

Referencial Técnico

Liderança Operacional e Organização do Trabalho no Contexto da Atualização da NR-1

Programa de Desenvolvimento de Lideranças Operacionais
Versão 1.1

Documento institucional, com observações de correlação normativa (NR-1 e Guia MTE de Fatores de Riscos Psicossociais)

Sumário

1. Apresentação
2. Finalidade deste referencial técnico
3. Escopo do programa
4. O novo contexto da liderança operacional
5. O espaço de atuação da liderança operacional
6. Princípios que orientam o programa
7. Competências desenvolvidas
8. Estrutura do treinamento
9. Aplicações práticas
10. Considerações finais

1. Apresentação

As organizações contemporâneas convivem com um ambiente produtivo caracterizado por mudanças constantes, aumento da competitividade, necessidade permanente de melhoria dos processos e crescente preocupação com a segurança e a saúde dos trabalhadores.

Nesse contexto, a atualização da Norma Regulamentadora nº 1 (NR-1), ao incorporar de forma mais explícita os fatores de riscos psicossociais ao gerenciamento dos riscos ocupacionais, trouxe às empresas um novo desafio: compreender que a organização do trabalho também exerce influência sobre a saúde, a segurança e o desempenho das pessoas.

Essa mudança amplia a necessidade de integração entre diferentes áreas do conhecimento. A Psicologia do Trabalho contribui para compreender fatores relacionados às relações humanas e aos aspectos psicossociais do trabalho. A Segurança do Trabalho incorpora esses fatores ao gerenciamento dos riscos ocupacionais. A Gestão de Pessoas desenvolve políticas voltadas ao desenvolvimento humano e organizacional. A Engenharia de Produção fornece instrumentos para organizar processos, recursos e sistemas produtivos.

Entretanto, existe um ponto comum entre todas essas áreas que, frequentemente, recebe menor atenção durante os processos de desenvolvimento profissional: a atuação cotidiana da liderança operacional.

É nesse nível da organização que decisões institucionais se transformam em atividades concretas. É nesse nível que prioridades são comunicadas, que tarefas são distribuídas, que conflitos precisam ser administrados, que dificuldades operacionais surgem, que erros acontecem, que trabalhadores procuram orientação e que mudanças precisam ser conduzidas.

Independentemente da estrutura organizacional da empresa, a liderança operacional constitui o principal elo entre a organização do trabalho planejada e o trabalho efetivamente realizado. Por essa razão, compreender o papel da liderança operacional tornou-se essencial para organizações que buscam desenvolver ambientes de trabalho mais organizados, previsíveis, respeitosos e tecnicamente consistentes.

O presente programa foi desenvolvido a partir dessa compreensão. Seu objetivo não consiste em formar especialistas em Psicologia do Trabalho nem substituir a atuação do SESMT, do RH ou dos profissionais responsáveis pela gestão dos fatores de riscos psicossociais. Também não pretende oferecer interpretação jurídica da NR-1.

Seu propósito é desenvolver competências gerenciais relacionadas à atuação cotidiana da liderança operacional, compreendendo que a forma como o trabalho é conduzido influencia simultaneamente os resultados operacionais, a aprendizagem das equipes e a experiência diária vivenciada pelos trabalhadores. Mais do que atender a uma exigência normativa, este programa busca contribuir para o fortalecimento da qualidade da gestão operacional.

CORRELAÇÃO NORMATIVA

O guia do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) define os fatores de riscos psicossociais relacionados ao trabalho (FRPRT) como condições ligadas à organização, à condução e à percepção do trabalho, capazes de afetar a saúde mental, física e social dos trabalhadores. A abordagem multidisciplinar descrita nesta seção — psicologia, segurança do trabalho, gestão de pessoas e engenharia de produção — espelha exatamente essa definição, que é, por natureza, multifatorial e não se resolve por uma única área isolada.

2. Finalidade deste Referencial Técnico

Este documento apresenta os fundamentos conceituais que orientam o Programa de Desenvolvimento de Lideranças Operacionais — Liderança Operacional e Organização do Trabalho no Contexto da Atualização da NR-1.

Sua finalidade é permitir que dirigentes, gestores, profissionais de Recursos Humanos, profissionais de Segurança e Saúde no Trabalho e demais interessados compreendam claramente os objetivos, os limites, os pressupostos e a filosofia que orientam o treinamento.

