

O Erro que Pode Transformar a Avaliação Psicossocial em Passivo Jurídico

Airton Kwitko (*)

Se sua empresa ainda não realizou a avaliação de riscos psicossociais prevista na NR-1, este artigo pode evitar um erro metodológico que, em vez de proteger a organização, aumenta seu passivo jurídico.

Parece um contrassenso, mas é exatamente isso que ocorre quando a avaliação de riscos psicossociais prevista na NR-1 é conduzida sem o devido rigor metodológico. Muitas organizações acreditam estar cumprindo corretamente a norma quando, na realidade, produzem relatórios que registram riscos sem que eles tenham sido efetivamente demonstrados. O problema não está na NR-1 nem nos instrumentos cientificamente validados utilizados para essa finalidade. Está na forma como seus resultados são interpretados.

É verdade que muitas empresas já concluíram suas avaliações psicossociais e, por razões práticas, dificilmente voltarão atrás apenas porque surgiram questionamentos sobre a qualidade metodológica do diagnóstico. Rever uma decisão já tomada exige tempo, recursos e, muitas vezes, o reconhecimento de que a primeira escolha pode não ter sido a mais adequada.

Mas ainda há muitas organizações que iniciarão esse processo nos próximos meses. Para essas empresas, a principal mensagem deste artigo é simples: vale muito mais a pena investir, desde o início, em uma avaliação tecnicamente consistente e metodologicamente defensável do que descobrir, mais tarde, que o relatório produzido não representa fielmente a realidade da organização e pode, inclusive, ampliar seu passivo jurídico.

Não é por acaso que a implementação das exigências relacionadas aos riscos psicossociais despertou tanta apreensão no meio empresarial e acabou sendo postergada. Independentemente das razões que motivaram esse adiamento, existe um receio legítimo, porque essas avaliações identificam riscos em uma dimensão muito maior do que as empresas imaginam existir.

Como a maioria das organizações não possui domínio técnico para auditar a metodologia empregada, elas aceitam esses relatórios como verdades absolutas. O medo, então, recai sobre a enorme quantidade de riscos críticos que lhes são apresentados, fazendo com que a empresa acredite estar diante de um cenário caótico que ameaça diretamente sua segurança jurídica. A proliferação de avaliações superficiais e interpretações pouco fundamentadas tem contribuído para aumentar essa insegurança técnica e jurídica.

A origem desse problema está em uma confusão conceitual que ainda domina boa parte do mercado: tratar o risco psicossocial como se fosse um risco físico ou químico.

Na higiene ocupacional, o raciocínio é linear e ambiental. Mede-se um agente físico ou químico, compara-se o resultado com um limite de tolerância e, caso esse limite seja ultrapassado, o risco está configurado de forma independente da percepção do trabalhador.

O risco psicossocial, entretanto, não funciona dessa maneira. Ele não está na máquina, na parede, no ar ou no posto de trabalho. Surge da interação entre as exigências inerentes ao trabalho e os recursos que a organização disponibiliza para que essas exigências sejam enfrentadas.

Tratar um risco psicossocial como se fosse um ruído ou uma concentração química significa apenas substituir o instrumento de medição, mantendo um raciocínio linear que ignora a complexidade do fenômeno estudado.

A consequência prática desse equívoco é profunda. Empresas com estruturas organizacionais sólidas podem receber diagnósticos muito mais graves do que sua realidade justifica, enquanto organizações efetivamente vulneráveis podem ter seus principais problemas mascarados por interpretações simplificadas. Quando a análise ignora a interação entre fatores de pressão e fatores de proteção, ela deixa de retratar a organização e passa a retratar apenas indicadores isolados.

É justamente nesse ponto que reside o maior equívoco das avaliações simplificadas oferecidas pelo mercado.

O problema não está na utilização de questionários como o COPSQ, cuja validade científica é amplamente reconhecida. O problema está em acreditar que basta calcular o escore de cada dimensão e classificá-la automaticamente em faixas de risco representadas por cores, transformando qualquer percentual elevado em uma "prova" de gravidade sem analisar o contexto organizacional.

O COPSQ foi concebido para avaliar um sistema organizacional composto por múltiplas dimensões que interagem continuamente entre si. Exigências cognitivas, exigências emocionais, ritmo de trabalho, qualidade da liderança, reconhecimento, influência no trabalho, justiça organizacional, suporte social e diversas outras dimensões não atuam de forma independente. Interpretá-las isoladamente significa ignorar justamente aquilo que confere validade ao modelo: as relações entre fatores de pressão e fatores de proteção.

