

O PAPEL DA LIDERANÇA NA MITIGAÇÃO DE RISCOS COMPORTAMENTAIS EM AMBIENTES DE ALTA PRESSÃO

Laise Laureano Garcia

Faculdade Anhanguera. Curso de Administração.
<https://orcid.org/0009-0002-5902-2063>
E-mail: laiseg61@gmail.com

Pedro Henrique da Silva Ferreira

Faculdade Intervale – MBA em Gestão Estratégica e Qualidade.
<http://lattes.cnpq.br/9624897844635034>
<https://orcid.org/0009-0003-0356-5824>
E-mail: pedrohsferreira@usp.br

Marcela da Rocha Maciel

<https://orcid.org/0009-0003-3816-107X>
E-mail: marochamaciel2601@gmail.com

Stefani Oliveira de Aquino

Faculdade Anhanguera. Curso de Administração.
<https://orcid.org/0009-0003-2048-4241>
E-mail: ste.aquino2020@gmail.com

DOI-Geral: <http://dx.doi.org/10.47538/RA-2026.V5N3>

DOI-Individual: <http://dx.doi.org/10.47538/RA-2026.V5N3-58>

RESUMO: O presente estudo analisa o papel da liderança na mitigação de riscos comportamentais em ambientes organizacionais de alta complexidade e pressão. Parte-se do entendimento de que falhas humanas, fadiga, estresse, pressão por resultados, deficiência na comunicação, medo de retaliação e normalização de desvios podem comprometer significativamente a segurança, a continuidade das operações e a sustentabilidade das organizações. O estudo, desenvolvido por meio de pesquisa bibliográfica qualitativa, destaca a importância de diferenciar erros não intencionais, desvios complacentes e condutas negligentes, possibilitando intervenções adequadas e evitando práticas punitivas indiscriminadas. Nesse contexto, a liderança estratégica assume papel fundamental na construção de uma cultura organizacional baseada na segurança psicológica, na transparência e no aprendizado contínuo. O trabalho enfatiza a adoção da Cultura Justa como alternativa aos modelos exclusivamente punitivos, favorecendo o reporte de falhas e quase-falhas e a identificação das causas dos problemas. Além disso, são destacadas ferramentas como comunicação assertiva, monitoramento do clima organizacional, inteligência emocional e capacitação contínua. Conclui-se que a integração entre liderança, gestão comportamental e prevenção de riscos fortalece a resiliência organizacional, protege os trabalhadores e contribui para a excelência e sustentabilidade das operações.

PALAVRAS-CHAVE: Liderança. Riscos comportamentais. Segurança psicológica. Gestão de riscos.

THE ROLE OF LEADERSHIP IN MITIGATING BEHAVIORAL RISKS IN HIGH-PRESSURE ENVIRONMENTS

ABSTRACT: This study analyzes the role of leadership in mitigating behavioral risks within highly complex and high-pressure organizational environments. It is based on the understanding that human error, fatigue, stress, pressure for results, communication deficiencies, fear of retaliation, and the normalization of deviance can significantly compromise safety, operational continuity, and organizational sustainability. Conducted through qualitative bibliographic research, the study highlights the importance of distinguishing between unintentional errors, complacent deviations, and negligent conduct, thereby enabling appropriate interventions and avoiding indiscriminate punitive practices. In this context, strategic leadership plays a fundamental role in building an organizational culture grounded in psychological safety, transparency, and continuous learning. The work emphasizes the adoption of a “Just Culture” as an alternative to exclusively punitive models, fostering the reporting of errors and near-misses and the identification of root causes. Furthermore, it highlights tools such as assertive communication, organizational climate monitoring, emotional intelligence, and continuous training. The study concludes that integrating leadership, behavioral management, and risk prevention strengthens organizational resilience, protects workers, and contributes to operational excellence and sustainability.

KEYWORDS: Leadership. Behavioral risks. Psychological safety. Risk management.

INTRODUÇÃO

Nos cenários corporativos e operacionais contemporâneos, as organizações enfrentam dinâmicas marcadas pela volatilidade, incerteza e constante exigência por eficiência. Nesse contexto, destacam-se os chamados ambientes de alta complexidade e pressão — setores onde a interdependência entre processos tecnológicos, normas regulatórias e equipes humanas atinge níveis críticos.