Não se trata de uma apostila destinada aos participantes, tampouco de um manual de interpretação normativa. Este referencial tem caráter institucional: seu objetivo é apresentar, de forma transparente, a concepção adotada para o desenvolvimento do programa, permitindo que cada organização avalie sua compatibilidade com sua cultura, seus objetivos estratégicos e suas práticas de desenvolvimento das lideranças.

Ao apresentar este documento aos clientes, pretende-se demonstrar não apenas o conteúdo do treinamento, mas também os princípios técnicos que orientam sua construção.

3. Escopo do Programa

Este programa foi concebido para atuar exclusivamente sobre aspectos relacionados à atuação cotidiana da liderança operacional.

Seu foco não está na avaliação clínica dos trabalhadores. Não aborda diagnóstico de transtornos mentais. Não substitui acompanhamento psicológico. Não habilita líderes a identificar doenças ou realizar intervenções clínicas.

Também não substitui procedimentos previstos no Programa de Gerenciamento de Riscos (PGR), nem a atuação dos profissionais legalmente responsáveis pela gestão da Segurança e Saúde no Trabalho. Da mesma forma, não pretende substituir programas de desenvolvimento organizacional conduzidos pelas áreas de Recursos Humanos.

O objeto deste treinamento é outro. Seu foco está na forma como líderes operacionais organizam o trabalho, conduzem pessoas e administram situações presentes na rotina produtiva. Nesse contexto, serão discutidos aspectos relacionados à comunicação, orientação de equipes, tratamento de erros operacionais, condução de feedback, organização das atividades, administração de conflitos, gestão da pressão operacional, comunicação entre turnos e identificação de dificuldades recorrentes do processo produtivo.

Todos esses temas serão tratados sob a perspectiva da atuação gerencial cotidiana, considerando aquilo que efetivamente se encontra sob a influência da liderança operacional.

Essa delimitação constitui um dos princípios fundamentais do programa.

O treinamento não parte do pressuposto de que todos os fatores de riscos psicossociais possam ser resolvidos pela liderança. Reconhece-se que esses fatores possuem natureza multifatorial e dependem de aspectos organizacionais que extrapolam a atuação dos líderes imediatos. Entretanto, também se reconhece que a liderança operacional influencia diretamente a forma como o trabalho é vivenciado pelas equipes. É justamente esse espaço de atuação que o programa pretende desenvolver.

CORRELAÇÃO NORMATIVA

Essa delimitação de escopo dialoga diretamente com a lógica de responsabilidade compartilhada do GRO/PGR: o MTE atribui a gestão dos FRPRT à organização como um todo — SESMT, RH e alta administração —, não a um único ator isolado. Ao deixar explícito que o programa não substitui o PGR nem a atuação clínica, o treinamento evita tanto a responsabilização indevida do líder quanto a falsa impressão de que a capacitação supre as exigências documentais da norma.

4. O Novo Contexto da Liderança Operacional

Durante muitos anos, a atuação da liderança operacional foi compreendida principalmente sob a perspectiva da produtividade, da qualidade e do cumprimento das metas estabelecidas pela organização. Embora essas responsabilidades continuem sendo fundamentais, o contexto atual amplia a necessidade de desenvolver outras competências igualmente relevantes.

A organização do trabalho deixou de ser compreendida apenas como um conjunto de procedimentos necessários para garantir eficiência operacional. Passou também a ser reconhecida como elemento que influencia a forma como o trabalho é experimentado pelas pessoas.

Isso não significa que a responsabilidade pelos fatores de riscos psicossociais tenha sido transferida para os líderes. Significa reconhecer que o comportamento gerencial exerce influência sobre diversos aspectos da rotina de trabalho: a forma como prioridades são estabelecidas, a clareza das orientações, a organização das atividades, a condução dos conflitos, o tratamento dado aos erros, a maneira como mudanças são comunicadas e o respeito demonstrado durante as interações profissionais.

Todos esses elementos fazem parte da rotina da liderança operacional e, ao mesmo tempo, constituem aspectos diretamente relacionados à forma como os trabalhadores percebem o ambiente em que desenvolvem suas atividades.

