - Outros colaboradores do mesmo gestor reportam o mesmo? - O gestor tem histórico de demissões frequentes na equipe? - As ameaças funcionam como ferramenta de controle e não refletem intenção real de demitir?

**4. Impacto psicológico e comportamental** - Colaboradores ameaçados apresentam sinais de ansiedade, queda de produtividade ou hipervigilância? - Há comportamento de subserviência excessiva ou medo de discordar do gestor? - Aumento de presenteísmo (colaborador vai trabalhar doente com medo de faltar)?

**5. Fontes de dados complementares** - Histórico de demissões na equipe (turnover real vs. frequência de ameaças) - Registros de saúde ocupacional - Comparativo de avaliação de desempenho vs. narrativa do gestor

### **Critério de confirmação do risco**

Risco confirmado quando: as ameaças são recorrentes (não episódio único), o desempenho dos colaboradores ameaçados é objetivamente adequado, e  $\geq 2$  colaboradores da mesma equipe confirmam o padrão — indicando uso da ameaça como instrumento de gestão por medo.

---

## **RISCO 8 — Mudanças Forçadas de Alocação**

**Gravidade:** Levemente Prejudicial **Pergunta:** "Seu superior sugeriu ou comentou sobre possível transferência contra sua vontade?"

### **Contexto a investigar**

**1. Contexto da sugestão de transferência** - A sugestão veio como punição/ameaça (ex.: "se não melhorar, você vai para outra área") ou como necessidade operacional legítima? - O colaborador foi consultado ou apenas informado? - Há justificativa técnica documentada para a transferência?

**2. Frequência e padrão** - Quantos colaboradores receberam a mesma "sugestão"? - As sugestões de transferência ocorrem após episódios de discordância ou reivindicação de direitos? - Há histórico de transferências punitivas documentadas na empresa?

**3. Impacto prático e emocional** - A transferência implicaria mudança de cidade, turno, salário ou condições de trabalho piores? - O colaborador tem restrições documentadas

(saúde, família, dependentes) que a transferência prejudicaria? - O receio da transferência está gerando autocensura ou submissão?

**4. Aspectos legais e contratuais** - O contrato de trabalho prevê mobilidade geográfica? - A empresa segue o art. 469 da CLT (transferência não pode ser unilateral sem ônus do empregador)? - Há registro da sugestão de transferência por escrito ou apenas verbal?

**5. Fontes de dados complementares** - Histórico de transferências realizadas nos últimos 12 meses (quem, para onde, por quê) - Contratos de trabalho e cláusulas de mobilidade - Correlação entre transferências e conflitos registrados com gestores

### **Critério de confirmação do risco**

Risco confirmado quando: a sugestão de transferência ocorreu após conflito ou reivindicação (contexto punitivo), não há justificativa operacional documentada, e  $\geq 2$  colaboradores reportam o mesmo padrão com o mesmo gestor.

---

## **RISCO 9 — Falta de Reconhecimento Profissional**

**Gravidade:** Prejudicial **Pergunta:** "Percebeu falta de reconhecimento verbal ou prático pelo trabalho realizado corretamente?"

### **Contexto a investigar**

**1. Natureza do reconhecimento ausente** - Falta de reconhecimento verbal (elogio, feedback positivo) ou prático (promoção, bônus, benefício, responsabilidade ampliada)? - O colaborador realizou entregas acima do esperado sem receber nenhum retorno? - O desempenho é reconhecido de forma desigual (favorecimento de determinados perfis)?

**2. Cultura organizacional de reconhecimento** - A empresa possui política formal de reconhecimento (programa de destaque, feedback estruturado, avaliação de desempenho com feedforward)? - Os gestores recebem treinamento para dar feedback positivo? - O reconhecimento é consistente entre diferentes gestores ou depende do indivíduo?

**3. Padrão e concentração** - A falta de reconhecimento é generalizada na empresa ou concentrada em determinadas áreas/gestores? - Afeta mais colaboradores de perfis específicos (gênero, raça, senioridade, tipo de contrato)? - Colaboradores que pedem feedback são atendidos ou ignorados?

**4. Consequências observáveis** - Há queda de engajamento mensurável (pesquisa de clima, participação em projetos voluntários)? - Colaboradores com alto desempenho estão pedindo demissão? Por quais motivos nas entrevistas de saída? - Há fenômeno de "quiet quitting" (colaborador faz o mínimo por sentir que esforço extra não é reconhecido)?