Nesses ecossistemas, a margem para desvios operacionais é extremamente reduzida. Pequenas falhas individuais, lapsos de atenção ou decisões inadequadas tomadas na ponta operacional não permanecem isoladas; ao contrário, tendem a propagar-se em efeito dominó, culminando em impactos organizacionais sistêmicos de grande escala, que variam desde prejuízos financeiros expressivos até danos reputacionais severos e, em casos extremados, perdas humanas.

Apesar dos crescentes investimentos na automação, na modernização de infraestruturas e no refinamento de protocolos formais de segurança, o fator humano continua sendo o elo mais flexível e, simultaneamente, mais vulnerável da cadeia de valor.

É nessa fronteira que se manifestam os riscos comportamentais. Fatores como a pressão excessiva por metas, a fadiga física e mental, o viés de confirmação na tomada de decisão, o medo de retaliação e as falhas crônicas de comunicação constituem gatilhos sutis, porém altamente destrutivos.

Quando a cultura organizacional tolera ou ignora essas dinâmicas psicológicas, cria-se um ambiente propício para a normalização de desvios e o surgimento de vulnerabilidades operacionais silenciosas. Ante esse cenário, emerge a seguinte problematização: *de que maneira as variáveis comportamentais afetam a integridade das operações e como a liderança pode intervir estrategicamente para mitigar tais vulnerabilidades antes que se convertam em incidentes críticos?*

Frente a essa questão, o presente artigo tem como objetivo analisar o papel da atuação estratégica da liderança enquanto elemento fundamental de prevenção e mitigação dos riscos comportamentais em ambientes de alta complexidade. Busca-se compreender não apenas como os líderes influenciam o cumprimento de normas, mas sobretudo como exercem papel decisivo na construção de um ambiente caracterizado pela segurança psicológica, no qual falhas e *quase-falhas* possam ser identificadas, reportadas e tratadas de forma proativa.

Para alcançar o objetivo proposto, este estudo adota uma metodologia baseada em pesquisa bibliográfica de abordagem qualitativa. A fundamentação teórica ancora-se na literatura consolidada sobre gestão de riscos, comportamento organizacional e teorias contemporâneas de liderança. Por meio da análise crítica e da síntese de conceitos formulados por autores de referência no campo da segurança organizacional e das dinâmicas humanas do trabalho, pretende-se oferecer uma visão estruturada sobre a articulação entre liderança, comportamento e resiliência operacional.

MAPEAMENTO E DIAGNÓSTICO DOS RISCOS COMPORTAMENTAIS NAS ORGANIZAÇÕES

O mapeamento e diagnóstico dos riscos comportamentais em ecossistemas de alta complexidade exigem, preliminarmente, uma conceituação rigorosa do fator humano e

de suas nuances no ambiente de trabalho. Conforme sustentam Silva e Fischer (2022), o risco comportamental compreende o conjunto de ações, escolhas, omissões ou padrões atitudinais individuais e coletivos que aumentam a probabilidade de ocorrência de incidentes, falhas operacionais ou perdas organizacionais.

Diferente dos riscos ambientais ou mecânicos — cujas variáveis costumam ser tangíveis e mensuráveis —, os riscos comportamentais emanam da intersecção entre o estado cognitivo do indivíduo, a cultura organizacional e as pressões do meio. De acordo com a atualização da Norma Regulamentadora nº 1 (NR-1) do Ministério do Trabalho e Emprego, referente às diretrizes do Gerenciamento de Riscos Ocupacionais (GRO), o diagnóstico corporativo deve obrigatoriamente incorporar os fatores de risco psicossociais e comportamentais na composição do Programa de Gerenciamento de Riscos (PGR).

Essa determinação legal ratifica a premissa de que a conduta humana no ambiente laboral não opera isoladamente, mas responde diretamente às condições estruturais e normativas instituídas pela organização.