Por essa razão, organizações que desejam fortalecer suas práticas de gestão passaram a reconhecer a necessidade de desenvolver lideranças capazes de administrar simultaneamente pessoas, processos e resultados. O presente programa foi estruturado exatamente para contribuir com esse desenvolvimento — não para alterar a natureza da liderança operacional, mas para fortalecer competências que já fazem parte de sua responsabilidade cotidiana.

CORRELAÇÃO NORMATIVA

Esta seção descreve as duas dimensões que estruturam a definição oficial de FRPRT no guia do MTE: condução do trabalho (prioridades, orientações, conflitos, erros, comunicação) e percepção do trabalho (como os trabalhadores vivenciam o ambiente).

5. O Espaço de Atuação da Liderança Operacional

Toda organização influencia o trabalho realizado por seus colaboradores. Entretanto, essa influência ocorre de maneiras diferentes conforme o nível de atuação dentro da empresa.

As decisões estratégicas definem objetivos, políticas, recursos, investimentos, estrutura organizacional, dimensionamento de equipes e diretrizes gerais do negócio. Esses elementos estabelecem as condições estruturais em que o trabalho será realizado.

A liderança operacional atua em outro campo. Seu trabalho consiste em transformar essas diretrizes em atividades concretas: organiza a rotina diária, distribui tarefas, orienta trabalhadores, conduz mudanças, administra dificuldades operacionais, acompanha a execução das atividades, media conflitos, esclarece dúvidas e promove alinhamentos.

O foco deste programa encontra-se exatamente nesse espaço. Não pretende discutir decisões estratégicas da organização, tampouco substituir políticas corporativas relacionadas à gestão de pessoas, segurança ou saúde ocupacional. Seu propósito consiste em desenvolver competências para que a liderança operacional conduza o trabalho cotidiano de maneira clara, organizada, respeitosa e tecnicamente consistente.

Ao fortalecer esse nível da gestão, espera-se contribuir para relações de trabalho mais organizadas, melhoria da comunicação operacional e maior capacidade das equipes para enfrentar, de forma equilibrada, os desafios inerentes ao ambiente produtivo.

6. Princípios que Orientam o Programa

Todo programa de desenvolvimento profissional parte de pressupostos que orientam sua construção. No presente treinamento, esses pressupostos não são apresentados como regras absolutas de gestão nem como substitutos das políticas internas de cada organização. Constituem princípios que orientam a atuação cotidiana da liderança operacional e que fundamentam o desenvolvimento das competências apresentadas ao longo do programa.

Esses princípios foram estruturados considerando a realidade operacional das indústrias, a literatura relacionada à liderança e à organização do trabalho e as diretrizes gerais que orientam a prevenção dos fatores de riscos psicossociais no contexto da atualização da NR-1.

6.1 Liderar é organizar pessoas e organizar o trabalho

Frequentemente, a liderança operacional é compreendida apenas como a atividade de coordenar pessoas para atingir metas produtivas. Embora essa seja uma de suas responsabilidades, ela não representa a totalidade de sua atuação.

Na prática, cada decisão tomada pelo líder modifica, em maior ou menor grau, a maneira como o trabalho será executado. Ao distribuir atividades, estabelecer prioridades, reorganizar tarefas, esclarecer dúvidas ou definir a sequência das operações, o líder organiza simultaneamente o comportamento da equipe e a dinâmica do processo produtivo.

Essa organização influencia diretamente a previsibilidade das atividades, a compreensão das responsabilidades, a cooperação entre os trabalhadores e a capacidade da equipe de responder às demandas do processo. Quanto maior a clareza na organização do trabalho, menor tende a ser a necessidade de improvisações, retrabalhos e conflitos decorrentes de interpretações diferentes sobre aquilo que precisa ser realizado.

Organizar o trabalho, portanto, não significa apenas controlar atividades. Significa criar condições para que as pessoas compreendam seu papel dentro do processo produtivo e consigam executar suas funções com maior segurança, previsibilidade e eficiência.

6.2 A forma de conduzir o trabalho é tão importante quanto o trabalho que precisa ser realizado

A rotina industrial frequentemente exige rapidez nas decisões, reorganização das prioridades e resposta imediata a situações inesperadas. Nesses momentos, é comum que toda a atenção seja direcionada ao problema operacional. Entretanto, a forma como esse problema é conduzido também produz consequências.