**5. Fontes de dados complementares** - Pesquisa de engajamento (questões sobre valorização e feedback) - Entrevistas de desligamento - Dados de turnover segmentados

por desempenho (alto performers saindo mais?)

### **Critério de confirmação do risco**

Risco confirmado quando:  $\geq 20\%$  reporta ausência de reconhecimento, e/ou há evidência de queda de engajamento ou turnover elevado de colaboradores com bom desempenho, e/ou a empresa não possui política estruturada de reconhecimento.

## **RISCO 10 — Excesso de Demandas Emocionais/Afetivas no Trabalho (Conflito Trabalho-Família)**

**Gravidade:** Prejudicial **Pergunta:** “Nas últimas duas semanas, o empregador exigiu de forma impositiva que você realizasse tarefas profissionais em casa, ou descumpriu um combinado previamente acordado, como solicitar sua presença no trabalho em dias previamente informados como folga por motivos importantes (situações médicas, cuidados com filhos ou familiares doentes), causando prejuízo ou conflito entre trabalho e demandas familiares?”

### **Contexto a investigar**

- 1. Natureza da violação do combinado** - Foram dias de folga previamente informados ou férias programadas? - A convocação foi por emergência real (situação imprevisível) ou por desorganização do planejamento? - O colaborador foi compensado (folga extra, horas pagas) ou apenas obrigado?
- 2. Frequência e padrão** - É episódio único ou comportamento recorrente do mesmo gestor? - Quantos colaboradores reportam violações similares? - Há correlação com períodos de crise operacional recorrente que poderiam ser previstos e planejados?
- 3. Urgência das demandas familiares ignoradas** - As situações familiares eram emergências de saúde, cuidado com dependentes ou compromissos previsíveis? - O colaborador apresentou justificativa ao gestor? Qual foi a resposta? - Houve dano real (familiar sem cuidado adequado, compromisso médico perdido)?
- 4. Política de flexibilidade e trabalho remoto** - A empresa possui política clara sobre sobreaviso, trabalho em folga e horas extras? - Há limite de horas contratualmente estabelecido que esteja sendo descumprido? - O gestor tem autonomia para convocar em folga ou precisa de aprovação?
- 5. Impacto na saúde e no desempenho** - Colaboradores afetados apresentam sinais de esgotamento (burnout)? - Há aumento de erros ou acidentes associado a jornadas estendidas? - Afastamentos por transtornos emocionais ou licenças médicas na equipe?
- 5. Fontes de dados complementares** - Registros de ponto em dias de folga/feriado/fim de semana - Registros de horas extras e banco de horas - Comunicações (e-mails, mensagens) com convocações em dias de descanso

### **Critério de confirmação do risco**

Risco confirmado quando: há registro (ponto, mensagens) de trabalho em dias de folga sem compensação,  $\geq 15\%$  reporta o problema, e/ou há evidência de que a violação causou dano real ao colaborador ou sua família.

## RISCO 11 — Assédio Sexual

**Gravidade:** Extremamente Prejudicial **Pergunta:** "Você sofreu ou presenciou alguma situação de assédio sexual dentro da empresa, como insinuações, toques indesejados ou comentários ofensivos com conotação sexual por parte de colegas ou superiores?"

**ATENÇÃO — PROTOCOLO ESPECIAL:** Qualquer resposta afirmativa, independentemente do percentual, exige ação imediata. Este risco não segue a matriz percentual padrão.

### Protocolo de resposta imediata

1. **Acionar o canal de denúncia formal** (ouvidoria, compliance ou RH sênior) no mesmo dia
2. **Preservar evidências** antes de qualquer comunicação com o possível agressor
3. **Não confrontar o agressor** antes de conduzir investigação formal
4. **Garantir proteção à vítima** (afastamento do agressor, não da vítima)
5. **Acionar assessoria jurídica** da empresa imediatamente