No âmbito do diagnóstico analítico das falhas operacionais, faz-se imperativo estabelecer a distinção conceitual entre o erro humano não intencional, o desvio complacente e a conduta negligente. O erro humano não intencional refere-se ao lapso cognitivo, perda momentânea de atenção ou falha de percepção cometida por um profissional qualificado e bem-intencionado sob condições adversas.

Segundo a Abordagem Sistêmica de Reason, revisitada e aprofundada por Dekker (2022), o erro involuntário decorre primariamente de vulnerabilidades no desenho do sistema, sendo injusto e contraproducente responsabilizar individualmente o trabalhador sem analisar os fatores de indução de falhas inerentes ao processo. Nesses cenários, a ação individual é apenas o sintoma final de uma fragilidade sistêmica previamente estabelecida.

Por sua vez, o desvio complacente — também caracterizado na literatura como a normalização do desvio — diferencia-se do erro involuntário por envolver uma escolha deliberada de contornar procedimentos formais sem a intenção de causar danos. Conforme explicitam Maranhão e Vasconcelos (2023), o desvio complacente consolida-

se em ambientes onde a busca por metas operacionais agressivas leva as equipes a adotarem “atalhos” processuais rotineiros.

Com a repetição dessas práticas sem a ocorrência imediata de acidentes, o comportamento não conforme é progressivamente assimilado pela cultura local como aceitável ou necessário para a fluidez das entregas. Trata-se de uma erosão gradual das margens de segurança impulsionada pela busca de eficiência operacional em detrimento do cumprimento estrito das normas.

Em contraste com as demais categorias, a conduta negligente configura-se quando o indivíduo assume conscientemente o risco ao desrespeitar normas claras e conhecidas, agindo com desleixo, omissão ou indiferença em relação às consequências de suas ações. Sob o prisma do Código Civil Brasileiro (Lei nº 10.406/2002, art. 186) e da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), a negligência e a imprudência caracterizam culpa em sentido estrito, rompendo com a boa-fé e com o dever de diligência esperado no exercício profissional.

Segundo sustentam Bento e Mendonça (2024), enquanto o erro não intencional exige correção de processos e o desvio complacente requer realinhamento cultural, a conduta verdadeiramente negligente demanda intervenção disciplinar corretiva, exigindo da liderança discernimento para não aplicar punições arbitrárias a falhas que foram, na realidade, fruto de sistemas deficientes.

Portanto, o diagnóstico preciso dos riscos comportamentais constitui a pedra angular para a construção de uma governança organizacional resiliente. A incapacidade dos gestores em diferenciar falhas cognitivas não intencionais de desvios complacentes ou omissões negligentes compromete severamente a eficácia dos planos de mitigação.

Ao adotar abordagens estritamente punitivas para erros involuntários, as organizações induzem a subnotificação de *quase-falhas* (*near-misses*) e fortalecem a cultura do silêncio, ocultando vulnerabilidades críticas. Em contrapartida, um mapeamento comportamental fundamentado em evidências e sustentado pelos preceitos de biossegurança e conformidade normativa permite diagnosticar a causa raiz dos riscos e capacitar as lideranças para atuar de forma preditiva e assertiva na proteção das operações.

GATILHOS DE VULNERABILIDADE E O IMPACTO OPERACIONAL

Os gatilhos de vulnerabilidade em ambientes de alta complexidade originam-se frequentemente do esgotamento das faculdades cognitivas e emocionais dos colaboradores. Sob a incidência de estresse crônico, *burnout* e fadiga decisória, a capacidade do indivíduo de processar informações complexas, avaliar riscos iminentes e tomar decisões assertivas fica severamente comprometida.

De acordo com os achados de Vasconcelos e Andrade (2023), a exposição continuada a jornadas exaustivas e à pressão temporal contínua esgota os recursos atencionais do profissional, levando a lapsos de memória e ao estreitamento do foco cognitivo.

Essa degradação da saúde mental do trabalhador foi devidamente reconhecida pela legislação brasileira ao incluir a Síndrome de Burnout na Lista de Doenças Relacionadas ao Trabalho (LDRT), atualizada pela Portaria GM/MS nº 1.999/2023 do Ministério da Saúde, reforçando o dever de vigilância das organizações sobre a carga psíquica imposta às suas equipes.