Foi justamente para preservar essa lógica sistêmica que desenvolvemos a **COPSQ Insight Matrix (CIM)**, uma metodologia de interpretação concebida para analisar essas interações organizacionais. Voltaremos a ela mais adiante. Antes, porém, vale observar

um exemplo simples que ilustra por que a interpretação isolada de uma única dimensão pode conduzir a conclusões completamente equivocadas.

Para ilustrar, imagine dois neurocirurgiões.

Ambos executam procedimentos complexos que exigem concentração intensa, tomada rápida de decisões e enorme responsabilidade técnica. Sob uma análise superficial e isolada, ambos apresentariam elevadas exigências cognitivas e seriam classificados como expostos a um importante risco psicossocial.

Entretanto, a realidade pode ser completamente oposta.

O primeiro trabalha em uma instituição que dispõe de equipe experiente, protocolos bem definidos, tecnologia de ponta, autonomia, liderança competente, reconhecimento profissional e ambiente colaborativo. Nesse contexto, as elevadas exigências cognitivas constituem uma característica inerente à atividade e são percebidas como desafio estimulante e realização profissional.

O segundo neurocirurgião executa procedimentos semelhantes, mas em uma organização marcada por falta de recursos, liderança inadequada, comunicação deficiente, sobrecarga permanente e ausência de suporte. Nele, a mesma exigência cognitiva transforma-se em fonte de desgaste crônico.

O risco psicossocial não é o problema em si. O problema surge quando a avaliação produz um diagnóstico que não representa fielmente a realidade organizacional.

Uma dimensão isolada não conta a história inteira; os fatores de proteção modificam completamente o significado dos fatores de pressão.

Quando um relatório aponta dezenas de "riscos críticos" baseando-se apenas em gráficos coloridos e ignorando a liderança forte, o suporte social, o reconhecimento e a satisfação presentes na empresa, ele gera um efeito perverso. A organização deixa de enxergar a avaliação como uma ferramenta de gestão e passa a enxergá-la como um documento que fabrica provas contra si mesma, abastecendo futuros passivos trabalhistas no próprio Programa de Gerenciamento de Riscos (PGR).

A situação é comparável à realização de um exame médico de rotina cujo laudo aponta, equivocadamente, uma doença grave inexistente. O paciente naturalmente questionaria a qualidade do exame ou a interpretação do resultado, e não a utilidade da medicina.

Com a NR-1, algo semelhante começa a acontecer. Muitas empresas passaram a receber diagnósticos superficiais e excessivamente alarmistas, produzidos por interpretações simplificadas que acabam gerando uma compreensível desconfiança em relação às avaliações psicossociais.

Cumprir formalmente uma exigência legal não significa cumpri-la corretamente.

É exatamente para superar essa distorção que desenvolvemos a **COPSOQ Insight Matrix (CIM)**.

A CIM parte do princípio de que a conformidade técnica não depende apenas da identificação de fatores de pressão, mas da compreensão de como esses fatores interagem com os recursos organizacionais disponíveis para enfrentá-los. Em vez de interpretar dimensões isoladas, a metodologia procura compreender o equilíbrio existente entre pressões psicossociais e fatores de proteção presentes na organização.

Essa abordagem respeita a própria lógica conceitual do COPSOQ. Um mesmo indicador pode assumir significados completamente distintos dependendo do contexto organizacional em que está inserido. É justamente essa interpretação sistêmica que permite distinguir características inerentes ao trabalho de situações que efetivamente representam riscos psicossociais passíveis de intervenção.

Empresas que continuam terceirizando ou realizando análises pontuais, lineares e descontextualizadas correm o risco de produzir diagnósticos tecnicamente frágeis. Avaliações que observam apenas uma dimensão de forma isolada, sem considerar as interações entre fatores de pressão e fatores de proteção, podem induzir conclusões equivocadas e expor desnecessariamente a organização a riscos jurídicos e gerenciais.

A discussão sobre a NR-1 não deve girar em torno do receio de aplicá-la, mas da responsabilidade de aplicá-la corretamente.

Quando a avaliação respeita os fundamentos científicos de instrumentos como o COPSOQ e utiliza uma metodologia de interpretação compatível com sua natureza sistêmica, ela deixa de ser um procedimento burocrático para cumprir sua verdadeira finalidade: identificar riscos reais, orientar intervenções assertivas e fortalecer, simultaneamente, a saúde dos trabalhadores e a segurança jurídica da organização.

Na avaliação dos riscos psicossociais, o maior risco nem sempre está na organização. Muitas vezes, está na metodologia utilizada para interpretá-la.

(*) Nota -

Airton Kwikto é Diretor da SIGOWEB, membro da COPSOQ International Network e pesquisador na área de avaliação de riscos psicossociais no trabalho.

Contato: kwitko@sigoweb.com.br | www.sigoweb.com.br