

R\$ 24 milhões: O valor da Gestão de Riscos Psicossociais.
Uma aula real sobre como vender (e comprar) a NR-1 estratégica.

O Desafio: "Convença-me"

Por Dr. Airton Kwitko

Janeiro/2026

Ontem fechamos um contrato com uma empresa de 1.100 colaboradores. E olha, não foi fácil. O presidente da empresa olhou para a TV (estávamos em uma videoreunião) e o olhar foi direto para meus olhos do outro lado do Atlântico e disse aquela frase que todo vendedor adora... ou teme: "**Convença-me.**"

Na segunda reunião eu o convenci. E vou contar exatamente como.

Não foi com PowerPoint bonito. Não foi com jargão técnico. Foi com **matemática pura e simples**. Mostrei para ele que a escolha não era entre "investir" ou "não investir" em gestão de saúde mental. A escolha era entre **perder R\$ 13,8 milhões** ou **ganhar R\$ 10,7 milhões** nos próximos 5 anos.

Quando você coloca a coisa nesses termos, o "convença-me" vira "onde eu assino?".

Vou mostrar, passo a passo, como essa conversa aconteceu.

PASSO 1: OS TRÊS NÍVEIS DE MATURIDADE (OU: "TEM JEITO CERTO E JEITO ERRADO DE FAZER ISSO")

Comecei explicando que existem **três formas** de lidar com a NR-1 (a norma que obriga empresas a avaliar riscos psicossociais):

Nível 1 - Compliance Básico: "Vou fazer só o que a lei manda e pronto."

Nível 2 - Gestão Integrada: "Vou fazer o que a lei manda e monitorar como isso afeta meus trabalhadores."

Nível 3 - Excelência: "Vou transformar saúde mental em vantagem competitiva."

O presidente me interrompeu logo de cara:

— *"Airton, sejamos francos. Eu quero fazer o mínimo. Não tenho tempo nem dinheiro pra ficar de frescura com isso. Me dá o Nível 1 e acabamos com essa conversa."*

Eu sorri. Porque era exatamente aí que a mágica ia acontecer.

— "Presidente, o senhor tem razão em querer economizar. Mas deixa eu te mostrar uma coisa: o Nível 1 é o jeito MAIS CARO de fazer isso."

E compartilhei a primeira planilha.

PASSO 2: O ESTUDO DO NÍVEL 1 (OU: "COMO GASTAR R\$ 20 MIL E PERDER R\$ 2,7 MILHÕES")

Expliquei para ele:

— "Olha só. Se o senhor escolher o Nível 1, vai investir uns R\$ 25 mil. Vai contratar uma consultoria, ela vai aplicar um questionário (chamado COPSQ), vai gerar um relatório técnico bonito, e vai colocar isso no seu PGR (Programa de Gerenciamento de Riscos). Aí você está em dia com a lei. Tudo certinho."

Ele assentiu. Era exatamente o que ele queria.

— "Mas tem um probleminha. Esse relatório não identifica QUEM está adoecendo. Não monitora se a situação está melhorando ou piorando. E, principalmente, não resolve NADA. É só papel."

Aí mostrei a primeira tabela, a que mais dói:

OS CUSTOS OCULTOS DO NÍVEL 1 (Empresa com 1.100 trabalhadores)

O que está acontecendo na sua empresa	Quanto isso custa por ano
Absenteísmo (5% dos trabalhadores faltam por transtornos mentais)	R\$ 660.000
Presenteísmo (8% estão trabalhando com 40% de produtividade)	R\$ 844.800
Turnover (12% saem porque o ambiente é tóxico)	R\$ 792.000
Processos trabalhistas (3 casos/ano de assédio, burnout, etc)	R\$ 150.000
FAP alto (você paga mais imposto porque tem muita gente doente)	R\$ 316.800
TOTAL que você perde TODO ANO	R\$ 2.763.600

Expliquei cada linha:

Absenteísmo:

— "Presidente, 5% dos seus 1.100 trabalhadores é igual a 55 pessoas. Essas 55 pessoas vão faltar 30 dias por ano (atestados médicos, afastamentos curtos). Cada dia de falta custa R\$ 400 (salário + encargos + produtividade perdida). Multiplica: 55 pessoas x 30 dias x R\$ 400 = R\$ 660 mil jogados fora."

