FRANCISCO WENDERSON
PEREIRA DE SOUZA

FORMAÇÃO PROFISSIONAL • 40 HORAS

TRABALHO, CULTURA ORGANIZACIONAL E SEGURANÇA

Da história à gestão contemporânea

História do trabalho • Pessoas • Cultura preventiva



APOSTILA-LIVRO | 1ª EDIÇÃO DIGITAL

2026

FRANCISCO WENDERSON PEREIRA DE SOUZA

TRABALHO, CULTURA ORGANIZACIONAL E SEGURANÇA

Da história à gestão contemporânea

Apostila-livro para formação profissional e educação continuada. Curso de 40 horas organizado em cinco módulos de oito horas, com fundamentos, ilustrações originais, estudos de caso, exercícios comentados e projeto integrador.

1ª edição digital

Edição do autor
2026

EXPEDIENTE E NOTA EDITORIAL

Autoria: Francisco Wenderson Pereira de Souza. **Título:** Trabalho, Cultura Organizacional e Segurança. **Subtítulo:** Da história à gestão contemporânea. **Edição:** primeira edição digital, 2026. **Natureza:** apostila-livro para um curso de aperfeiçoamento de 40 horas, em cinco módulos de oito horas.

Preparação editorial: texto, instrumentos, ilustrações e diagramação desenvolvidos com apoio de Inteligência Artificial. Os diagramas são representações didáticas originais; não são fotografias ou registros históricos. Não se declara revisão externa, aprovação de instituição, certificação ou titulação acadêmica não informada.

Normalização: apresentação em A4, com margens superior e esquerda de 3 cm, inferior e direita de 2 cm, texto principal em corpo 12, entrelinhas de 1,5 e citações autor-data. A estrutura adapta convenções acadêmicas ao gênero apostila-livro. O guia da PUC Minas (2025) orienta a consulta às ABNT NBR 14724:2024, 10520:2023, 6023:2025, 6024:2012 e 6027:2012. Capa, quadros, diagramas e elementos auxiliares possuem tratamento editorial próprio.

Casos e dados: a Horizonte Serviços e Logística, seus trabalhadores e todos os números, relatos, metas e cenários associados são fictícios. Os instrumentos são educacionais e não foram apresentados como escalas validadas ou resultados de pesquisa de campo. Exemplos históricos e conceitos de fontes externas são identificados no texto e nas referências.

Limites profissionais: a obra não habilita profissionais nem substitui treinamentos obrigatórios, análise de riscos, PGR, PCMSO, avaliações ergonômicas, laudos, atendimento de saúde ou orientação jurídica. Não contém autorização para executar atividades de risco. Aplicações reais exigem responsáveis competentes, adequação institucional e verificação dos requisitos aplicáveis.

Atualização: consulta às fontes encerrada em 21 de setembro de 2026. Documentos normativos e páginas digitais podem mudar. As referências identificam os textos e recursos consultados. A menção a um referencial técnico não equivale a certificação, e uma proposta pedagógica não deve ser tratada como obrigação legal.

Citação sugerida: SOUZA, Francisco Wenderson Pereira de. *Trabalho, cultura organizacional e segurança: da história à gestão contemporânea*. 1. ed. digital. [S. l.]: edição do autor, 2026.

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO E PROJETO PEDAGÓGICO 10

Identificação, público e condições de oferta 11

Ementa 12

Objetivos e resultados de aprendizagem 12

Metodologia, avaliação e acessibilidade 13

Como utilizar o livro 13

1 HISTÓRIA DO TRABALHO E TRANSFORMAÇÕES DAS ORGANIZAÇÕES 14

1.1 Trabalho é mais amplo que emprego 14

1.2 Um panorama histórico que não apaga diferenças 15

1.3 Ofícios, aprendizagem e organização antes da grande fábrica 16

1.4 Escravidão, coerção e a formação do trabalho no Brasil 17

1.5 Industrialização: energia, fábrica, tempo e concentração 17

1.6 Taylorismo: método, padronização e separação de responsabilidades 18

1.7 Fordismo e produção em massa: escala com contradições 19

1.8 Relações humanas, grupos e a ampliação do olhar gerencial 20

1.9 Produção enxuta, melhoria contínua e limites da intensificação 21

1.10 Direitos, instituições e a consolidação da prevenção 21

1.11 Trabalho contemporâneo: serviços, plataformas, dados e IA 22

1.12 Laboratório histórico: o que mudou e o que permaneceu? 23

1.13 Questões de aprendizagem 24

1.14 Respostas comentadas e síntese 25

2 CULTURA ORGANIZACIONAL E GESTÃO DE PESSOAS 26

2.1 Cultura não nasce de uma apresentação de slides 26
2.2 Cultura, clima, satisfação e engajamento 27
2.3 Identidade: missão, visão e valores como instrumentos de trabalho 28
2.4 Regras formais, acordos informais e contradições 29
2.5 Liderança como sequência de decisões observáveis 30
2.6 Incentivos: aquilo que conta na avaliação conta na cultura 31
2.7 Socialização, integração e desenvolvimento de competências 32
2.8 Diversidade, pertencimento e contribuição cultural 33
2.9 Comunicação, rituais e memória organizacional 33
2.10 Diagnóstico cultural com evidências e proteção das pessoas 34
2.11 Mudança cultural: preservar, corrigir, experimentar e sustentar 35
2.12 Laboratório: carta de cultura aplicada 36
2.13 Questões de aprendizagem 36
2.14 Respostas comentadas e síntese 37

3 LIDERANÇA, ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO E SAÚDE 38

3.1 O trabalho prescrito e o trabalho que realmente acontece 38
3.2 Demanda, capacidade, variabilidade e prioridades 39
3.3 Fatores de risco psicossociais: olhar para as condições de trabalho 40
3.4 Segurança psicológica não é ausência de cobrança 41
3.5 Comunicação difícil, feedback e escuta com consequência 42
3.6 Assédio, violência e conflito: responder sem banalizar 43
3.7 Saúde mental: o que cabe à organização e o que exige cuidado especializado 44
3.8 Fadiga, turnos e continuidade do processo 45
3.9 Trabalho híbrido, vigilância e limites digitais 45

3.10 Redesenho participativo: sair da queixa genérica 46
3.11 Laboratório: redesenhar a rotina da Horizonte 47
3.12 Questões de aprendizagem 47
3.13 Respostas comentadas e síntese 48

4 SEGURANÇA E SAÚDE NO TRABALHO: DA REGRA À CULTURA PREVENTIVA 49

4.1 Perigo, exposição, risco e dano: perguntas diferentes 49
4.2 A responsabilidade não cabe apenas ao setor de segurança 50
4.3 Hierarquia de controles: começar pela origem do problema 51
4.4 GRO, PGR e documentos que precisam conversar entre si 52
4.5 Ergonomia: o trabalho precisa caber nas capacidades humanas 53
4.6 Barreiras precisam existir, funcionar e permanecer disponíveis 54
4.7 Fatores humanos: investigar além de “faltou atenção” 55
4.8 Incidentes, quase acidentes e sinais de fragilidade 56
4.9 Investigar para proteger, aprender e acompanhar 57
4.10 Interrupção diante de risco grave e iminente 58
4.11 Cultura de segurança: aquilo que orienta decisões sob pressão 59
4.12 Laboratório: analisar um evento sem reproduzir o risco 59
4.13 Questões de aprendizagem 60
4.14 Respostas comentadas e síntese 61

5 CULTURA EM AÇÃO: IMPLANTAÇÃO, INDICADORES E MELHORIA CONTÍNUA 62

5.1 Começar pelo problema e construir uma linha de base 62
5.2 Governança: quem decide, executa, participa e verifica 63
5.3 Priorizar sem negociar direitos e controles necessários 64
5.4 Carta de cultura: do valor à regra de decisão 65

5.5 Comunicação, formação e competência demonstrada 66
5.6 Plano de 90 dias: iniciar, testar e decidir 67
5.7 Indicadores: distinguir atividade, resultado e efeito 69
5.8 Exercício resolvido: um painel que não esconde pendências 70
5.9 Recursos, custos e viabilidade: administrar sem reduzir a vida a uma conta 71
5.10 Sustentar a mudança: integração aos processos existentes 71
5.11 Projeto integrador: Plano Horizonte de Cultura e Prevenção 73
5.12 Exemplo de síntese executiva do projeto 74
5.13 Questões de aprendizagem 75
5.14 Respostas comentadas e síntese 76

CONSIDERAÇÕES FINAIS 77

GLOSSÁRIO 78

APÊNDICE A — ROTEIRO DE ESTUDOS PARA 40 HORAS 81

APÊNDICE B — INSTRUMENTOS PRÁTICOS DO CURSO 83

B.1 Matriz de cultura: anunciado, praticado e necessário 83
B.2 Roteiro de escuta sobre condições de trabalho 84
B.3 Consulta educativa sobre clareza, participação e apoio 84
B.4 Registro de relato e aprendizagem 85
B.5 Plano de ação com critério de eficácia 86
B.6 Dicionário de indicador preenchido 87
B.7 Verificação de integração e competência 87
B.8 Reunião de acompanhamento e decisão 88

APÊNDICE C — AVALIAÇÃO INTEGRADORA COM RESOLUÇÃO 89

Resolução orientadora 89

APÊNDICE D — PROMPT MESTRE PARA DESENVOLVIMENTO DO CURSO 91

D.1 Identidade, finalidade e produto 91

D.2 Estrutura curricular obrigatória 92

D.3 Organização editorial e didática 93

D.4 Projeto integrador e instrumentos 94

D.5 Ilustrações e apresentação 94

D.6 Fontes, atualização e controle de qualidade 95

REFERÊNCIAS 96

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 — Percurso formativo: compreender, interpretar, cuidar, prevenir e transformar 11

Figura 2 — Formas de trabalho: atividade produtiva não se reduz ao vínculo de emprego 15

Figura 3 — Conhecimento do ofício: observar, praticar, explicar e verificar 16

Figura 4 — Da oficina ao sistema interdependente: a coordenação passa a integrar o trabalho 18

Figura 5 — Três perguntas para comparar modelos de organização do trabalho 20

Figura 6 — Marcos selecionados da história do trabalho e da prevenção 22

Figura 7 — Ocupação, tarefas e tecnologia: apoio não equivale a substituição integral 23

Figura 8 — Três planos de leitura da cultura: visível, declarado e aprendido 27

Figura 9 — Do valor à prática: intenção, condição, comportamento e evidência 29

Figura 10 — Uma notícia difícil: duas trajetórias possíveis de resposta gerencial 31

Figura 11 — Integração como percurso de aprendizagem, não como assinatura de presença 32

Figura 12 — Comunicação de ciclo completo: informar, compreender, agir e devolver 34

Figura 13 — Diagnóstico cultural: nenhuma fonte deve falar sozinha 35

Figura 14 — Entre o procedimento e a atividade: variações que precisam ser administradas 39

Figura 15 — Capacidade e demanda no atendimento: exemplo de cálculo com dados simulados 40

Figura 16 — Seis dimensões para examinar a organização do trabalho 41

Figura 17 — Três conceitos relacionados, mas diferentes: segurança psicológica, SST e riscos psicossociais 42

Figura 18 — Acolhimento e encaminhamento: funções diferentes em um fluxo protegido 44

Figura 19 — Redesenhar o trabalho: demanda, autonomia, apoio e limites digitais 46

Figura 20 — Perigo, exposição, risco e dano: uma sequência de perguntas, não uma equivalência 50

Figura 21 — Hierarquia de controles: priorizar a prevenção na origem 51

Figura 22 — Integração da SST: processos, prevenção, participação e acompanhamento 53

Figura 23 — Barreiras antes e depois do evento: prevenir a ocorrência e limitar consequências 54

Figura 24 — Da ação observada às condições que influenciam o desempenho 56

Figura 25 — Aprendizagem com incidentes: do registro à verificação da mudança 57

Figura 26 — Interromper, comunicar e aguardar tratamento competente da situação 58

Figura 27 — Governança do plano: responsabilidades diferentes, finalidade compartilhada 63

Figura 28 — Antes de pontuar benefícios: verificar obrigações, proteção e viabilidade 65

Figura 29 — Aprendizagem aplicada: compreender, demonstrar, receber retorno e sustentar 67

Figura 30 — Plano de 90 dias: um primeiro ciclo, não uma promessa de mudança cultural completa . . . 68

Figura 31 — Painel equilibrado: processo, controles, participação e resultados 69

Figura 32 — Melhoria contínua: observar, decidir, implementar, verificar e revisar 72

Figura 33 — Cinco lentes para um único projeto: história, cultura, pessoas, prevenção e gestão 73

Figura 34 — Cada encontro: explicar, analisar, aplicar e revisar 82

Figura 35 — Ler a cultura sem transformar um episódio em rótulo 84

Figura 36 — Um registro útil separa situação, hipótese, ação e verificação 86

Figura 37 — Indicador confiável: pergunta, população, cálculo e consequência 87

Figura 38 — Decidir com cinco perguntas: origem, prática, condição, proteção e evidência 90

APRESENTAÇÃO E PROJETO PEDAGÓGICO

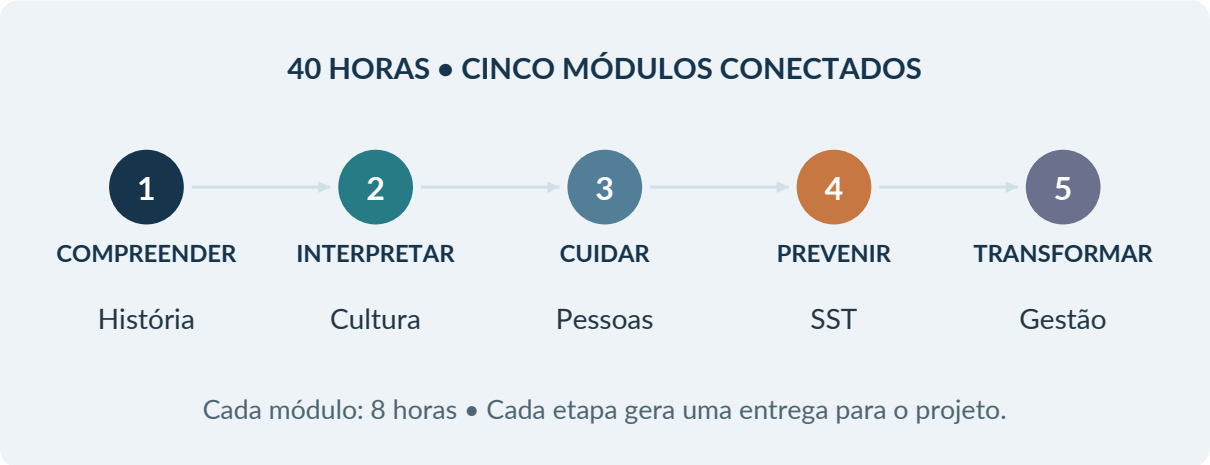
Trabalhar é transformar materiais, informações e relações para atender necessidades. A história dessa atividade não cabe apenas na história das fábricas: envolve agricultura, ofícios, comércio, cuidado, serviços, conhecimento e muitas formas de cooperação e conflito. Para compreender uma organização contemporânea, é necessário observar tanto os recursos que ela utiliza quanto as relações que estabelece com quem trabalha. Uma empresa pode ter sistemas recentes e conservar práticas de comando que dificultam a aprendizagem. Também pode ter poucos recursos tecnológicos e construir relações de confiança, responsabilidade e prevenção.

Este livro articula três perguntas: **como o trabalho se transformou; como as pessoas aprendem a agir dentro das organizações; e como tornar a proteção da vida parte das decisões cotidianas**. A conexão entre história, Administração, gestão de pessoas e Segurança e Saúde no Trabalho (SST) evita duas simplificações: reduzir cultura a frases na parede e reduzir segurança a cobrar equipamentos de proteção. A proposta é aprender a reconhecer problemas, formular critérios, organizar a participação e acompanhar mudanças verificáveis.

A organização fictícia **Horizonte Serviços e Logística** acompanha os cinco módulos. Ela possui 60 trabalhadores no cenário didático, sendo 42 vinculados diretamente e 18 a empresas contratadas. Atua em atendimento, apoio administrativo, armazenagem e expedição de materiais de escritório. Há dois turnos na operação e trabalho híbrido em parte da equipe administrativa. Pessoas, relatos, quantidades, prazos e resultados associados à Horizonte são inteiramente simulados. O caso não descreve uma organização real nem constitui pesquisa de campo.

O percurso é acumulativo. Primeiro, o estudante interpreta mudanças históricas. Depois, identifica a cultura que se expressa nas rotinas. Em seguida, examina liderança, organização do trabalho e relações de saúde. O quarto módulo apresenta fundamentos de prevenção. O quinto reúne essas dimensões em um plano integrado. A competência esperada não é decorar uma lista de normas: é conseguir explicar por que determinado problema ocorre, o que ainda não se sabe, quem precisa participar e como verificar uma intervenção.

Figura 1 — Percurso formativo: compreender, interpretar, cuidar, prevenir e transformar



Fonte: Elaboração didática para esta obra.

Identificação, público e condições de oferta

Curso: Trabalho, Cultura Organizacional e Segurança: da História à Gestão Contemporânea. **Carga horária:** 40 horas de 60 minutos, organizadas em cinco módulos de oito horas. **Natureza:** aperfeiçoamento e educação continuada. **Público:** estudantes de cursos técnicos, trabalhadores, lideranças iniciais, profissionais de Administração, gestão de pessoas e áreas de apoio à SST. **Pré-requisitos sugeridos:** leitura funcional, escrita de pequenos registros e operações matemáticas básicas. Não se exige experiência anterior em gestão nem contratação de ferramenta digital.

A oferta pode ser presencial, híbrida ou remota mediada, conforme o planejamento institucional. O roteiro de dez encontros de quatro horas encontra-se no Apêndice A. Leitura orientada, exercícios, discussão de casos, avaliação e projeto já estão incluídos nas 40 horas. Se a instituição trabalhar com hora-aula de duração diferente, deverá realizar a conversão formal. Regras de frequência, aprovação, recuperação e certificação pertencem à instituição ofertante; este livro não cria exigências institucionais universais.

Limites da formação

Este curso não habilita o participante como técnico de segurança, engenheiro, psicólogo ou médico. Não substitui treinamentos obrigatórios previstos em Normas Regulamentadoras, avaliação de riscos, PGR, PCMSO, AEP, AET, laudos ou procedimentos de emergência. As atividades são documentais e simuladas: não envolvem operar máquinas, testar proteções, manipular produtos perigosos, intervir em instalações ou reproduzir situações de risco.

Ementa

História social do trabalho e diversidade de suas formas. Agricultura, ofícios, trabalho compulsório, escravidão, industrialização, assalariamento e desenvolvimento dos serviços. Organização científica, produção em massa, relações humanas, sistemas de produção e transformações digitais. Trabalho contemporâneo, cuidado, plataformas e Inteligência Artificial. Cultura e clima organizacional, valores praticados, liderança, socialização, diversidade e comunicação. Organização do trabalho, participação, segurança psicológica e fatores de risco psicossociais relacionados ao trabalho. Fundamentos de SST, gerenciamento de riscos, hierarquia de controles, ergonomia, responsabilidades e aprendizagem com incidentes. Cultura preventiva, indicadores, gestão da mudança, governança e elaboração de plano integrado de melhoria.

Objetivos e resultados de aprendizagem

O objetivo geral é desenvolver a capacidade de interpretar as transformações do trabalho e propor práticas de gestão que articulem cultura organizacional, participação, qualidade das relações e prevenção de acidentes e adoecimentos. Ao concluir o curso, o estudante deverá distinguir trabalho de emprego; contextualizar modelos de organização; comparar valores anunciados e práticas observadas; reconhecer fatores organizacionais que influenciam saúde e segurança; selecionar controles preventivos em nível conceitual; e elaborar um plano de ação com responsáveis, recursos, evidências e critérios de acompanhamento.

Quadro 1 — Organização dos módulos

Módulo	Foco e produto de aprendizagem	Horas
1	História do trabalho e transformação das organizações. Produto: análise histórica de uma rotina.	8
2	Cultura organizacional e gestão de pessoas. Produto: matriz de valores e práticas.	8
3	Liderança, organização do trabalho e saúde. Produto: proposta de redesenho de uma situação de trabalho.	8
4	SST e cultura preventiva. Produto: análise didática de perigos, barreiras e aprendizagem.	8
5	Implantação integrada e melhoria contínua. Produto: plano de 90 dias com indicadores e governança.	8
TOTAL	Cinco produtos articulados no projeto integrador.	40

Fonte: elaboração didática para esta obra. Valores e organizações dos exercícios são simulados.

Metodologia, avaliação e acessibilidade

A aprendizagem combina exposição dialogada, leitura de fontes, análise de imagens e documentos, exercícios individuais, estudos de caso e produção orientada. A discussão coletiva pode enriquecer a experiência, mas nenhuma atividade depende obrigatoriamente de trabalho em grupo. As questões contextualizadas exigem interpretação e tomada de decisão; as respostas comentadas aparecem ao final de cada módulo, separadas dos enunciados. O estudante é convidado a justificar as escolhas, e não somente assinalar alternativas.

A avaliação sugerida atribui 30% ao portfólio de exercícios, 30% aos estudos de caso e 40% ao projeto integrador. Os critérios são coerência conceitual, atenção às evidências, participação dos envolvidos, viabilidade e prevenção. Uma apresentação bonita não compensa um controle inadequado; uma conclusão prudente que reconheça dados ausentes pode ser superior a uma recomendação aparentemente completa. A recuperação pode ocorrer por revisão fundamentada das entregas, conforme as regras da oferta.

Os materiais devem ser oferecidos em linguagem compreensível, com leitura mediada quando necessária, alternativas textuais para as figuras e tempo adequado para produção. As ilustrações não dependem exclusivamente de cores: títulos, números, setas e legendas explicam suas relações. Necessidades de acessibilidade precisam ser pactuadas com os participantes. Exemplos relacionados a violência, discriminação ou acidentes serão tratados sem exposição de experiências pessoais e sem obrigar ninguém a relatar sofrimento.

Como utilizar o livro

Leia primeiro o problema de abertura de cada módulo. Durante o texto, relacione o conceito ao caso Horizonte e observe a explicação das figuras. Ao realizar uma atividade, separe fatos fornecidos, hipóteses e informações que precisariam ser verificadas. Consulte as respostas comentadas somente após tentar a resolução. Ao final, reúna os produtos no projeto, usando os instrumentos dos apêndices como apoio, sem confundi-los com documentos legais prontos para implantação.

As referências identificam textos normativos, documentos institucionais e fontes conceituais. Os exemplos e instrumentos são propostas pedagógicas originais. A preparação textual e gráfica contou com apoio de Inteligência Artificial; a obra não declara revisão externa, certificação ou aprovação institucional inexistentes. A consulta das fontes desta edição foi encerrada em **21 de setembro de 2026**. Para aplicação real, devem ser verificadas as normas, orientações e condições vigentes naquele momento.

1 HISTÓRIA DO TRABALHO E TRANSFORMAÇÕES DAS ORGANIZAÇÕES

MÓDULO 1 • 8 HORAS
Compreender o presente sem tratar a história como uma sequência automática de progresso.

A Horizonte cresceu, informatizou o estoque e passou a atender clientes por canais digitais. Apesar disso, sua principal regra informal continua sendo “entregar primeiro e resolver o restante depois”. Um trabalhador recém-chegado pergunta por que as metas não consideram tempo de conferência e manutenção. A resposta é: “Sempre foi assim”. Essa frase parece descrever uma tradição, mas também encobre escolhas. O primeiro módulo oferece instrumentos para reconhecer que formas de organizar o trabalho são construídas historicamente e, portanto, podem ser examinadas e modificadas.

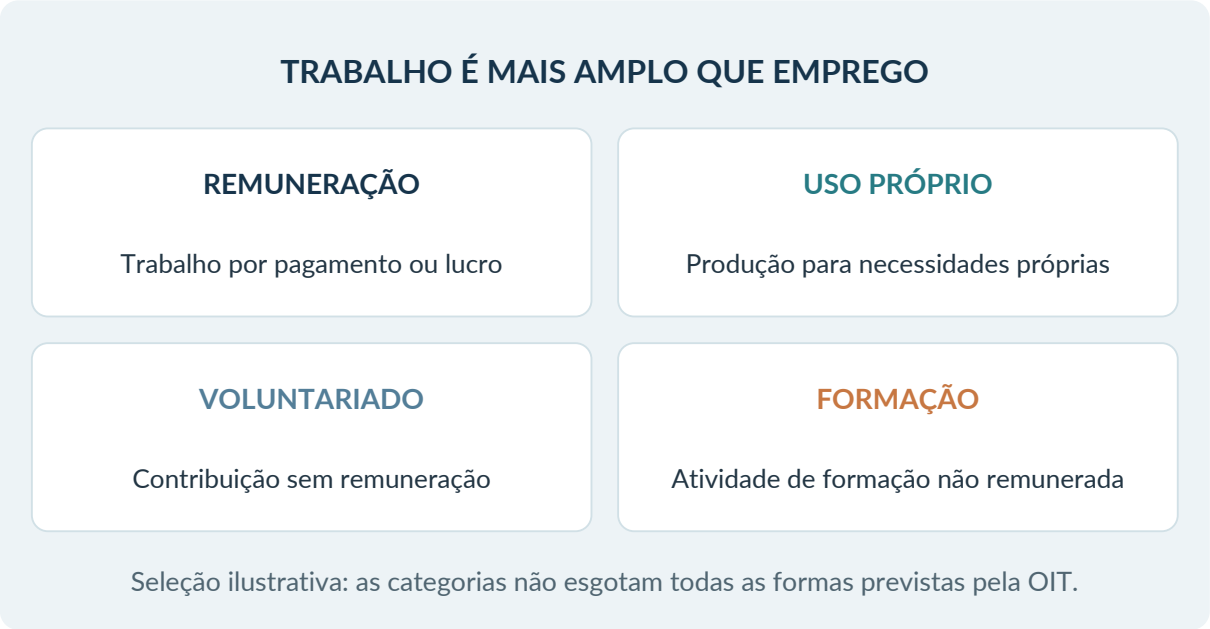
1.1 Trabalho é mais amplo que emprego

A distinção estatística proposta pela Organização Internacional do Trabalho (OIT) considera trabalho a produção de bens ou serviços para outras pessoas ou para uso próprio. A ocupação por remuneração ou lucro é uma de suas formas, ao lado de produção para uso próprio, trabalho voluntário, trabalho de formação não remunerado e outras atividades previstas no referencial. Uma pessoa pode realizar mais de uma forma no mesmo período. Isso não significa que todas tenham o mesmo enquadramento jurídico, a mesma proteção ou as mesmas condições de escolha (OIT, 2023).

Essa distinção muda a leitura de uma rotina. Preparar refeições para a família, organizar um evento comunitário e atender clientes em uma empresa são atividades produtivas, embora não recebam o mesmo tratamento nos contratos e nas estatísticas de emprego. O cuidado não desaparece porque não consta de uma folha de pagamento. Ao planejar horários e oportunidades, uma organização precisa compreender que a disponibilidade das pessoas não é ilimitada e que responsabilidades fora do vínculo remunerado podem ser distribuídas de modo desigual.

Não se deve, entretanto, usar essa ampliação para exigir serviços gratuitos de quem foi contratado para outra finalidade. Reconhecer o valor social do cuidado não autoriza transferir obrigações empresariais para “a boa vontade da equipe”. Em uma análise administrativa, convém separar atividade, vínculo, remuneração, responsabilidade e proteção. Um voluntário, um empregado, um prestador autônomo e um estudante em formação não são categorias intercambiáveis apenas porque realizam tarefas semelhantes.

Figura 2 — Formas de trabalho: atividade produtiva não se reduz ao vínculo de emprego



Fonte: Elaboração didática, a partir de OIT (2023). Categorias estatísticas não substituem enquadramento jurídico.

1.2 Um panorama histórico que não apaga diferenças

A história do trabalho deve ser estudada como um conjunto de transformações desiguais, não como uma escada em que todos os povos passam pelas mesmas etapas. Produção para subsistência, trocas, agricultura, artesanato, comércio e formas compulsórias coexistiram em diferentes tempos e lugares. A expansão da agricultura e da criação de animais, documentada em regiões diversas ao longo de milênios, alterou a produção de alimentos, os assentamentos e a relação com o ambiente. O Smithsonian apresenta essa transformação como processo histórico amplo, não como invenção única ocorrida simultaneamente em todo o planeta (Smithsonian Institution, s.d.).

Para o curso, quatro perguntas ajudam a comparar situações: quem controla os meios de trabalho; quem define o ritmo; quem recebe os resultados; e quem suporta os riscos. A mesma ferramenta pode existir sob relações muito diferentes. Um instrumento agrícola pode ser utilizado por uma família que decide sobre sua produção ou por uma pessoa submetida a coerção. A técnica, isoladamente, não revela a liberdade, a remuneração ou a distribuição do poder.

Também é necessário evitar a ideia de que o trabalho antigo era sempre simples e o contemporâneo sempre intelectual. Construir, navegar, cultivar, cuidar e produzir objetos exige conhecimento. O saber prático não nasceu com o diploma, e a atividade digital não elimina esforço corporal ou emocional. O estudo histórico torna visível a combinação entre conhecimento, condições materiais e relações sociais que continua presente nas organizações.

1.3 Ofícios, aprendizagem e organização antes da grande fábrica

Antes da expansão da grande fábrica, a produção podia estar organizada em unidades domésticas, oficinas, propriedades agrícolas e redes comerciais. Ao examinar corporações de ofício europeias, Adam Smith descreveu regras de aprendizagem e restrições de acesso às atividades; sua análise é uma fonte histórica situada, não uma descrição de todas as sociedades (Smith, 1776, livro I, capítulo X). Não representavam todas as experiências do mundo nem correspondiam automaticamente aos sindicatos atuais. O ponto de comparação para este curso é a relação entre domínio do ofício, reconhecimento profissional e regras de pertencimento, sem supor igualdade entre períodos históricos.

Uma oficina fictícia ajuda a compreender o problema. A pessoa mais experiente conhece a matéria-prima, acompanha várias etapas e ensina um aprendiz por observação. Esse arranjo pode preservar conhecimentos detalhados e permitir correções situadas. Também pode concentrar autoridade e dificultar acesso de quem não pertence às relações estabelecidas. Quando o conhecimento fica restrito a uma pessoa, a continuidade da atividade depende de sua presença. Transmitir competência é, simultaneamente, uma questão técnica e de organização social.

O paralelo contemporâneo aparece quando uma empresa afirma que apenas um trabalhador “sabe fazer direito”. A experiência merece reconhecimento, mas o processo não pode depender de conhecimento inacessível. Uma boa estratégia combina documentação, demonstração, prática supervisionada e verificação de compreensão. Não basta pedir que o experiente escreva tudo, porque parte do saber envolve perceber variações, identificar limites e decidir quando interromper ou pedir ajuda.

Figura 3 — Conhecimento do ofício: observar, praticar, explicar e verificar



Fonte: Modelo pedagógico original de transmissão de competências; não representa uma corporação histórica específica.

1.4 Escravidão, coerção e a formação do trabalho no Brasil

A formação do trabalho no Brasil exige reconhecer a centralidade da escravidão e do tráfico atlântico, a violência contra povos indígenas e africanos e a produção de riqueza por pessoas privadas de liberdade. Essa história não pode ser narrada como simples “fase de mão de obra” nem apagar resistência, saberes e vínculos comunitários. O programa Rotas dos Povos Escravizados, da UNESCO, articula memória da escravidão, reconhecimento de suas consequências e enfrentamento de narrativas que invisibilizam as pessoas escravizadas (UNESCO, s.d.).

A Lei nº 3.353, de 13 de maio de 1888, declarou extinta a escravidão no Brasil. Seu texto, composto por dois artigos, não contém um programa abrangente de acesso à terra, escolarização, renda ou integração profissional. Portanto, não se pode concluir, apenas a partir da mudança legal, que condições materiais e oportunidades se tornaram iguais naquela data. Essa é uma distinção entre o alcance documental da norma e afirmações sociais mais amplas, que exigem investigação histórica própria (Brasil, 1888).