### Contexto a investigar (conduzido por comissão de investigação, não pelo gestor imediato)

1. **Caracterização dos fatos** - Qual a natureza do assédio: verbal (comentários, insinuações), físico (toques), visual (exposição a material pornográfico) ou virtual (mensagens, fotos)? - O assédio foi praticado por superior hierárquico ou colega de mesmo nível? - Há testemunhas? Há provas materiais (mensagens, e-mails, gravações)?
2. **Histórico e padrão** - É episódio isolado ou padrão recorrente? - Outras vítimas já sofreram assédio do mesmo agressor (mesmo sem denúncia formal)? - Há registros anteriores de queixa contra o mesmo indivíduo?
3. **Resposta anterior da empresa** - A empresa tinha ciência de comportamentos inadequados anteriores e não agiu? - Existe canal de denúncia acessível e confidencial? - O treinamento de prevenção ao assédio é realizado regularmente?
4. **Proteção à vítima durante investigação** - A vítima está em risco de retaliação? - Há necessidade de afastamento cautelar do agressor? - A vítima está recebendo suporte psicológico?
5. **Fontes de dados** - Comunicações digitais preservadas - Depoimentos de testemunhas (colhidos individualmente e com confidencialidade) - Histórico de RH do agressor apontado - Registros de afastamentos ou pedidos de transferência de possíveis vítimas anteriores

## Critério de confirmação do risco

**Qualquer relato confirma a necessidade de investigação.** A confirmação do risco como sistêmico ocorre quando há mais de uma vítima ou quando a empresa não possui mecanismos efetivos de prevenção e resposta.

### RISCO 12 — Assédio Moral

**Gravidade:** Extremamente Prejudicial **Pergunta:** “Você sofreu ou presenciou situação de assédio moral dentro da empresa nas últimas duas semanas?”

**ATENÇÃO — PROTOCOLO ESPECIAL:** Qualquer resposta afirmativa, independentemente do percentual, exige investigação formal imediata. Este risco não segue a matriz percentual padrão.

#### Protocolo de resposta imediata

1. **Registrar o relato formalmente** com data, hora e testemunhas
2. **Não minimizar ou relativizar** o relato do colaborador
3. **Acionar canal formal** (ouvidoria, compliance, RH sênior)
4. **Isolar a investigação** do gestor imediato do colaborador (conflito de interesse)
5. **Garantir sigilo** à vítima durante toda a investigação

#### Contexto a investigar

1. **Caracterização do assédio moral** - Qual a forma: humilhação pública, sobrecarga deliberada de trabalho impossível, isolamento forçado, críticas excessivas e injustas, ridiculização, exposição a situações degradantes? - É praticado por superior (assédio vertical descendente), colega (assédio horizontal) ou subordinado (assédio vertical ascendente)? - Há componente discriminatório (gênero, raça, orientação sexual, deficiência, idade)?
2. **Frequência, duração e intensidade** - Assédio moral pressupõe repetição. Há histórico de episódios anteriores com o mesmo agressor? - O comportamento é sistemático (toda semana, toda reunião) ou esporádico? - A vítima já pediu que o comportamento cessasse? Como o agressor reagiu?
3. **Testemunhas e evidências** - Outros colaboradores presenciaram os episódios? - Há evidências documentais (e-mails, mensagens, registros de reuniões)? - A vítima registrou os episódios em diário ou relatório pessoal?
4. **Impacto na saúde da vítima** - Há sintomas de ansiedade, depressão, síndrome do pânico, insônia? - A vítima está em acompanhamento médico ou psicológico? - Houve afastamento ou aumento de faltas por motivo de saúde?

**5. Contexto organizacional** - A cultura da empresa tolera ou até normaliza comportamentos abusivos como "estilo de gestão"? - O agressor tem poder político na empresa que protege seu comportamento? - Colaboradores que denunciaram anteriormente sofreram retaliação?

**6. Fontes de dados complementares** - Registros de afastamentos por transtornos mentais na equipe do agressor apontado - Turnover específico da equipe do agressor vs. média da empresa - Histórico de reclamações de RH sobre o agressor - Comparativo de clima entre a equipe do agressor e demais equipes

#### **Critério de confirmação do risco**

**Qualquer relato confirma a necessidade de investigação.** O risco é confirmado como sistêmico quando: há padrão de repetição documentado, há mais de uma vítima, e/ou a empresa não possui mecanismos de prevenção e resposta efetivos.