Presenteísmo (o mais invisível e mais caro):

— "Agora o pior: 8% dos seus trabalhadores (88 pessoas) estão na empresa fisicamente, mas mentalmente esgotados. Eles rendem 40% menos do que deveriam. É como se você estivesse pagando o salário cheio e recebendo só 60% do trabalho. Vamos calcular: 88 pessoas ganham, em média, R\$ 2.000/mês. A perda de produtividade de 40% significa que você perde R\$ 800/mês por pessoa. Multiplica por 12 meses: $88 \times R\$ 800 \times 12 = R\$ 844 \text{ mil.}$ "

O presidente arregalou os olhos. Ele nunca tinha pensado nisso.

Turnover:

— "12% dos seus colaboradores pedem demissão todo ano. Não é por salário. É porque o ambiente está insuportável, com perdão da palavra... não me ocorreu outra mais, mais, suave. São 132 pessoas que você precisa substituir. Cada substituição custa R\$ 6.000 (recrutamento, seleção, treinamento, perda de produtividade até a pessoa pegar o jeito). $132 \times R\$ 6.000 = R\$ 792 \text{ mil.}$ "

Processos trabalhistas:

— "Três processos por ano de trabalhadores alegando assédio moral, burnout, ambiente tóxico. Cada um custa, em média, R\$ 50 mil (acordo + honorários). Total: R\$ 150 mil."

FAP (Fator Acidentário de Prevenção):

— "Esse aqui é técnico, mas é simples: quanto mais gente da sua empresa fica doente e recebe auxílio do INSS, mais imposto você paga. É um multiplicador que a Receita Federal aplica. Agora vou fazer suposições porque não tenho os dados corretos mas depois, checa isso com o seu pessoal e faz as contas certo. Sua empresa tem tantos afastamentos por transtorno mental que o FAP subiu de 1,0 para 1,8. Isso significa que você paga 80% A MAIS de RAT (imposto sobre acidentes de trabalho). Sua folha é de R\$

2,2 milhões/mês. O RAT base é 2%. Com FAP 1,8, você paga 3,6%. A diferença é R\$ 316 mil por ano que vão direto pro governo."

Fiz uma pausa dramática e disse:

— "Presidente, somando tudo isso, o senhor está perdendo R\$ 2,7 milhões POR ANO. E se fizer o Nível 1, vai continuar perdendo. Porque o Nível 1 só põe isso no papel. Não resolve."

Ele ficou em silêncio por uns 10 segundos. Depois perguntou:

— "E se eu fizer diferente?"

Foi aí que compartilhei a segunda planilha.

PASSO 3: O ESTUDO DOS NÍVEIS 2 E 3 (OU: "COMO TRANSFORMAR CUSTO EM LUCRO")

— "Presidente, agora vou te mostrar o que acontece se a gente fizer gestão DE VERDADE. Não é só questionário. É monitoramento contínuo, identificação de quem está em risco, e ação rápida antes da pessoa quebrar."

Mostrei a tabela de **economia**:

ECONOMIA COM NÍVEIS 2 E 3 (Empresa com 1.100 trabalhadores)

O que você consegue fazer	Quanto isso economiza por ano
Reduzir absenteísmo (de 5% para 2%)	R\$ 396.000
Reduzir presenteísmo (recuperar produtividade)	R\$ 623.040
Reduzir turnover (de 12% para 8%)	R\$ 264.000
Reduzir processos trabalhistas (de 3 para 1/ano)	R\$ 100.000
Melhorar FAP (de 1,8 para 0,9)	R\$ 475.200
Employer branding (atrair talentos melhores)	R\$ 176.000
Evitar ações regressivas do INSS	R\$ 240.000
TOTAL que você ECONOMIZA todo ano	R\$ 2.274.240