Paralelamente aos fatores individuais, a “cultura do silêncio” configura-se como um dos vetores organizacionais mais destrutivos para a segurança das operações. Caracterizada pela inibição sistemática dos colaboradores em apontar inconformidades, sugerir melhorias ou reportar *quase-falhas* (*near-misses*) por medo de retaliação, essa dinâmica isola a alta gestão da realidade operacional.

Conforme conceitua Edmondson (2020), quando o ambiente de trabalho é privado de segurança psicológica, o medo de punições ou do estigma social faz com que o trabalhador opte pelo silêncio defensivo, ocultando erros emergentes até que eles se convertam em desastres consumados.

No contexto jurídico-trabalhista brasileiro, o incentivo a canais de denúncia e a proteção ao reportante ganharam centralidade com a Lei nº 14.457/2022, que alterou as atribuições da CIPA (agora Comissão Interna de Prevenção de Acidentes e de Assédio), exigindo das empresas mecanismos eficazes contra o assédio moral e retaliações no ambiente laboral.

Outro gatilho altamente crítico diz respeito à normalização do desvio, fenômeno no qual a violação sistemática de protocolos de segurança passa a ser aceita como a forma padrão e “eficiente” de realizar o trabalho. Como demonstram Alencar e Medeiros (2022), a complacência operacional instala-se gradualmente à medida que procedimentos formais são ignorados sem a ocorrência imediata de acidentes adversos.

A repetição do sucesso aparente gera a falsa sensação de controle e imunidade ao risco, levando a equipe a adotar atalhos operacionais como regra não escrita. Esse comportamento fere diretamente os preceitos das Diretrizes do Gerenciamento de Riscos Ocupacionais (GRO) estabelecidas na Norma Regulamentadora nº 1 (NR-1) do MTE, que determina que todo desvio das medidas de prevenção deve ser continuamente monitorado, reavaliado e corrigido antes de sua consolidação na cultura da empresa.

O impacto desses gatilhos comportamentais reflete-se de forma direta e severa na continuidade dos negócios e na resiliência das organizações. Quando o fator humano é negligenciado, a probabilidade de paradas não planejadas, sinistros graves e falhas catastróficas aumenta exponencialmente, gerando perdas financeiras diretas e danos irreversíveis à reputação da marca.

Sob a perspectiva da conformidade (*compliance*), o descumprimento de rotinas operacionais decorrente de falhas humanas fragiliza a governança corporativa e expõe a instituição a sanções civis, administrativas e trabalhistas. Conforme argumentam Oliveira e Castro (2024), a segurança operacional em ecossistemas complexos não pode ser garantida apenas com infraestrutura tecnológica; ela depende criticamente da capacidade do fator humano em atuar como uma barreira ativa de contenção e adaptação frente às imprevisibilidades do sistema.

Diante disso, evidencia-se que a mitigação dos riscos comportamentais ultrapassa a esfera dos recursos humanos, constituindo um pilar estratégico da gestão de riscos corporativos. A interoperabilidade entre a preservação da saúde mental, a garantia de canais abertos de comunicação e o rigor no cumprimento de diretrizes regulatórias estabelece o alicerce para a sustentabilidade organizacional.

Cabe, portanto, às lideranças compreender que o comportamento seguro não é fruto de coerção disciplinar, mas do alinhamento entre processos bem estruturados,

ambiente psicologicamente protegido e uma vigilância preditiva constante sobre as vulnerabilidades humanas.

A LIDERANÇA ESTRATÉGICA COMO FATOR DE MITIGAÇÃO E SEGURANÇA PSICOLÓGICA

A atuação estratégica da liderança figura como o principal vetor para a modelagem do comportamento organizacional e para o fortalecimento do *compliance* humano em ambientes de alta complexidade. Sob a perspectiva da teoria do aprendizado social, os líderes não apenas estabelecem diretrizes formais, mas servem como modelos atitudinais cujo comportamento é continuamente observado e reproduzido pelas equipes.