---

## **Procedimento Geral de Investigação**

---

### **Etapas obrigatórias para todos os riscos (exceto Risco 11 e 12 que têm protocolo próprio)**

#### **1. Análise quantitativa inicial**

- Calcular percentual de respostas afirmativas por risco
- Segmentar por área, gestor, turno, função e senioridade
- Identificar concentrações (onde o problema é maior)

#### **2. Análise de convergência**

- Cruzar com dados objetivos (ponto, afastamentos, turnover, acidentes)
- Verificar se múltiplas perguntas do questionário apontam para o mesmo gestor ou área

#### **3. Entrevistas qualitativas**

- Conduzir entrevistas individuais com amostra representativa (mínimo 30% dos que responderam positivamente)
- Garantir confidencialidade e ambiente seguro
- Usar roteiro semiestruturado baseado nas perguntas de investigação de cada risco

#### **4. Triangulação de fontes**

- Nunca concluir com base em uma única fonte de dados
- Combinar: questionário + entrevista + dados objetivos

#### **5. Elaboração do laudo de risco**

- Descrever o risco encontrado com base em evidências
- Indicar a gravidade real (pode ser diferente da gravidade declarada no questionário)
- Propor plano de ação com responsável, prazo e indicador de monitoramento

## 6. Monitoramento

- Reaplicar questionário em 6 meses para riscos com plano de ação em andamento
- Monitorar indicadores operacionais mensalmente (afastamentos, turnover, acidentes)

---

## Glossário Técnico

---

Termo	Definição
<b>Risco Psicossocial</b>	Condição de trabalho que pode afetar a saúde mental, física e social do trabalhador
<b>Triangulação</b>	Uso de 3 ou mais fontes de dados independentes para confirmar ou refutar um risco
<b>Span de controle</b>	Número de subordinados diretos de um gestor
<b>Presenteísmo</b>	Ir trabalhar mesmo doente ou sem condições, geralmente por medo de consequências
<b>Quiet quitting</b>	Engajamento mínimo do colaborador que sente que esforço extra não é recompensado
<b>Assédio moral</b>	Conduta abusiva, repetitiva e intencional que degrada as condições de trabalho
<b>Assédio sexual</b>	Conduta de natureza sexual não consentida, com uso ou não de poder hierárquico
<b>NR-01</b>	Norma Regulamentadora 1 — Disposições Gerais e Gerenciamento de Riscos Ocupacionais

---

---

# Ficha de Registro de Investigação

Use esta ficha para documentar cada investigação conduzida. Preencha uma ficha por risco investigado.

## FICHA DE INVESTIGAÇÃO DE RISCO PSICOSSOCIAL

Empresa: \_\_\_\_\_ CNPJ: \_\_\_\_\_

Analista responsável: \_\_\_\_\_ Data de abertura: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ /

\_\_\_\_\_ Data de conclusão: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

### 1. IDENTIFICAÇÃO DO RISCO

Campo	Preenchimento
Risco identificado	
Gravidade declarada	<input type="checkbox"/> Levemente Prejudicial <input type="checkbox"/> Prejudicial <input type="checkbox"/> Extremamente Prejudicial
Pergunta do questionário (nº)	
Total de colaboradores na empresa	
Total que respondeu o questionário	
Total de respostas afirmativas	
<b>Percentual de respostas afirmativas</b>	_____ %
Nível de ação acionado	<input type="checkbox"/> Monitorar <input type="checkbox"/> Investigar <input type="checkbox"/> Plano de Ação <input type="checkbox"/> Ação Imediata

### 2. SEGMENTAÇÃO DAS RESPOSTAS

Área / Setor	Nº respondentes	Nº afirmativos	%
<b>Total</b>			

Gestor(es) com maior concentração de respostas afirmativas:

---



---

### 3. FONTES DE DADOS CONSULTADAS

Fonte	Consultada?	Resultado / Observação
Registros de ponto eletrônico	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> N/A	
Dados de afastamentos / atestados	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> N/A	
Dados de turnover por área	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> N/A	
Pesquisa de clima anterior	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> N/A	
Registros de RH / queixas formais	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> N/A	
Avaliações de desempenho	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> N/A	
Comunicações (e-mail, mensagens)	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> N/A	
Registros de acidentes / quase-acidentes	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> N/A	
Outro: _____	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> N/A	

---

### 4. ENTREVISTAS REALIZADAS

Data	Cargo / Função	Área	Duração	Principais pontos levantados

Total de entrevistados: \_\_\_\_\_ (mínimo recomendado: 30% dos respondentes afirmativos)