Antes de detalhar os números, fiz uma pausa e acrescentei:

— "Presidente, uma coisa importante: isso aqui é um processo evolutivo. A gente começa no Nível 2 — que já traz essas economias que mostro — usando COPSQ, SRQ20 e CBI. São no SIGOMIND três ferramentas integradas que identificam riscos no ambiente e casos individuais. Depois, quando a cultura da empresa já estiver mais madura, a gente evolui pro Nível 3, que é a excelência: adiciona DASS21 (para medir depressão, ansiedade e estresse com mais precisão) e WHOQOL-Bref (para avaliar qualidade de vida em quatro dimensões). Não é tudo de uma vez. É uma jornada. A empresa precisa se acomodar, as pessoas precisam confiar no processo. Geralmente leva de 6 meses a 1 ano essa transição natural do Nível 2 pro 3."

Ele assentiu. Fazia sentido. Ninguém muda cultura organizacional da noite pro dia.

Aí voltei para os números e expliquei linha por linha, com a mesma calma:

Redução de absenteísmo:

— "Com monitoramento, a gente identifica quem está no limite ANTES de quebrar. Isso reduz afastamentos de 5% para 2%. Ou seja, em vez de 55 pessoas faltando, você tem 22. Economia: 33 pessoas x 30 dias x R\$ 400 = R\$ 396 mil."

Redução de presenteísmo (a cereja do bolo):

— "Aqui é onde a mágica acontece. Com as ferramentas do SIGOMIND (SRQ20, CBI, DASS21), a gente consegue identificar as 88 pessoas que estão em presenteísmo. Dessas, 55 conseguimos recuperar TOTALMENTE. Elas voltam a render 100%. E as outras 33, conseguimos melhorar em 30% a produtividade. Vamos calcular:

Recuperação completa de 55 pessoas:

$55 \times \text{R\$ } 2.000 \text{ (salário)} \times 40\% \text{ (recuperação de produtividade)} \times 12 \text{ meses} = \text{R\$ } 528.000$

Melhoria parcial de 33 pessoas (ganham 12% de produtividade):

$33 \times \text{R\$ } 2.000 \times 12\% \times 12 = \text{R\$ } 95.040$

Total: R\$ 623 mil economizados."

Redução de turnover:

— "Quando as pessoas percebem que a empresa SE IMPORTA com a saúde mental delas, param de sair. Turnover cai de 12% para 8%. Economia: 44 desligamentos evitados x R\$ 6.000 = R\$ 264 mil."

Melhoria do FAP:

— "Esse aqui é lindo. Com menos gente adoecendo e recebendo auxílio do INSS, seu

FAP melhora. Ele sai de 1,8 e cai para 0,9. Ou seja, em vez de pagar 3,6% de RAT, você passa a pagar 1,8%. A economia anual é de R\$ 475 mil. É dinheiro que volta pro seu bolso em vez de ir pro governo."

Continuei com os outros itens mais rapidamente, porque ele já tinha entendido a lógica.

Aí fiz a conta final:

— *"Presidente, somando tudo, o senhor ECONOMIZA R\$ 2,27 milhões por ano. Não é custo. É LUCRO."*

Ele me olhou desconfiado:

— *"Tá, mas quanto eu vou gastar pra ter isso?"*

PASSO 4: O ROI (OU: "CADA R\$ 1 VIRA R\$ 15,24")

— *"Boa pergunta. O investimento é esse:*

Implantação do SIGOMIND (setup único): R\$ 20.000

Manutenção anual (licenciamento + consultoria): R\$ 120.000

Total no primeiro ano: R\$ 140.000."