Conforme destacam Santos e Meireles (2023), quando a liderança demonstra compromisso intransigente com a segurança e a ética — mesmo sob forte pressão por metas e prazos —, ela valida a importância real do cumprimento das normas, sobrepondo a integridade operacional ao imediatismo financeiro.

No ordenamento jurídico brasileiro, a Lei anticorrupção (Lei nº 12.846/2013) e o seu regulamento atualizado pelo Decreto nº 11.129/2022 atribuem expressamente à alta administração o dever de demonstrar o apoio inequívoco (*tone at the top*) aos programas de integridade, confirmando que o exemplo dos gestores constitui a base legal e institucional para o combate a condutas desviantes e ao desrespeito a protocolos.

Para que a liderança exerça seu papel mitigador de forma efetiva, faz-se indispensável a estruturação de um ambiente fundado na segurança psicológica, viabilizado por canais de reporte seguros e confidenciais.

A disposição de um profissional em notificar incidentes operacionais, erros próprios ou *quase-falhas* (*near-misses*) está diretamente condicionada à certeza de que a informação será utilizada para o aprendizado sistêmico, e não para sanções individuais.

Segundo os estudos de Edmondson (2020), reforçados no cenário nacional por Mendonça e Paiva (2022), a implementação de canais de comunicação abertos e auditáveis elimina a barreira do medo, permitindo que a organização diagnostique vulnerabilidades em tempo real.

No âmbito regulatório, a Norma Regulamentadora nº 1 (NR-1) do MTE preconiza que as empresas devem assegurar mecanismos que estimulem a participação dos trabalhadores na identificação de perigos e no reporte de riscos, consolidando o fluxo contínuo de informações entre a ponta operacional e a gestão estratégica.

A consolidação de um ambiente psicologicamente seguro exige a transição progressiva de uma cultura punitiva tradicional para o paradigma da “Cultura Justa” (*Just Culture*). Conceituada por Dekker (2022), a Cultura Justa estabelece uma linha clara e transparente entre o erro honesto — fruto de limitações cognitivas, fadiga ou falhas de projeto — e a violação deliberada ou conduta negligente.

A liderança estratégica atua como o árbitro desse processo, assegurando que falhas involuntárias sejam tratadas mediante a revisão de procedimentos e a melhoria de condições de trabalho, enquanto desvios conscientemente assumidos recebam as devidas sanções disciplinares.

De acordo com a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT, art. 482), o exercício do poder disciplinar pelo empregador exige proporcionalidade, razoabilidade e motivação objetiva, sob pena de caracterizar abuso de poder e reprimir a transparência necessária à manutenção do sistema de segurança.

A aplicação prática do modelo de Cultura Justa impede que a busca por culpados substitua a investigação rigorosa das causas raízes das inconsistências operacionais. Quando a liderança reage ao erro não intencional de forma estritamente punitiva, induz-se a subnotificação sistemática de falhas, criando uma ilha de cegueira gerencial altamente perigosa em ecossistemas de risco.

Por outro lado, conforme defendem Oliveira e Castro (2024), quando os gestores utilizam incidentes e *quase-falhas* como insumos para o aprendizado organizacional e a reengenharia de processos, fortalece-se o sentimento de pertencimento e a coesão das equipes. A diferenciação justa promovida pelos líderes assegura a accountability sem destruir a confiança interpessoal, demonstrando que a segurança é uma responsabilidade compartilhada e não um instrumento de coerção.

Por fim, a liderança estratégica consolida-se como o elemento de integração entre o rigor regulatório e o bem-estar dos profissionais. Em organizações resilientes, o gestor atua proativamente na identificação de sinais precoces de estresse e estafa nas equipes, atuando na contenção da fadiga antes que esta se desdobre em lapsos operacionais graves.

Em conformidade com a Lei nº 14.457/2022 e as diretrizes do Programa de Gerenciamento de Riscos (PGR), cabe aos líderes promover ações preventivas permanentes, assegurando um clima de trabalho respeitoso, ético e colaborativo. A atuação consciente da liderança converte o compliance burocrático em um compliance comportamental vivo, no qual a preservação da vida, a segurança do sistema e a excelência operacional caminham de forma indissociável.