## 5. SÍNTESE DAS EVIDÊNCIAS

Evidências que CONFIRMAM o risco: -

---

---

---

---

---

Evidências que CONTRADIZEM ou RELATIVIZAM o risco: -

---

---

---

---

---

O critério de confirmação do manual foi atendido?  Sim  Não  Parcialmente

Justificativa: \_\_\_\_\_

---

## 6. CONCLUSÃO DO ANALISTA

Campo	Preenchimento
Risco confirmado?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Inconclusivo — remonitorar
Gravidade real (após investigação)	<input type="checkbox"/> Levemente Prejudicial <input type="checkbox"/> Prejudicial <input type="checkbox"/> Extremamente Prejudicial <input type="checkbox"/> Não confirmado
Origem predominante	<input type="checkbox"/> Comportamento individual <input type="checkbox"/> Falha de gestão <input type="checkbox"/> Cultura organizacional <input type="checkbox"/> Estrutura/processo
Abrangência	<input type="checkbox"/> Individual <input type="checkbox"/> Equipe específica <input type="checkbox"/> Área <input type="checkbox"/> Empresa toda

## 7. ASSINATURAS

Papel	Nome	Assinatura	Data
Analista responsável			
Responsável de RH / SESMT			
Gestor da área investigada			

---

## Referência Rápida — Cartão do Analista

---

Imprima e mantenha na mesa durante análise dos questionários.

### MATRIZ DE DECISÃO RÁPIDA

Gravidade	< 10%	10–19%	20–34%	≥ 35%
Levemente Prejudicial	Monitorar	Investigar	Investigar + PA	Ação Imediata
Prejudicial	Investigar	Investigar + PA	Ação Imediata	Ação Imediata
Extremamente Prejudicial	<b>Ação Imediata</b>	<b>Ação Imediata</b>	<b>Ação Imediata</b>	<b>Ação Imediata</b>

PA = Plano de Ação | Empresa pequena (< 30 pessoas): reduza limiares em 5 p.p.

---

## MAPA DE RISCOS DO QUESTIONÁRIO

#	Pergunta resumida	Risco	Gravidade
1	Sem pausas adequadas	Trabalho sem pausas	Levemente Prejudicial
2	Bloqueio de melhoria de processo	Restrição à inovação	Prejudicial
3	Atitude desrespeitosa do superior	Desrespeito/desvalorização	Levemente Prejudicial
4	Superior não deu suporte quando pedido	Falta de suporte da liderança	Prejudicial
5	Conflito sem resolução do superior	Conflitos hierárquicos	Levemente Prejudicial
6	Sentiu-se isolado por colegas	Isolamento/difícil comunicação	Prejudicial
7	Ameaça de demissão sem motivo	Ameaças à estabilidade	Levemente Prejudicial
8	Sugestão de transferência contra vontade	Mudança forçada de alocação	Levemente Prejudicial
9	Falta de reconhecimento pelo trabalho	Falta de reconhecimento	Prejudicial
10	Trabalho imposto em dia de folga / conflito família-trabalho	Demandas emocionais excessivas	Prejudicial
11	Assédio sexual sofrido ou presenciado	Assédio sexual	<b>Extremamente Prejudicial</b>
12	Assédio moral sofrido ou presenciado	Assédio moral	<b>Extremamente Prejudicial</b>

## REGRAS DE OURO DA INVESTIGAÇÃO

1. **Uma resposta não confirma o risco.** Confirmação exige convergência de evidências.
2. **Segmente antes de concluir.** 10% na empresa pode ser 60% em um único setor.
3. **Cruce dados objetivos.** Ponto eletrônico, turnover e afastamentos não mentem.

4. **Assédio (11 e 12): qualquer caso = investigação imediata.** Não espere percentual.
5. **Nunca investigue com o gestor investigado na sala.** Conflito de interesse invalida o processo.
6. **Proteja quem denunciou.** Retaliação é risco maior que o risco original.
7. **Documente tudo.** Sem registro, não existe. Use a ficha de investigação.
8. **Triangule sempre.** Questionário + entrevista + dado objetivo = conclusão válida.

## PRAZOS RECOMENDADOS POR NÍVEL DE AÇÃO

Nível de Ação	Prazo para iniciar investigação	Prazo para conclusão	Prazo para plano de ação
Monitorar	Próximo ciclo (6 meses)	—	—
Investigar	Até 30 dias	Até 60 dias	Até 90 dias
Investigar + Plano de Ação	Até 15 dias	Até 45 dias	Até 60 dias
Ação Imediata	Até 48 horas	Até 20 dias	Imediato (concomitante)
Assédio (qualquer tipo)	<b>No mesmo dia</b>	Até 15 dias	<b>Imediato</b>