Para a gestão de pessoas, a consequência metodológica é importante: igualdade formal e igualdade de condições não são sinônimos. Uma seleção pode aplicar o mesmo formulário e ainda criar barreiras por linguagem, acessibilidade ou exigências sem relação com a função. O livro não propõe atribuir culpa histórica individual a cada trabalhador. Propõe examinar critérios atuais, reconhecer desigualdades de acesso e construir processos em que competência possa ser demonstrada sem discriminação.

Também não se deve equiparar automaticamente qualquer insatisfação profissional à escravidão. Coerção, servidão, escravidão histórica e formas contemporâneas de violação possuem características e enquadramentos específicos. A linguagem precisa preservar a gravidade dessas experiências e a precisão da análise. Comparar épocas não significa apagar diferenças entre elas.

1.5 Industrialização: energia, fábrica, tempo e concentração

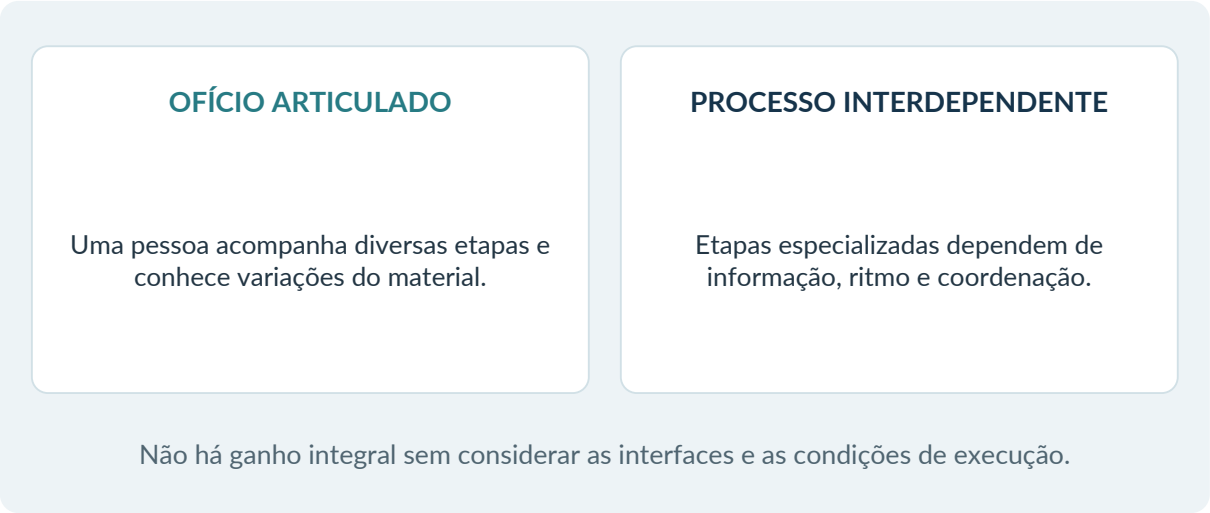
A industrialização ampliou a mecanização, a concentração de atividades e a coordenação por horários e sequências produtivas. Na fábrica, o ritmo de uma pessoa passou a depender intensamente de máquinas e de outras etapas. O ganho de escala não trouxe, por si só, proteção suficiente. Fontes reunidas pelo The National Archives sobre a legislação fabril britânica do século XIX registram jornadas extensas, trabalho infantil e dificuldades de fiscalização. A existência de uma regra e sua efetividade no cotidiano eram questões diferentes (The National Archives, s.d.).

A mudança pode ser compreendida por um exemplo didático. Em uma oficina, três pessoas negociam a sequência de produção de dez peças. Em uma fábrica, dezenas de postos executam operações conectadas e um atraso pode interromper várias etapas. A coordenação

torna-se mais complexa: manutenção, abastecimento, treinamento e comunicação precisam funcionar conjuntamente. Aumentar somente a velocidade de um posto pode deslocar o problema para o seguinte ou elevar retrabalho.

Um erro frequente é tratar o relógio como explicação completa do trabalho industrial. O tempo interessa, mas deve ser interpretado em conjunto com a qualidade da tarefa e com os limites humanos. A medição pode revelar desperdícios de deslocamento e espera; também pode se tornar instrumento de pressão quando desconsidera variações, interrupções necessárias e recuperação. O que a organização mede influencia aquilo a que as pessoas dedicam atenção.

Figura 4 — Da oficina ao sistema interdependente: a coordenação passa a integrar o trabalho



Fonte: Representação conceitual original; não é uma cronologia universal nem um desenho de processo industrial real.

1.6 Taylorismo: método, padronização e separação de responsabilidades

Em *The Principles of Scientific Management*, publicado em 1911, Frederick Winslow Taylor apresentou uma proposta de organização baseada no estudo sistemático das tarefas, seleção e desenvolvimento de trabalhadores, cooperação e redistribuição de responsabilidades entre gerência e execução. Seu texto constitui uma fonte histórica: expressa uma concepção de gestão de seu tempo, não uma instrução contemporânea que deva ser adotada integralmente. O estudo de tempos e métodos precisa ser analisado em relação a quem define os padrões e aos critérios usados para avaliar o desempenho (Taylor, 1911).

A contribuição administrativa de procurar um método explícito pode ser útil quando substitui improvisações desnecessárias. Em um processo de cadastro, por exemplo, uma sequência clara pode reduzir erros e repetição de perguntas. Entretanto, o padrão não deve ser confundido com uma descrição perfeita de todas as situações. Uma instrução que ignora documentos incompletos, acessibilidade ou falha de sistema transfere o problema para quem executa.

Na Horizonte, a gerência mede apenas pedidos separados por hora. O trabalhador que identifica uma divergência precisa parar e conferir, mas essa pausa reduz sua posição no ranking. A organização anuncia qualidade e recompensa velocidade. O problema não é resolvido com uma palestra sobre atitude: exige revisar a métrica, os recursos e o fluxo de exceções. Essa aplicação é uma análise didática do caso, não uma conclusão experimental sobre toda forma de padronização.

O aprendizado central é que o método deve servir ao trabalho seguro e confiável. Padronizar exige ouvir quem executa, tornar exceções visíveis e revisar o procedimento quando a realidade muda. O trabalhador não deve ser tratado como uma peça que apenas reproduz comandos; seu conhecimento da atividade é necessário para identificar aquilo que o planejamento não antecipou.

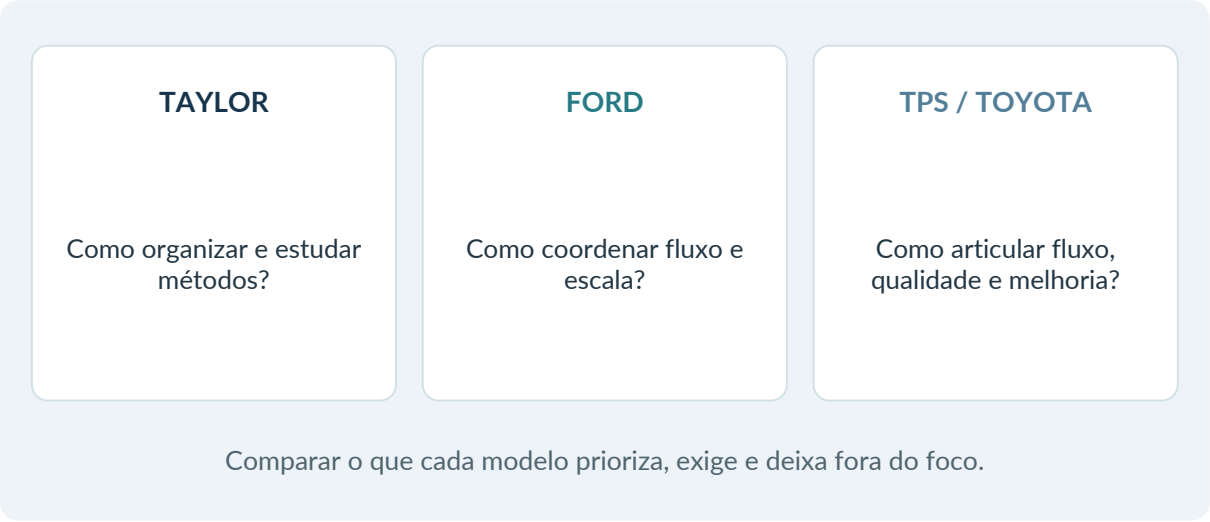
1.7 Fordismo e produção em massa: escala com contradições

A Ford documenta a implantação de sua linha de montagem móvel em Highland Park, em 1913. O deslocamento do produto entre postos contribuiu para reorganizar a fabricação de automóveis em grande escala. A própria narrativa histórica da empresa registra dificuldades de adaptação e saída de trabalhadores diante da repetição e do ritmo imposto. Trata-se de uma fonte institucional sobre a história da companhia, não de uma avaliação independente de todos os efeitos do fordismo (Ford Motor Company, 2020).

Taylorismo e fordismo se relacionam, mas não são sinônimos. O primeiro remete a princípios e métodos de administração do trabalho; o segundo é associado à produção em massa, à linha e à padronização de produtos, com implicações mais amplas para organização e consumo. Na prática, arranjos produtivos combinam elementos de diferentes modelos. Uma empresa de serviços pode ter tarefas altamente fragmentadas sem possuir uma esteira física.

Considere um atendimento que passa por recepção, validação, análise e resposta. Se cada etapa conhece apenas sua parte e nenhuma acompanha o resultado, o usuário pode repetir a mesma história várias vezes. O problema contemporâneo não se resolve chamando esse fluxo de “fordista” e encerrando a análise. É preciso localizar transferências, perdas de informação e critérios de responsabilidade. O conceito histórico serve para formular perguntas, não para substituir o diagnóstico.

Figura 5 — Três perguntas para comparar modelos de organização do trabalho



Fonte: Síntese didática a partir de Taylor (1911), Ford Motor Company (2020) e Toyota Motor Corporation (s.d.).

1.8 Relações humanas, grupos e a ampliação do olhar gerencial

Os estudos de Hawthorne, realizados entre 1924 e 1933, integram a história da abordagem das relações humanas na Administração. O acervo da Baker Library da Harvard Business School reúne registros de observação, entrevistas e produção, evidenciando a ampliação do interesse pelas relações entre trabalhadores, grupos e organização. Não é adequado resumir esse conjunto à frase “pessoas produzem mais quando recebem atenção”, como se fosse uma lei universal independente das condições de estudo (Harvard Business School, s.d.).

A contribuição para a leitura atual é reconhecer que a organização formal não explica tudo. Pessoas trocam informações, criam critérios de ajuda, definem quem é ouvido e interpretam ordens de maneiras diferentes. Um organograma pode mostrar que a liderança decide, mas uma pessoa experiente pode ser a principal referência prática da equipe. Ignorar essa rede informal torna mudanças mais frágeis.

Valorizar relações humanas também não significa substituir condições adequadas por simpatia. Um gestor cordial pode manter metas impossíveis; um ambiente com festas pode tolerar humilhações; uma equipe próxima pode pressionar colegas a esconder problemas. A análise deve reunir vínculos, regras, recursos e formas de poder. O reconhecimento é importante, mas não deve ser utilizado como compensação simbólica para riscos evitáveis.

1.9 Produção enxuta, melhoria contínua e limites da intensificação

Na apresentação institucional de seu sistema de produção, a Toyota destaca *jidoka* e *just-in-time*: identificar anormalidades e impedir sua propagação, de um lado; coordenar a produção conforme a necessidade, de outro. A empresa relaciona a melhoria contínua à participação humana e à redução de desperdícios. Essa descrição explicita o referencial adotado pela própria organização; não demonstra que qualquer implantação intitulada "enxuta" produzirá os mesmos efeitos (Toyota Motor Corporation, s.d.).

Para a Horizonte, a questão é separar desperdício de proteção. Retrabalho por cadastro duplicado pode ser reduzido. Uma barreira de segurança, uma verificação necessária e uma pausa prevista não se tornam desperdício apenas porque consomem tempo. Retirar recursos de apoio para fazer mais com a mesma equipe pode aumentar fragilidade, mesmo que uma planilha apresente redução de custo imediato.

Uma melhoria coerente pergunta qual necessidade a etapa atende, qual risco controla e que evidência permitiria modificá-la. Quando a organização não sabe responder, deve investigar antes de eliminar. Participação efetiva significa que o trabalhador pode explicar a função de uma prática e questionar a proposta de mudança sem ser rotulado automaticamente como resistente.

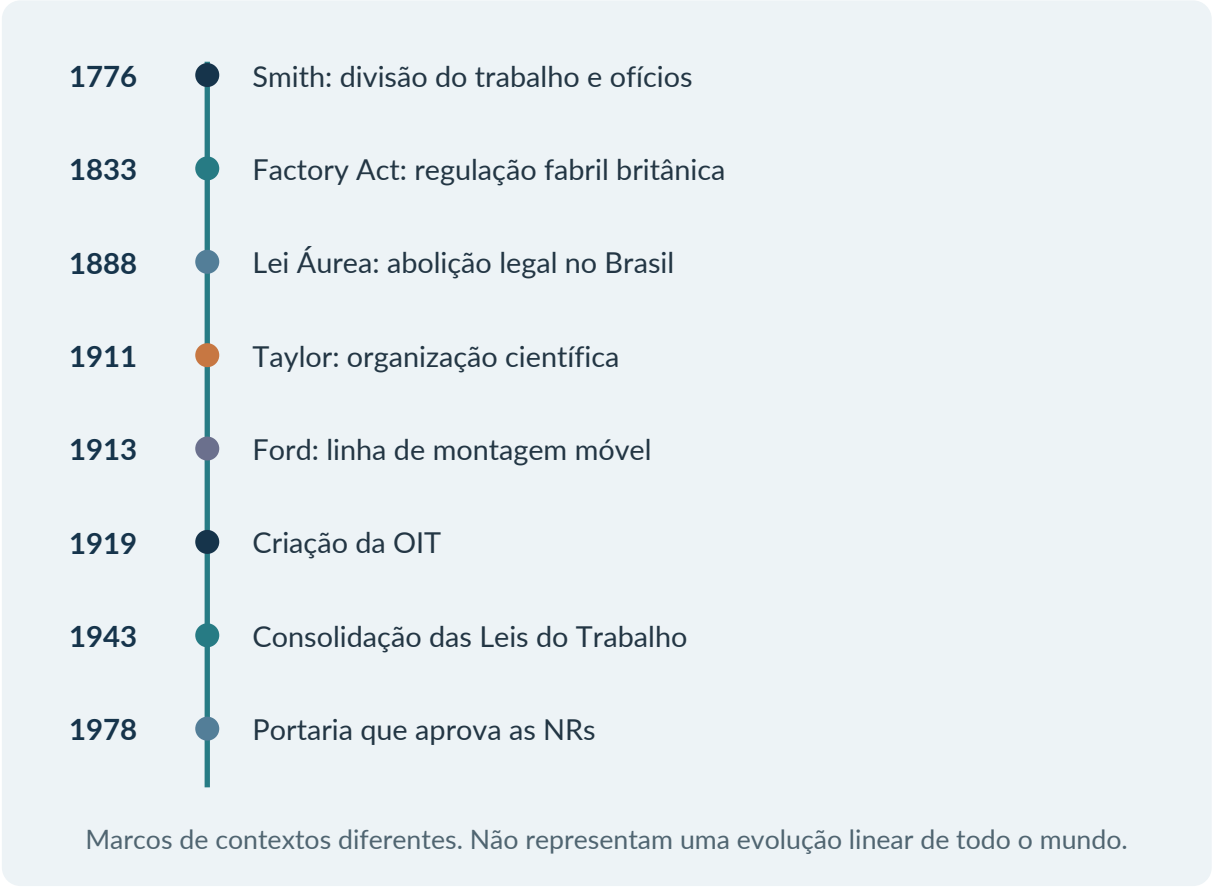
1.10 Direitos, instituições e a consolidação da prevenção

A OIT foi criada em 1919, no contexto do Tratado de Versalhes, articulando condições de trabalho e justiça social. No Brasil, a CLT foi aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943. A Portaria MTb nº 3.214, de 1978, marcou a edição das Normas Regulamentadoras. Esses marcos não devem ser apresentados como eventos isolados que resolveram definitivamente os problemas do trabalho: são parte de processos históricos de regulação, participação e implementação (OIT, s.d.a; Brasil, 1943; Brasil/MTE, s.d.).

A agenda de trabalho decente da OIT reúne emprego, direitos no trabalho, proteção social e diálogo social. Esse enquadramento amplia a leitura da qualidade do trabalho: a existência de uma ocupação não informa, sozinha, sua remuneração, estabilidade, liberdade de participação ou exposição a riscos. O diálogo social envolve atores com posições e responsabilidades diferentes; não se reduz a uma comunicação unilateral da empresa para sua equipe (OIT, s.d.b).

No campo da segurança, a passagem de uma lógica exclusivamente reativa para práticas sistemáticas de prevenção exige organização. É necessário reconhecer perigos antes do dano, definir medidas, manter recursos e acompanhar seu funcionamento. A norma oferece requisitos; a cultura influencia como as pessoas lidam com esses requisitos no cotidiano. Cumprimento legal e compromisso preventivo devem se reforçar, não competir.

Figura 6 — Marcos selecionados da história do trabalho e da prevenção



Fonte: Elaboração didática com base nas fontes históricas e normativas citadas no módulo. A linha não é exaustiva nem indica progresso automático.

1.11 Trabalho contemporâneo: serviços, plataformas, dados e IA

A digitalização permite coordenar tarefas sem concentrar todas as pessoas no mesmo espaço. Sites, aplicativos, sistemas de gestão e modelos de IA podem apoiar comunicação, distribuição de demandas e análise. Entretanto, mudar a interface não determina a qualidade da relação de trabalho. Um algoritmo pode distribuir tarefas com critérios claros ou tornar decisões menos compreensíveis. A organização continua precisando definir responsabilidade, acesso à informação e possibilidade de revisão.

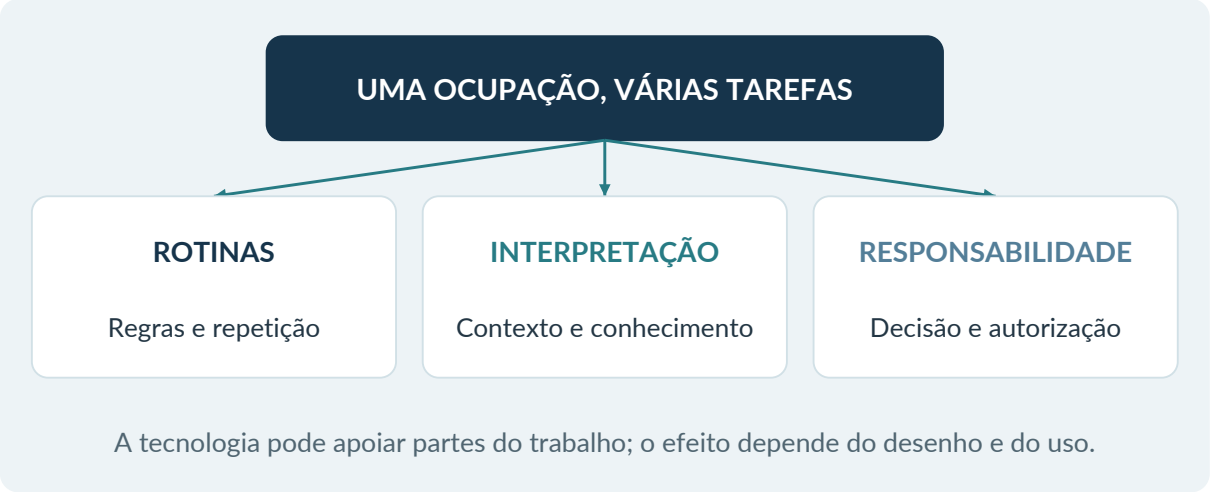
A literatura sobre IA e emprego distingue exposição tecnológica, adoção efetiva e resultados observados. Uma ocupação reúne tarefas diversas, e o fato de algumas poderem ser apoiadas por IA não comprova substituição integral do posto. A revisão de Rio-Chanona e colaboradores identifica resultados contextuais e lacunas de evidência, especialmente quando se tenta converter experimentos delimitados em previsões amplas sobre o mercado de trabalho (Rio-Chanona et al., 2025).

No caso didático, a Horizonte utiliza IA para preparar rascunhos de respostas. O tempo de redação pode diminuir, mas é necessário contabilizar consulta, revisão e correção. Se a meta for aumentada antes de avaliar esses componentes, a suposta ajuda pode se transformar

em intensificação. Se o sistema classifica trabalhadores por mensagens ou ritmo sem considerar complexidade e condições, pode produzir interpretações inadequadas. A tecnologia deve ser avaliada junto do desenho da atividade.

O trabalho híbrido também exige combinar autonomia e coordenação. Estar fora do escritório não elimina demanda, ergonomia, comunicação ou limites de horário. Uma rotina em que todas as mensagens são urgentes cria interrupção contínua. Definir canais, prioridades e momentos de resposta é uma decisão de gestão, não apenas uma configuração de aplicativo.

Figura 7 — Ocupação, tarefas e tecnologia: apoio não equivale a substituição integral



Fonte: Representação didática original em diálogo com Rio-Chanona et al. (2025).

1.12 Laboratório histórico: o que mudou e o que permaneceu?

Escolha a rotina de atendimento da Horizonte. No cenário inicial, o cliente preenchia uma ficha de papel, uma pessoa procurava o registro e a chefia autorizava a resposta. No cenário digital, o cliente usa um formulário, o sistema recupera o pedido e a chefia continua autorizando quase tudo. O laboratório exige distinguir alteração do suporte, mudança do processo e permanência da distribuição de autoridade. Não há dados reais de tempo: qualquer estimativa deverá ser identificada como hipótese.

Produza uma análise de duas páginas. Na primeira, represente as etapas antigas e atuais, indicando quem executa, quem decide, qual conhecimento é necessário e onde podem ocorrer erros. Na segunda, utilize dois conceitos do módulo para explicar o que se modificou. Evite afirmar que o processo melhorou apenas porque deixou de usar papel. Identifique uma informação necessária para avaliar qualidade e uma pergunta sobre as condições de trabalho.

Uma resposta consistente pode perceber que o sistema reduziu a busca, mas preservou o gargalo da autorização. Também pode identificar que o trabalhador passou a resolver mais exceções e precisa de maior competência, embora seu cargo continue descrito como atividade repetitiva. A proposta de melhoria deverá ser discutida nos módulos seguintes, quando cultura, liderança e prevenção forem incorporadas.

1.13 Questões de aprendizagem

1. Uma pessoa cuida de familiares sem remuneração e também trabalha em uma empresa. Qual interpretação é mais adequada? A) Apenas o vínculo remunerado envolve atividade produtiva. B) Todas as atividades possuem automaticamente o mesmo enquadramento jurídico. C) A pessoa participa de formas distintas de trabalho, que devem ser diferenciadas. D) A ausência de salário torna irrelevante o esforço de cuidado.

2. Uma linha do tempo apresenta agricultura, escravidão, fábrica e IA como etapas obrigatórias de todas as sociedades. O principal problema é: A) conter datas. B) apagar coexistências e diferenças históricas. C) relacionar técnica e sociedade. D) admitir transformações.

3. A gerência mede somente documentos emitidos por hora e penaliza quem identifica inconsistências. Qual pergunta é prioritária? A) Como produzir um cartaz mais motivador? B) Como retirar todas as verificações? C) Quem é naturalmente mais lento? D) O que a métrica recompensa e quais consequências cria para a qualidade?

4. Sobre a Lei nº 3.353/1888, o texto permite afirmar que: A) declarou extinta a escravidão no Brasil. B) instituiu um programa completo de inclusão econômica. C) tornou imediatamente iguais todas as oportunidades. D) eliminou qualquer forma posterior de violação de direitos.

5. Uma empresa digital mantém decisões concentradas e tarefas fragmentadas. Isso indica que: A) tecnologia digital elimina modelos anteriores. B) a empresa não utiliza tecnologia. C) elementos de diferentes formas de organização podem coexistir. D) toda fragmentação é necessariamente ilegal.

6. A possibilidade de uma IA redigir parte de um relatório demonstra: A) desaparecimento certo da ocupação. B) uma capacidade relacionada a tarefas, cuja adoção e efeitos precisam ser avaliados. C) autonomia para aprovar qualquer decisão. D) dispensa de revisão e proteção de dados.

7. Compare uma contribuição e uma limitação da padronização de tarefas. Use um exemplo administrativo e indique como a participação de quem executa pode melhorar o padrão.

8. Explique por que a história do trabalho é relevante para a cultura de segurança. A resposta deverá conectar uma forma de coordenação, uma distribuição de responsabilidade e uma escolha preventiva.

1.14 Respostas comentadas e síntese

1: C. A distinção reconhece atividades diferentes sem igualar seus regimes jurídicos. **2: B.** A sequência linear transforma um panorama seletivo em regra universal. **3: D.** A métrica pode contradizer o resultado desejado; motivação individual não corrige sozinha um incentivo mal desenhado. **4: A.** As demais alternativas acrescentam efeitos que o texto da lei não sustenta. **5: C.** Uma interface recente não elimina automaticamente práticas anteriores. **6: B.** Capacidade tecnológica em uma tarefa não determina o efeito sobre o conjunto da ocupação.

Na questão 7, uma resposta possível é que padronizar um cadastro reduz omissões, mas pode falhar diante de documentos incompletos. Quem executa deve ajudar a identificar exceções, condições de interrupção e encaminhamento. Na questão 8, a análise pode mostrar que a produção interdependente exige coordenação de manutenção, abastecimento e ritmo. A prevenção torna-se mais robusta quando a responsabilidade não é concentrada apenas na atenção do indivíduo exposto.

Síntese: trabalho é uma atividade social, e não apenas uma posição no organograma. Tecnologias, instituições e relações de poder se transformam de modo desigual. Conhecer essa história ajuda a reconhecer escolhas presentes e a evitar que “sempre foi assim” seja utilizado como justificativa suficiente para manter práticas inadequadas.

2 CULTURA ORGANIZACIONAL E GESTÃO DE PESSOAS

MÓDULO 2 • 8 HORAS
Transformar valores anunciados em critérios observáveis de decisão e convivência.

No primeiro dia de trabalho, Ana recebe o manual da Horizonte. Nele, lê que a empresa valoriza respeito, cooperação e segurança. Na mesma semana, observa que uma pessoa é ridicularizada por perguntar e que um supervisor elogia quem “resolveu sozinho” uma atividade fora de sua autorização. Qual das duas mensagens orientará sua conduta? A cultura não se limita ao que a organização escreve. Ela também se manifesta naquilo que tolera, recompensa, silencia e ensina por meio das decisões.

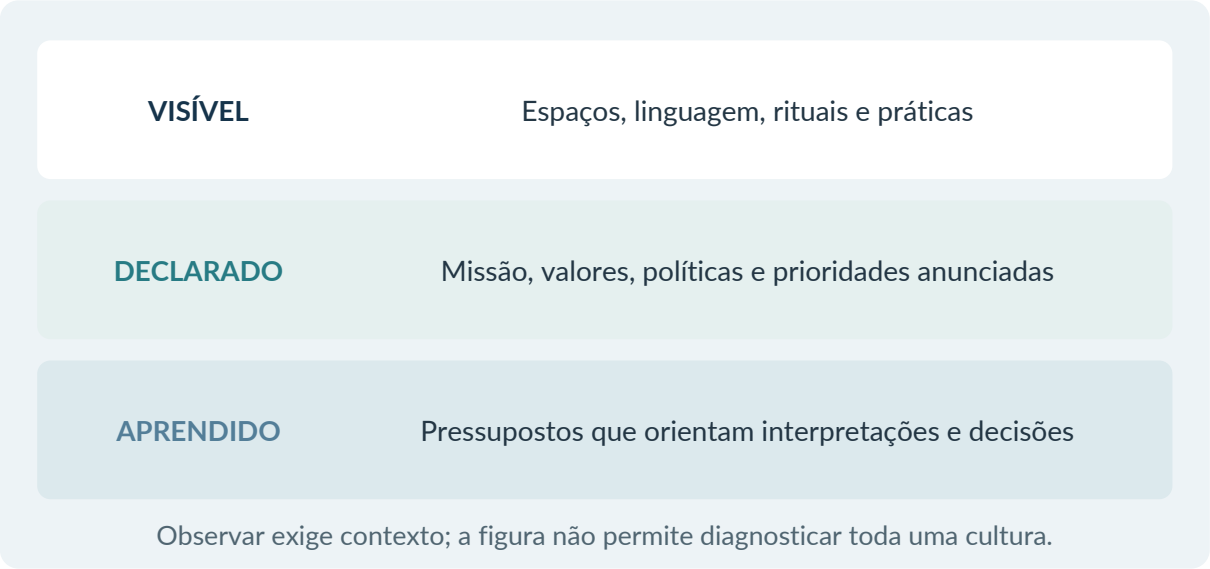
2.1 Cultura não nasce de uma apresentação de slides

Na abordagem de Schein e Schein, a cultura envolve aprendizagem compartilhada e pressupostos que passam a orientar a maneira de interpretar problemas. Artefatos visíveis, valores anunciados e pressupostos mais profundos oferecem planos diferentes de análise. Um comportamento observado, contudo, não basta para revelar toda a cultura: ele também pode decorrer de uma circunstância específica. A investigação precisa relacionar história, práticas, significados e experiências dos integrantes (Schein; Schein, 2017).

Isso impede tratar a construção cultural como tarefa de criar três palavras e imprimi-las na recepção. Uma organização que está começando já reúne pessoas com experiências e referências distintas. Uma organização existente já possui hábitos, conflitos e modos de reconhecer autoridade. A intervenção precisa partir do que existe, identificando o que deve ser preservado, corrigido ou desenvolvido. “Criar cultura” significa, neste curso, construir condições para aprendizagem coletiva e orientar práticas, não apagar identidades individuais.

Na Horizonte, “resolver rápido” foi útil quando poucas pessoas compartilhavam um mesmo espaço e podiam conversar diretamente. Com crescimento, contratação e dois turnos, a mesma regra passou a gerar ambiguidades. O que antes era um ajuste conhecido por todos tornou-se uma alteração não comunicada. O problema não exige desprezar a história da empresa; exige examinar quais práticas continuam adequadas e quais precisam de novos controles.

Figura 8 — Três planos de leitura da cultura: visível, declarado e aprendido



Fonte: Representação original e simplificada, a partir de Schein e Schein (2017).

2.2 Cultura, clima, satisfação e engajamento

Cultura e clima são relacionados, mas não equivalentes. O HSE descreve avaliações de clima de segurança como um retrato das percepções dos trabalhadores em determinado momento, enquanto o exame cultural demanda atenção a práticas e fatores organizacionais mais amplos. Uma pesquisa pode indicar como as pessoas percebem a liderança, mas não demonstra sozinha como os recursos são distribuídos ou como decisões críticas são tomadas (HSE, s.d.a).

Para fins pedagógicos, satisfação pode ser compreendida como avaliação da experiência de trabalho, e engajamento como envolvimento com a atividade e seus objetivos. Esses conceitos não devem ser convertidos em diagnósticos individuais a partir de uma pergunta informal. Uma pessoa pode gostar dos colegas e sentir insegurança para discordar da chefia. Outra pode demonstrar grande dedicação e trabalhar em um processo mal organizado. Um indicador não substitui a análise das condições.

Na prática, o diagnóstico deve combinar fontes. Uma pesquisa anônima pode apontar receio de relatar problemas. A leitura de atas pode revelar ausência de retorno sobre solicitações. Uma observação autorizada pode mostrar que reuniões terminam sem definir responsáveis. Esses dados se complementam. Quando divergem, a divergência é uma questão a investigar, não uma razão para selecionar apenas o resultado que agrada à direção.