FERRAMENTAS DE GESTÃO COMPORTAMENTAL PARA A MITIGAÇÃO DE RISCOS

A implementação de ferramentas de gestão comportamental constitui um mecanismo prático indispensável para que a liderança previna falhas sistêmicas e consolide a segurança operacional em ecossistemas de alta pressão. A primeira dessas ferramentas alicerça-se na comunicação clara e no alinhamento contínuo de expectativas entre os níveis estratégico, tático e operacional.

Segundo os achados de Silva e Camargo (2023), ruídos comunicacionais e diretrizes ambíguas geram lacunas de interpretação que culminam em decisões improvisadas e desvios de conduta na ponta do processo. Para mitigar tais vulnerabilidades, o alinhamento transparente de metas e responsabilidades deve ser mantido de forma sistemática.

No cenário normativo brasileiro, essa exigência encontra respaldo no Gerenciamento de Riscos Ocupacionais (GRO) previsto na Norma Regulamentadora nº 1 (NR-1) do MTE, que determina que a divulgação clara dos riscos operacionais e das medidas de prevenção constitui um dever contínuo do empregador e um direito fundamental do trabalhador.

A segunda ferramenta estratégica diz respeito ao monitoramento contínuo do clima organizacional e à aplicação da inteligência emocional na gestão de situações de crise. A avaliação sistemática do clima permite à gestão identificar antecipadamente indicadores críticos de insatisfação, esgotamento psíquico, sobrecarga de trabalho ou conflitos interpessoais que antecedem a ocorrência de acidentes.

Conforme argumentam Bento e Mendonça (2024), a capacidade dos gestores de reconhecer e gerenciar estados emocionais críticos — tanto próprios quanto dos liderados — reduz significativamente a impulsividade e o estresse em cenários desfavoráveis. Esse diagnóstico contínuo do ambiente psicológico alinha-se com a atualização da Lista de Doenças Relacionadas ao Trabalho (LDRT), regulamentada pela Portaria GM/MS nº 1.999/2023 do Ministério da Saúde, a qual estabelece que os fatores psicossociais e o estresse organizacional devem ser ativamente monitorados e mitigados pelas instituições para a prevenção de quadros de Burnout e transtornos mentais associados ao trabalho.

Complementando o instrumental de gestão, a execução de programas permanentes de capacitação e conscientização com foco na tomada de decisão sob pressão fundamenta-se como pilar essencial de resiliência. O treinamento tradicional, centrado na mera memorização passiva de manuais e procedimentos operacionais padronizados, mostra-se insuficiente quando o profissional é submetido a cenários de estresse agudo, escassez de tempo e sobrecarga cognitiva.

De acordo com os estudos de Vasconcelos e Andrade (2023), metodologias ativas baseadas em simulações realísticas, estudos de caso e cenários imersivos fortalecem o julgamento crítico e a capacidade de mitigação imediata do risco. Esse formato de desenvolvimento atende aos parâmetros exigidos pelas Diretrizes Curriculares da Saúde e da Segurança no Trabalho e pelas Normas Regulamentadoras do MTE, que preconizam treinamentos periódicos com abordagens teórico-práticas adaptadas à complexidade real das operações.

A articulação integrada dessas ferramentas permite transitar de uma gestão de riscos reativa — que intervém apenas após a consumação de sinistros — para um modelo preditivo focado na engenharia de resiliência humana. Quando a comunicação transparente minimiza a incerteza, o monitoramento do clima previne o esgotamento e os

treinamentos contínuos automatizam respostas seguras em crises, a organização desenvolve a capacidade de absorver perturbações sem colapsar.

Conforme analisam Oliveira e Castro (2024), a eficácia dos controles tecnológicos e da conformidade (*compliance*) burocrática atinge seu patamar máximo apenas quando combinada com a gestão ativa das competências comportamentais dos indivíduos. A sinergia entre liderança capacitada e ferramentas estruturadas assegura que o fator humano deixe de ser interpretado como o elo fraco do sistema para se consolidar como o principal ativo de contenção e defesa operacional.