Ele quase pulou da cadeira:

— *"R\$ 140 mil?! Airton, você tá maluco? Isso é muito dinheiro!"*

Eu respondi calmamente:

— *"Presidente, o senhor vai GASTAR R\$ 140 mil... e vai ECONOMIZAR R\$ 2,27 milhões.*

Deixa eu fazer a conta do ROI (Retorno sobre Investimento):

$ROI = (Retorno - Investimento) / Investimento \times 100$

$ROI = (2.274.240 - 140.000) / 140.000 \times 100$

$ROI = 1.524\%$

Isso significa que CADA R\$ 1 que o senhor investir, volta pra você multiplicado por R\$ 15,24."

Fiz uma pausa e continuei:

— *"E tem mais: o investimento se paga em 22 dias. Isso mesmo, 22 dias. No vigésimo terceiro dia, você já está no lucro."*

Aí mostrei a cereja do bolo: a projeção de 5 anos.

PASSO 5: A PROJEÇÃO DE 5 ANOS (OU: "R\$ 24 MILHÕES DE DIFERENÇA")

Coloquei lado a lado as duas opções:

COMPARATIVO 5 ANOS:

O que acontece em 5 anos	Nível 1 (só papel)	Níveis 2/3 (gestão real)	Diferença
Quanto você investe	R\$ 25.000	R\$ 600.000	-R\$ 575.000
Quanto você perde	R\$ 13.818.000	R\$ 0	+R\$ 13.818.000
Quanto você economiza	R\$ 0	R\$ 10.771.200	+R\$ 10.771.200
RESULTADO FINAL	-R\$ 13.843.000	+R\$ 10.711.200	+R\$ 24.554.200

— "Presidente, olha essa tabela com calma. Se o senhor escolher o Nível 1, vai gastar R\$ 25 mil uma vez só, mas vai PERDER R\$ 13,8 milhões em 5 anos. Se escolher os Níveis 2 e 3, vai investir R\$ 600 mil ao longo de 5 anos, mas vai GANHAR R\$ 11,1 milhões." A diferença entre as duas escolhas é de R\$ 24,95 MILHÕES."

Silêncio.

Ele ficou olhando para a planilha. Peguei o mouse e fiquei girando com ele em torno do número **R\$ 24.954.200** e dizendo:

— "Vinte e quatro milhões, novecentos e cinquenta e quatro mil e duzentos reais. Essa é a diferença entre fazer 'de qualquer jeito' e fazer direito."

Ele respirou fundo e disse:

— "Você me convenceu. Quando assinamos?"

— "Presidente, sensata e inteligente decisão". E conclui: "Posso contar essa história preservando obviamente detalhes confidenciais?". O seu aceno de cabeça concluiu a negociação.

Aqui está ela!

CONCLUSÃO: POR QUE ESSA VENDA FUNCIONOU

Não foi sorte. Foi método. Eu segui uma lógica simples:

1. Mostrei os níveis de maturidade (para ele entender que existem escolhas)
2. Provei que o "barato" sai caro (Nível 1 parece econômico, mas sangra milhões)

3. Mostrei os números da economia (linha por linha, sem enrolação)

4. Calculei o ROI (transformei "gasto" em "investimento")

5. Projetei 5 anos (mostrei o impacto real no longo prazo)

E a chave de tudo? **Matemática.**

Não tentei "vender" saúde mental. Não falei de "bem-estar" ou "qualidade de vida" (isso é importante, mas não convence um presidente focado em resultado).

Eu mostrei dinheiro.

Dinheiro perdido vs. dinheiro ganho.

E quando você transforma a escolha em "perder R\$ 13 milhões ou ganhar R\$ 11 milhões", não tem "convença-me" que resista.

Quer saber como replicar essa estratégia na sua empresa?

Entre em contato: kwitko@sigoweb.com.br | www.sigoweb.com.br

Dr. Airton Kwitko é especialista em Saúde e Segurança do Trabalho e CEO da SIGOWEB.

Desenvolvedor do SIGOMIND, plataforma integrada de gestão de saúde mental organizacional.