Quadro 2 — Distinções que evitam diagnósticos superficiais

Dimensão	Pergunta orientadora	Limite de uma resposta isolada
Cultura	Que entendimentos e práticas orientam decisões recorrentes?	Um episódio não descreve toda a organização.
Clima	Como as condições são percebidas neste momento?	Uma percepção precisa de contexto e outras evidências.
Satisfação	Como a experiência é avaliada pelos participantes?	Gostar do ambiente não comprova ausência de risco.
Participação	Quem consegue influenciar o processo e receber retorno?	Presença em reunião não demonstra poder de contribuição.

Fonte: elaboração didática para esta obra. Valores e organizações dos exercícios são simulados.

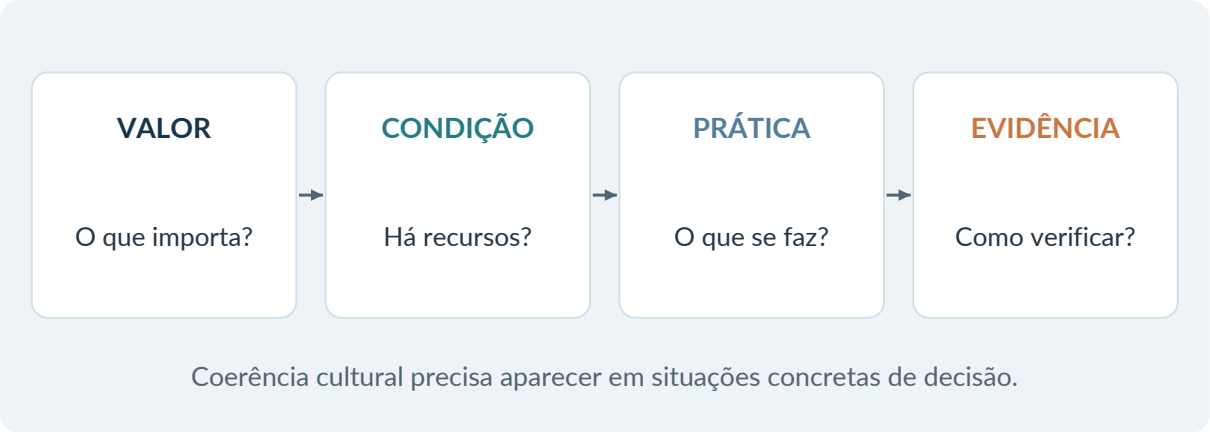
2.3 Identidade: missão, visão e valores como instrumentos de trabalho

A missão esclarece a finalidade da organização; a visão descreve uma direção desejada; os valores indicam critérios de conduta e decisão. Essas definições são úteis quando permitem resolver situações concretas. Uma formulação genérica como “ser referência em excelência” não informa o que fazer quando um prazo entra em conflito com uma medida de prevenção. O valor precisa ser traduzido em comportamento esperado, recurso necessário e evidência de aplicação.

A Horizonte poderia definir sua missão didática como “organizar serviços e fluxos de materiais com confiabilidade, respeito e proteção das pessoas”. Essa frase ainda exige decisões: uma promessa comercial deve considerar capacidade; uma mudança de turno precisa de comunicação; uma atividade sem condição segura não pode ser legitimada por urgência. O texto adquire utilidade quando orienta escolhas observáveis.

Uma matriz de coerência ajuda a fazer essa tradução. Para o valor “respeito”, indique uma prática, como ouvir sem humilhar; uma condição, como canal acessível e tempo de conversa; um comportamento incompatível, como exposição pública de erros; e uma evidência, como encaminhamento documentado e retorno. A matriz não é uma escala científica de cultura. É um instrumento pedagógico para reduzir a distância entre intenção e execução.

Figura 9 — Do valor à prática: intenção, condição, comportamento e evidência



Fonte: Modelo original de análise de coerência cultural.

2.4 Regras formais, acordos informais e contradições

Regras formais são registradas em políticas, procedimentos e orientações aprovadas. Acordos informais surgem na convivência e ajudam a resolver aspectos que o documento não contempla. Nenhum dos dois planos é automaticamente superior em todas as situações: um procedimento pode estar desatualizado, e um costume pode ser perigoso. A análise precisa identificar o problema, a autoridade competente e o modo de revisar a regra.

Imagine que o sistema da Horizonte exige aprovação para corrigir um endereço. Como a chefia demora, os trabalhadores passam a usar a conta de uma pessoa com permissão ampliada. O costume reduz a espera, mas elimina rastreabilidade e pode expor dados. A intervenção adequada não consiste somente em proibir o compartilhamento. É necessário corrigir acessos, dimensionar a alçada e oferecer um caminho legítimo para resolver a demanda. Do contrário, a condição que produziu o atalho permanece.

Também existem contradições entre regras formais. O comercial promete entrega no mesmo dia, enquanto a operação prevê conferência que pode exigir prazo adicional. Quando não há negociação entre áreas, o trabalhador exposto ao cliente recebe a responsabilidade de conciliar exigências incompatíveis. Uma cultura coerente exige que essas contradições sejam tratadas no nível de decisão capaz de modificá-las.

O diagnóstico deve evitar rótulos morais precipitados. A frase “ninguém segue o procedimento” precisa ser desdobrada: qual procedimento; em quais etapas; com que frequência; em quais condições; e com quais consequências? Uma explicação precisa permite definir intervenção. Uma generalização sobre o caráter da equipe apenas torna a conversa defensiva.

2.5 Liderança como sequência de decisões observáveis

Liderar inclui priorizar, disponibilizar recursos, comunicar, acompanhar e responder por decisões. Para construir cultura, é especialmente importante examinar o que acontece diante de notícia desfavorável. Quando alguém comunica uma falha, a primeira reação da liderança sinaliza o tipo de informação que continuará chegando. O HSE identifica compromisso gerencial, envolvimento dos trabalhadores, comunicação e aprendizagem como elementos relevantes para a cultura de segurança (HSE, s.d.a).

No caso Horizonte, um trabalhador informa que a área de passagem está sendo usada como armazenamento temporário. Uma resposta que encerra a conversa com “dê um jeito” mantém indefinidos prazo, responsabilidade e condição de execução. Uma resposta mais estruturada reconhece o relato, verifica a necessidade de medida imediata com a equipe competente, identifica quem decide sobre o espaço e combina retorno. O gestor não precisa conhecer todos os detalhes técnicos; precisa saber acionar competência e assumir sua parte.

A coerência também aparece nas próprias práticas da chefia. Exigir pontualidade e chegar sistematicamente sem aviso, solicitar respeito e interromper com ironia, pedir planejamento e mudar prioridades sem explicação são contradições que merecem análise. Isso não exige perfeição. Exige capacidade de reconhecer a inconsistência, corrigir o processo e não transformar o cargo em autorização para ignorar regras.

Autoridade e responsabilidade devem caminhar juntas. Uma pessoa não pode ser responsabilizada por resolver um problema sem recursos ou alçada. Quando a direção delega o acompanhamento de uma ação, deve esclarecer o que pode ser decidido localmente e o que precisa subir de nível. Delegação não é abandono, assim como acompanhamento não precisa se tornar microgerenciamento.

Figura 10 — Uma notícia difícil: duas trajetórias possíveis de resposta gerencial



Fonte: Situação inteiramente fictícia; comparação de fluxos, não de perfis psicológicos.

2.6 Incentivos: aquilo que conta na avaliação conta na cultura

Uma organização ensina prioridades por meio de reconhecimento, metas, promoção e distribuição de oportunidades. Para o curso, propõe-se analisar todo incentivo com quatro perguntas: qual comportamento ele estimula; qual comportamento pode desencorajar; que resultado deixa de medir; e quem pode ser prejudicado. Essa análise não pressupõe que toda meta seja inadequada. Ela verifica se o indicador está alinhado ao resultado pretendido.

A Horizonte premia o turno que registra menos problemas. O desenho parece valorizar segurança, mas pode desencorajar o relato, porque comunicar uma ocorrência reduz a chance de reconhecimento. Uma alternativa pedagógica é reconhecer a qualidade de identificação, a participação na solução e a verificação de medidas, sem criar competição pelo número de denúncias. A aprendizagem é diferente de premiar a ausência de notícias.

Na avaliação de desempenho, resultados devem ser interpretados à luz de recursos, complexidade e responsabilidades. Dois atendentes podem ter volumes diferentes porque um recebe casos simples e outro trata exceções. Comparar apenas a quantidade produz uma medida incompleta. O gestor pode combinar critérios de qualidade, cooperação, cumprimento de requisitos e resolução, mantendo transparência sobre o que será avaliado.

O reconhecimento não deve substituir direitos, remuneração devida ou condições adequadas. Um elogio não corrige falta de pessoal, e um prêmio não legitima exposição a risco. A análise administrativa precisa distinguir benefício simbólico, condição de execução e obrigação aplicável. A cultura se fortalece quando esses planos não são confundidos.

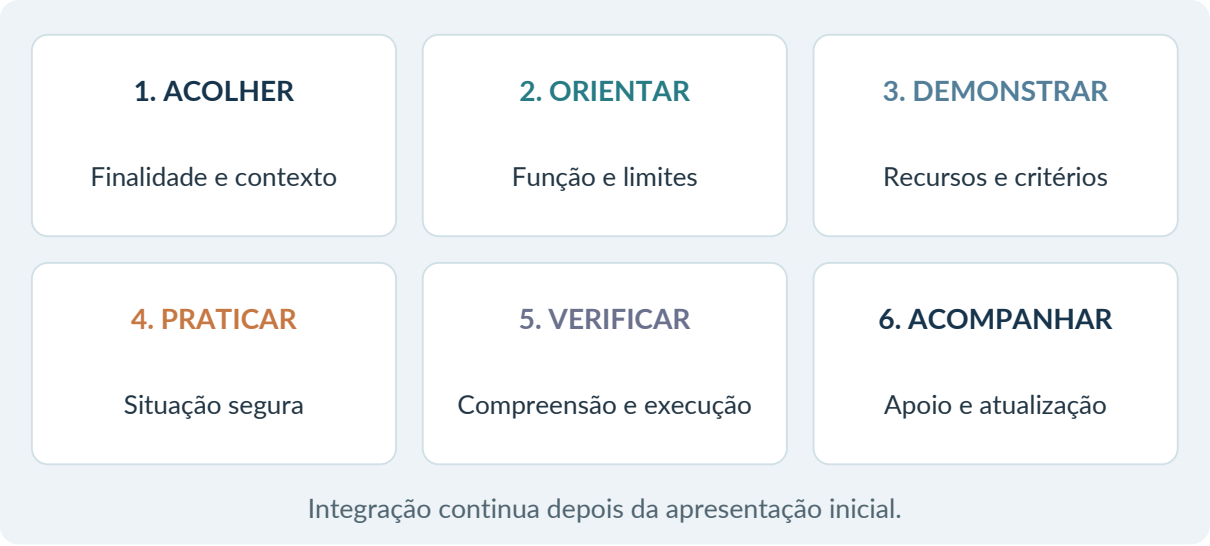
2.7 Socialização, integração e desenvolvimento de competências

A integração de novos trabalhadores é uma etapa decisiva de aprendizagem das rotinas. Um encontro inicial pode apresentar finalidade, estrutura, regras e canais, mas o aprendizado continua na prática supervisionada. Na Horizonte, a pessoa recém-admitida precisa saber a quem recorrer, quais informações pode acessar, quais tarefas não está autorizada a executar e como registrar uma dúvida. O mesmo cuidado deve alcançar trabalhadores de empresas contratadas, respeitando os vínculos e responsabilidades de cada organização.

Uma trilha didática de integração pode ter quatro momentos: orientação inicial; observação acompanhada; execução supervisionada; e verificação de competência na tarefa. A duração depende da atividade e dos requisitos aplicáveis. Não se deve concluir que “assistiu ao vídeo” equivale a “está preparado”. A evidência deve mostrar que a pessoa compreendeu as condições, os limites e os encaminhamentos necessários.

A transferência de conhecimento entre experientes e iniciantes precisa evitar dois extremos. No primeiro, a experiência é desconsiderada e tudo é substituído por documento. No segundo, o costume é tratado como verdade incontestável. Uma mediação adequada permite demonstrar a atividade, perguntar por que cada etapa existe e verificar sua compatibilidade com orientações técnicas. O objetivo é preservar o conhecimento útil e corrigir práticas que não se sustentam.

Figura 11 — Integração como percurso de aprendizagem, não como assinatura de presença



Fonte: Trilha pedagógica original; não define requisitos de capacitação previstos em NR.

2.8 Diversidade, pertencimento e contribuição cultural

A construção de valores comuns não exige que todos tenham o mesmo modo de falar, a mesma origem ou o mesmo estilo de vida. É possível compartilhar critérios de respeito e segurança preservando diferenças. Em um processo seletivo, a expressão “combinar com a cultura” precisa ser traduzida em requisitos relacionados ao trabalho; sem essa definição, pode funcionar como preferência por pessoas semelhantes às que já ocupam o espaço.

Como proposta de gestão, este livro utiliza a ideia de **contribuição cultural**: avaliar como a pessoa pode colaborar com os compromissos da organização, trazer conhecimentos e ampliar a compreensão de problemas. Não se trata de um teste de personalidade criado pela apostila. Trata-se de formular perguntas sobre experiências, decisões e competências, evitando inferir capacidade a partir de aparência, sotaque, idade ou características pessoais sem relação com a função.

A inclusão deve aparecer no acesso à informação. Um procedimento apenas em texto complexo pode não ser suficiente para todos os participantes. A organização pode combinar linguagem clara, demonstração, recursos visuais e confirmação de entendimento, sem infantilização. Quando houver necessidade de adaptação específica, ela deve ser tratada com a pessoa e com os responsáveis competentes, preservando privacidade.

Pertencimento não pode depender de tolerar piadas ofensivas ou aceitar trabalho além dos limites para provar compromisso. No cenário didático, o novo contratado deve conseguir perguntar e receber orientação sem que isso seja interpretado como falta de vontade. A cobrança profissional pode ser firme e, ao mesmo tempo, respeitosa e baseada em critérios conhecidos.

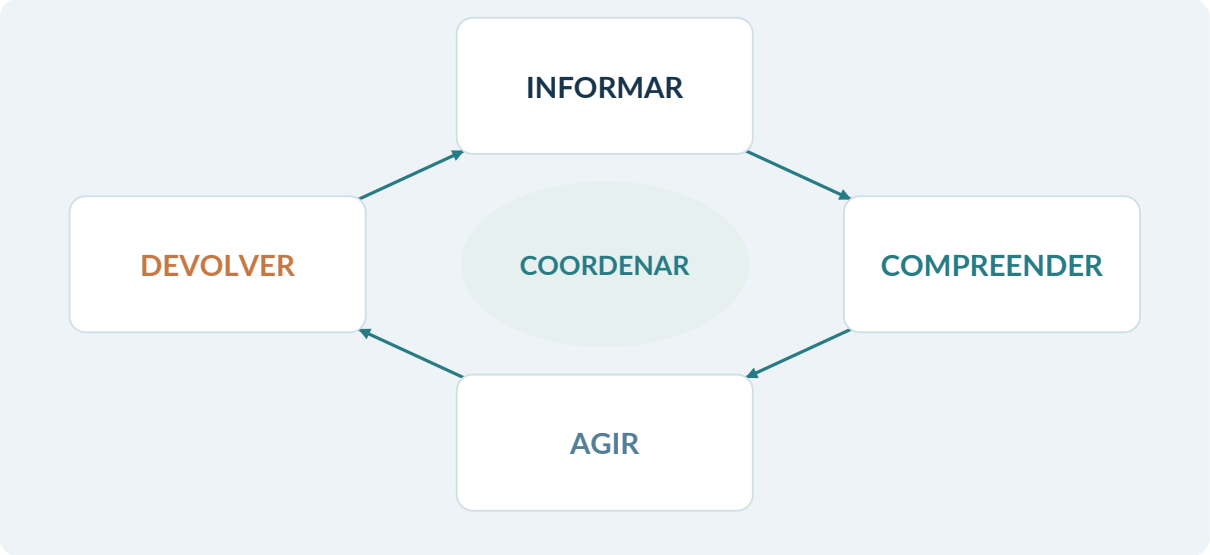
2.9 Comunicação, rituais e memória organizacional

Reuniões, passagens de turno, integração, análise de resultados e reconhecimento são ocasiões em que a organização reforça práticas. Um ritual só tem utilidade se cumpre uma função. Uma reunião diária pode coordenar prioridades; pode também repetir números que ninguém utiliza. Para avaliar sua necessidade, pergunte qual informação precisa circular, quem deve decidir e qual registro mínimo permitirá acompanhar o combinado.

A passagem de turno da Horizonte deve comunicar o que foi concluído, quais pendências permanecem, quais alterações foram autorizadas e o que exige atenção especializada. Não basta enviar uma lista de tarefas sem explicar condições. Uma pendência não resolvida precisa de responsável e prazo, e a equipe que recebe deve poder confirmar sua compreensão. A qualidade da comunicação aparece na continuidade do processo, não no volume de mensagens.

A memória organizacional inclui erros corrigidos, mudanças e critérios de decisão. Uma lição aprendida que permanece em uma pasta sem alterar rotina é apenas registro. Para transformá-la em aprendizagem, defina qual procedimento, treinamento, compra ou decisão deverá mudar. Depois, verifique se a mudança foi compreendida e se produziu o efeito esperado. Esse tema será retomado na cultura preventiva.

Figura 12 — Comunicação de ciclo completo: informar, compreender, agir e devolver



Fonte: Fluxo original aplicado à passagem de turno da Horizonte.

2.10 Diagnóstico cultural com evidências e proteção das pessoas

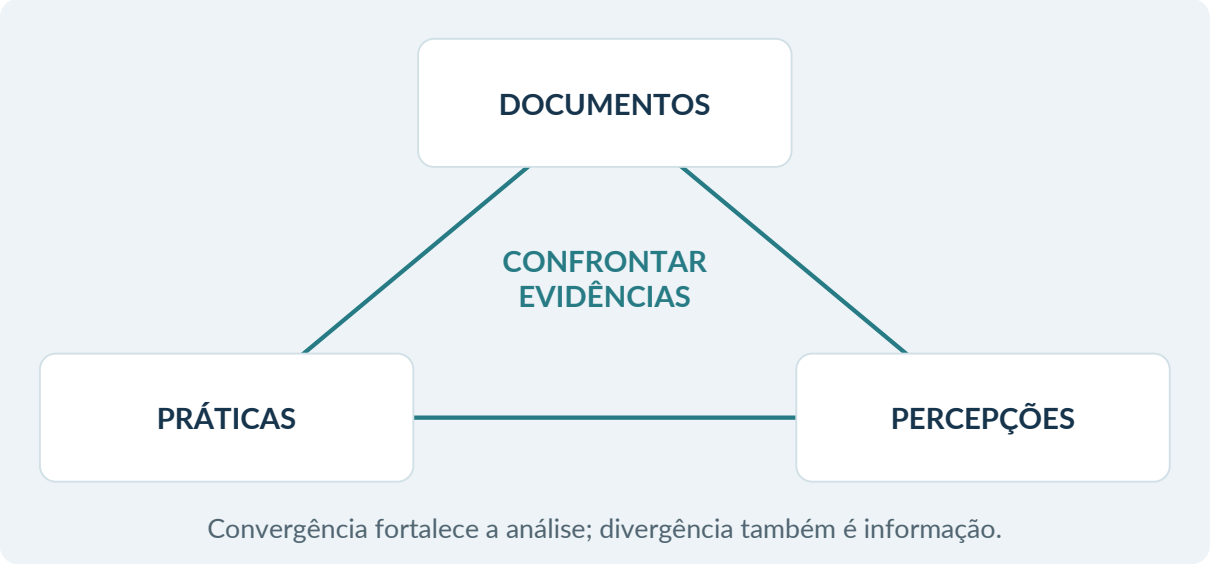
Um diagnóstico pedagógico pode reunir documentos, observações autorizadas, conversas e uma sondagem de percepções. Antes de coletar, é preciso definir finalidade, acesso, período de guarda e forma de apresentar resultados. Dados pessoais e informações de saúde exigem tratamento adequado; o fato de uma pesquisa ser interna não elimina os princípios de finalidade, necessidade e segurança previstos na LGPD (Brasil, 2018).

Neste curso, utilize somente o caso fictício. Em aplicação institucional futura, explique limites de confidencialidade e evite prometer anonimato que não consegue garantir. Um comentário sobre um episódio muito específico pode identificar a pessoa mesmo sem nome. Resultados de equipes pequenas exigem especial cuidado para não permitir reidentificação. Não divulgue respostas individuais para “mostrar transparência”.

O instrumento do apêndice é uma sondagem didática, não uma escala validada, teste psicológico ou diagnóstico de maturidade. Suas respostas devem iniciar perguntas, não produzir rótulos. Uma nota baixa em “recebo retorno” indica um tema a examinar; não prova intenção da chefia nem doença dos participantes. A interpretação precisa considerar quem respondeu, quem não respondeu e as condições da coleta.

Na Horizonte, uma triangulação simples pode comparar a política de relato, o registro de encaminhamentos e os comentários simulados. Se o documento promete retorno em prazo definido, mas os registros não contêm responsáveis, existe uma diferença verificável entre intenção e processo. Essa conclusão é mais útil do que afirmar que a empresa possui “cultura ruim” sem delimitar o problema.

Figura 13 — Diagnóstico cultural: nenhuma fonte deve falar sozinha



Fonte: Modelo didático de triangulação entre documentos, práticas e percepções.

2.11 Mudança cultural: preservar, corrigir, experimentar e sustentar

A mudança não deve começar pela promessa de transformar a cultura em uma semana. O HSE alerta que mudanças culturais podem exigir tempo prolongado e acompanhamento. Para uma intervenção inicial, é mais adequado delimitar práticas, definir linha de base e verificar avanços do que declarar uma organização transformada após uma campanha (HSE, s.d.a).

Propõe-se um roteiro de quatro decisões. Primeiro, preservar aquilo que funciona e é compatível com os direitos e objetivos. Segundo, corrigir contradições claras, como punir quem relata problema. Terceiro, experimentar uma nova rotina em escopo controlado. Quarto, sustentar o que demonstrou utilidade por meio de recursos, formação e revisão. A participação precisa ocorrer desde a definição do problema, não somente quando a solução já está pronta.

Resistência é uma informação a compreender. Pode expressar medo, falta de clareza, experiências anteriores frustradas ou conhecimento de uma limitação real. Não é adequado classificá-la automaticamente como defeito de atitude. A equipe pode apontar que o novo formulário duplica registros ou que o horário da reunião exclui um turno. A resposta de gestão deve examinar esses argumentos e ajustar o desenho quando pertinente.

Na Horizonte, a mudança inicial será reorganizar a comunicação de pendências. O teste não precisa alterar toda a empresa: começa em um processo, com responsáveis claros, canal acessível e verificação. Ao final, a equipe compara a continuidade entre turnos e identifica ajustes. A cultura é trabalhada por meio de escolhas repetidas, não somente por uma declaração.

2.12 Laboratório: carta de cultura aplicada

Elabore uma carta de cultura de duas a três páginas para a Horizonte. Comece por uma finalidade organizacional e escolha quatro valores. Para cada um, descreva um comportamento esperado, uma condição que a liderança precisa assegurar, um comportamento incompatível e uma evidência de aplicação. Um valor não deve aparecer apenas como substantivo; deve orientar uma decisão.

Inclua duas contradições do caso: a competição por ausência de relatos e a cobrança por velocidade que ignora conferência. Proponha como redesenhar cada uma e indique quem deverá participar. Acrescente um ritual de comunicação com finalidade, duração sugerida, participantes e registro. A proposta não poderá transferir toda a responsabilidade para a disposição individual de quem executa.

Finalize com a forma de revisar a carta. Informe quando a equipe examinará sua aplicação, como trabalhadores de outros turnos poderão participar e como sugestões receberão retorno. O produto deverá ser utilizado no projeto final, acompanhado dos limites: é uma proposta pedagógica, não política aprovada por uma organização real.

2.13 Questões de aprendizagem

1. O manual anuncia cooperação, mas o reconhecimento depende de competição que impede ajuda entre colegas. A análise deve priorizar: A) a quantidade de palavras do manual. B) a coerência entre valores e incentivos. C) a substituição imediata de toda a equipe. D) a eliminação de qualquer indicador.

2. Uma sondagem de clima realizada uma vez permite: A) descrever percepções naquele contexto, com limites. B) diagnosticar a saúde mental de cada participante. C) provar toda a cultura organizacional. D) dispensar observação e documentos.

3. Para traduzir o valor “segurança” em prática, é mais adequado: A) escolher um símbolo. B) exigir que ninguém questione a chefia. C) premiar o setor que nunca relata problemas. D) definir condições, responsabilidades e evidências de aplicação.

4. Uma pessoa terminou a integração on-line. A organização pode concluir automaticamente que: A) domina qualquer atividade. B) pode substituir um profissional habilitado. C) participou daquela etapa; competência e autorizações ainda precisam ser verificadas. D) não precisa de supervisão em tarefa nova.

5. Um gestor interpreta toda crítica à mudança como resistência pessoal. A principal limitação é: A) ouvir demais. B) deixar de examinar problemas reais apontados pela equipe. C) permitir perguntas. D) usar documentos.

6. Qual procedimento protege melhor os participantes de uma sondagem? A) Divulgar os comentários com identificação indireta. B) Prometer anonimato sem avaliar a ferramenta. C) Encaminhar todos os dados individuais à chefia imediata. D) Definir finalidade, acesso e apresentação agregada, reconhecendo limites de confidencialidade.

7. Transforme o valor “respeito” em dois comportamentos verificáveis e indique uma decisão da liderança necessária para sustentá-los.

8. Uma prática informal resolve atrasos usando credenciais compartilhadas. Explique por que proibir o compartilhamento é necessário, mas pode ser insuficiente para resolver a origem do problema.

2.14 Respostas comentadas e síntese

1: B. O conflito está no que a organização recompensa. **2: A.** A sondagem é um retrato situado, não diagnóstico completo. **3: D.** Valores precisam de condições concretas. **4: C.** Participação e competência não são equivalentes. **5: B.** A crítica pode revelar uma limitação do processo. **6: D.** Proteção depende do desenho da coleta e da divulgação, não apenas de retirar nomes.

Na questão 7, exemplos são ouvir sem interromper com humilhação e fornecer devolutiva sobre uma demanda. A liderança precisa reservar tempo, estabelecer canais e corrigir condutas incompatíveis. Na questão 8, devem ser corrigidas as permissões e a prática insegura, mas também o gargalo de aprovação que incentivou o atalho. Sem um caminho legítimo para executar a tarefa, o problema pode reaparecer sob outra forma.

Síntese: cultura não se fabrica apenas por comunicação. Ela é trabalhada por meio de prioridades, relações, recursos, critérios e aprendizagem. Um projeto consistente começa pelas práticas existentes, reconhece diferenças, protege a participação e transforma valores em escolhas observáveis.

3 LIDERANÇA, ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO E SAÚDE

MÓDULO 3 • 8 HORAS
Cuidar das relações sem esquecer carga, recursos, autonomia e condições de execução.

A equipe de atendimento da Horizonte recebe mais solicitações, mas continua com a mesma capacidade planejada. Para compensar, a chefia envia mensagens fora do horário e solicita que todos “sejam mais resilientes”. Ao mesmo tempo, os trabalhadores relatam prioridades conflitantes e dificuldade de obter ajuda. O problema não pode ser compreendido apenas pela disposição individual. Este módulo desloca a análise para o desenho da atividade, os recursos disponíveis e as formas de relacionamento.

3.1 O trabalho prescrito e o trabalho que realmente acontece

O trabalho prescrito é aquilo que a organização estabelece em metas, procedimentos, descrições de cargo e orientações. A atividade real é o que as pessoas precisam fazer para atender à demanda nas condições existentes. A distinção é utilizada aqui como ferramenta de observação: um documento descreve o caminho previsto, mas não antecipa toda variação. Falhas de sistema, informações incompletas e demandas simultâneas exigem decisões que nem sempre aparecem no procedimento.

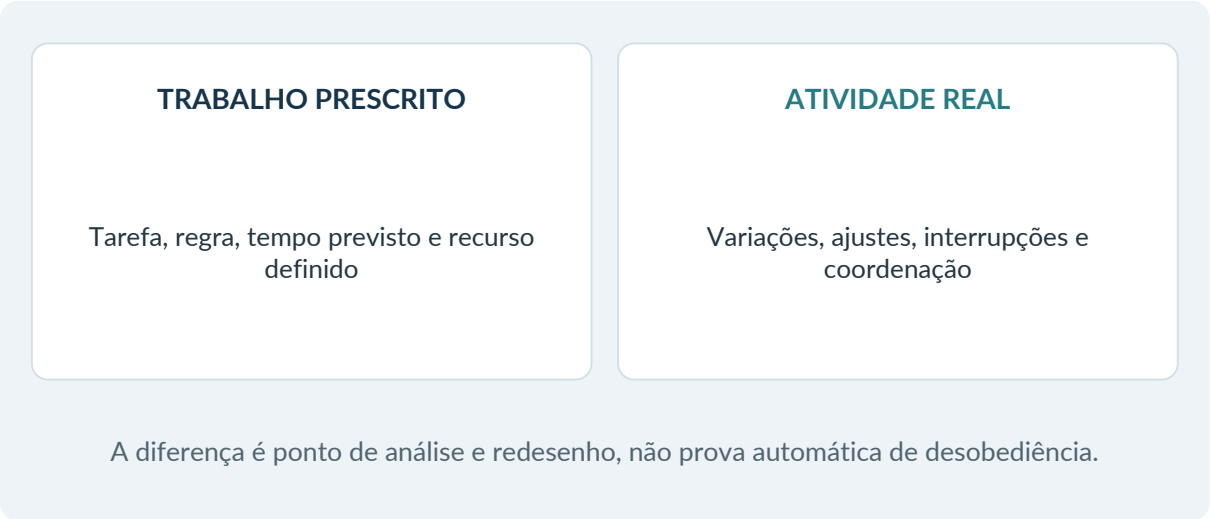
A NR-17 adota como finalidade a adaptação das condições de trabalho às características psicofisiológicas dos trabalhadores e inclui aspectos de organização da atividade. Seu texto contempla avaliação ergonômica preliminar e, nas situações previstas, Análise Ergonômica do Trabalho. Isso reforça a necessidade de examinar as condições efetivas, e não somente verificar a existência de uma instrução escrita (Brasil/MTE, 2022b).

No caso Horizonte, a descrição do cargo prevê “responder solicitações”. A atividade real inclui localizar documentos, confirmar pedidos, lidar com frustração do cliente, interromper a tarefa para atender a chefia e corrigir informações incompletas. Se o planejamento considera somente a redação da mensagem, a capacidade será superestimada. Uma análise útil precisa mapear o ciclo completo, incluindo atividades invisíveis no indicador principal.

Observar o trabalho não significa instalar vigilância permanente. O objetivo pedagógico é compreender exigências, recursos e dificuldades com participação dos envolvidos. Em uma aplicação real, qualquer coleta deve ser autorizada, proporcional e

protegida. A observação não pode transformar uma situação de aprendizagem em exposição individual ou avaliação punitiva improvisada.

Figura 14 — Entre o procedimento e a atividade: variações que precisam ser administradas



Fonte: Modelo didático original; não substitui avaliação ergonômica.

3.2 Demanda, capacidade, variabilidade e prioridades

Uma equipe precisa de recursos compatíveis com a demanda e com a qualidade esperada. Para planejar, é útil distinguir volume, complexidade, tempo de trabalho e espera. Uma atividade pode consumir poucos minutos de execução e permanecer horas aguardando informação. A pressão por velocidade individual não resolve necessariamente a fila. O gestor deve localizar a restrição que realmente impede a conclusão.