Conclui-se, portanto, que o investimento em ferramentas de gestão comportamental exige o compromisso duradouro da alta administração em alocar recursos técnicos e financeiros na capacitação das lideranças. O cumprimento das obrigações previstas na Lei nº 14.457/2022, referente ao bem-estar e combate ao assédio no trabalho, somado às diretrizes de governança ambiental, social e corporativa (ESG), demonstra que o aperfeiçoamento da conduta organizacional ultrapassa o mero cumprimento regulatório.

Trata-se de uma estratégia sustentável para a preservação de vidas, otimização de ativos e manutenção da continuidade dos negócios em ambientes caracterizados por incerteza e alta volatilidade.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A síntese dos achados deste estudo ratifica que a gestão de riscos em ambientes de alta complexidade e pressão não pode permanecer restrita ao controle de processos técnicos, métricas de desempenho e indicadores financeiros. A literatura contemporânea e a prática organizacional demonstram que a liderança deve assumir um papel ativo e central no gerenciamento do fator humano, reconhecendo que a conduta dos profissionais é moldada pelo ambiente em que estão inseridos.

Conforme apontam Silva e Fischer (2022), a negligência em relação às variáveis comportamentais neutraliza a eficácia dos controles tecnológicos mais avançados. Essa compreensão alinha-se às diretrizes da Norma Regulamentadora nº 1 (NR-1) do MTE, a

qual estabelece que o gerenciamento de riscos ocupacionais precisa considerar de forma integrada as condições de trabalho, os fatores psicossociais e a dinâmica organizacional sob a qual as equipes desempenham suas atividades.

Como principal contribuição prática, este estudo evidencia a urgência na transição de um modelo de gestão estritamente punitivo e reativo para um modelo preventivo, fundamentado no fortalecimento da segurança psicológica e da Cultura Justa (*Just Culture*).

Quando a organização substitui a busca por culpados pela investigação sistemática das causas raízes dos erros, cria-se um ambiente favorável ao reporte transparente de *quase-falhas* (*near-misses*) e vulnerabilidades latentes. De acordo com os achados de Mendonça e Paiva (2022), amparados no conceito formulado por Edmondson (2020), a eliminação do medo da punição injusta fortalece a confiança mútua e estimula o engajamento proativo na segurança.

No plano normativo brasileiro, esse reposicionamento cultural atende aos preceitos da Lei nº 14.457/2022, que exige das corporações a manutenção de ambientes de trabalho saudáveis, seguros e isentos de práticas retaliatórias ou de assédio.

No tocante às recomendações organizacionais, destaca-se a necessidade imperativa de investimento contínuo e estruturado no desenvolvimento das competências comportamentais das lideranças.

O aperfeiçoamento dos gestores deve priorizar o exercício da liderança pelo exemplo (*tone at the top*), a comunicação assertiva e o domínio da inteligência emocional no manejo de situações de crise. Como sustentam Bento e Mendonça (2024), líderes capacitados atuam como filtros de contenção do estresse e da fadiga decisória das equipes, impedindo a degradação da vigilância e a adoção de atalhos operacionais perigosos.

Esse investimento é indispensável para o cumprimento efetivo das exigências estabelecidas pelo Decreto nº 11.129/2022 no âmbito dos programas de integridade e conformidade das organizações.

Ademais, recomenda-se a integração formal da análise do risco comportamental às matrizes e metodologias de avaliação de risco corporativo. A incorporação sistemática

de indicadores comportamentais e psicossociais permite antecipar cenários de degradação da segurança antes da consumação de acidentes severos.

Segundo argumentam Oliveira e Castro (2024), a inclusão da variável humana na governança de riscos eleva o nível de resiliência corporativa e fortalece a continuidade dos negócios. Essa abordagem harmoniza-se com as diretrizes do Ministério da Saúde expressas na Portaria GM/MS nº 1.999/2023, reforçando a responsabilidade institucional no monitoramento dos fatores de estresse e na prevenção do esgotamento profissional no ambiente laboral.

conclui-se que o papel da liderança na mitigação de riscos comportamentais em ambientes de alta pressão ultrapassa a mera cobrança pelo cumprimento de manuais burocráticos. Trata-se de construir uma cultura corporativa resiliente, em que o rigor dos procedimentos conviva em equilíbrio com o respeito ao fator humano, com a ética e com a segurança psicológica.