Uma mesma decisão pode ser compreendida de maneiras completamente diferentes dependendo da forma como é comunicada. Uma mesma cobrança pode orientar ou desorganizar. Uma mudança necessária pode gerar colaboração ou resistência. Um momento de pressão pode fortalecer ou fragilizar a confiança existente entre líder e equipe.

Isso não significa que o líder deva evitar situações difíceis — ao contrário, faz parte de sua função conduzir momentos de elevada exigência operacional. Entretanto, espera-se que essa condução preserve a capacidade da equipe de compreender prioridades, manter a cooperação e executar suas atividades com clareza.

O presente programa parte do entendimento de que a qualidade da condução gerencial influencia significativamente a qualidade da execução do trabalho.

6.3 O tratamento do erro influencia a cultura operacional

Nenhum processo produtivo é completamente livre de falhas. Independentemente do nível de automação, da experiência da equipe ou da qualidade dos procedimentos, erros fazem parte da realidade operacional.

A atuação da liderança diante desses eventos produz efeitos que ultrapassam a correção imediata do problema — ela influencia a maneira como os trabalhadores compreenderão situações semelhantes no futuro. Quando o erro é tratado exclusivamente como motivo para punição ou exposição pública, aumenta a tendência de ocultação das dificuldades, redução da comunicação e menor participação dos trabalhadores na identificação de problemas.

Por outro lado, quando o erro é tratado com objetividade, respeito e foco na aprendizagem, preservando a responsabilização quando necessária, cria-se um ambiente mais favorável ao relato de dificuldades, à cooperação e ao aperfeiçoamento contínuo do processo.

Isso não significa relativizar responsabilidades nem diminuir a importância da disciplina operacional. Significa compreender que diferentes situações exigem respostas proporcionais. Um erro comunicado imediatamente pelo trabalhador possui natureza diferente daquele que foi deliberadamente ocultado. Da mesma forma, uma falha decorrente de limitações do processo exige abordagem diferente daquela originada por descumprimento consciente de procedimentos.

O programa desenvolverá critérios para que a liderança seja capaz de distinguir essas situações e responder a cada uma delas de maneira técnica, coerente e proporcional.

CORRELAÇÃO NORMATIVA

O tratamento do erro por exposição pública ou punição sistemática está diretamente associado, no guia do MTE, ao risco de assédio moral e à criação de ambiente hostil — um dos perigos explicitamente listados entre os FRPRT. A exigência de resposta proporcional, descrita nesta seção, é a tradução prática do princípio de que a gestão de risco deve ser técnica e não arbitrária: nem todo erro merece a mesma resposta, e a norma espera justamente essa diferenciação criteriosa por parte de quem gerencia pessoas.

6.4 A comunicação constitui uma ferramenta de gestão

Toda liderança comunica, mesmo quando não percebe. O silêncio comunica. A pressa comunica. A forma de organizar uma reunião comunica. A maneira de responder a uma pergunta comunica. A escolha do momento para fornecer uma orientação também comunica.

Por essa razão, o presente programa compreende a comunicação como parte integrante da gestão operacional. Não se trata apenas da transmissão de informações — trata-se da construção de entendimento. Líderes que comunicam com clareza reduzem interpretações divergentes, diminuem retrabalhos, fortalecem o alinhamento da equipe e criam maior previsibilidade para a execução das atividades.

Da mesma forma, a escolha inadequada do momento ou do ambiente para determinadas comunicações pode produzir efeitos contrários aos pretendidos. Ao longo do treinamento serão discutidos critérios para distinguir comunicações que devem ocorrer coletivamente daquelas que exigem abordagem individual, bem como práticas voltadas ao fortalecimento da objetividade, do respeito e da clareza nas relações profissionais.

CORRELAÇÃO NORMATIVA

A distinção entre comunicação coletiva e individual, tratada aqui como princípio de gestão, também tem efeito preventivo sobre FRPRT: correções individuais tratadas em público geram exposição desnecessária e desgaste coletivo, enquanto a falta de clareza na comunicação alimenta a percepção de desorganização — um dos componentes do risco por percepção do trabalho descrito no guia do MTE.

6.5 O respeito fortalece a autoridade

Existe uma diferença importante entre autoridade formal e autoridade construída. A primeira decorre da posição ocupada pelo líder dentro da estrutura organizacional. A segunda é construída diariamente por meio de sua postura, coerência, capacidade técnica e forma de relacionamento com a equipe.