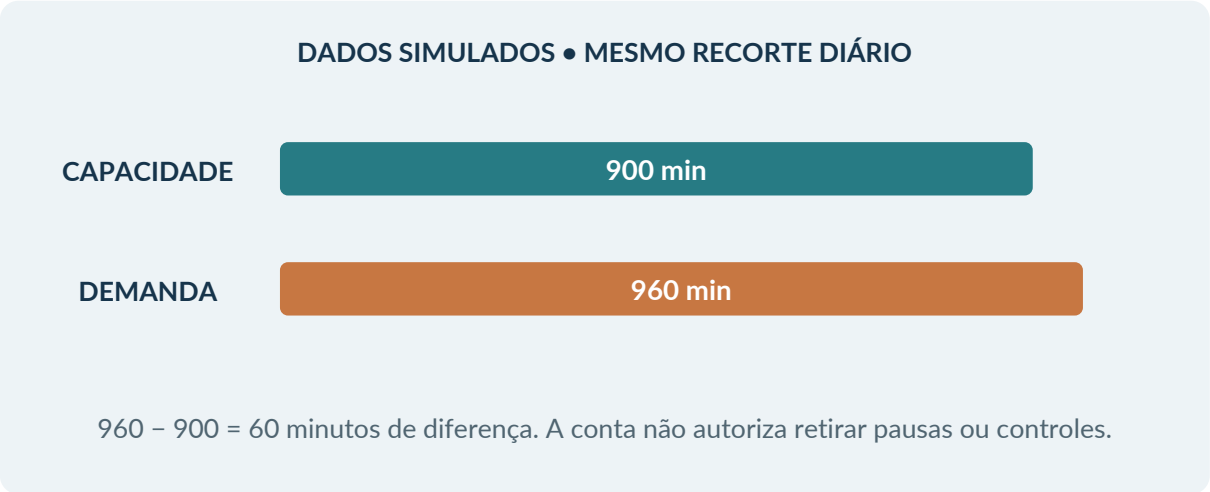
Considere um exemplo inteiramente simulado: três atendentes possuem 300 minutos diários por pessoa disponíveis para tratamento de solicitações, depois de descontadas outras atividades planejadas. A capacidade considerada é de 900 minutos. Se chegam 80 solicitações com tempo médio de 12 minutos, a demanda de trabalho é de 960 minutos. Há uma diferença de 60 minutos antes de considerar oscilações e exceções. A conta não define um dimensionamento real; demonstra a importância de comparar grandezas compatíveis.

Não seria correto preencher a diferença exigindo que a equipe elimine pausas ou ignore verificações. Alternativas gerenciais incluem corrigir retrabalho, organizar entradas, redistribuir atividades, rever compromissos de prazo e avaliar recursos adicionais. Cada alternativa precisa ser examinada quanto à viabilidade e aos efeitos sobre saúde e qualidade. A meta deve decorrer do processo analisado, e não apenas de uma expectativa de crescimento.

A variabilidade exige margem de gestão. Nem todos os dias possuem o mesmo volume, e nem todos os casos exigem o mesmo esforço. Um planejamento que depende de utilização integral e contínua tende a ter pouca capacidade para absorver exceções. Isso não

autoriza adotar um percentual universal de reserva: a margem precisa ser definida a partir da atividade, do histórico e dos requisitos pertinentes.

Figura 15 — Capacidade e demanda no atendimento: exemplo de cálculo com dados simulados



Fonte: Elaboração didática. 3 × 300 = 900 minutos disponíveis; 80 × 12 = 960 minutos demandados.

3.3 Fatores de risco psicossociais: olhar para as condições de trabalho

O HSE organiza seu referencial de gestão do estresse em seis dimensões: demandas, controle, apoio, relacionamentos, papel e mudança. São perguntas sobre organização do trabalho, e não categorias para classificar o caráter dos trabalhadores. Carga excessiva, falta de clareza e apoio insuficiente podem ser examinados a partir dessas dimensões. O referencial é britânico e deve ser utilizado como apoio conceitual, não como substituto das exigências brasileiras (HSE, s.d.c).

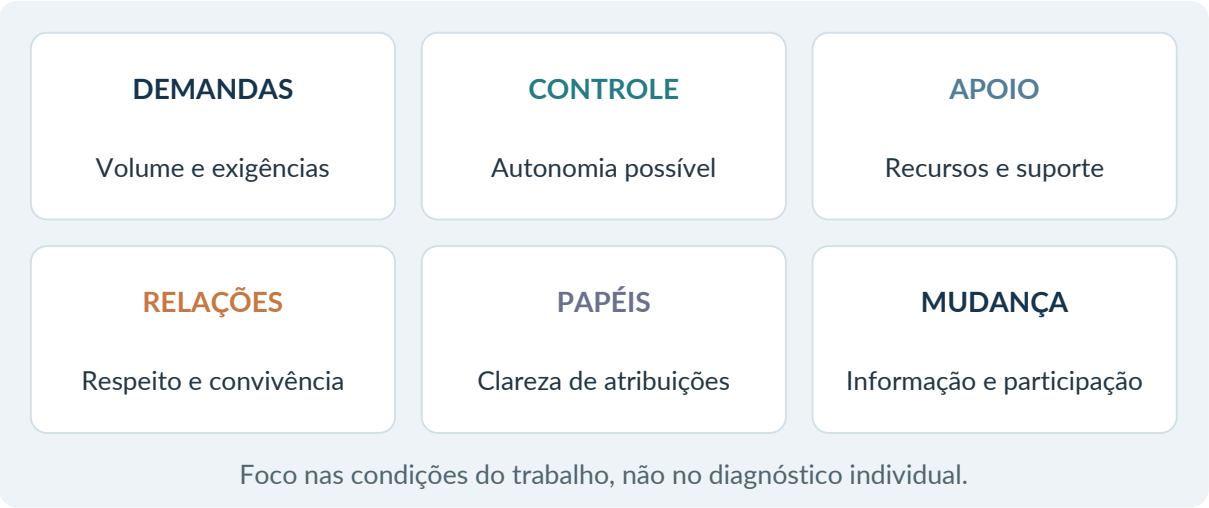
No Brasil, a redação do capítulo 1.5 da NR-1 disponibilizada pelo MTE inclui expressamente os fatores de risco psicossociais relacionados ao trabalho no gerenciamento de riscos ocupacionais. O guia do Ministério esclarece que o objetivo não é avaliar individualmente o estado de saúde mental, mas examinar condições em que as atividades são realizadas e medidas de prevenção. A data de vigência indicada pelo portal é 26 de maio de 2026; questões específicas de enquadramento, fiscalização ou decisões judiciais devem ser verificadas na aplicação concreta (Brasil/MTE, 2025a; 2025b).

No caso didático, “as pessoas estão estressadas” é uma descrição ampla. Uma formulação mais útil identifica o mecanismo: prioridades alteradas sem comunicação, demandas acima da capacidade planejada, falta de apoio diante de agressões de clientes e avaliação que desconsidera a complexidade. Essas condições orientam ações distintas. Um curso de relaxamento não esclarece prioridades nem corrige dimensionamento inadequado.

A identificação deve ser participativa e tecnicamente conduzida quando aplicada em uma organização real. Questionários podem compor o processo, mas não devem ser tratados como método único ou requisito universal inventado. Entrevistas, análise da atividade,

documentos e indicadores podem oferecer informações complementares. A escolha exige adequação à finalidade e proteção dos participantes.

Figura 16 — Seis dimensões para examinar a organização do trabalho



Fonte: Representação didática a partir do referencial Management Standards do HSE (s.d.c.).

3.4 Segurança psicológica não é ausência de cobrança

No estudo de Edmondson, segurança psicológica de equipe está relacionada à percepção compartilhada de que é possível assumir riscos interpessoais, como fazer perguntas, reconhecer erros e apresentar dúvidas. A pesquisa de 1999 examinou 51 equipes em uma empresa industrial e encontrou associação com comportamentos de aprendizagem. Esse resultado não deve ser transformado em garantia causal ou promessa de desempenho para qualquer organização (Edmondson, 1999).

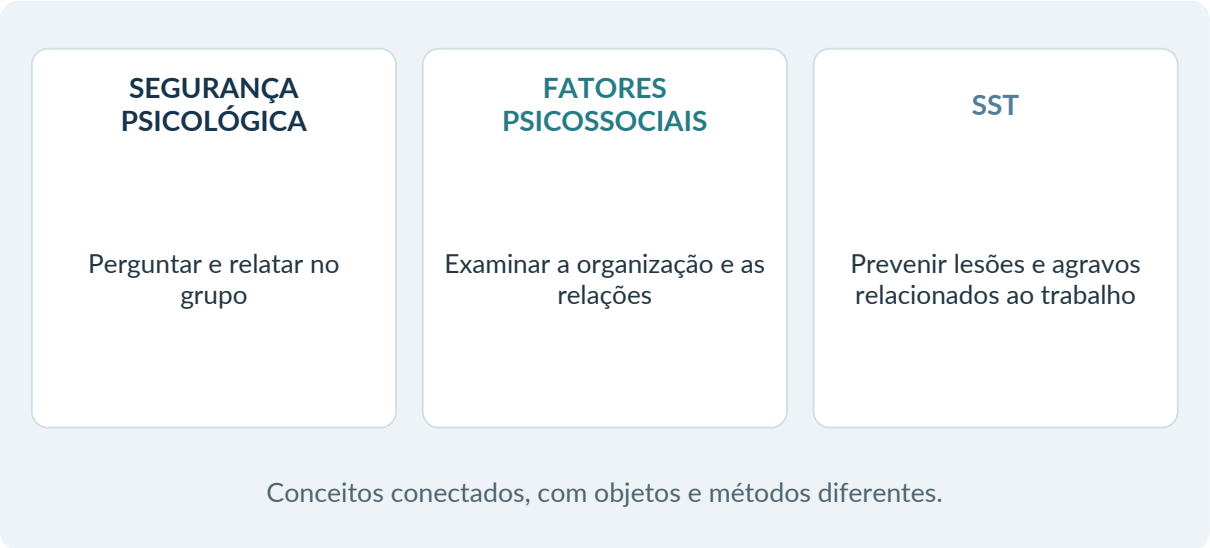
Em termos de gestão, o conceito não significa permitir qualquer conduta nem abandonar critérios. Uma equipe pode combinar abertura para relatar um problema e exigência de cumprir um procedimento aplicável. O que muda é a possibilidade de explicar a situação e receber tratamento respeitoso, sem que a pergunta seja tomada automaticamente como incapacidade. A responsabilização deve considerar evidências, contexto e regras, não humilhação.

Também é necessário distinguir segurança psicológica de segurança ocupacional. Sentir liberdade para falar pode ajudar a comunicar um perigo, mas não elimina uma fonte de exposição. Uma equipe aberta ao diálogo ainda precisa de proteções técnicas, organização e recursos. Da mesma forma, disponibilizar equipamento não garante que as pessoas tenham condições de contestar uma decisão. São dimensões relacionadas e não substitutas.

Na Horizonte, Ana informa que não compreendeu uma orientação. O supervisor pode verificar o que ficou ambíguo, demonstrar a tarefa dentro de sua competência e confirmar o

entendimento. Se a atividade exigir habilitação ou treinamento específico, o encaminhamento correto é respeitar esse requisito. Acolher a dúvida não autoriza improvisar formação técnica.

Figura 17 — Três conceitos relacionados, mas diferentes: segurança psicológica, SST e riscos psicossociais



Fonte: Síntese didática baseada em Edmondson (1999), WHO (2026) e Brasil/MTE (2025a; 2025b).

3.5 Comunicação difícil, feedback e escuta com consequência

Uma conversa de orientação deve descrever a situação, ouvir o contexto, explicar o efeito e combinar uma ação verificável. No lugar de “você não tem compromisso”, o gestor pode dizer: “Nos dois últimos encaminhamentos, faltou identificar a pendência; isso interrompeu a continuidade do atendimento. O que aconteceu e que ajuste precisamos fazer?”. A segunda formulação permite examinar fatos e condições, sem inferir caráter ou intenção.

A escuta não termina quando a pessoa fala. É necessário definir o que será feito, quem poderá decidir e quando haverá retorno. O gestor pode reconhecer que não possui resposta imediata e acionar a área responsável. O compromisso deve ser específico: “Vou verificar com a coordenação até o próximo encontro e informar o encaminhamento”. Promessas vagas repetidas tendem a esvaziar o canal, mesmo quando a intenção é acolher.

No exercício Horizonte, um trabalhador afirma que o novo sistema duplica registros. O gestor pede um exemplo autorizado, observa o fluxo com a equipe e confirma que a mesma informação é digitada duas vezes. A ação pode ser revisar integração ou formulário. Se a resposta tivesse sido “você precisa se adaptar”, uma informação relevante teria sido descartada. O caso demonstra um método de análise, não um perfil psicológico ideal de liderança.

A cobrança deve respeitar privacidade e finalidade. Corrigir publicamente uma conduta pode expor desnecessariamente a pessoa; questões individuais podem exigir conversa reservada. Já uma mudança de processo precisa ser comunicada a todos os envolvidos, sem

divulgar detalhes pessoais. Distinguir essas situações ajuda a conciliar transparência organizacional e proteção individual.

> **Roteiro de conversa para o caso fictício**
>
> “Quero compreender a dificuldade desta tarefa. O que estava previsto? O que aconteceu? Quais informações e recursos estavam disponíveis? Há alguma condição que precisa de atenção imediata? O que podemos ajustar no processo, quem precisa participar e como verificaremos o resultado?” O roteiro orienta escuta gerencial; não é entrevista clínica nem procedimento de investigação disciplinar.

3.6 Assédio, violência e conflito: responder sem banalizar

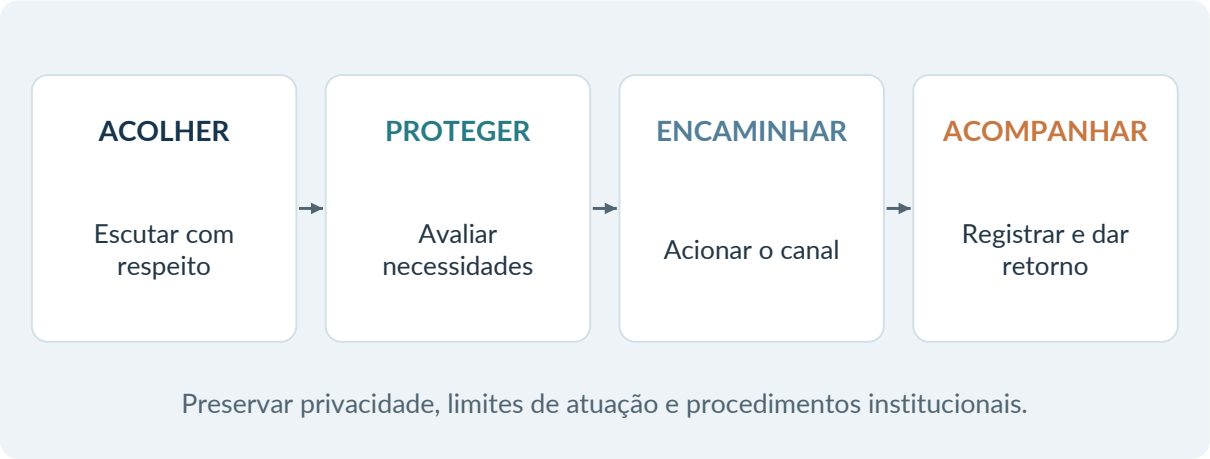
Divergência profissional, cobrança por critérios legítimos e discordância sobre prioridades não equivalem automaticamente a assédio. Ao mesmo tempo, a ausência de agressão física não torna aceitáveis humilhação, ameaça, discriminação ou condutas sexuais indesejadas. A classificação jurídica de uma ocorrência depende de fatos e do enquadramento aplicável; a gestão não deve utilizar essa complexidade como motivo para ignorar relatos.

A NR-1 contempla medidas de prevenção e combate ao assédio sexual e a outras formas de violência para organizações obrigadas a constituir CIPA, em articulação com a legislação pertinente. A denominação atual da comissão é Comissão Interna de Prevenção de Acidentes e de Assédio. Essas referências não significam que qualquer integrante da CIPA deva realizar sozinho uma apuração especializada ou ter acesso irrestrito a dados sensíveis (Brasil/MTE, 2025a; 2022a).

Um fluxo institucional precisa separar acolhimento, proteção, triagem, apuração e decisão. O relato deve receber encaminhamento por pessoas competentes, com imparcialidade e acesso restrito. É necessário explicar os limites da confidencialidade, evitar retaliação e preservar evidências pertinentes. Não se deve prometer um resultado antes de analisar os fatos nem pressionar a pessoa a confrontar quem foi mencionado no relato.

No caso Horizonte, uma atendente relata insultos recorrentes de um cliente. A organização deve examinar medidas de proteção e regras de atendimento, e não responder que “o cliente sempre tem razão”. O risco também pode vir de terceiros. O protocolo deve esclarecer quando interromper o contato, como acionar apoio e como registrar a ocorrência, conforme avaliação e regras institucionais. A apostila não define um procedimento universal para todos os contextos.

Figura 18 — Acolhimento e encaminhamento: funções diferentes em um fluxo protegido



Fonte: Modelo didático para discussão; exige adaptação e aprovação institucional antes do uso real.

3.7 Saúde mental: o que cabe à organização e o que exige cuidado especializado

A OMS recomenda que a proteção da saúde mental no trabalho inclua intervenções sobre condições organizacionais, além de formação de gestores e apoio aos trabalhadores. Carga, autonomia, segurança, relações e acesso a recursos fazem parte da análise. A entidade também aborda adaptações e retorno ao trabalho. Essas recomendações não transformam a chefia em profissional de saúde nem autorizam diagnóstico a partir de desempenho ou comportamento (WHO, 2026).

A responsabilidade gerencial é reconhecer dificuldades relacionadas ao trabalho, oferecer canais, examinar condições e facilitar encaminhamento adequado quando necessário. Não cabe exigir exposição de detalhes clínicos em reunião, sugerir tratamento medicamentoso ou interpretar emoções por uma ferramenta de IA. Dados de saúde devem ser tratados pelos responsáveis e nos limites pertinentes, preservando privacidade e finalidade.

Considere uma pessoa que solicita ajuste temporário após afastamento. A liderança deve articular orientações dos responsáveis competentes, necessidades da atividade e condições de retorno, sem divulgar informações clínicas à equipe. O planejamento pode esclarecer tarefas, apoio e revisão do arranjo, observadas as regras aplicáveis. Um retorno não deve ser tratado como simples recuperação imediata de toda a demanda acumulada.

A oferta de bem-estar pode ser complementar, mas não substitui prevenção. Uma palestra, um aplicativo ou um benefício de apoio não corrige, por si só, jornadas mal planejadas ou violência tolerada. O teste de coerência é perguntar se a organização também está modificando as condições que contribuem para o problema. A escolha de recursos individuais deve preservar autonomia e não ser utilizada para responsabilizar quem continua enfrentando dificuldades.

3.8 Fadiga, turnos e continuidade do processo

Turnos, horários e pausas devem ser planejados considerando a atividade, os requisitos legais e os riscos identificados. A finalidade da gestão não é extrair desempenho contínuo sem recuperação, mas assegurar condições para executar o trabalho com confiabilidade. O referencial de fatores humanos do HSE destaca que a análise deve considerar características da tarefa e do ambiente, e não presumir atenção humana perfeita (HSE, s.d.b).

Na Horizonte, os dois turnos recebem volumes distintos e compartilham pendências. Uma comparação de produtividade sem considerar esse contexto pode gerar competição injusta. O planejamento precisa registrar demanda, recursos, atividades de apoio e tempo de passagem. Quando o turno seguinte não sabe o que foi alterado, a continuidade depende de adivinhação ou de contatos improvisados fora do horário.

Uma proposta didática é criar um registro de transição com quatro campos: estado do processo; pendência; condição de atenção; e responsável pelo encaminhamento. A pessoa que recebe confirma entendimento e identifica lacunas. Esse registro não substitui procedimentos específicos de operação, mas melhora a coordenação administrativa. Sua utilidade deve ser testada, evitando transformar a passagem de turno em duplicação burocrática.

Nenhuma atividade do curso exige testar resistência física, restringir pausas ou simular fadiga. O estudo utiliza documentos e cenários para discutir planejamento. Situações reais devem ser avaliadas por profissionais competentes, com participação de quem executa e observância das normas aplicáveis.

3.9 Trabalho híbrido, vigilância e limites digitais

A coordenação remota exige tornar explícito o que antes dependia de presença informal. Defina quais canais são usados para urgência, quais informações precisam de registro e qual prazo de resposta é compatível com o trabalho. Mensagens fora do horário não devem ser tratadas automaticamente como obrigação de disponibilidade irrestrita. O arranjo precisa respeitar o vínculo, a legislação e as regras aplicáveis à jornada e à atividade.

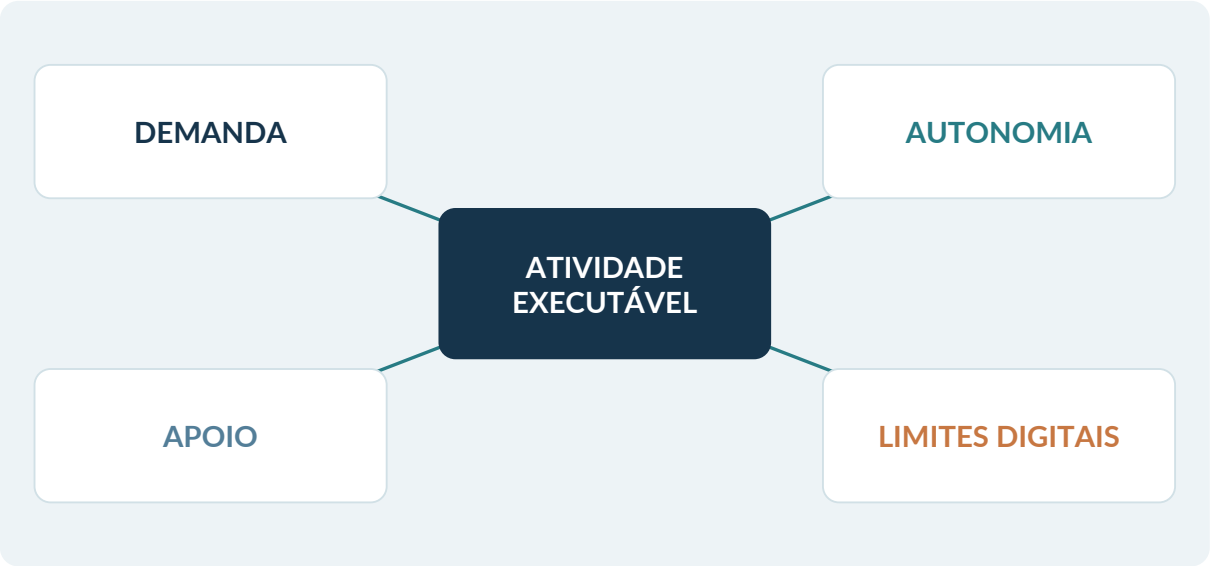
A fiscalização por contagem de cliques, tempo de tela ou mensagens pode medir atividade digital sem representar resultado. No caso Horizonte, uma pessoa que resolve uma demanda complexa pode produzir menos eventos no sistema do que outra que encaminha solicitações simples. A decisão gerencial deve avaliar o significado da métrica e a necessidade da coleta. A LGPD exige atenção à finalidade e à minimização, inclusive em processos internos (Brasil, 2018).

Uma alternativa de desenho é pactuar entregas, critérios de qualidade, pontos de acompanhamento e condições de apoio. Isso não elimina toda forma legítima de controle, mas

evita confundir observação contínua com gestão. O trabalhador deve compreender quais informações são utilizadas e como corrigir registros incorretos por canais adequados.

O uso de IA no trabalho também deve ser delimitado. Neste curso, a tecnologia pode ajudar a organizar dados fictícios, preparar uma pauta ou comparar propostas. Não deve receber relatos identificáveis de saúde ou assédio, produzir diagnósticos, inferir personalidade nem decidir sanções. Uma síntese automática pode omitir contexto; decisões que afetam pessoas exigem análise competente e responsabilidade institucional.

Figura 19 — Redesenhar o trabalho: demanda, autonomia, apoio e limites digitais



Fonte: Modelo pedagógico original para análise de uma situação de trabalho.

3.10 Redesenho participativo: sair da queixa genérica

Para passar de uma dificuldade a uma proposta, descreva uma situação delimitada. “O ambiente está pesado” pode ser um sinal relevante, mas ainda não orienta uma intervenção específica. “Mudanças de prioridade chegam por três canais, sem responsável pela decisão, e geram retrabalho no turno seguinte” permite investigar fluxo, autoridade e comunicação. A formulação deve preservar o relato e buscar evidências sem exigir que o trabalhador prove sozinho todas as causas.

Em seguida, identifique quem é afetado e quem pode modificar o processo. Um problema de demanda pode envolver comercial, operação e gestão de pessoas. Se apenas o atendimento participar, talvez não consiga revisar a promessa feita ao cliente. A participação deve alcançar as interfaces e incluir pessoas com condições diferentes de acesso, como contratados e integrantes de outro turno.

Compare alternativas. Uma nova reunião pode ajudar, mas também consumir tempo sem resolver a origem. Um formulário pode organizar a entrada, mas aumentar retrabalho se duplicar outro registro. A proposta precisa informar benefício esperado, recurso necessário,

risco de implementação e evidência de verificação. O teste deve começar em escopo proporcional e permitir correção.

Finalize com retorno aos envolvidos. Explique o que foi decidido, quais pontos permanecem em análise e como a mudança será acompanhada. Mesmo quando uma sugestão não for adotada, a justificativa deve ser compreensível. Participação não significa aceitar toda proposta; significa permitir contribuição real e tornar a decisão rastreável.

3.11 Laboratório: redesenhar a rotina da Horizonte

O caso apresenta 80 solicitações diárias, três atendentes e 900 minutos disponíveis para tratamento. O tempo médio simulado é de 12 minutos, incluindo busca, redação e revisão. Há três canais de prioridade e não existe responsável único pela conciliação. A tarefa consiste em propor um redesenho de duas a três páginas, sem afirmar que os dados representam uma organização real.

Primeiro, confira a diferença entre demanda de 960 minutos e capacidade de 900. Depois, identifique duas informações ausentes: distribuição da complexidade, frequência de retrabalho, oscilações de volume ou tempo de espera, por exemplo. Selecione uma intervenção no processo e uma na coordenação, explicando por que não se resumem a cobrar maior esforço individual.

Inclua um roteiro de conversa com a equipe e uma forma de acompanhar a mudança. A avaliação deverá observar qualidade, continuidade e percepção dos participantes, além do tempo. Proponha uma condição que justificaria interromper ou revisar o teste. Não inclua coleta de diagnósticos, avaliação psicológica improvisada ou exposição de relatos pessoais.

3.12 Questões de aprendizagem

1. Uma descrição de cargo informa apenas “responder clientes”, mas a rotina inclui pesquisa, revisão e resolução de conflitos. A principal implicação é: A) contar apenas a digitação. B) ignorar as atividades de apoio. C) compreender o ciclo real antes de estimar capacidade. D) substituir a análise por uma meta maior.

2. No exemplo de 900 minutos disponíveis e 960 demandados, a diferença é: A) 60 minutos. B) 160 minutos. C) 900 minutos. D) zero, porque a equipe pode trabalhar mais rápido por decisão da chefia.

3. A avaliação de fatores de risco psicossociais relacionados ao trabalho tem como foco: A) classificar personalidades. B) diagnosticar individualmente todos os trabalhadores. C) identificar quem demonstra emoções. D) examinar condições de trabalho e medidas de prevenção.

4. Segurança psicológica significa: A) ausência de regras. B) possibilidade de perguntar e relatar, sem abandonar critérios de responsabilidade. C) garantia de que não existem perigos ocupacionais. D) concordância permanente entre colegas.

5. Uma pessoa relata violência de cliente. Qual resposta é mais adequada? A) Exigir que suporte para não perder a venda. B) Divulgar o relato no grupo geral. C) Acolher, avaliar proteção e encaminhar conforme protocolo institucional. D) prometer punição antes de apurar.

6. Um aplicativo de bem-estar é oferecido enquanto metas e prioridades permanecem incompatíveis. A análise adequada é: A) o recurso pode ser complementar, mas não substitui intervenção nas condições. B) a organização já resolveu todo o problema. C) quem continua com dificuldade não aderiu corretamente. D) a gestão não tem responsabilidade pelo desenho da atividade.

7. Escreva uma devolutiva gerencial que descreva um problema sem atribuir defeito de caráter. Inclua pergunta sobre contexto e encaminhamento verificável.

8. Proponha dois critérios para avaliar uma mudança no trabalho híbrido. Um deverá examinar o resultado do processo e o outro, uma condição de execução ou participação.

3.13 Respostas comentadas e síntese

1: C. O planejamento precisa incluir o trabalho efetivamente necessário. **2: A.** A diferença resulta de 960 − 900; a conta não autoriza eliminar recuperação ou controles. **3: D.** O foco é a organização do trabalho, não um diagnóstico individual. **4: B.** A abertura ao diálogo pode coexistir com exigências e responsabilidades. **5: C.** O fluxo precisa proteger e apurar adequadamente. **6: A.** Apoio individual e prevenção organizacional não são substitutos.

Na questão 7, uma resposta possível descreve duas entregas com informação ausente, pergunta quais condições dificultaram o preenchimento e combina revisão do formulário com prazo de retorno. Na questão 8, podem ser acompanhados retrabalho entre áreas e clareza percebida sobre prioridades. Os critérios devem possuir definição, fonte e limites; não basta contar mensagens ou usar uma nota genérica sem contexto.

Síntese: gestão de pessoas não se resume a motivar. Ela envolve planejar trabalho, distribuir autoridade, disponibilizar recursos, proteger a participação e encaminhar adequadamente questões especializadas. Cuidar das relações e corrigir condições organizacionais são compromissos complementares.

4 SEGURANÇA E SAÚDE NO TRABALHO: DA REGRA À CULTURA PREVENTIVA

MÓDULO 4 • 8 HORAS
Proteger a vida exige condições de trabalho, barreiras confiáveis e aprendizagem, não apenas recomendações.

Na Horizonte, um trabalhador relata que materiais deixados temporariamente em uma passagem dificultaram a circulação. A área foi liberada antes de ocorrer uma lesão. Na reunião seguinte, alguém conclui: “Não aconteceu nada, então o procedimento funcionou”. Outra pessoa pergunta por que a passagem foi usada para armazenagem e quem tinha autoridade para impedir a prática. As duas interpretações produzem caminhos diferentes. A primeira se encerra no resultado favorável; a segunda investiga o processo que tornou a exposição possível.

O módulo introduz fundamentos para analisar esse tipo de situação. O objetivo é desenvolver leitura preventiva, não ensinar intervenções técnicas sem habilitação. Todas as propostas devem respeitar o escopo profissional, os procedimentos da organização e as normas aplicáveis. Reconhecer um problema e encaminhá-lo corretamente já constitui uma contribuição importante; improvisar uma correção que cria outro perigo não constitui prevenção.

4.1 Perigo, exposição, risco e dano: perguntas diferentes

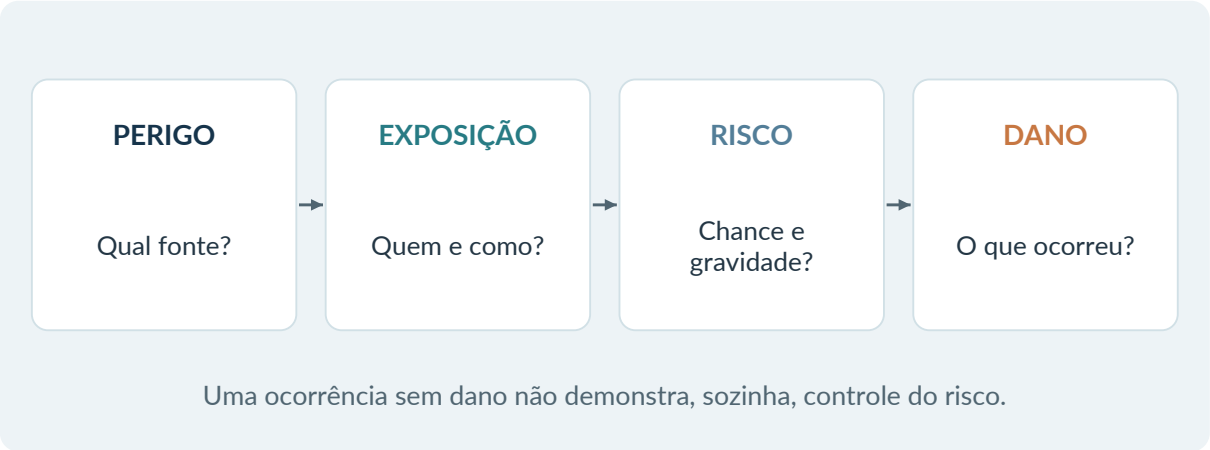
Perigo é uma fonte ou situação com potencial de causar lesão ou agravo à saúde. **Exposição** descreve o contato ou a condição pela qual pessoas podem ser atingidas. **Risco ocupacional** considera a possibilidade de ocorrência e a severidade das consequências, segundo critérios apropriados. **Dano** é a lesão ou o agravo efetivamente produzido. No gerenciamento previsto na NR-1, identificar perigos, avaliar riscos e implementar medidas são operações relacionadas, mas não equivalentes (Brasil/MTE, 2025a).