Ao consolidar essa sinergia entre processos bem desenhados e liderança transformacional, as organizações não apenas cumprem os preceitos legais e normativos vigentes no país, mas asseguram a sustentabilidade operacional, a preservação de vidas e a excelência no desempenho corporativo.

REFERÊNCIAS

ALENCAR, M. C. B.; MEDEIROS, F. S. Normalização do desvio e segurança operacional em ambientes industriais de alta pressão. **Revista Brasileira de Gestão e Engenharia**, v. 19, n. 2, p. 45-61, 2022.

BENTO, R. C.; MENDONÇA, T. L. **Gestão de Pessoas, Governança e Fator Humano nas Organizações**. São Paulo: Editora Atlas, 2024.

BRASIL. **Decreto nº 11.129, de 11 de julho de 2022**. Regulamenta a Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013, que dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública. Brasília, DF: Presidência da República, 2022.

BRASIL. **Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002**. Institui o Código Civil. Brasília, DF: Presidência da República, 2002.

BRASIL. **Lei nº 14.457, de 21 de setembro de 2022.** Institui o Programa Emprega + Mulheres e altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). Brasília, DF: Presidência da República, 2022.

BRASIL. Ministério da Saúde. **Portaria GM/MS nº 1.999, de 27 de novembro de 2023.** Altera a Portaria de Consolidação GM/MS nº 5/2017 para atualizar a Lista de Doenças Relacionadas ao Trabalho (LDRT). Brasília, DF: Ministério da Saúde, 2023.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **Norma Regulamentadora nº 1 (NR-1):** Disposições Gerais e Gerenciamento de Riscos Ocupacionais. Brasília, DF: MTE, 2024.

DEKKER, Sidney. **Just Culture: Restoring Trust and Accountability in Your Organization.** 3rd ed. Boca Raton: CRC Press, 2022.

EDMONDSON, Amy C. **A organização sem medo: Criando segurança psicológica no local de trabalho para aprendizado, inovação e crescimento.** Rio de Janeiro: Alta Books, 2020.

MARANHÃO, C. M. S. A.; VASCONCELOS, C. R. Normalização do desvio e comportamento organizacional em setores de alta pressão. **Revista de Administração Contemporânea (RAC)**, v. 27, n. 3, e220145, p. 1-15, 2023.

MENDONÇA, T. L.; PAIVA, A. L. Segurança psicológica, liderança e canais de reporte em organizações complexas. **Revista de Administração Contemporânea (RAC)**, v. 26, n. 4, e210210, p. 1-16, 2022.

OLIVEIRA, R. M.; CASTRO, L. F. Gestão de Riscos, Compliance e a Centralidade do Fator Humano na Governança Corporativa. **Revista de Administração e Segurança Organizacional**, v. 12, n. 1, p. 78-95, 2024.

SANTOS, P. R.; MEIRELES, G. A. Liderança transformacional e a modelagem do comportamento seguro em indústrias de alto risco. **Revista Brasileira de Gestão e Negócios**, v. 25, n. 2, p. 112-128, 2023.

SILVA, A. L.; FISCHER, F. M. Fatores psicossociais e gestão de riscos comportamentais na indústria de processos. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional (RBSO)**, v. 47, e18, p. 1-12, 2022.

SILVA, M. A.; CAMARGO, P. R. Comunicação assertiva, alinhamento de expectativas e mitigação de erros em equipes operacionais. **Revista Brasileira de Gestão e Negócios**, v. 25, n. 3, p. 201-218, 2023.

VASCONCELOS, A. F.; ANDRADE, C. R. Fadiga decisória, estresse e implicações na segurança do trabalho em contextos de alta complexidade. **Cadernos de Psicologia Social e do Trabalho**, v. 26, n. 1, e198420, p. 1-18, 2023.

Submissão: junho de 2026. Aceite: julho de 2026. Publicação: setembro de 2026.