O presente programa parte do entendimento de que respeito e autoridade não são conceitos opostos. Lideranças que conduzem pessoas com equilíbrio, imparcialidade, firmeza e respeito tendem a fortalecer sua capacidade de influência sobre a equipe.

Respeitar trabalhadores não significa abrir mão da cobrança por resultados, tampouco evitar conversas difíceis. Significa conduzir essas situações preservando a dignidade das pessoas, distinguindo comportamento de identidade e problema operacional de valor pessoal. Essa postura favorece relações profissionais mais maduras e fortalece a credibilidade da liderança perante sua equipe.

6.6 A liderança operacional participa da aprendizagem da organização

A melhoria contínua depende da capacidade da organização de aprender com sua própria operação. Grande parte das oportunidades de melhoria nasce durante a execução cotidiana do trabalho — é na operação que surgem dificuldades recorrentes, limitações dos processos, desperdícios, falhas de comunicação e oportunidades de aperfeiçoamento.

Nesse contexto, a liderança operacional exerce papel importante ao identificar recorrências, organizar informações relevantes e favorecer sua comunicação aos níveis responsáveis pelas decisões estruturais da empresa. Não se espera que o líder resolva isoladamente problemas cuja solução depende de investimentos, alterações de processo ou decisões estratégicas. Entretanto, espera-se que seja capaz de reconhecer padrões, registrar evidências, estimular a participação da equipe e contribuir para que a organização aprenda continuamente com sua experiência operacional.

Ao mesmo tempo, cabe à liderança transformar decisões organizacionais em orientações compreensíveis para a equipe, reduzindo distâncias entre planejamento e execução. Dessa forma, o líder atua como elo entre aquilo que a organização define e aquilo que efetivamente acontece no ambiente produtivo.

CORRELAÇÃO NORMATIVA

O registro de recorrências, mencionado aqui como prática de aprendizagem organizacional, é também uma recomendação direta do guia do MTE para o gerenciamento contínuo dos FRPRT: problemas que se repetem devem alimentar o inventário de riscos e o plano de ação do PGR, e não apenas a memória informal da liderança.

7. As Competências Desenvolvidas pelo Programa

Os princípios apresentados anteriormente orientam o desenvolvimento das competências trabalhadas ao longo do treinamento. Mais do que transmitir conceitos, o programa busca ampliar a capacidade da liderança operacional para tomar decisões coerentes diante das situações que fazem parte de sua rotina.

Ao final do programa espera-se que os participantes tenham desenvolvido competências relacionadas à organização do trabalho, à condução das equipes e à administração das situações operacionais que mais frequentemente influenciam o cotidiano da produção. Entre essas competências destacam-se:

- Compreender os limites e as responsabilidades da liderança operacional — reconhecendo claramente quais aspectos estão sob sua governabilidade direta e quais dependem de decisões estruturais da organização.
- Organizar prioridades e rotinas de trabalho, estruturando atividades de forma clara e favorecendo melhor coordenação da equipe.
- Comunicar orientações de forma objetiva e respeitosa, considerando não apenas o conteúdo, mas a forma, o momento e o contexto em que são apresentadas.
- Conduzir feedbacks de maneira construtiva, distinguindo situações que exigem orientação coletiva daquelas que devem ser conduzidas individualmente.
- Administrar erros operacionais com equilíbrio, preservando a continuidade da operação, a aprendizagem da equipe e a responsabilização proporcional às circunstâncias de cada evento.

- Organizar a equipe diante de situações de pressão, mantendo clareza na definição das prioridades mesmo em momentos de elevada exigência operacional.
- Favorecer relações de confiança, construindo ambiente profissional baseado em previsibilidade, coerência, respeito e imparcialidade.
- Identificar recorrências e contribuir para a melhoria contínua, transformando dificuldades repetitivas em informações úteis para o aperfeiçoamento dos processos.

8. Estrutura do Treinamento

O programa completo é composto por três encontros complementares. O Encontro 01 é realizado por uma psicóloga especializada na área ocupacional, com objetivo de contextualizar o que são os riscos psicossociais, como são identificados e como afetam os trabalhadores. Também trará o contexto da atualização da norma e o que muda para as empresas e para a gestão de riscos. Esse encontro não é direcionado às atividades de liderança operacional, mas apenas um encontro em que se pretende colocar os líderes a par do que é o assunto em questão. Ele servirá de base conceitual para os dois encontros seguintes.