Uma passagem obstruída pode criar uma condição perigosa de circulação. Para analisar a situação, é necessário saber quem circula, com qual frequência, quais outras atividades ocorrem, que barreiras existem e quais consequências são possíveis. Apenas fotografar o obstáculo não conclui a avaliação. Do mesmo modo, a ausência de queda observada não demonstra que o risco está controlado. O resultado de um episódio não revela todas as condições de exposição.

No exercício, não atribuiremos percentuais de probabilidade por intuição. Uma classificação exige critérios, dados pertinentes e competência. É possível registrar que a

situação requer avaliação e providências sem inventar uma nota. Expressões como “baixo risco” precisam ser justificadas; não devem aparecer somente porque ninguém recorda um acidente anterior. Consequências graves merecem atenção mesmo quando não há uma série histórica de ocorrências.

Figura 20 — Perigo, exposição, risco e dano: uma sequência de perguntas, não uma equivalência



Fonte: Representação didática original; conceitos em diálogo com a NR-1.

A identificação deve incluir pessoas que não aparecem no organograma principal: trabalhadores contratados, visitantes e equipes que entram fora do horário administrativo. O cenário pode mudar entre turnos. Uma circulação aparentemente tranquila durante a visita gerencial pode concentrar movimentações em outro período. Por isso, a análise deve combinar observação autorizada, documentação e participação de quem conhece a atividade.

4.2 A responsabilidade não cabe apenas ao setor de segurança

A SST precisa integrar decisões de compra, contratação, manutenção, distribuição de tarefas e definição de metas. Um profissional de segurança pode orientar uma análise, mas não consegue compensar sozinho equipamentos inadequados, mudanças não comunicadas ou prazos que tornam o procedimento inexequível. A direção deve disponibilizar condições e recursos; as lideranças precisam incorporar as medidas às rotinas; os trabalhadores devem receber informação, participar e cumprir orientações pertinentes. Essas responsabilidades não são intercambiáveis (Brasil/MTE, 2025a).

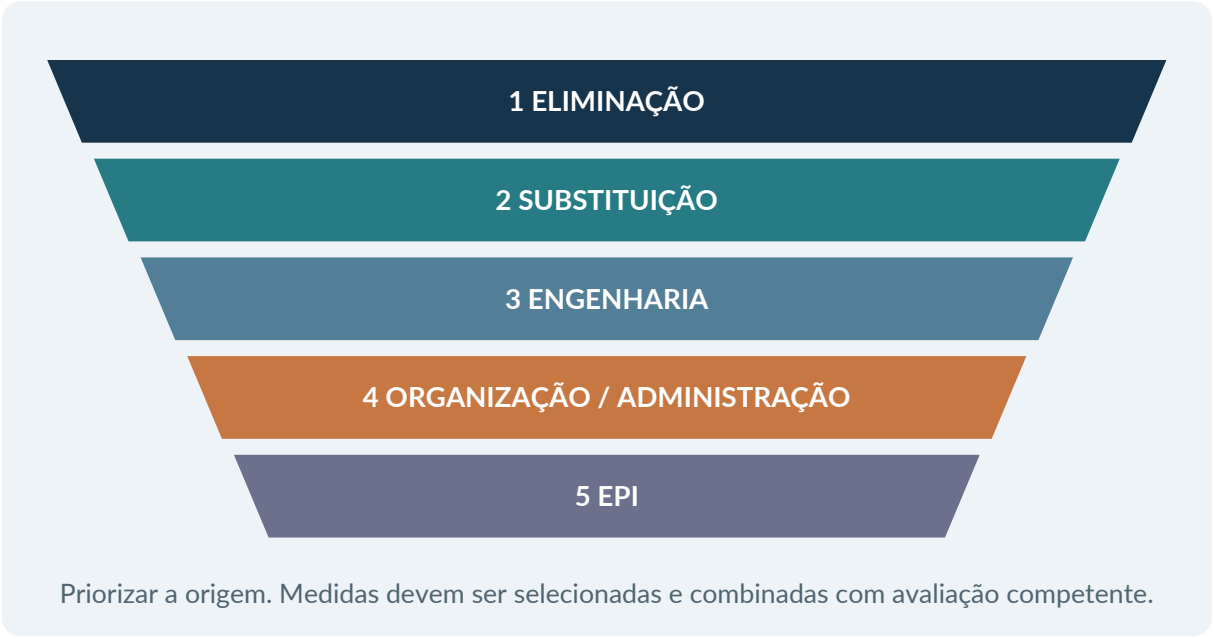
Dizer que “segurança é responsabilidade de todos” pode favorecer participação, mas também pode esconder quem deve decidir e financiar uma correção. Se todos são nominalmente responsáveis e ninguém possui prazo, orçamento ou autoridade, o problema permanece. Uma ação precisa ter responsável definido, pessoas consultadas e critério de conclusão. Participação coletiva não elimina obrigações específicas do empregador nem atribuições profissionais.

Na Horizonte, o comercial negocia prazos, a operação organiza a expedição e a manutenção cuida de condições técnicas. Uma promessa comercial incompatível com a capacidade pode pressionar toda a cadeia. Assim, a reunião de prevenção deve incluir a interface que produz a demanda, não apenas quem realiza a última etapa. O princípio gerencial é alinhar a decisão de origem à condição de execução.

4.3 Hierarquia de controles: começar pela origem do problema

A hierarquia de controles divulgada pelo NIOSH organiza cinco níveis: eliminação, substituição, controles de engenharia, controles administrativos e equipamentos de proteção individual. A preferência geral é controlar o perigo na origem ou reduzir a dependência de ações individuais contínuas. A substituição precisa ser avaliada para não introduzir novos riscos. Controles administrativos e EPI continuam relevantes, mas não devem funcionar como justificativa para ignorar medidas mais robustas quando cabíveis (NIOSH, 2024).

Figura 21 — Hierarquia de controles: priorizar a prevenção na origem



Fonte: Representação original a partir de NIOSH (2024); não substitui avaliação técnica de uma atividade.

No caso didático da passagem, a primeira pergunta é se a necessidade de armazenagem naquele local pode ser eliminada pelo redesenho do fluxo. Outra pergunta é se o local adequado comporta o volume recebido e se a programação das entregas pode ser corrigida. Uma solução física de separação ou reorganização depende de avaliação competente. Sinalização, orientação e inspeção podem compor o controle, mas não resolvem, isoladamente, a falta recorrente de espaço.

Esse raciocínio também se aplica ao escritório. Se uma equipe recebe ordens contraditórias por três canais, recomendar “mais atenção” deixa o problema na origem. Definir a autoridade de priorização, reduzir duplicidades e melhorar o fluxo de informação são

intervenções no processo. Uma capacitação pode apoiar a mudança, desde que não seja a única resposta a uma arquitetura de trabalho confusa.

Um EPI não é escolhido pela aparência nem por uma lista genérica da internet. Seleção, adequação, fornecimento, orientação, uso, conservação e substituição precisam observar os riscos e as disposições pertinentes da NR-6. Este livro não prescreve equipamentos para uma operação específica. Seu objetivo é impedir que o estudante confunda distribuição de um item com controle integral da exposição (Brasil/MTE, s.d.b).

4.4 GRO, PGR e documentos que precisam conversar entre si

O **Gerenciamento de Riscos Ocupacionais (GRO)** corresponde ao processo de identificar, avaliar e controlar riscos, acompanhando sua evolução. O **Programa de Gerenciamento de Riscos (PGR)** reúne a organização documental e as ações exigidas no contexto de sua aplicação. A NR-1 prevê, no mínimo, inventário de riscos e plano de ação. Um arquivo elaborado e arquivado sem implementação não demonstra que o gerenciamento esteja funcionando (Brasil/MTE, 2025a).

A aplicação deve considerar o estabelecimento, as atividades, os requisitos normativos e eventuais tratamentos diferenciados previstos. Não é correto copiar uma obrigação genérica para toda situação sem verificar o enquadramento. Também não é correto interpretar uma dispensa documental específica como autorização para ignorar condições de segurança e saúde. A análise de obrigações pertence à organização com apoio profissional pertinente.

O PCMSO, tratado na NR-7, organiza o controle médico de saúde ocupacional no seu campo de aplicação. Não substitui a prevenção na origem. A NR-17 orienta a adaptação das condições de trabalho e prevê avaliação ergonômica preliminar, bem como análise ergonômica do trabalho nas situações indicadas. Informações relevantes precisam ser articuladas, respeitando sigilo e atribuições, sem transformar prontuários individuais em conteúdo de reuniões gerais (Brasil/MTE, s.d.c; Brasil/MTE, 2022b).

Figura 22 — Integração da SST: processos, prevenção, participação e acompanhamento



Fonte: Síntese pedagógica original; consultar NR-1, NR-5, NR-7 e NR-17 nas versões aplicáveis.

A CIPA possui papel de prevenção de acidentes, adoecimentos e assédio, conforme a NR-5. Sua existência não transfere para os representantes a obrigação de resolver sozinhos todos os problemas. Os serviços especializados previstos na NR-4 possuem organização e dimensionamento próprios. Em qualquer caso, o trabalhador precisa saber como registrar uma preocupação e qual função recebe o encaminhamento. Um canal que depende de conhecer informalmente alguém do setor cria barreira de participação (Brasil/MTE, 2022a; Brasil/MTE, s.d.a).

4.5 Ergonomia: o trabalho precisa caber nas capacidades humanas

Ergonomia não se limita ao mobiliário. A NR-17 abrange condições que incluem organização do trabalho, exigências da atividade, equipamentos e aspectos do ambiente. A análise deve considerar a tarefa efetiva, suas variações e a participação dos trabalhadores. Ajustar uma cadeira pode ser necessário em determinada situação, mas não corrige metas contraditórias, ausência de informação ou esforço de recuperação de erros de outro setor (Brasil/MTE, 2022b).

No atendimento da Horizonte, a equipe precisa alternar leitura, busca em sistema, interpretação e comunicação com o cliente. Um cálculo que considera apenas o tempo de digitação ignora exigências cognitivas. A intervenção pode envolver simplificação de fontes, melhoria de interface, distribuição de tarefas e critérios de encaminhamento. A escolha depende de avaliação da atividade; não decorre de um aplicativo que atribui uma nota automática à postura ou à produtividade.

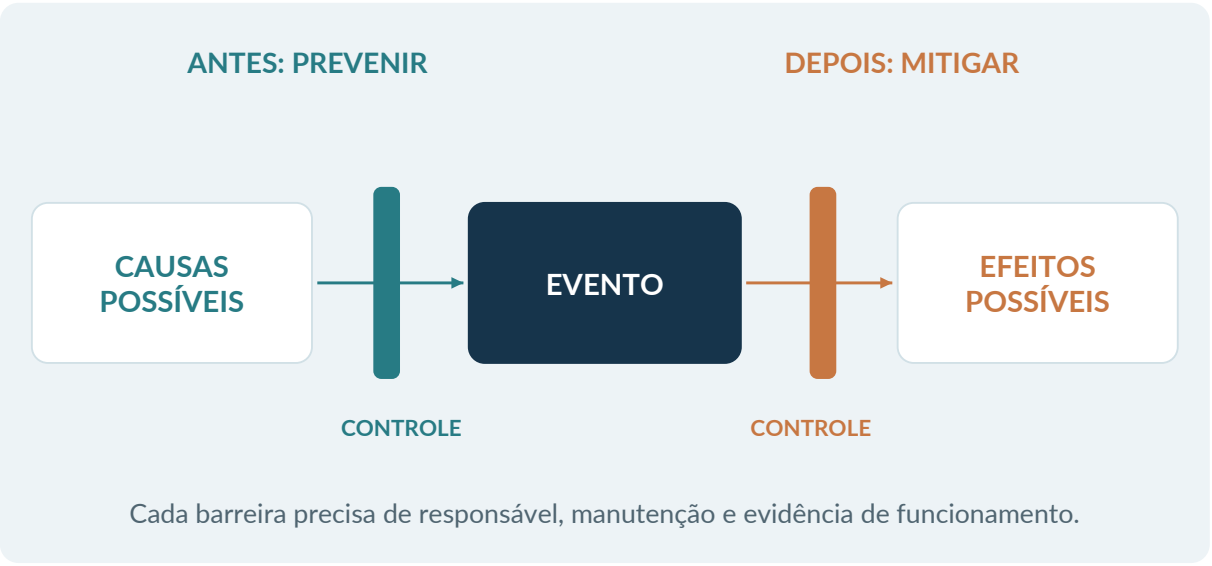
No trabalho remoto, a organização não deve presumir que qualquer local doméstico é adequado. Ao mesmo tempo, orientar o trabalhador exige respeito à privacidade e às condições reais. O diálogo pode identificar recursos necessários, dificuldades de comunicação e limites de disponibilidade. O objetivo não é vigiar a residência, mas construir uma forma viável e protegida de executar a atividade.

> **O que este livro não prescreve**
>
> Não há nesta obra peso universal seguro para levantamento, postura única ideal para todos, tempo padronizado de pausa para qualquer tarefa, diagnóstico individual ou autorização para modificar equipamento. Tais decisões dependem de avaliação, requisitos aplicáveis e competência profissional. Nos exercícios, descreva a necessidade de análise e o responsável, sem inventar limites técnicos.

4.6 Barreiras precisam existir, funcionar e permanecer disponíveis

Uma barreira é uma medida que impede a ocorrência indesejada ou reduz suas consequências. Ela pode envolver projeto técnico, separação, autorização, verificação, procedimento, recurso de proteção ou resposta organizada. A distinção entre prevenção e mitigação ajuda a perguntar se a ação atua antes do evento ou depois que a situação se desenvolve. A figura é conceitual: não representa análise técnica de instalação ou cálculo de confiabilidade.

Figura 23 — Barreiras antes e depois do evento: prevenir a ocorrência e limitar consequências



Fonte: Modelo conceitual original para aprendizagem; sem cálculo de confiabilidade ou autorização operacional.

Uma barreira meramente nominal não oferece o mesmo valor de uma medida implementada e verificada. “Existe procedimento” é diferente de “o procedimento está atualizado, acessível, compreendido e executável”. “Há inspeção” é diferente de “a inspeção

identifica desvios e gera correção". A avaliação deve buscar evidências do funcionamento, não apenas o nome da medida em uma planilha.

Também é necessário identificar quem mantém a barreira. Um recurso pode ser adequado no início e perder efetividade após mudança de volume, layout, equipamento ou equipe. A gestão da mudança precisa verificar impactos antes da alteração e acompanhar os resultados. Comprar uma nova tecnologia sem considerar treinamento, manutenção e interfaces transfere problemas para quem a utilizará.

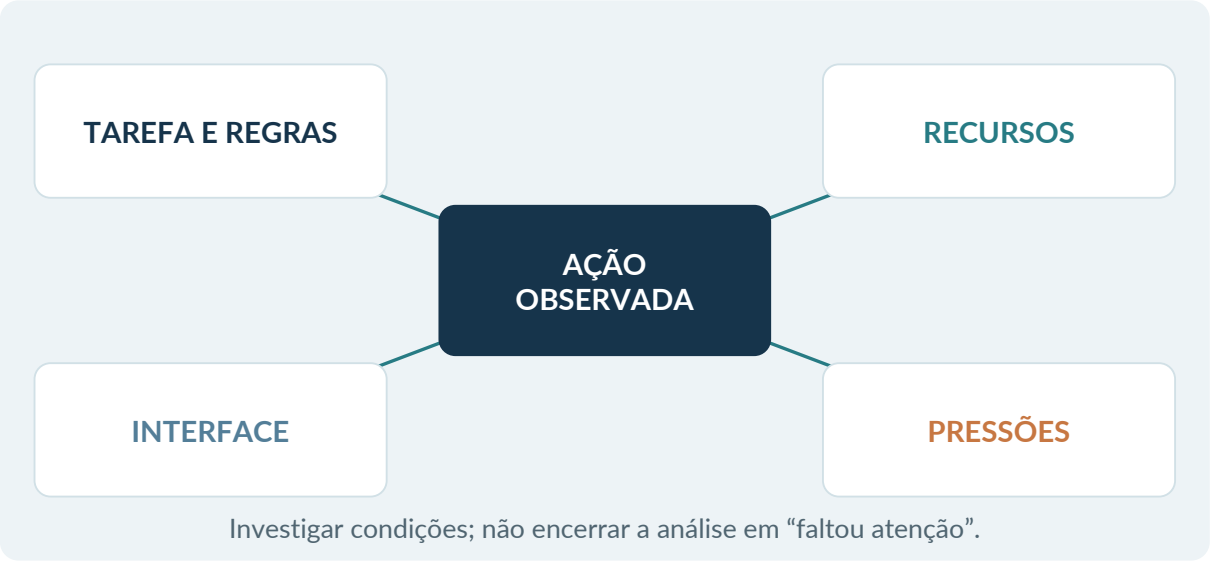
Na Horizonte, a liberação da passagem não encerra necessariamente o caso. Se a programação continuar destinando materiais a um espaço insuficiente, o problema pode reaparecer. A correção imediata e a mudança estrutural são diferentes: uma protege a situação presente; a outra procura reduzir sua repetição. Ambas precisam de responsáveis e verificação.

4.7 Fatores humanos: investigar além de "faltou atenção"

O HSE distingue falhas humanas como deslizes, lapsos, erros de julgamento e desvios deliberados de procedimentos. As respostas preventivas dependem das circunstâncias. Repetir treinamento não corrige automaticamente uma interface confusa ou uma tarefa suscetível a interrupções. O referencial recomenda analisar fatores de desempenho e desenhar sistemas que considerem limitações humanas, em vez de encerrar a investigação na expressão "erro do operador" (HSE, s.d.b).

Um desvio deliberado não deve ser confundido automaticamente com intenção de causar dano. Pode decorrer de uma prática tolerada, de um procedimento inexequível ou de incentivos incompatíveis. Isso não significa que toda conduta seja aceitável. Significa que a análise precisa diferenciar a ação observada, as condições e as responsabilidades, sem substituir apuração por rótulo moral.

Figura 24 — Da ação observada às condições que influenciam o desempenho



Fonte: Modelo didático original em diálogo com HSE (s.d.b).

Considere duas situações simuladas. Na primeira, a pessoa seleciona um campo errado porque dois botões quase iguais mudaram de posição sem aviso. Na segunda, ignora uma autorização obrigatória apesar de dispor de condições claras para cumpri-la. Os eventos não precisam receber a mesma interpretação nem a mesma resposta. Em ambos, a organização deve verificar fatos, consequências e contexto, preservando processo justo e medidas preventivas.

A pergunta útil não é apenas “quem errou?”, mas também “como o trabalho estava organizado para que esse erro fosse possível, provável ou difícil de perceber?”. Essa ampliação não apaga a responsabilidade individual. Ela evita que a responsabilização substitua a correção de condições que poderão atingir a próxima pessoa.

4.8 Incidentes, quase acidentes e sinais de fragilidade

Neste livro, incidente é utilizado como termo amplo para um evento relacionado ao trabalho que produziu ou poderia produzir lesão ou agravo. Quase acidente designa, didaticamente, uma ocorrência sem dano observado, mas com potencial de consequência. As organizações devem definir sua terminologia de registro e observar as exigências legais específicas. O vocabulário interno não pode ser usado para esconder uma ocorrência que deva receber tratamento formal.

O resultado observado e o potencial são dimensões distintas. Um material que cai sem atingir ninguém pode merecer análise relevante. Uma pequena lesão também não informa, sozinha, todo o potencial do evento. A priorização deve considerar o cenário, a exposição e as barreiras, não somente o afastamento registrado. A investigação de eventos e a transformação dos achados em controles são tratadas no guia HSG245 (HSE, 2004).

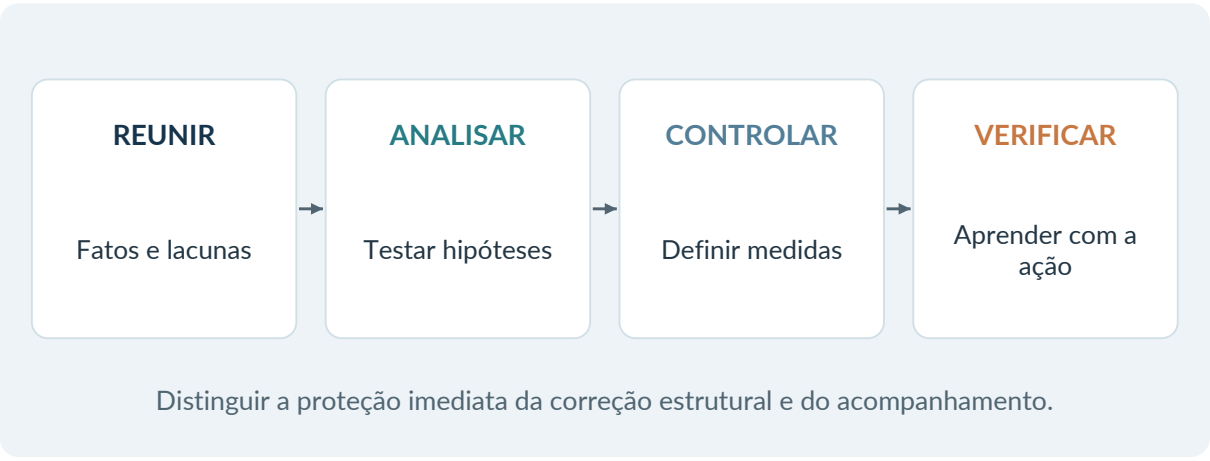
Não adotaremos uma proporção universal entre desvios, incidentes e acidentes graves. Contar ocorrências leves não permite prever mecanicamente quantos eventos graves ocorrerão. Também não se pode declarar segurança plena a partir de um período sem registros. A política gerencial proposta é examinar exposições e controles relevantes, sem trocar a análise por uma pirâmide numérica aplicada fora do contexto.

Um aumento de relatos após a abertura de um canal pode sinalizar melhor visibilidade, maior confiança, mudança real nas condições ou uma combinação desses fatores. A interpretação exige verificar conteúdo, cobertura e contexto. Punir uma equipe porque passou a registrar mais pode reduzir a informação disponível justamente quando a organização começou a aprender.

4.9 Investigar para proteger, aprender e acompanhar

Uma investigação útil começa pela proteção das pessoas e pelo tratamento seguro da situação, sob os procedimentos competentes. Depois, reúne informações, analisa o ocorrido, identifica medidas de controle e organiza sua implementação. O guia HSG245 estrutura esse encadeamento. As etapas não autorizam que estudantes entrem em uma área de risco ou interfiram em evidências; o exercício deste curso utiliza apenas um caso documental fictício (HSE, 2004).

Figura 25 — Aprendizagem com incidentes: do registro à verificação da mudança



Fonte: Representação original a partir do encadeamento de HSE (2004).

No registro, separe **fato**, **hipótese** e **lacuna**. Fato fornecido: a passagem estava ocupada por materiais. Hipótese: a área regular de armazenagem estava sem capacidade. Lacuna: não há registro sobre a programação da entrega. A hipótese merece investigação, mas não deve entrar no relatório como conclusão comprovada. A informação de quem participou também precisa ser confrontada de forma respeitosa com outros registros.

A análise deve identificar tanto medidas imediatas quanto ações estruturais. “Orientar a equipe” é uma ação possível, mas precisa especificar o conteúdo, a necessidade identificada

e como a compreensão será verificada. Se a causa envolve programação ou layout, a orientação deve ser acompanhada da intervenção pertinente. Uma ação sem vínculo com o achado pode produzir documentação extensa e pouca mudança.

O fechamento requer evidência. Não basta registrar que o responsável recebeu a tarefa. Deve-se verificar se a medida foi implantada, se funciona nas condições relevantes e se não criou novo problema. Quando necessário, a ação permanece aberta ou retorna para revisão. O relatório é um instrumento de aprendizagem e acompanhamento, não um troféu de conclusão administrativa.

4.10 Interrupção diante de risco grave e iminente

A NR-1 prevê que o trabalhador pode interromper suas atividades quando constatar situação que, por motivos razoáveis, a seu ver envolva risco grave e iminente para sua vida ou saúde, informando imediatamente ao superior. A norma também trata da proteção contra consequências injustificadas e impede exigir retorno enquanto não forem adotadas medidas corretivas da situação, nas condições ali previstas. O procedimento organizacional deve tornar esse direito compreensível e praticável (Brasil/MTE, 2025a, item 1.4.3).

Figura 26 — Interromper, comunicar e aguardar tratamento competente da situação



Fonte: Síntese educativa da NR-1, item 1.4.3; não é procedimento técnico de emergência.

A orientação não é tentar corrigir o perigo sem competência. Também não é permanecer exposto para obter uma fotografia ou provar o problema. A pessoa deve seguir o procedimento seguro aplicável, comunicar e acionar os responsáveis. Em emergência, valem os planos e canais da organização e o atendimento apropriado. O curso não ensina resgate, combate a incêndio, bloqueio técnico ou primeiros socorros operacionais.

Uma cultura preventiva aparece na reação a esse relato. Se a liderança exige justificativa impossível antes de aceitar a interrupção, cria barreira à comunicação. Se retoma a atividade apenas porque o prazo está vencendo, confunde pressão comercial com verificação

de segurança. A decisão de retorno precisa ser sustentada pelo tratamento da situação e pelas responsabilidades competentes.

4.11 Cultura de segurança: aquilo que orienta decisões sob pressão

A cultura de segurança expressa como a organização atribui valor e age em relação à proteção no cotidiano. O HSE destaca liderança, comunicação, participação e aprendizagem como dimensões relevantes. Para este curso, o teste principal é a coerência entre discurso e decisão: o que ocorre quando prevenir exige tempo, recurso ou revisão de uma meta? A resposta concreta ensina mais do que a frase da campanha (HSE, s.d.a).

Uma cultura forte não é necessariamente uma cultura boa. Um grupo pode compartilhar de modo intenso a ideia de que pedir ajuda demonstra fraqueza. Também pode normalizar improvisos porque produziram resultados no passado. A finalidade da gestão não é simplesmente reforçar qualquer costume existente, mas examinar se o padrão sustenta trabalho confiável, respeito e prevenção.

A expressão “cultura justa” é usada aqui como princípio didático de tratamento proporcional e apuração consistente. Não significa impunidade, nem um algoritmo capaz de decidir sanções. A organização deve proteger o relato de boa-fé, considerar condições de execução e analisar condutas de maneira fundamentada, observando seus procedimentos e o direito aplicável. O livro não define penalidades nem substitui apuração competente.

Campanhas, diálogos de segurança e semanas temáticas podem apoiar o tema. Entretanto, uma organização não demonstra cultura preventiva apenas pela presença em eventos. A questão é saber se os participantes encontram condições de aplicar o que foi discutido e se suas observações recebem resposta. O calendário de comunicação deve estar conectado ao plano de prevenção, e não funcionar como atividade paralela.

4.12 Laboratório: analisar um evento sem reproduzir o risco

O caso fornecido informa que materiais ocuparam uma passagem durante a troca de turno. Um trabalhador comunicou o fato; a situação foi tratada pelos responsáveis; não houve lesão relatada. A programação da entrega não consta do registro. O procedimento descrevia a manutenção da passagem livre, mas não identificava quem conciliava excesso de volume e falta de espaço. Esses são os únicos fatos disponíveis.

Produza uma análise de duas a três páginas com descrição do evento, pessoas potencialmente expostas, perigos a avaliar, barreiras previstas, dúvidas e hipóteses. Não invente entrevistas ou medições. Diferencie a providência imediata da investigação de causas e da decisão sobre medidas permanentes. Inclua uma intervenção na gestão do processo e uma necessidade de avaliação técnica, com funções responsáveis.

Quadro 3 — Exemplo de registro analítico do laboratório

Campo	Preenchimento didático
Fato conhecido	A passagem recebeu materiais e houve comunicação antes de lesão relatada.
Hipótese a verificar	A programação da entrega pode ter ultrapassado a capacidade disponível.
Informação ausente	Volume previsto, espaço efetivo, autorização e frequência de situações semelhantes.
Barreira a examinar	Regra de circulação livre e fluxo de decisão diante de incompatibilidade de capacidade.
Evidência de fechamento	Medida implementada e verificada nos turnos e condições pertinentes.

Fonte: elaboração didática para esta obra. Valores e organizações dos exercícios são simulados.

Finalize com uma comunicação de retorno ao trabalhador, informando o tratamento do relato sem expor pessoas nem antecipar culpa. O produto deve demonstrar que prevenir não depende de esperar a lesão acontecer. A análise é um exercício educacional e não constitui PGR, laudo ou relatório oficial de investigação.

4.13 Questões de aprendizagem

1. Um período sem acidentes registrados permite concluir que: A) todos os riscos foram eliminados. B) nenhum controle precisa ser verificado. C) o resultado é relevante, mas insuficiente para demonstrar controle de todas as exposições. D) relatos de quase acidentes devem ser descartados.

2. A intervenção mais coerente com a hierarquia de controles começa por: A) avaliar eliminação ou redução do perigo na origem. B) comprar o EPI mais conhecido. C) responsabilizar quem identificou o problema. D) aumentar cartazes sem examinar o processo.

3. Um inventário de riscos está atualizado, mas as ações previstas não foram realizadas. A interpretação adequada é: A) a documentação substitui a implementação. B) a assinatura comprova eficácia. C) a prevenção já está concluída. D) é necessário implementar e acompanhar as medidas pertinentes.

4. Uma análise termina em “faltou atenção”. Qual aprofundamento é pertinente? A) repetir a frase no relatório. B) examinar tarefa, recursos, interface, pressão e barreiras. C) concluir que pessoas nunca podem ser responsabilizadas. D) excluir o registro para preservar indicadores.

5. Uma hipótese sobre a causa de um evento deve ser: A) apresentada como certeza para agilizar a decisão. B) omitida de qualquer análise. C) identificada como hipótese e confrontada com evidências. D) escolhida conforme a opinião do participante mais antigo.

6. Diante de situação enquadrada nas condições de risco grave e iminente da NR-1, é adequado: A) interromper, comunicar imediatamente e seguir o tratamento seguro e competente. B) continuar para não perder a meta. C) intervir tecnicamente sem formação. D) exigir retorno antes da correção.

7. Diferencie uma ação imediata de uma ação estrutural no caso da passagem. Indique uma evidência necessária para concluir cada uma.

8. Explique por que maior quantidade de relatos não prova, isoladamente, piora da segurança. Proponha duas informações adicionais para interpretar o resultado.

4.14 Respostas comentadas e síntese

1: C. Ausência de registro não equivale a ausência de exposição. **2: A.** A prioridade conceitual é enfrentar a origem e escolher controles adequados. **3: D.** Documento e prática precisam corresponder. **4: B.** A investigação deve examinar condições sem abolir responsabilidades. **5: C.** Hipóteses orientam verificação; não são fatos confirmados. **6: A.** A resposta deve preservar proteção, comunicação e tratamento competente, sem improviso.

Na questão 7, a providência imediata envolve tratar a obstrução de forma segura pelos responsáveis, com verificação da condição. A ação estrutural pode revisar o fluxo de recebimento, com comprovação de que a mudança evita repetir a incompatibilidade nas condições avaliadas. Na questão 8, o aumento pode refletir maior confiança ou visibilidade, além de mudança real no trabalho. É necessário examinar conteúdo, potencial, exposição, cobertura dos turnos e tratamento dos relatos, entre outras informações.

Síntese: segurança não é o contrário de produzir; é condição para organizar a produção de maneira responsável. A prevenção combina conhecimento técnico, participação, controles, decisões de gestão e aprendizagem. Uma organização aprende quando transforma o que descobre em mudanças verificadas no trabalho.

5 CULTURA EM AÇÃO: IMPLANTAÇÃO, INDICADORES E MELHORIA CONTÍNUA

MÓDULO 5 • 8 HORAS
Transformar valores em decisões, responsabilidades, controles e aprendizagem verificável.

A Horizonte já possui um diagnóstico inicial: prioridades contraditórias, pressão de volume, integração insuficiente de novos trabalhadores e um fluxo de prevenção que responde aos eventos, mas nem sempre acompanha ações até verificar sua eficácia. A direção quer lançar uma campanha intitulada “Aqui, pessoas vêm primeiro”. A pergunta do último módulo é direta: o que deverá mudar, além da campanha, para que essa frase se torne uma orientação confiável?

A resposta será organizada em um plano de implantação. O horizonte de 90 dias é uma escolha pedagógica para iniciar um ciclo, não uma promessa de transformar completamente a cultura nesse prazo. Mudanças de pressupostos, relações e confiança podem exigir continuidade e revisões. O plano deve produzir avanços observáveis sem confundir a conclusão de atividades com a comprovação de todos os resultados desejados.

5.1 Começar pelo problema e construir uma linha de base

Um projeto integrado precisa delimitar qual situação pretende modificar. “Melhorar a cultura” é amplo demais para orientar uma primeira intervenção. No caso Horizonte, uma formulação mais precisa é: tornar o fluxo de prioridades e o tratamento de relatos compreensíveis, acessíveis e verificáveis, evitando que a pressão por entrega elimine controles ou impeça a participação. Essa descrição conecta cultura, organização do trabalho e prevenção.

A linha de base reúne informações anteriores à mudança: como as decisões são tomadas, que documentos existem, quem participa, quais dificuldades são relatadas e como as ações são acompanhadas. Não é necessário transformar tudo em número. Um procedimento sem responsável identificado é uma evidência documental; a observação de versões divergentes é outra. Entrevistas ou consultas devem ter finalidade definida, proteção e regras de interpretação.

A leitura precisa reconhecer o que não foi medido. Se não há registro confiável de retrabalho, não se deve inventar uma taxa para tornar o projeto completo. É possível definir uma coleta prospectiva ou utilizar um teste documental. O plano ganha credibilidade quando

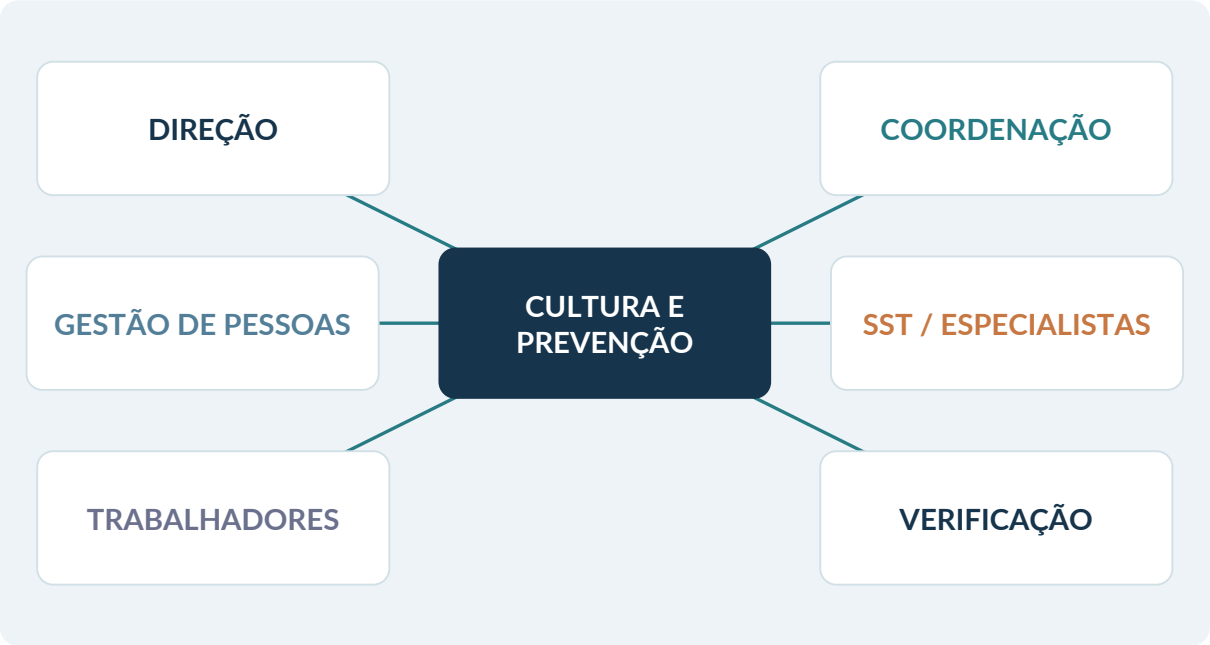
separa dados existentes, hipóteses, lacunas e metas propostas. Uma linha de base artificial impede uma avaliação honesta do que mudou.

O diagnóstico não deve se converter em uma investigação informal da vida das pessoas. A pergunta é sobre condições, processos e relações relevantes para o trabalho. Informações pessoais devem ser limitadas à finalidade e tratadas com os controles adequados. Quando surgirem situações de violência ou saúde que demandem atendimento específico, o caminho é o protocolo competente, não sua inclusão em uma apresentação pública do curso (Brasil, 2018).

5.2 Governança: quem decide, executa, participa e verifica

Governança organiza autoridade, responsabilidade e prestação de contas. No plano da Horizonte, a direção patrocina recursos e resolve conflitos entre áreas. A coordenação do processo organiza o fluxo. Gestão de pessoas apoia integração, comunicação e desenvolvimento. Os profissionais competentes em SST orientam análises e medidas de sua área. Trabalhadores e representantes contribuem com conhecimento da atividade. A verificação deve ser realizada por quem possui competência e condição de questionar o resultado.

Figura 27 — Governança do plano: responsabilidades diferentes, finalidade compartilhada



Fonte: Arranjo pedagógico proposto para a organização fictícia Horizonte.

A matriz RACI é uma ferramenta possível: identifica quem executa, quem responde pela decisão, quem é consultado e quem precisa ser informado. Ela não altera obrigações legais nem substitui atribuições técnicas. Em situações simples, uma tabela em português com essas quatro perguntas pode ser suficiente. O importante é evitar que uma medida circule entre setores sem alguém responsável por concluir o encaminhamento.

Quadro 4 — Responsabilidades propostas no piloto Horizonte

Decisão ou entrega	Responsabilidade principal	Participação e verificação
Revisão do fluxo de prioridades	Coordenação do processo, com aprovação da direção	Atendimento, operação e comercial; testar a clareza nos dois turnos.
Medidas relacionadas à prevenção	Gestão responsável, com análise técnica pertinente	Trabalhadores e representação; verificar implementação e eficácia.
Integração de novos trabalhadores	Gestão de pessoas e liderança da função	Profissional competente demonstra; participante explica e aplica em situação segura.
Painel e revisão do piloto	Coordenação designada pela direção	Representantes das áreas analisam definições, limitações e pendências.

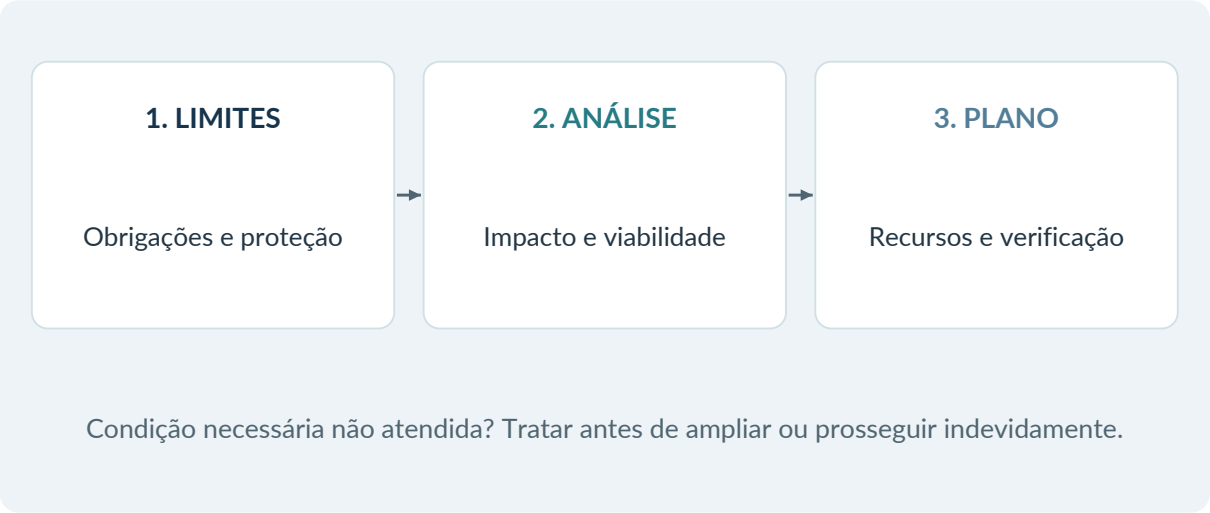
Fonte: elaboração didática para esta obra. Valores e organizações dos exercícios são simulados.

As funções podem ser acumuladas em pequenas organizações quando houver competência, disponibilidade e ausência de conflito incompatível. Isso não autoriza que uma pessoa assine qualquer documento apenas porque a empresa é pequena. O plano deve reconhecer necessidades de apoio especializado e incorporar seus custos e prazos.

5.3 Priorizar sem negociar direitos e controles necessários

Uma matriz de impacto e esforço ajuda a organizar melhorias administrativas, mas não deve colocar medidas indispensáveis de proteção em competição livre com ações promocionais. Exigências aplicáveis e situações que demandem controle devem receber o tratamento pertinente. A preferência do público ou o retorno comercial esperado não elimina uma obrigação. A priorização vem depois da identificação dos limites que a decisão precisa respeitar.

Figura 28 — Antes de pontuar benefícios: verificar obrigações, proteção e viabilidade



Fonte: Modelo decisório didático; não substitui avaliação de riscos nem enquadramento normativo.

Na Horizonte, três propostas são discutidas: criar um cartaz, reorganizar a autoridade de prioridades e avaliar tecnicamente um problema recorrente de circulação. O cartaz pode ser rápido, mas não substitui as outras duas. O redesenho do fluxo pode reduzir conflitos. A avaliação da circulação deve seguir a gravidade, a exposição e os requisitos pertinentes. As ações não precisam ser mutuamente excludentes; precisam compor uma sequência responsável.

A pontuação de uma matriz qualitativa não é uma probabilidade. Uma nota cinco de impacto não significa cinco vezes o impacto de uma nota um. A ferramenta facilita discussão e registro, desde que os critérios sejam claros. Quando a consequência é relevante, a decisão precisa de análise mais cuidadosa do que a simples soma de pontos.

5.4 Carta de cultura: do valor à regra de decisão

Uma carta de cultura deve ser curta o suficiente para ser compreendida e concreta o suficiente para orientar situações. Ela pode explicar propósito, valores, comportamentos esperados, compromissos de gestão e canais de participação. Não deve prometer ausência total de conflito ou transformar preferências de estilo em critérios de pertencimento. O centro é a relação entre finalidade, respeito e trabalho executável.

O modelo a seguir é uma proposta didática para discussão. Não é uma política aprovada, contrato de trabalho ou substituto de assessoria jurídica. Cada compromisso precisa ser confrontado com regras aplicáveis e recursos disponíveis. A organização deve informar quem aprova, quando passa a valer e como será revisado.

Carta de cultura da Horizonte: minuta didática

Nossa finalidade é prestar serviços e realizar entregas com qualidade, respeito e proteção das pessoas. As metas devem considerar o trabalho necessário, suas verificações e as condições de execução. Dúvidas, erros percebidos e riscos devem ser comunicados por canais acessíveis. A liderança deve ouvir, encaminhar e dar retorno, sem exigir silêncio para preservar indicadores. Ninguém deverá improvisar uma intervenção técnica para a qual não tenha competência. As mudanças de processo serão avaliadas, comunicadas e acompanhadas. Divergências serão tratadas com respeito e apuração adequada. A organização verificará se seus recursos, incentivos e decisões sustentam esses compromissos.

Para tornar a carta operacional, escolha uma situação por valor. “Respeito” aparece quando uma crítica trata do trabalho sem humilhar. “Confiabilidade” aparece quando uma pendência não é encerrada antes da verificação. “Prevenção” aparece quando uma meta é revista para permitir o controle necessário. “Aprendizagem” aparece quando uma ocorrência gera mudança no processo e retorno aos envolvidos.

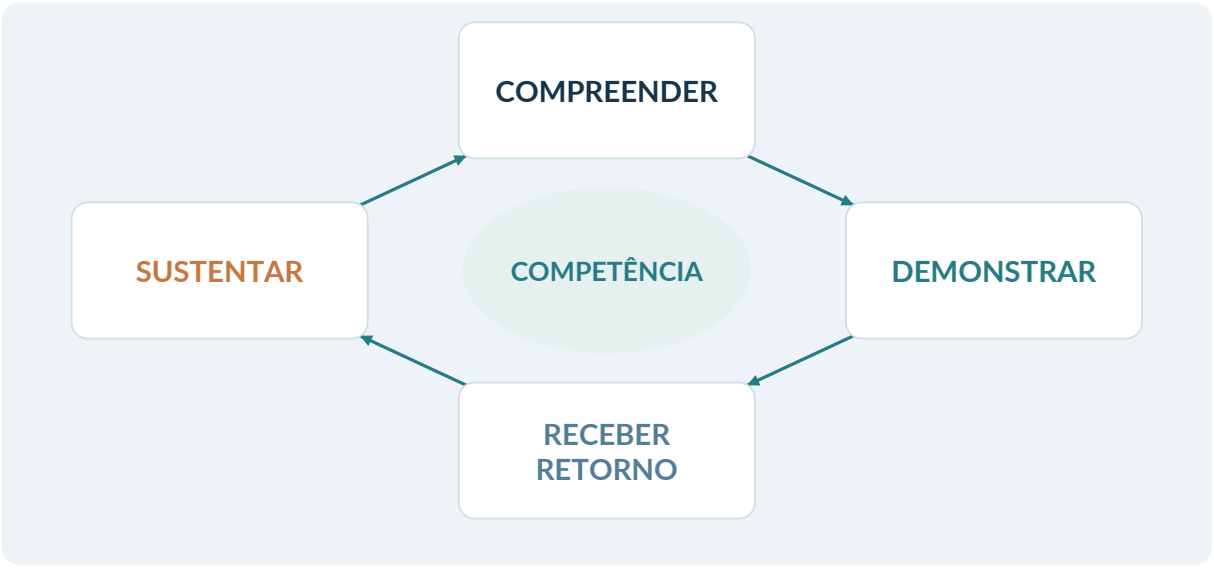
5.5 Comunicação, formação e competência demonstrada

A comunicação do plano deve explicar o problema, o que muda, o que permanece, quem participa e onde buscar apoio. Uma mensagem genérica sobre “nova cultura” deixa o trabalhador sem orientação. Na Horizonte, a equipe precisa saber qual canal define prioridades, quem resolve divergências e como registrar uma preocupação que afete a execução. A mensagem deve alcançar os dois turnos e as empresas contratadas pertinentes.

A formação pode utilizar pequenos casos, demonstrações documentais e perguntas de verificação. Um diálogo diário de segurança ou uma atividade curta de sensibilização pode reforçar aprendizagem, mas não substitui treinamento obrigatório com requisitos específicos. O curso de 40 horas também não deve ser anunciado como equivalente a essas capacitações. Cada necessidade deve ser tratada segundo o escopo aplicável.

A presença não demonstra, sozinha, competência. Uma pessoa pode assistir à apresentação e continuar sem conseguir reconhecer a exceção. A avaliação deve solicitar uma evidência proporcional: explicar o fluxo, identificar um dado ausente, apontar quando precisa de apoio ou demonstrar uma atividade segura sob orientação competente. Quando houver erro, a resposta deve orientar aprendizagem e verificar as condições, não expor o participante.

Figura 29 — Aprendizagem aplicada: compreender, demonstrar, receber retorno e sustentar



Fonte: Ciclo pedagógico original; não representa certificação ou habilitação profissional.

O plano precisa prever manutenção da aprendizagem. Mudanças de função, processo ou recurso podem exigir nova orientação. Trabalhadores experientes também precisam conhecer o que mudou, sem presumir que tempo de serviço garante atualização. A documentação deve ajudar a executar, não apenas demonstrar que uma apresentação foi realizada.

5.6 Plano de 90 dias: iniciar, testar e decidir

O ciclo proposto começa com diagnóstico e definição de responsabilidades. Depois, transforma os achados em critérios e protótipos de rotina. A terceira etapa testa o desenho em escopo restrito, acompanhando efeitos sobre qualidade, participação e prevenção. A última etapa analisa os resultados e decide se a mudança deve ser mantida, corrigida, ampliada ou interrompida. A lógica de planejar, executar, verificar e agir é compatível com o enfoque de gestão integrada apresentado no HSG65 (HSE, 2013).

Figura 30 — Plano de 90 dias: um primeiro ciclo, não uma promessa de mudança cultural completa



Fonte: Cronograma didático original; prazos ajustáveis conforme contexto e exigências aplicáveis.

Quadro 5 — Etapas e entregas do plano integrado

Período	Trabalho principal	Critério para avançar
Dias 1 a 15	Conferir fontes, escutar os grupos pertinentes, mapear prioridades e responsabilidades.	Problema delimitado, lacunas visíveis e responsáveis definidos.
Dias 16 a 30	Desenhar fluxo, critérios, comunicação e plano de medidas com análise competente.	Procedimentos compreensíveis, recursos definidos e condições necessárias atendidas.
Dias 31 a 60	Testar em escopo restrito, registrar dificuldades, orientar e acompanhar medidas.	Evidências de execução, tratamento das falhas e participação dos turnos envolvidos.
Dias 61 a 90	Analisar resultados, revisar controles e registrar decisão de continuidade.	Decisão fundamentada, pendências assumidas e rotina de acompanhamento estabelecida.

Fonte: elaboração didática para esta obra. Valores e organizações dos exercícios são simulados.

O calendário não deve obrigar a avançar diante de condição impeditiva. Se uma medida necessária não foi implementada, o projeto precisa ajustar o prazo ou manter o escopo restrito. Atraso de uma etapa não autoriza eliminar a verificação. Do mesmo modo, uma pequena melhoria administrativa não precisa esperar 90 dias quando pode ser realizada com segurança, competência e autorização.

O plano deve incluir contingência. Se o novo canal de prioridades ficar indisponível, qual é o procedimento alternativo? Se a pessoa responsável estiver ausente, quem assume a

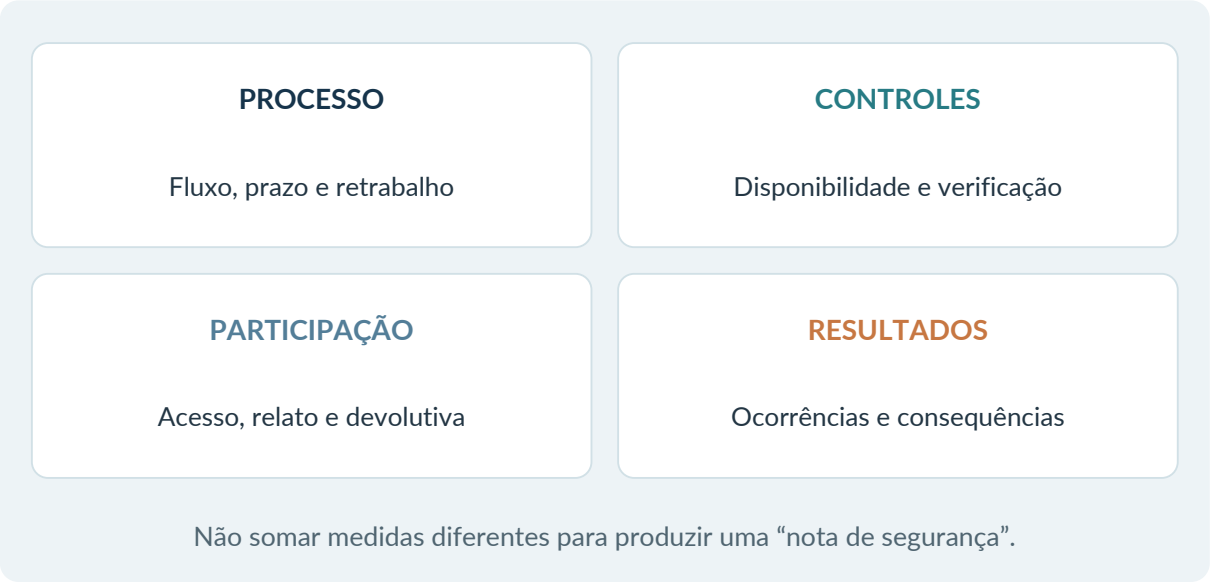
função? Se uma resposta ao relato exigir análise especializada, como a pendência será acompanhada? A continuidade depende dessas definições, não apenas de um cronograma colorido.

5.7 Indicadores: distinguir atividade, resultado e efeito

Indicadores de atividade mostram o que foi feito, como orientações realizadas ou verificações concluídas. Indicadores de resultado observam o que ocorreu no processo, como retrabalho, prazo e implementação de medidas. A avaliação de efeitos procura compreender mudanças relevantes para pessoas e organização. As categorias se relacionam, mas não são sinônimas. Realizar dez reuniões não comprova redução de exposição nem melhoria da participação.

Também é útil distinguir indicadores preventivos, voltados ao funcionamento dos controles e processos, de indicadores retrospectivos, associados a ocorrências já registradas. Um painel equilibrado combina perspectivas. A organização não deve observar somente lesões ou afastamentos, mas também a disponibilidade das barreiras, o tratamento dos relatos e a verificação de ações. Esses exemplos são escolhas didáticas para o projeto, não um conjunto normativo universal.

Figura 31 — Painel equilibrado: processo, controles, participação e resultados



Fonte: Arquitetura didática original; nenhum bloco, isoladamente, comprova segurança integral.

Todo indicador precisa de nome, finalidade, fórmula ou critério, fonte, período, responsável e limitação. “Ações concluídas” é ambíguo: significa que foram propostas, implementadas ou verificadas? “Participação” pode ser presença em reunião, oportunidade real de falar ou contribuição acolhida. A definição precisa corresponder ao fenômeno que se deseja acompanhar.

Uma meta mal desenhada pode produzir distorções. Premiando somente poucos relatos, a organização pode estimular silêncio. Exigindo encerramento rápido, pode produzir fechamento sem solução. Contando volume de treinamentos, pode repetir conteúdo sem relação com o trabalho. A leitura gerencial deve perguntar qual comportamento cada indicador incentiva e qual informação ele deixa de mostrar.

5.8 Exercício resolvido: um painel que não esconde pendências

O quadro representa um mês fictício do piloto. Foram recebidos 24 relatos elegíveis. Dezoito receberam devolutiva dentro do prazo interno proposto. Foram implementadas 18 ações; entre elas, 12 tiveram eficácia verificada até o fechamento do mês. Em outro conjunto, foram examinados 30 controles definidos para o teste, dos quais 27 atenderam aos critérios documentados. Os conjuntos têm finalidades e denominadores diferentes.

Quadro 6 — Base simulada para interpretação do painel

Medida	Cálculo	Resultado
Devolutiva no prazo interno	18 relatos com devolutiva no prazo ÷ 24 relatos elegíveis × 100	75%
Ações implementadas com eficácia verificada	12 ações verificadas ÷ 18 ações implementadas × 100	66,67%
Controles que atenderam ao teste	27 controles conformes ÷ 30 controles examinados × 100	90%

Fonte: elaboração didática para esta obra. Valores e organizações dos exercícios são simulados.

O primeiro indicador mostra cobertura de devolutiva no prazo definido para o exercício; não demonstra que todos os relatos foram resolvidos. O segundo revela que seis ações implementadas ainda não possuem verificação concluída naquele recorte. Isso não significa, automaticamente, que falharam: podem estar aguardando observação suficiente ou análise. A pendência precisa ser explicada e acompanhada.

O terceiro resultado não significa que a empresa esteja “90% segura”. Ele informa apenas que 27 dos 30 controles examinados atenderam aos critérios daquele teste. A seleção pode não abranger toda a organização; os controles podem ter gravidades e funções diferentes; e a observação ocorreu sob condições específicas. Um controle crítico não atendido pode exigir intervenção mesmo quando a porcentagem global é alta.

Uma segunda comparação ajuda a interpretar relatos. No mês anterior, havia dez registros; no mês do piloto, 24. O aumento de 140% resulta de (24 − 10) ÷ 10 × 100. Essa conta está correta, mas não identifica a causa. A abertura do canal, a divulgação, a confiança,

o volume de trabalho e mudanças nas condições podem influenciar. O relatório deve separar crescimento do registro de crescimento comprovado do risco.

Não se deve calcular uma média simples entre 75%, 66,67% e 90% para anunciar uma “nota de cultura”. Os indicadores medem objetos diferentes e não possuem equivalência automática. O painel serve para organizar perguntas e decisões, não para produzir um número único que esconda dimensões críticas.

5.9 Recursos, custos e viabilidade: administrar sem reduzir a vida a uma conta

O plano precisa de recursos: tempo de participação, revisão de processos, capacitação, apoio técnico, comunicação e acompanhamento. O orçamento deve separar desembolso, uso de capacidade interna e custos recorrentes. Quando alguém participa de uma atividade durante a jornada, há utilização de tempo, mas não necessariamente uma nova saída de caixa no mesmo valor. A distinção evita cálculos exagerados de custo e benefício.

Considere uma hipótese exclusivamente didática: oito participantes dedicam três horas a uma oficina documental. Com valor de referência de R$ 35 por hora, o uso de capacidade é estimado em 8 × 3 × 35 = R$ 840. Uma contratação externa para revisão especializada é orçada ficticiamente em R$ 2.000 e materiais acessíveis em R$ 200. O desembolso adicional considerado é R$ 2.200; o recurso total estimado, incluindo a capacidade interna, é R$ 3.040. Não são preços de mercado nem orçamento para um serviço real.

A decisão não deve condicionar uma medida devida exclusivamente a retorno financeiro positivo. Proteção, requisitos aplicáveis e dignidade não são compensados por uma campanha mais barata. Para melhorias administrativas alternativas, pode-se comparar viabilidade, alcance, prazo e manutenção. A análise econômica ajuda a planejar meios, mas não autoriza ignorar limites de proteção.

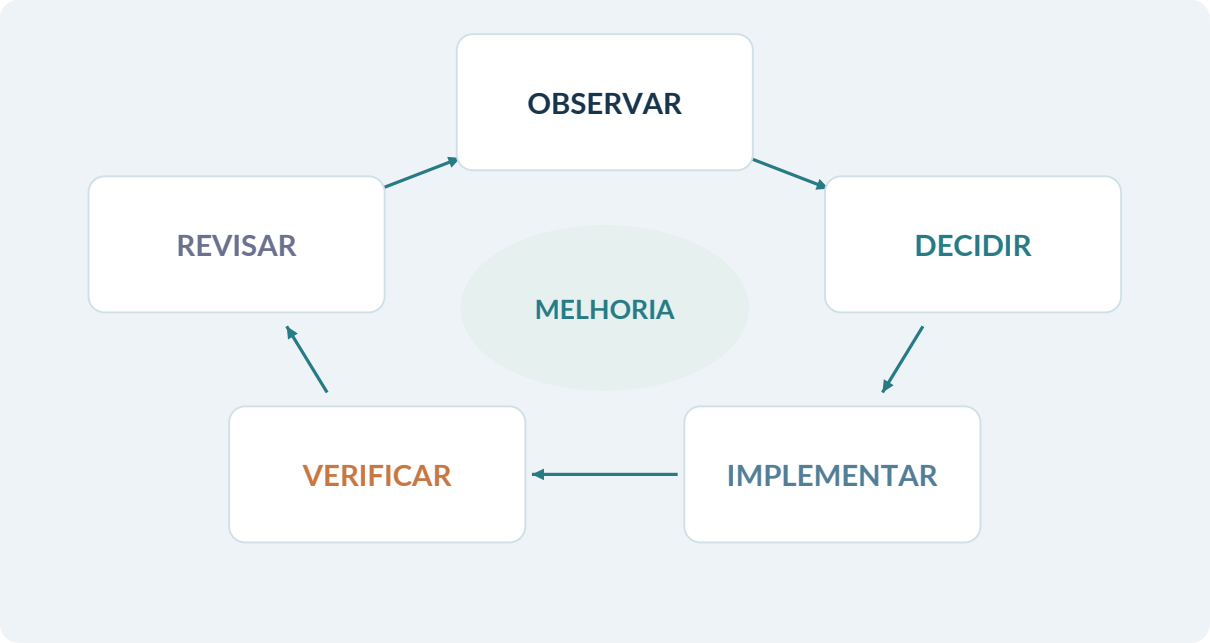
Benefícios precisam ser observados com cautela. Redução de retrabalho pode liberar capacidade, mas não equivale automaticamente a economia de salários. Menos relatos pode significar silêncio, não melhoria. Menos acidentes em um período curto pode depender de múltiplos fatores. Um relatório responsável descreve o que foi medido e evita anunciar causalidade ou retorno sem desenho de avaliação apropriado.

5.10 Sustentar a mudança: integração aos processos existentes

A mudança ganha continuidade quando entra nas rotinas de decisão. O fluxo de prioridades precisa aparecer na integração de novos trabalhadores. O acompanhamento das ações deve fazer parte das reuniões pertinentes. Compras e alterações de processo precisam considerar impactos sobre a execução. Contratadas devem receber informações e participar das interfaces relevantes. A cultura deixa de depender de uma pessoa entusiasmada quando os mecanismos são incorporados à organização.

O HSG65 trata a SST como parte da gestão, e não como sistema isolado. A descrição pública da ISO 45001:2018 também apresenta um sistema de gestão voltado à prevenção de lesões e agravos e à melhoria do desempenho. A ISO 45003:2021 oferece orientações para gestão de riscos psicossociais nesse contexto. Essas normas e guias possuem naturezas próprias; sua menção no curso não estabelece certificação, não transforma orientação em lei brasileira e não substitui consulta ao conteúdo aplicável (HSE, 2013; ISO, 2018; ISO, 2021).

Figura 32 — Melhoria contínua: observar, decidir, implementar, verificar e revisar



Fonte: Representação pedagógica original em diálogo com HSE (2013).

Uma revisão periódica deve perguntar o que mudou, quais grupos ficaram de fora, que controles perderam efetividade e que decisões precisam ser revistas. O conhecimento da equipe deve alimentar o processo. Ao mesmo tempo, não é necessário criar reunião para cada assunto se já existe uma instância adequada. A governança deve simplificar o acompanhamento, não multiplicar registros sem uso.

A rotatividade de gestores constitui um teste importante. Uma prática que desaparece quando o patrocinador muda talvez ainda não estivesse incorporada. Para reduzir essa fragilidade, documente decisões, preserve critérios, mantenha responsáveis por função e explique o propósito. A continuidade deve depender de compromissos organizacionais e verificação, não da memória de uma única pessoa.

5.11 Projeto integrador: Plano Horizonte de Cultura e Prevenção

O projeto reúne as cinco entregas do curso em um documento de seis a dez páginas, excluídos anexos opcionais. Essa extensão é uma orientação pedagógica, não uma regra de normalização. O estudante pode utilizar a Horizonte ou outra organização inteiramente fictícia. O uso de uma organização real depende de autorização e proteção das informações, sem visitas a áreas de risco ou intervenções operacionais para realizar a atividade.

O texto começa com uma leitura histórica: que lógica de organização aparece no problema e por que ela não é inevitável? Em seguida, descreve valores anunciados, práticas observadas e contradições. A terceira parte examina condições de trabalho, comunicação, participação e limites de capacidade. A quarta apresenta a leitura preventiva em nível conceitual, indicando necessidades de avaliação especializada. A última organiza responsabilidades, recursos, cronograma, indicadores e critérios de continuidade.

Figura 33 — Cinco lentes para um único projeto: história, cultura, pessoas, prevenção e gestão



Fonte: Síntese original das entregas previstas nos cinco módulos.

Um projeto forte não precisa propor muitas ações. Pode selecionar um problema importante, explicar suas interfaces e construir uma resposta coerente. Na Horizonte, o fluxo de prioridades e o tratamento de relatos permitem integrar todas as dimensões. A proposta deve mostrar como evitar que uma demanda comercial elimine a conferência, como a equipe participa e como os problemas chegam a quem pode decidir.

O plano deverá incluir ao menos um caminho de exceção e uma condição de interrupção ou revisão. Por exemplo: se a nova rotina aumentar retrabalho ou dificultar o relato de uma situação relevante, o responsável deve analisar e ajustar o desenho. Se uma condição exigir medida imediata de proteção, ela não aguardará o fechamento pedagógico do projeto. O cronograma do curso não prevalece sobre a necessidade de prevenção.

Quadro 7 — Rubrica sugerida do projeto integrador

Dimensão	Pontos	Evidência esperada
Diagnóstico e leitura histórica	20	Problema delimitado; relação histórica pertinente; fatos e hipóteses separados.
Cultura e gestão de pessoas	20	Valores traduzidos em práticas; participação; comunicação e integração coerentes.
Prevenção e limites de atuação	20	Perigos e controles discutidos com cuidado; responsabilidades e encaminhamento técnico.
Implantação e viabilidade	15	Responsáveis, recursos, etapas, contingência e condições para avançar.
Indicadores e aprendizagem	15	Definições, denominadores, evidências de verificação e limites de interpretação.
Comunicação e referências	10	Clareza, fontes identificadas, acessibilidade e identificação dos dados simulados.
TOTAL	100	Proposta pedagógica ajustável às regras da instituição.

Fonte: elaboração didática para esta obra. Valores e organizações dos exercícios são simulados.

5.12 Exemplo de síntese executiva do projeto

Problema: a Horizonte apresenta decisões de prioridade dispersas, orientação inicial insuficiente e acompanhamento incompleto das ações. **Evidências didáticas:** três canais de prioridade; diferença de 60 minutos entre demanda e capacidade no exemplo do atendimento; ausência de responsável pelo conflito de armazenagem; necessidade de verificar ações. **Limite:** os dados são simulados e não autorizam diagnóstico técnico de uma empresa real.

Proposta: estabelecer autoridade de priorização, padronizar o tratamento de exceções, revisar a integração, garantir um canal protegido de relato e acompanhar a implantação de medidas com apoio competente. **Governança:** direção aprova recursos; coordenação organiza o fluxo; gestão de pessoas apoia formação; SST e demais profissionais analisam questões de seu campo; trabalhadores e representantes participam. **Escopo inicial:** atendimento e sua interface com operação, incluindo os dois turnos pertinentes.

Verificação: acompanhar clareza do fluxo, retrabalho, devolutivas, ações implementadas com eficácia verificada e condições de funcionamento dos controles selecionados. **Critério de decisão:** manter ou ampliar somente após examinar os resultados e tratar condições impeditivas; revisar a proposta se produzir novas barreiras, exposição ou

silêncio. **Continuidade:** incorporar o processo à integração, às reuniões de acompanhamento e à avaliação de mudanças.

Essa síntese não declara que a cultura já mudou. Ela permite compreender o que será feito, por qual motivo e como a decisão posterior será sustentada. Uma conclusão profissional pode recomendar correção ou manutenção restrita do piloto, em vez de expansão imediata.

5.13 Questões de aprendizagem

1. Uma campanha anuncia novos valores, mas metas e decisões permanecem contraditórias. O elemento prioritário é: A) aumentar a quantidade de cartazes. B) traduzir os valores em práticas, recursos e critérios de decisão. C) exigir assinatura de concordância sem discussão. D) substituir todos os indicadores por uma frase.

2. O plano de 90 dias deve ser interpretado como: A) garantia de transformação cultural completa. B) prazo legal universal. C) autorização para dispensar controles durante o piloto. D) um primeiro ciclo de implantação e avaliação, sujeito a revisão.

3. Se 18 de 24 relatos elegíveis receberam devolutiva no prazo, o indicador é: A) 75%. B) 66,67%. C) 90%. D) 140%.

4. Se 27 de 30 controles examinados atenderam aos critérios, é correto afirmar que: A) a empresa está 90% segura. B) não há mais necessidade de avaliação. C) 90% dos controles daquele conjunto atenderam ao teste, sem generalização automática. D) os três restantes não importam.

5. A matriz de responsabilidades: A) substitui habilitações e obrigações legais. B) ajuda a esclarecer decisões e execução, respeitando atribuições e requisitos. C) deve atribuir tudo à CIPA. D) torna desnecessária a participação dos trabalhadores.

6. Uma ação foi implementada, mas ainda não foi verificada. A conduta é: A) registrar separadamente a implementação e a pendência de verificação. B) declarar eficácia comprovada. C) excluir a ação do painel. D) afirmar que necessariamente falhou.

7. Calcule o recurso total do exemplo de oito participantes por três horas a R$ 35, mais R$ 2.000 e R$ 200 de desembolsos adicionais. Diferencie capacidade interna e caixa.

8. Redija uma recomendação para um piloto que melhorou prazos, mas reduziu a possibilidade de relatar dúvidas. Indique quais mudanças e evidências seriam necessárias antes de ampliar.

5.14 Respostas comentadas e síntese

1: B. A cultura é sustentada por práticas e decisões coerentes. **2: D.** O prazo organiza o primeiro ciclo; não prova transformação profunda. **3: A.** 18 ÷ 24 × 100 = 75%. **4: C.** O denominador e o escopo precisam acompanhar o resultado. **5: B.** A ferramenta organiza responsabilidades, mas não cria competência técnica ou afasta deveres. **6: A.** Implementar e verificar são etapas distintas.

Na questão 7, a capacidade interna estimada é de R$ 840; os desembolsos adicionais são de R$ 2.200; o recurso total considerado é de R$ 3.040. Os valores são didáticos, não preços de mercado. Na questão 8, uma resposta consistente não recomenda expansão automática. Deve investigar por que o relato ficou difícil, corrigir o canal ou os incentivos, ouvir os grupos envolvidos e verificar se a melhoria de prazo se mantém sem comprometer participação e prevenção.

Síntese: uma organização coerente não administra cultura, pessoas e segurança como temas separados. Ela conecta propósito, desenho do trabalho, responsabilidades, recursos e verificação. O curso termina com uma proposta de mudança, mas a gestão responsável continua com a capacidade de ouvir, aprender e corrigir.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A história do trabalho mostra que formas de produzir, coordenar e reconhecer contribuições não são naturais nem imutáveis. Diferentes tecnologias convivem com relações diversas de poder, aprendizagem e proteção. Uma organização pode incorporar sistemas digitais e conservar práticas que dificultam a participação; também pode utilizar recursos simples e construir processos confiáveis. Modernidade, neste curso, não foi tratada como quantidade de ferramentas, mas como capacidade de analisar e melhorar o trabalho com responsabilidade.

A cultura organizacional ajuda a compreender como as pessoas aprendem o que realmente importa. Missão, visão e valores possuem utilidade quando orientam decisões, e não apenas a comunicação institucional. O que a liderança pergunta, recompensa, tolera e corrige informa prioridades. Por isso, construir cultura exige examinar recursos, metas, critérios de contratação, integração, comunicação e respostas a acontecimentos difíceis.

A gestão de pessoas acrescenta o cuidado com as condições de execução. Capacidade, demanda, clareza de papéis, apoio e possibilidade de participar precisam integrar o planejamento. Segurança psicológica não substitui prevenção ocupacional; saúde não pode ser reduzida a um programa individual de bem-estar; e a escuta não deve ser confundida com investigação improvisada da vida privada. Cada dimensão exige finalidade, limites e encaminhamento adequado.

A cultura de segurança conecta essas decisões à proteção da vida. O controle de riscos precisa de competência, recursos, implementação e verificação. Não basta registrar uma medida ou anunciar que não houve acidentes. O tratamento de incidentes e relatos deve preservar informação, distinguir fatos de hipóteses e produzir aprendizagem. Quando um problema é comunicado, a resposta da organização também ensina uma regra sobre o que vale a pena dizer no futuro.

O projeto Horizonte reuniu essas perspectivas em um plano possível de ser discutido e avaliado. Seus números e situações são fictícios; sua função é permitir raciocínio, não substituir avaliação de uma empresa. O principal resultado formativo é a capacidade de formular um problema, envolver quem conhece o trabalho, reconhecer limites, definir responsáveis e verificar uma mudança. Essa competência permanece útil mesmo quando ferramentas, normas e estruturas organizacionais se alteram.

Concluir o curso significa estar mais preparado para fazer perguntas melhores. O que se tornou rotina sem ser examinado? Quem ficou de fora da decisão? Qual condição impede a execução adequada? O que os indicadores não mostram? Que evidência permite afirmar que a medida funciona? Uma organização se desenvolve quando transforma essas perguntas em práticas contínuas de gestão, respeito e prevenção.

GLOSSÁRIO

AEP — Avaliação Ergonômica Preliminar. Avaliação das situações de trabalho prevista na NR-17, com métodos adequados ao contexto. Não é uma simples fotografia de postura nem um formulário universal.

AET — Análise Ergonômica do Trabalho. Análise aprofundada prevista nas situações estabelecidas pela NR-17, considerando a atividade e as condições de execução.

Aprendizagem organizacional. Incorporação de conhecimento a decisões, rotinas e critérios, de modo que a organização possa corrigir ou melhorar o que faz.

Artefatos culturais. Elementos observáveis, como linguagem, espaços, símbolos e práticas. Seu significado exige interpretação contextual; observar um elemento não revela automaticamente todos os pressupostos.

Assalariamento. Relação na qual o trabalho é realizado mediante salário. Não representa todas as formas de trabalho existentes nem todas as formas de ocupação remunerada.

Barreira preventiva. Medida destinada a evitar uma ocorrência indesejada. Precisa ser implementada, mantida e verificada nas condições relevantes.

Barreira de mitigação. Medida destinada a reduzir consequências depois que uma situação indesejada se desenvolve, conforme o sistema e seus requisitos.

Capacidade de trabalho do processo. Recursos e tempo disponíveis para realizar atividades sob condições definidas. No livro, não designa diagnóstico médico da capacidade individual.

CIPA. Comissão Interna de Prevenção de Acidentes e de Assédio, disciplinada pela NR-5. Sua atuação não substitui responsabilidades do empregador nem atribuições técnicas de outros profissionais.

Clima organizacional. Percepções sobre práticas e condições em determinado contexto e período. Pode oferecer sinais sobre a organização, mas não equivale integralmente à cultura.

Competência. Capacidade de mobilizar conhecimentos, habilidades e critérios para realizar uma atividade nas condições pertinentes, reconhecendo limites e necessidade de apoio.

Controle administrativo. Medida que organiza o trabalho, acesso, tempo, orientação ou procedimentos para contribuir com a prevenção. Não deve substituir automaticamente uma intervenção necessária na origem.

Cultura organizacional. Padrões de aprendizagem, valores e pressupostos compartilhados que influenciam como um grupo percebe, decide e age.

Cultura de segurança. Dimensão da cultura relativa ao significado e à prática da proteção no trabalho, expressa em decisões, recursos, participação e tratamento de ocorrências.

Dado simulado. Informação construída para um exercício. Não representa medição, pesquisa de campo ou evidência de desempenho de uma organização real.

Dano. Lesão ou agravo à saúde efetivamente produzido. É diferente do perigo e do potencial de consequência.

EPI. Equipamento de Proteção Individual. Sua seleção e utilização dependem de adequação aos riscos e das disposições aplicáveis, incluindo a NR-6.

Ergonomia. Campo de estudo e intervenção que considera relações entre pessoas, atividade e condições de trabalho, buscando adaptação adequada dessas condições.

Exposição. Situação de contato ou possibilidade de interação entre pessoas e fontes ou circunstâncias perigosas, considerada na avaliação pertinente.

Fator de risco psicossocial relacionado ao trabalho. Aspecto da concepção, organização ou gestão do trabalho e de suas relações com potencial de afetar a saúde. Não equivale a um diagnóstico individual.

GRO. Gerenciamento de Riscos Ocupacionais. Processo de identificação, avaliação, controle e acompanhamento dos riscos, segundo os requisitos aplicáveis.

Hierarquia de controles. Ordem de preferência que orienta a análise de medidas de prevenção, priorizando intervenções na origem e controles menos dependentes da ação individual contínua.

Hipótese. Explicação possível que precisa ser confrontada com evidências. Não deve ser apresentada como fato apenas por ser plausível.

Indicador preventivo. Medida voltada ao funcionamento de processos e controles que apoiam a prevenção. Sua interpretação depende de definição e contexto.

Indicador retrospectivo. Medida associada a resultados ou ocorrências já registrados. Não permite, isoladamente, demonstrar que todos os riscos estão controlados.

Integração de trabalhadores. Processo de inserção na organização e na função, envolvendo informação, orientação, apoio, aprendizagem e verificação, além de apresentação institucional.

Linha de base. Descrição das condições anteriores à intervenção, com fontes, período e limitações explícitas, utilizada como referência de comparação.

Melhoria contínua. Revisão sistemática de decisões e processos a partir de resultados, dificuldades e mudanças de contexto. Não implica alterar tudo permanentemente.

PCMSO. Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional, previsto na NR-7 no seu campo de aplicação. Articula acompanhamento da saúde e informações pertinentes sobre riscos, respeitando sigilo e atribuições.

PGR. Programa de Gerenciamento de Riscos. No contexto da NR-1, compreende a organização documental e as ações pertinentes, com inventário de riscos e plano de ação como documentos mínimos previstos.

Pressuposto compartilhado. Entendimento que um grupo pode tratar como evidente ou natural, influenciando suas interpretações e decisões sem discussão explícita a cada ocasião.

Quase acidente. Termo utilizado didaticamente no livro para uma ocorrência sem dano observado, mas com potencial de lesão ou agravo. Registros reais devem seguir definições e obrigações aplicáveis.

RACI. Ferramenta para distinguir execução, responsabilidade decisória, consulta e informação. Não cria habilitações nem altera deveres legais.

Risco ocupacional. Combinação da possibilidade de ocorrência e da severidade das lesões ou agravos associados a perigos, avaliada segundo métodos e critérios adequados.

Segurança psicológica. Condição percebida no grupo que permite assumir riscos interpessoais, como perguntar, admitir dúvida e relatar problemas. Não significa ausência de exigência, conflito ou riscos ocupacionais.

SESMT. Serviços especializados disciplinados pela NR-4, com organização e dimensionamento próprios. Não se confundem com a CIPA.

Trabalho prescrito e trabalho real. Distinção entre o que está formalmente previsto e a atividade efetivamente necessária nas condições de execução. Comparar ambos ajuda a identificar lacunas e necessidades de revisão.

Triangulação. Confronto de diferentes fontes ou formas de observação para compreender um problema, sem presumir que a concordância entre elas elimina toda incerteza.

Valor praticado. Prioridade demonstrada por decisões e condutas observáveis. Pode confirmar ou contrariar os valores anunciados.

Verificação de eficácia. Exame de evidências para saber se a medida implementada atende ao objetivo nas condições avaliadas. Não equivale ao simples registro de conclusão.

APÊNDICE A — ROTEIRO DE ESTUDOS PARA 40 HORAS

O roteiro organiza dez encontros de quatro horas, sendo dois por módulo. Todos os produtos alimentam o projeto integrador. As atividades são individuais, com discussão coletiva opcional. A distribuição pressupõe horas de 60 minutos e deve ser ajustada às regras da instituição quanto a intervalos e contabilização. O planejamento não acrescenta horas obrigatórias fora das 40 indicadas.

Quadro 8 — Dez encontros, cinco módulos e um projeto

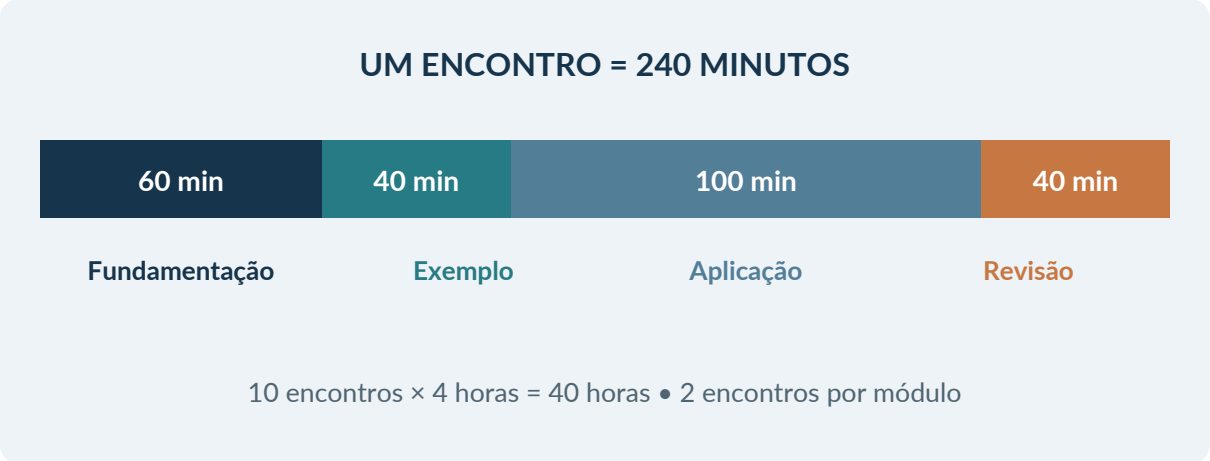
Encontro	Foco e aplicação	Entrega
1 — 4 h	Formas de trabalho, ofícios, coerção, industrialização e leitura de fontes.	Comparação entre formas de trabalho e registro de uma pergunta histórica.
2 — 4 h	Taylor, Ford, relações humanas, produção e transformações digitais.	Análise histórica de uma rotina e resolução das questões do módulo 1.
3 — 4 h	Cultura, clima, valores, pressupostos e liderança.	Matriz entre valor anunciado, prática observada e informação a verificar.
4 — 4 h	Integração, comunicação, diversidade e diagnóstico cultural.	Carta de cultura preliminar e questões do módulo 2.
5 — 4 h	Atividade real, demanda, capacidade e fatores psicossociais.	Memória de cálculo e análise das condições do caso Horizonte.
6 — 4 h	Segurança psicológica, feedback, relações e redesenho.	Proposta de melhoria da organização do trabalho e questões do módulo 3.
7 — 4 h	Perigo, risco, hierarquia, GRO, PGR e integração da prevenção.	Mapa conceitual de perigos, barreiras e necessidades de avaliação.
8 — 4 h	Fatores humanos, relatos, incidentes e cultura preventiva.	Análise documental do evento e questões do módulo 4.
9 — 4 h	Governança, implantação, recursos e indicadores.	Plano de 90 dias, responsabilidades e painel definido.

Encontro	Foco e aplicação	Entrega
10 — 4 h	Integração, revisão, apresentação documental e avaliação.	Projeto consolidado, questões do módulo 5 e reflexão final.

Fonte: elaboração didática para esta obra. Valores e organizações dos exercícios são simulados.

Uma organização possível para cada encontro reserva 60 minutos à fundamentação e leitura orientada, 40 à análise de exemplo, 100 à produção e aplicação e 40 à revisão e avaliação. A soma é 240 minutos. Essa distribuição não é uma exigência legal nem um padrão obrigatório de aula; serve como referência para manter a prática conectada à explicação e à verificação.

Figura 34 — Cada encontro: explicar, analisar, aplicar e revisar



Fonte: Distribuição didática de 240 minutos; dez encontros totalizam 40 horas.

A mediação deve selecionar as leituras mais adequadas à turma, sem converter toda a aula em leitura oral do capítulo. A apostila oferece aprofundamento e consulta. Na prática, o estudante precisa usar os conceitos para examinar situações e justificar decisões. O professor pode ampliar o tempo de um exemplo quando houver dificuldade, preservando os objetivos e a carga total.

A recuperação sugerida consiste em revisar a entrega que não demonstrou a competência esperada. Um erro de cálculo pode exigir nova memória de cálculo; uma proposta sem participação pode exigir revisão das responsabilidades; um controle inadequado pode demandar reestudo da hierarquia. A correção deve explicitar o que mudou e por quê. Refazer a capa sem corrigir a análise não caracteriza recuperação conceitual.

APÊNDICE B — INSTRUMENTOS PRÁTICOS DO CURSO

Os instrumentos seguintes são modelos didáticos originais. Não são escalas psicométricas validadas, laudos, PGR, AET, documentos oficiais de investigação ou políticas prontas para adoção. Servem para organizar raciocínio e propostas. Em aplicação real, exigem adaptação, autorização, análise competente e proteção das informações.

B.1 Matriz de cultura: anunciado, praticado e necessário

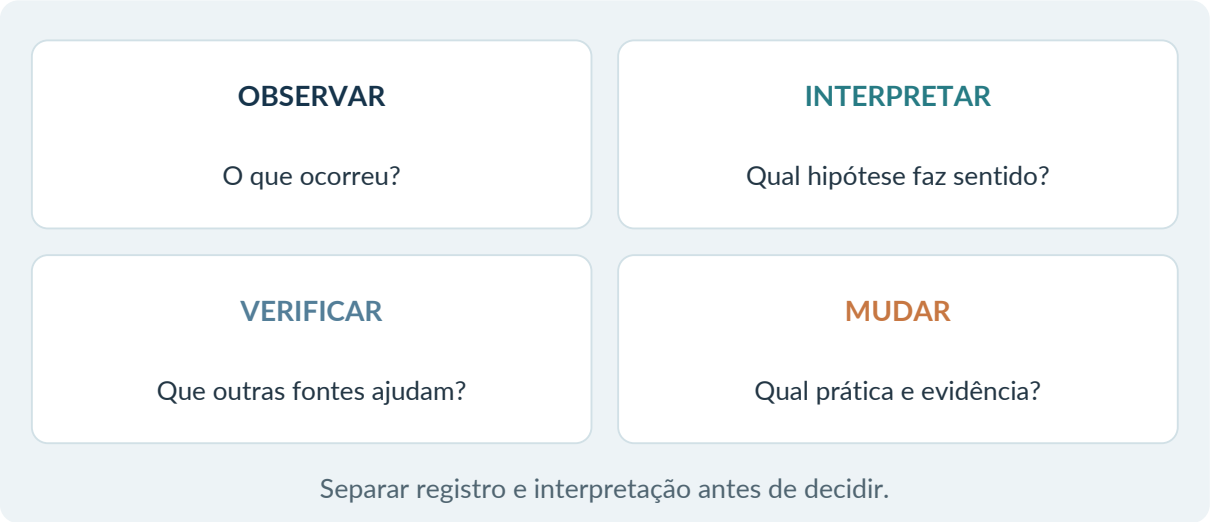
Escolha um valor e descreva uma decisão concreta. Registre a fonte da observação, o período e a possibilidade de explicações alternativas. Uma experiência isolada pode indicar uma questão importante, mas não basta para caracterizar toda a organização. O instrumento deve estimular investigação e melhoria, não classificar pessoas como “compatíveis” ou “incompatíveis” com a cultura.

Quadro 9 — Matriz preenchida: exemplo fictício

Dimensão	Registro didático
Valor anunciado	Participação e aprendizagem.
Situação observada	Na reunião simulada, um relato de dificuldade foi interrompido porque atrasaria a pauta.
Interpretação provisória	O formato da reunião pode limitar a escuta, apesar do valor anunciado.
Verificação necessária	Examinar outras reuniões e canais, incluindo acesso por turno e retorno aos relatos.
Prática a construir	Reservar um fluxo de registro, encaminhamento e devolutiva, sem exposição indevida.
Evidência de acompanhamento	Relatos recebidos, respostas pertinentes e percepção de acesso, com critérios definidos.

Fonte: elaboração didática para esta obra. Valores e organizações dos exercícios são simulados.

Figura 35 — Ler a cultura sem transformar um episódio em rótulo



Fonte: Instrumento analítico original: observação, interpretação provisória, verificação e mudança.

B.2 Roteiro de escuta sobre condições de trabalho

A escuta deve começar com finalidade, forma de uso das informações, limites de confidencialidade e caminho de encaminhamento. Não se deve prometer anonimato que a organização não consegue garantir. Em grupos pequenos, uma descrição de função ou turno pode identificar alguém mesmo sem nome. Relatos sensíveis exigem canal adequado e tratamento restrito; o roteiro não autoriza sua circulação em sala.

As perguntas podem abordar: quais atividades exigem maior coordenação; onde faltam informações; como prioridades são definidas; quais recursos dificultam a execução; o que ocorre quando há uma dúvida; como são comunicadas mudanças; quem recebe preocupações; e que alteração ajudaria a realizar o trabalho com qualidade e proteção. Solicite exemplos de situações, sem exigir identificação de colegas ou diagnóstico pessoal.

A devolutiva deve apresentar temas, limites e encaminhamentos. Não é necessário reproduzir frases que exponham participantes. Também não se deve retirar toda divergência para criar aparência de consenso. O registro pode informar que grupos descreveram experiências diferentes e que será necessário examinar condições por turno, função ou acesso, respeitando a privacidade.

B.3 Consulta educativa sobre clareza, participação e apoio

O conjunto abaixo foi elaborado para o curso. **Não é instrumento validado de diagnóstico de cultura, saúde mental ou risco psicossocial.** Pode apoiar uma discussão sobre percepções em uma situação fictícia. Para avaliação real, a organização deve selecionar métodos adequados com os responsáveis competentes. Não se deve utilizar a pontuação para diagnosticar pessoas, comparar nomes ou decidir contratação, promoção ou punição.

O participante pode indicar, para cada afirmação, “discordo”, “concordo parcialmente”, “concordo”, “não sei” ou “não se aplica”. As duas últimas opções não devem ser convertidas automaticamente em zero. As afirmações são: compreendo as prioridades da atividade; sei quem resolve ordens conflitantes; tenho informações necessárias; conheço os limites da minha atuação; consigo pedir ajuda; as mudanças são comunicadas; recebo orientação quando começo uma função; sei como relatar uma preocupação; os relatos recebem retorno; as metas consideram a qualidade; os procedimentos são acessíveis; e as dificuldades do trabalho são discutidas com respeito.

A análise deve examinar cada tema e a cobertura da consulta, não somar respostas para emitir uma “nota de segurança”. Ausência de resposta pode ter diversas explicações. O instrumento pode revelar uma necessidade de aprofundamento, mas não prova a causa nem a extensão de um problema. O passo seguinte é discutir condições e verificar evidências, sem procurar quem respondeu de determinada maneira.

B.4 Registro de relato e aprendizagem

O registro didático pode conter identificador, data, processo, descrição objetiva, condição percebida, medida imediata informada, pessoas ou funções que receberam o encaminhamento, dúvidas, evidências disponíveis, decisão, responsável, prazo e verificação. Dados pessoais devem ser limitados ao necessário. O conteúdo de saúde ou de denúncia não deve ser armazenado indiscriminadamente nesse mesmo instrumento.

Exemplo preenchido: identificador H-017; processo, recebimento e circulação; descrição, passagem ocupada por materiais na troca de turno; condição informada, circulação dificultada; medida imediata, tratamento pelos responsáveis conforme procedimento seguro; informação ausente, programação da entrega; hipótese, incompatibilidade entre volume e espaço; responsável pelo acompanhamento, coordenação de operação; necessidade, avaliação do fluxo com apoio competente; situação, análise em andamento.

O registro não deve afirmar que a hipótese foi comprovada. A conclusão dependerá de evidência e avaliação. Uma mensagem de retorno possível é: “O relato foi recebido e a condição imediata foi encaminhada. Estamos verificando a programação e o fluxo de decisão para definir medidas permanentes. O acompanhamento ficará sob responsabilidade da coordenação, e haverá devolutiva pelo canal informado”. Na aplicação real, apenas fatos efetivamente confirmados podem ser comunicados.

Figura 36 — Um registro útil separa situação, hipótese, ação e verificação



Fonte: Modelo documental didático; não substitui registros e comunicações legalmente exigidos.

B.5 Plano de ação com critério de eficácia

Um plano pode utilizar as perguntas: o que será feito; por que; quem responde; quem participa; quando; com quais recursos; qual evidência mostrará implementação; e como será avaliada a eficácia. A última pergunta evita que a ação termine no envio de um comunicado. A verificação precisa ser adequada ao objetivo e realizada no momento em que existam condições de observação.

Exemplo preenchido: ação, centralizar a definição das prioridades do atendimento; motivo, existência de três canais com ordens divergentes; responsável, coordenação do processo; participantes, atendimento, comercial e operação; prazo didático, até o dia 30 do plano; recursos, revisão do fluxo e orientação; evidência de implementação, procedimento aprovado e acesso nos turnos; eficácia, teste de situações comuns e excepcionais, análise de retrabalho e escuta sobre clareza; revisão, ajustar se surgirem atrasos ou exclusão de participantes.

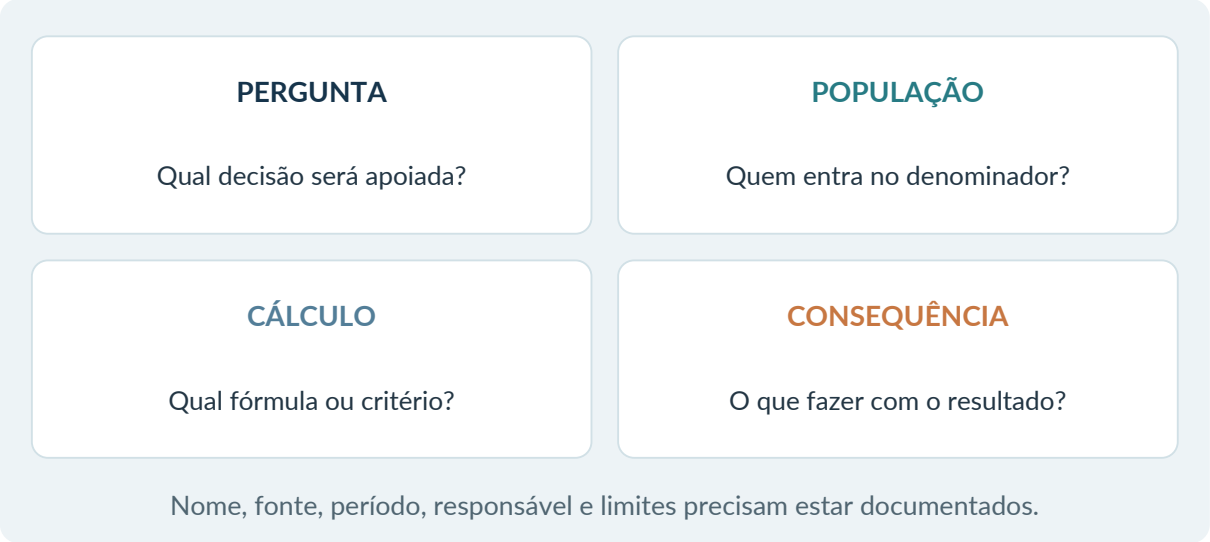
Não é adequado encerrar a ação apenas porque o procedimento foi publicado. O teste deve mostrar que os envolvidos compreendem e conseguem utilizar o fluxo. Se a centralização criar um novo gargalo, a organização precisa revisar alçadas, substituição em ausências ou meios de acesso. A melhoria não está no número de canais por si só, mas na coordenação efetiva.

B.6 Dicionário de indicador preenchido

Nome: devolutiva no prazo interno proposto. **Finalidade:** acompanhar se os relatos elegíveis recebem retorno no período definido pelo piloto. **Fórmula:** relatos elegíveis com devolutiva no prazo divididos por todos os relatos elegíveis com prazo vencido no período, multiplicados por cem. **Unidade:** percentual. **Fonte:** registro autorizado do fluxo. **Responsável:** coordenação designada. **Periodicidade didática:** mensal.

Regra de elegibilidade: considerar apenas relatos recebidos pelo canal do piloto cujo prazo de devolutiva já tenha decorrido até o corte. **Exclusões:** duplicidades identificadas segundo regra documentada, sem apagar o vínculo com o registro original. **Limites:** devolutiva não é solução; conteúdo da resposta precisa ser pertinente; uma média global pode esconder diferenças de acesso. **Ação gerencial:** examinar atrasos, capacidade, pendências e qualidade do retorno.

Figura 37 — Indicador confiável: pergunta, população, cálculo e consequência



Fonte: Modelo original de especificação; a fórmula precisa corresponder ao uso pretendido.

No exemplo do capítulo 5, os 24 relatos já são elegíveis, e 18 atendem ao prazo. Essa informação é parte do enunciado. Em uma coleta real, a elegibilidade precisaria ser verificada antes do cálculo. Incluir relatos cujo prazo ainda não venceu pode reduzir artificialmente o resultado; excluir casos difíceis sem critério pode aumentá-lo artificialmente.

B.7 Verificação de integração e competência

O roteiro pergunta se o trabalhador conhece a finalidade da atividade, os recursos disponíveis, a pessoa de referência, os principais limites de atuação, os canais de dúvida e os procedimentos de comunicação pertinentes. A verificação pode usar um cenário documental: uma informação está ausente, duas prioridades divergem ou aparece um pedido fora da autorização. O participante deve explicar o encaminhamento, sem executar ação real de risco.

O registro deve indicar o que foi demonstrado, qual dificuldade apareceu, que orientação foi oferecida e quando será verificada novamente. “Aprovado por simpatia” ou “reprovado por ser tímido” não são critérios profissionais. A linguagem deve tratar da tarefa e de suas condições. Em atividades reguladas ou especializadas, a avaliação precisa respeitar os requisitos próprios e ser realizada por responsáveis competentes.

B.8 Reunião de acompanhamento e decisão

Uma pauta simples pode começar pelo estado das condições que exigem atenção, seguir para ações pendentes e examinar o que foi aprendido. Depois, deve discutir recursos, interfaces e decisões necessárias. Cada deliberação precisa de responsável e prazo. Temas pessoais sensíveis não devem ser tratados em reunião geral; o painel deve preservar a finalidade e a privacidade.

Exemplo de decisão didática: manter o piloto no atendimento por mais um ciclo de observação; revisar o encaminhamento entre turnos; concluir as verificações das seis ações pendentes; examinar separadamente os três controles que não atenderam ao teste, segundo sua relevância e requisitos; e apresentar nova análise antes de ampliar. A decisão não pode usar o resultado global de 90% como autorização automática para ignorar os três casos.

O registro final deve indicar as evidências examinadas, as limitações e as condições para continuidade. Uma boa reunião termina com decisões compreensíveis, não apenas com uma lista de apresentações. O acompanhamento seguinte deve verificar o que efetivamente mudou.

APÊNDICE C — AVALIAÇÃO INTEGRADORA COM RESOLUÇÃO

A situação a seguir é inteiramente simulada. Uma organização anuncia respeito e prevenção. Na prática, a liderança premia somente entregas rápidas. Trabalhadores novos recebem uma apresentação institucional, mas não conseguem explicar quem decide diante de ordens conflitantes. O canal de relatos foi divulgado recentemente; os registros aumentaram de dez para 24. No mês, 18 de 24 relatos elegíveis receberam devolutiva no prazo. Das 18 ações implementadas, 12 tiveram eficácia verificada. Três dos 30 controles examinados não atenderam aos critérios. Não são fornecidas avaliações técnicas, entrevistas reais ou dados clínicos.

Questão integradora 1. Relacione a situação a uma lógica histórica de organização do trabalho sem afirmar que a empresa reproduz integralmente uma escola administrativa. Explique a diferença entre usar um conceito para interpretar e atribuir um rótulo totalizante à organização.

Questão integradora 2. Identifique uma contradição cultural, uma necessidade de gestão de pessoas e uma necessidade de prevenção. Para cada uma, descreva uma evidência fornecida e uma informação ainda ausente.

Questão integradora 3. Calcule os três percentuais do painel e interprete seus limites. Explique por que não devem ser somados para produzir uma nota única de cultura.

Questão integradora 4. Proponha três ações articuladas, com responsáveis por função, participação, recurso e evidência de eficácia. Inclua uma ação que modifique o processo, em vez de se limitar a uma comunicação.

Questão integradora 5. Redija uma decisão de continuidade em até 250 palavras. Ela deverá tratar os controles não atendidos, as ações sem verificação e a necessidade de preservar o relato. Não declare conformidade, segurança integral ou causalidade não demonstrada.

Resolução orientadora

Na primeira questão, a ênfase exclusiva em velocidade pode ser relacionada à centralidade da medição e do ritmo em determinadas formas de organização industrial estudadas. Essa relação não permite chamar a empresa de “totalmente taylorista” sem examinar outros elementos. O conceito funciona como lente de análise; não substitui investigação histórica ou organizacional.

Na segunda, a contradição cultural está entre respeito e prevenção anunciados e a premiação baseada apenas em velocidade. A necessidade de gestão de pessoas aparece na integração que não demonstra compreensão de critérios decisórios. A prevenção exige tratar

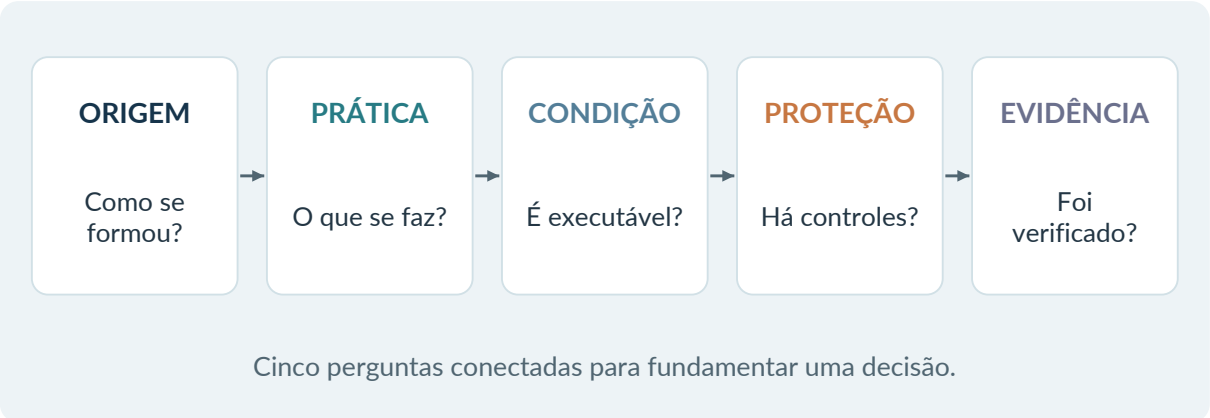
os controles não atendidos e verificar a eficácia das ações. Faltam, por exemplo, critérios de gravidade, condições dos testes, distribuição das demandas e informações sobre os grupos ou turnos envolvidos.

Na terceira, os resultados são 75% de devolutivas no prazo, 66,67% de ações implementadas com eficácia verificada e 90% de controles examinados que atenderam ao teste. Cada número possui denominador e finalidade próprios. Não é correto afirmar que a empresa está 90% segura, que todas as demandas foram resolvidas ou que as seis ações ainda não verificadas necessariamente falharam. O aumento dos registros também não prova uma piora do risco.

Na quarta, uma proposta pode revisar prioridades e incentivos com responsabilidade da direção e da coordenação; reorganizar a integração com gestão de pessoas e lideranças; e tratar as pendências preventivas com gestão responsável e profissionais competentes. Em todas, é necessário ouvir quem executa a atividade e acompanhar evidências. A entrega de um documento ou de uma palestra não basta como demonstração de eficácia.

Na quinta, uma decisão adequada mantém a análise restrita às evidências disponíveis. Pode condicionar a expansão ao tratamento das situações impeditivas, à avaliação dos três controles não atendidos, à conclusão das verificações pertinentes e à demonstração de que o novo fluxo preserva qualidade e participação. Deve definir responsável pelo acompanhamento, sem deixar o cronograma do piloto adiar medida de proteção que seja necessária.

Figura 38 — Decidir com cinco perguntas: origem, prática, condição, proteção e evidência



Fonte: Síntese didática original para revisão do projeto integrador.

A avaliação considera a qualidade do raciocínio, não a coincidência literal com esta resolução. Outras propostas são aceitáveis quando respeitam os fatos do enunciado, reconhecem limites, articulam as áreas e definem verificação. Respostas que inventam dados, culpam pessoas sem apuração ou substituem controles por slogans devem ser revistas.

APÊNDICE D — PROMPT MESTRE PARA DESENVOLVIMENTO DO CURSO

O texto a seguir pode ser reutilizado para revisar, adaptar ou ampliar o curso. Seu uso não substitui pesquisa, conferência de fontes e validação das entregas. Os campos entre colchetes são variáveis intencionais para uma futura adaptação. Não representam informação ausente no livro atual. O prompt também é fornecido em arquivo de texto separado.

D.1 Identidade, finalidade e produto

Desenvolva o curso **Trabalho, Cultura Organizacional e Segurança: da História à Gestão Contemporânea**, com **40 horas de 60 minutos**, distribuídas em **cinco módulos de oito horas**. Integre perspectivas de História do Trabalho, Administração, gestão de pessoas, comportamento organizacional, ergonomia e Segurança e Saúde no Trabalho. Utilize rigor multidisciplinar sem alegar que o sistema ou o autor possui habilitações, doutorado, registro profissional ou revisão externa não informados.

O produto principal deve ser um livro didático completo em PDF, pronto para leitura e impressão, com autoria indicada como **Francisco Wenderson Pereira de Souza**. Não entregue somente plano, resumo, índice, sugestões de imagens ou capítulos para desenvolvimento posterior. Produza o conteúdo integral e os recursos gráficos efetivos. Ao finalizar, disponibilize o arquivo real e informe somente características verificadas, como quantidade de páginas e figuras.

Adote linguagem acessível a estudantes técnicos e trabalhadores, com densidade de livro e explicações contínuas. Apresente conceitos antes dos termos especializados e explique cada sigla na primeira ocorrência. Evite frases motivacionais genéricas, parágrafos repetidos, listas usadas como substituto de explicação e conclusões que culpem trabalhadores por problemas não investigados. A progressão deve conectar passado, presente e decisões de gestão.

D.2 Estrutura curricular obrigatória

Módulo 1 — História do trabalho e transformações das organizações, oito horas. Diferencie trabalho e emprego. Aborde diversidade de formas de trabalho, agricultura, ofícios, trabalho compulsório, escravidão e formação do trabalho no Brasil, industrialização, assalariamento, produção em massa e desenvolvimento dos serviços. Explique Taylor, Ford, relações humanas e sistemas de produção sem tratá-los como etapas universais que substituíram integralmente umas às outras. Examine transformações digitais, trabalho híbrido, plataformas e IA, distinguindo tarefas, ocupações, exposição tecnológica e adoção. Inclua uma leitura de fonte histórica, uma linha do tempo com contextos e uma comparação de permanências e mudanças.

Módulo 2 — Cultura organizacional e gestão de pessoas, oito horas. Apresente cultura, clima, satisfação, engajamento e participação, sem tratá-los como sinônimos. Explore artefatos, valores e pressupostos, liderança, socialização, integração, comunicação, diversidade, regras formais e informais. Mostre como missão, visão e valores se transformam em práticas observáveis. Discuta incentivos, reconhecimento, contradições entre discurso e decisões e mudanças culturais. Desenvolva uma matriz de valores anunciados e praticados, com evidências e limites de interpretação.

Módulo 3 — Liderança, organização do trabalho e saúde, oito horas. Diferencie trabalho prescrito e atividade real. Analise demanda, capacidade, autonomia, apoio, clareza de papéis, relações e mudanças. Explique segurança psicológica e seus limites, feedback, conflitos, violência e assédio com encaminhamentos institucionais apropriados. Aborde fatores de risco psicossociais relacionados ao trabalho, fadiga, trabalho remoto e fronteiras digitais. Não transforme o gestor em profissional de diagnóstico clínico nem substitua intervenção organizacional por ações individuais de bem-estar. Inclua um cálculo reproduzível de demanda e capacidade e uma proposta participativa de redesenho.

Módulo 4 — SST e cultura preventiva, oito horas. Apresente perigo, exposição, risco e dano. Explique hierarquia de controles, participação, responsabilidades e integração da prevenção aos processos. Diferencie GRO e PGR; contextualize NR-1, NR-4, NR-5, NR-6, NR-7 e NR-17 segundo a aplicabilidade, sem inventar exigências universais. Discuta barreiras, fatores humanos, incidentes, quase acidentes, apuração, aprendizagem e verificação de eficácia. Explique comunicação e interrupção diante de risco grave e iminente de acordo com a fonte vigente. Não ofereça procedimentos operacionais perigosos nem substitua avaliação técnica por pontuações inventadas.

Módulo 5 — Implantação integrada e melhoria contínua, oito horas. Construa diagnóstico, linha de base, governança, responsabilidades, priorização e carta de cultura. Desenvolva um plano inicial de 90 dias, comunicação, formação, recursos, indicadores e revisão. Diferencie atividade, implementação, resultado e eficácia. Apresente exercícios

resolvidos com denominadores claros e limites de inferência. Integre os cinco módulos em um projeto com critérios de continuidade, contingência, participação e acompanhamento. Não prometa mudança cultural completa em 90 dias.

Confira a soma das cargas horárias. Leitura, prática, avaliação e projeto devem caber nas 40 horas, sem acrescentar atividades obrigatórias não contabilizadas. Organize um roteiro de dez encontros de quatro horas com foco e entrega. As regras de frequência e certificação devem ser as de [instituição ofertante], quando fornecidas; não invente percentuais institucionais.

D.3 Organização editorial e didática

Inclua capa, folha de rosto, expediente, nota editorial, sumário navegável, apresentação, identificação do curso, ementa, objetivos, competências, metodologia, recursos, avaliação, cinco módulos, considerações finais, glossário, instrumentos, projeto e referências. A autoria deve aparecer de forma consistente na capa, folha de rosto, expediente e metadados do PDF. Não utilize logotipos de instituições sem autorização nem declare registro editorial inexistente.

Cada módulo deve começar com uma situação-problema e apresentar explicações aprofundadas, figuras inseridas junto ao conteúdo, pelo menos um estudo de caso, aplicação documental e oito questões. Organize seis questões objetivas contextualizadas e duas abertas. Coloque as **respostas comentadas** após os enunciados, nunca sob o título “gabarito do professor”. Explique a escolha correta e as limitações de interpretações comuns. Não reproduza questões de exames protegidas sem autorização; elabore itens originais.

Utilize um caso transversal inteiramente fictício, com dados consistentes entre capítulos. Identifique todos os números construídos como simulados. Diferencie fato do caso, hipótese de causa, informação ausente, meta e resultado medido. Não invente entrevistas, observações de campo, depoimentos, certificações ou resultados empresariais para aumentar a aparência de credibilidade. Exemplos reais somente podem ser apresentados com fonte verificada e contexto.

As atividades devem poder ser realizadas individualmente, com discussão coletiva opcional. Não exija exposição de histórias pessoais de violência, sofrimento ou acidente. Ofereça alternativas de resposta por texto, fala mediada ou esquema, conforme acessibilidade. As práticas de SST serão documentais e simuladas, sem operação de equipamentos, intervenção em instalações, entrada em áreas perigosas ou testes de proteções.

D.4 Projeto integrador e instrumentos

O projeto final será um **Plano Integrado de Cultura Organizacional e Prevenção**. Exija problema delimitado, leitura histórica pertinente, valores e práticas, organização do trabalho, participação, necessidades de avaliação técnica, controles conceituais, responsabilidades, recursos, cronograma, indicadores, verificação e critérios de continuidade. A recomendação pode ser corrigir, restringir ou adiar, quando sustentada pelas evidências. Não premie somente a disposição de implantar uma solução.

Inclua rubrica de 100 pontos, com critérios observáveis. Como composição sugerida da avaliação do curso, utilize 30% para exercícios, 30% para estudos de caso e 40% para o projeto, claramente identificados como proposta ajustável. Desenvolva instrumentos com exemplos preenchidos: matriz de cultura, roteiro de escuta, registro de relato, plano de ação, dicionário de indicador, verificação de integração e pauta de acompanhamento. Quando um instrumento não for validado, informe explicitamente sua natureza didática.

D.5 Ilustrações e apresentação

Utilize formato A4, margens superior e esquerda de 3 cm, inferior e direita de 2 cm, texto principal em corpo 12, entrelinhas de 1,5 e organização de títulos, citações e referências inspirada nas convenções ABNT aplicáveis. Identifique a adaptação ao gênero apostila-livro; não prometa certificação de conformidade. Empregue títulos bem hierarquizados, texto legível e tabelas com colunas proporcionais. Evite folhas artificialmente vazias e não reduza excessivamente a tipografia para aumentar conteúdo por página.

Adote identidade visual moderna, com azul profundo, tons claros, contraste e um acento cromático discreto. Use aproximadamente 30 a 40 ilustrações didáticas originais quando pertinentes à extensão final: linha do tempo, esquemas comparativos, mapas de processos, cultura em camadas, ciclo de integração, organização do trabalho, hierarquia de controles, barreiras, governança e indicadores. Varie a composição para evitar repetição de caixas idênticas. As imagens precisam explicar relações e ser legíveis na página.

Não use imagens apenas como enfeite nem substitua conteúdo por pôsteres. Figuras devem ter número, título, fonte e explicação no texto. Fotografias históricas somente serão utilizadas com procedência, data, contexto e direitos verificados; imagens geradas não podem ser apresentadas como registros históricos. Se utilizar apenas diagramas originais, identifique-os dessa forma. Não dependa exclusivamente da cor para comunicar diferenças.

D.6 Fontes, atualização e controle de qualidade

Pesquise fontes primárias e institucionais: textos normativos oficiais brasileiros, MTE, OIT, OMS, HSE, NIOSH, arquivos históricos, autores e artigos originais. Verifique datas e versões antes de afirmar a vigência de uma norma. Diferencie lei, norma técnica, recomendação, estudo, fonte institucional e proposta pedagógica. Não apresente projeto de norma como exigência vigente nem prometa conformidade a partir de uma apostila. Fontes corporativas de história devem ser identificadas como institucionais.

Empregue citações autor-data e referências completas com endereços acessíveis e data real de consulta. Não invente autor, título, edição, DOI, página ou estatística. Não atribua causalidade a associação nem generalize resultados de um estudo para todas as empresas. Apresente as limitações. Mantenha a pesquisa atualizada, mas priorize conceitos duráveis em vez de previsões especulativas sobre o futuro do trabalho.

Revise a soma das horas, todos os cálculos, a consistência do caso, as respostas das questões, a correspondência entre citações e referências e a precisão dos conceitos de prevenção. Verifique autoria, metadados, paginação e links do sumário. Renderize o PDF e inspecione capa, páginas de texto, tabelas, figuras e referências. Corrija cortes, sobreposições, quebras inadequadas e caracteres ausentes antes da entrega. Informe apenas o que foi efetivamente produzido e conferido.

REFERÊNCIAS

As referências abaixo foram efetivamente consultadas para esta edição. As citações Brasil/MTE distinguem os documentos do Ministério; OIT corresponde à International Labour Organization (ILO), e WHO à Organização Mundial da Saúde. As páginas de atualização contínua indicadas como sem data identificam o recurso consultado, não asseguram permanência de sua versão. As letras diferenciam obras da mesma autoria e indicação de ano. Acesso às fontes on-line: **21 de setembro de 2026**.

As normas e leis foram utilizadas como fontes educativas, sem reproduzir integralmente seus textos. As referências ISO dizem respeito às descrições oficiais públicas dos escopos. Casos, cálculos, instrumentos e diagramas identificados como didáticos são elaborações para esta obra; não representam pesquisas publicadas nem instrumentos profissionais validados.

BRASIL. **Lei nº 3.353, de 13 de maio de 1888.** Declara extinta a escravidão no Brasil. Rio de Janeiro, 1888. Texto oficial digital. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lim/lim3353.htm. Acesso em: 21 set. 2026.

BRASIL. **Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943.** Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho. Rio de Janeiro, 1943. Texto compilado. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm. Acesso em: 21 set. 2026.

BRASIL. **Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018.** Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD). Brasília, DF, 2018. Texto compilado. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/l13709compilado.htm. Acesso em: 21 set. 2026.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **NR-5: Comissão Interna de Prevenção de Acidentes e de Assédio — CIPA.** Brasília, DF: MTE, 2022a. Texto consolidado disponível no arquivo atualizado em 2023; alterações da Portaria MTP nº 4.219/2022. Disponível em: https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/acesso-a-informacao/participacao-social/conselhos-e-orgaos-colegiados/comissao-tripartite-partitaria-permanente/normas-regulamentadora/normas-regulamentadoras-vigentes/NR05atualizada2023.pdf. Acesso em: 21 set. 2026.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **NR-17: ergonomia.** Brasília, DF: MTE, 2022b. Texto consolidado disponível no arquivo atualizado em 2023; alterações da Portaria MTP nº 4.219/2022. Disponível em: https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/acesso-a-informacao/participacao-social/conselhos-e-orgaos-colegiados/comissao-tripartite-partitaria-permanente/normas-regulamentadora/normas-regulamentadoras-vigentes/nr-17-atualizada-2023.pdf. Acesso em: 21 set. 2026.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **NR-1: disposições gerais e gerenciamento de riscos ocupacionais.** Brasília, DF: MTE, 2025a. Texto consolidado; nova redação do capítulo 1.5 com vigência indicada para 26 maio 2026. Consultar a versão e o enquadramento aplicáveis. Disponível em: https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/acesso-a-informacao/participacao-social/conselhos-e-orgaos-colegiados/comissao-tripartite-partitaria-permanente/normas-regulamentadora/normas-regulamentadoras-vigentes/nr-01-atualizada-2025-i-3.pdf. Acesso em: 21 set. 2026.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **Guia de informações sobre os fatores de riscos psicossociais relacionados ao trabalho.** Brasília, DF: MTE, 2025b. Guia de apoio à NR-1; arquivo revisado disponibilizado no portal oficial. Disponível em: https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/acesso-a-informacao/participacao-social/conselhos-e-orgaos-colegiados/comissao-tripartite-partitaria-permanente/normas-regulamentadora/normas-regulamentadoras-vigentes/guia-nr-01-revisado.pdf. Acesso em: 21 set. 2026.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **Normas Regulamentadoras vigentes.** Brasília, DF: MTE, [s.d.]. Portal institucional e acesso aos textos normativos; versão on-line consultada nesta edição. Disponível em: https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/acesso-a-informacao/participacao-social/conselhos-e-orgaos-colegiados/comissao-tripartite-partitaria-permanente/normas-regulamentadora/normas-regulamentadoras-vigentes. Acesso em: 21 set. 2026.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **Norma Regulamentadora nº 4 (NR-4).** Brasília, DF: MTE, [s.d.a]. Portal da norma, histórico e acesso ao texto vigente. Disponível em: https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/acesso-a-informacao/participacao-social/conselhos-e-orgaos-colegiados/comissao-tripartite-partitaria-permanente/normas-regulamentadora/normas-regulamentadoras-vigentes/norma-regulamentadora-no-4-nr-4. Acesso em: 21 set. 2026.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **Norma Regulamentadora nº 6 (NR-6).** Brasília, DF: MTE, [s.d.b]. Portal da norma, histórico e acesso ao texto vigente. Disponível em: https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/acesso-a-informacao/participacao-social/conselhos-e-orgaos-colegiados/comissao-tripartite-partitaria-permanente/normas-regulamentadora/normas-regulamentadoras-vigentes/norma-regulamentadora-no-6-nr-6. Acesso em: 21 set. 2026.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **Norma Regulamentadora nº 7 (NR-7).** Brasília, DF: MTE, [s.d.c]. Portal da norma, histórico e acesso ao texto vigente. Disponível em: https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/acesso-a-informacao/participacao-social/conselhos-e-orgaos-colegiados/comissao-tripartite-partitaria-permanente/normas-regulamentadora/normas-regulamentadoras-vigentes/norma-regulamentadora-no-7-nr-7. Acesso em: 21 set. 2026.

EDMONDSON, Amy. **Psychological safety and learning behavior in work teams.** Administrative Science Quarterly, v. 44, n. 2, p. 350–383, 1999. DOI: 10.2307/2666999. Artigo original em cópia acadêmica do MIT. Disponível em: https://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Group_Performance/Edmondson%20Psychological%20safety.pdf. Acesso em: 21 set. 2026.

FORD MOTOR COMPANY. **The moving assembly line and the five-dollar workday.** 3 set. 2020. História institucional; fonte corporativa identificada como tal. Disponível em: https://corporate.ford.com/articles/history/moving-assembly-line/. Acesso em: 21 set. 2026.

HARVARD BUSINESS SCHOOL. Baker Library. **The human relations movement: Harvard Business School and the Hawthorne experiments, 1924–1933.** [S. l.]: Harvard Business School, [s.d.]. Exposição histórica e arquivos. Disponível em: https://www.library.hbs.edu/hc/hawthorne/intro.html. Acesso em: 21 set. 2026.

HEALTH AND SAFETY EXECUTIVE (HSE). **Investigating accidents and incidents: a workbook for employers, unions, safety representatives and safety professionals.** HSG245. Sudbury: HSE Books, 2004. Guia e página oficial de acesso. Disponível em: https://www.hse.gov.uk/pubns/books/hsg245.htm. Acesso em: 21 set. 2026.

HEALTH AND SAFETY EXECUTIVE (HSE). **Managing for health and safety.** HSG65. 3. ed. HSE Books, 2013. Guia e página oficial de acesso. Disponível em: https://www.hse.gov.uk/pubns/books/hsg65.htm. Acesso em: 21 set. 2026.

HEALTH AND SAFETY EXECUTIVE (HSE). **Human factors: organisational culture.** [S. l.]: HSE, [s.d.a]. Orientação institucional. Disponível em: https://www.hse.gov.uk/humanfactors/topics/culture.htm. Acesso em: 21 set. 2026.

HEALTH AND SAFETY EXECUTIVE (HSE). **Managing human failures.** [S. l.]: HSE, [s.d.b]. Orientação institucional sobre fatores humanos. Disponível em: https://www.hse.gov.uk/humanfactors/topics/humanfail.htm. Acesso em: 21 set. 2026.

HEALTH AND SAFETY EXECUTIVE (HSE). **What are the Management Standards?** [S. l.]: HSE, [s.d.c]. Visão geral das seis dimensões dos Management Standards para estresse relacionado ao trabalho. Disponível em: https://www.hse.gov.uk/stress/standards/overview.htm. Acesso em: 21 set. 2026.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION (ISO). **ISO 45001:2018: occupational health and safety management systems — requirements with guidance for use.** Geneva: ISO, 2018. Descrição pública oficial do escopo; não reprodução do texto integral da norma. Disponível em: https://www.iso.org/standard/45001. Acesso em: 21 set. 2026.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION (ISO). **ISO 45003:2021: occupational health and safety management — psychological health and safety at work — guidelines for managing psychosocial risks.** Geneva: ISO, 2021. Descrição pública oficial do escopo. Disponível em: https://www.iso.org/standard/64283.html. Acesso em: 21 set. 2026.

NATIONAL INSTITUTE FOR OCCUPATIONAL SAFETY AND HEALTH (NIOSH). **Hierarchy of controls.** Atlanta: CDC, 10 abr. 2024. Orientação institucional. Disponível em: https://www.cdc.gov/niosh/hierarchy-of-controls/about/index.html. Acesso em: 21 set. 2026.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO (OIT). **Resolution concerning amendments to the 19th ICLS Resolution concerning statistics of work, employment and labour underutilization.** Geneva: ILO, 2023. 21st International Conference of Labour Statisticians, Resolution II. Disponível em: https://www.ilo.org/media/267116/download. Acesso em: 21 set. 2026.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO (OIT). **History of the ILO.** Geneva: ILO, [s.d.a]. História institucional. Disponível em: https://www.ilo.org/about-ilo/history-ilo. Acesso em: 21 set. 2026.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO (OIT). **Decent work and the 2030 Agenda for Sustainable Development.** Geneva: ILO, [s.d.b]. Página temática institucional. Disponível em: https://www.ilo.org/topics-and-sectors/decent-work-and-2030-agenda-sustainable-development. Acesso em: 21 set. 2026.

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS. Sistema Integrado de Bibliotecas. **Orientações para elaboração de projetos de pesquisa, trabalhos acadêmicos, relatórios técnicos e/ou científicos e artigos científicos: conforme a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT).** 6. ed. Belo Horizonte: PUC Minas, 2025. Disponível em: https://www.puc

minas.br/biblioteca/DocumentoBiblioteca/ABNT-GUIA-COMPLETO-Elaborar-formatar-trabalho-cientifico.pdf. Acesso em: 21 set. 2026.

RIO-CHANONA, R. Maria del et al. **AI and jobs: a review of theory, estimates, and evidence.** arXiv:2509.15265, versão 1, 18 set. 2025. DOI: 10.48550/arXiv.2509.15265. Preprint; revisão de teoria e evidências. Disponível em: https://arxiv.org/abs/2509.15265. Acesso em: 21 set. 2026.

SCHEIN, Edgar H.; SCHEIN, Peter A. **Organizational culture and leadership.** 5. ed. Hoboken: Wiley, 2017. Consulta ao excerto oficial disponibilizado pela editora. Disponível em: https://catalogimages.wiley.com/images/db/pdf/9781119212041.excerpt.pdf. Acesso em: 21 set. 2026.

SMITH, Adam. **An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations.** 1776. Edição digital: Project Gutenberg, e-book 3300. Livro I, especialmente capítulos I e X; fonte histórica, interpretada em seu contexto. Disponível em: https://www.gutenberg.org/files/3300/3300-h/3300-h.htm. Acesso em: 21 set. 2026.

SMITHSONIAN INSTITUTION. **Humans change the world.** Washington, DC: National Museum of Natural History, [s.d.]. Human Origins Program. Disponível em: https://humanorigins.si.edu/human-characteristics/humans-change-world. Acesso em: 21 set. 2026.

TAYLOR, Frederick Winslow. **The principles of scientific management.** New York: Harper & Brothers, 1911. Edição digital: Project Gutenberg, e-book 6435. Disponível em: https://www.gutenberg.org/cache/epub/6435/pg6435-images.html. Acesso em: 21 set. 2026.

THE NATIONAL ARCHIVES. **1833 Factory Act: did it solve the problems of children in factories?** Kew: The National Archives, [s.d.]. Material educativo com fontes históricas. Disponível em: https://cdn.nationalarchives.gov.uk/documents/education/factory-actdoc.pdf. Acesso em: 21 set. 2026.

TOYOTA MOTOR CORPORATION. **Toyota Production System.** [S. l.]: Toyota, [s.d.]. Descrição institucional dos princípios do sistema de produção. Disponível em: https://global.toyota/en/company/vision-and-philosophy/production-system/. Acesso em: 21 set. 2026.

UNITED NATIONS EDUCATIONAL, SCIENTIFIC AND CULTURAL ORGANIZATION (UNESCO). **Routes of enslaved peoples.** Paris: UNESCO, [s.d.]. Programa de memória e história. Disponível em: https://www.unesco.org/en/routes-enslaved-peoples. Acesso em: 21 set. 2026.

WORLD HEALTH ORGANIZATION (WHO). **Mental health at work.** Geneva: WHO, 15 set. 2026. Ficha técnica institucional; versão consultada nesta edição. Disponível em: https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/mental-health-at-work. Acesso em: 21 set. 2026.