Esses dois encontros — Encontro 02 e Encontro 03 — não decorrem apenas da distribuição dos conteúdos, mas da compreensão de que a atuação da liderança operacional pode ser observada sob duas perspectivas inseparáveis: a relação direta entre o líder e sua equipe, e a forma como o líder organiza o trabalho dentro das condições oferecidas pela empresa.

Embora distintas, essas duas dimensões se influenciam permanentemente. Um líder pode possuir excelente capacidade de relacionamento, mas apresentar dificuldades para organizar o trabalho. Da mesma forma, pode dominar aspectos técnicos da produção e ainda assim encontrar dificuldades para conduzir pessoas. O programa procura integrar essas duas competências.

Encontro 01 — Contexto da atualização da NR-1 e riscos psicossociais relacionados ao trabalho

O Encontro 01 é uma contextualização do que é a NR-1, o que muda com a atualização que inclui os riscos psicossociais relacionados ao trabalho e explica o que são esses riscos e como são percebidos. O encontro é feito por uma psicóloga da área ocupacional e tem como objetivo servir de base para o conteúdo dos demais encontros.

Encontro 02 — Liderança e Relações de Trabalho

O Encontro 02 concentra-se na atuação da liderança diante das pessoas. Seu objetivo é desenvolver competências relacionadas à comunicação, à condução das equipes e ao tratamento das situações que fazem parte da convivência cotidiana entre líder e trabalhadores.

Serão abordados temas relacionados à comunicação, feedback, condução dos erros operacionais, administração dos conflitos, construção da confiança, respeito nas relações profissionais, tratamento das dificuldades individuais e coletivas, além da responsabilidade do líder na organização cotidiana do trabalho.

Especial atenção será dedicada ao tratamento dos erros operacionais. O programa diferencia claramente o gerenciamento do evento operacional da orientação ao trabalhador. Sempre que possível, a prioridade inicial deverá ser a proteção das pessoas, a continuidade do processo e a redução dos impactos do evento. A análise das responsabilidades e o processo de orientação

passam a ocorrer em momento adequado, permitindo que a conversa seja conduzida de maneira objetiva, respeitosa e direcionada ao aprendizado.

Também serão discutidos critérios para distinguir diferentes situações relacionadas ao erro. Nem todo erro possui a mesma natureza, da mesma forma que nem toda resposta gerencial deve ser idêntica. A postura do trabalhador após o erro, sua disposição em comunicar imediatamente o ocorrido, sua participação na redução dos danos e seu comprometimento com a correção do problema constituem elementos importantes para orientar a atuação da liderança.

Outro aspecto relevante será a forma de conduzir orientações coletivas. O programa parte do entendimento de que comportamentos individuais devem, sempre que possível, ser tratados individualmente. A utilização de reuniões coletivas para corrigir condutas praticadas por poucos trabalhadores tende a reduzir a objetividade da comunicação, gerar desconforto desnecessário entre os demais integrantes da equipe e enfraquecer a percepção de justiça na condução da liderança.

Também serão discutidas situações envolvendo comunicação fora do horário de trabalho, especialmente em organizações que operam em regime de turnos. Embora a utilização de ferramentas digitais represente importante instrumento de comunicação, espera-se que sua utilização preserve o respeito aos períodos de descanso e evite transformar grupos de mensagens em espaços permanentes de cobrança ou exposição de trabalhadores que já encerraram sua jornada.

Ao final desse encontro espera-se que os participantes compreendam que a qualidade das relações estabelecidas pela liderança influencia diretamente a forma como a equipe percebe seu ambiente de trabalho e responde às demandas da operação.

CORRELAÇÃO NORMATIVA

Este encontro corresponde à dimensão de "condução do trabalho" na definição oficial de FRPRT. A separação entre gerenciar o evento e orientar o trabalhador, a resposta proporcional ao erro, o tratamento individual de condutas e o respeito ao tempo de descanso em comunicações de turno são, todos, mecanismos de prevenção a perigos nominalmente listados pelo MTE: assédio moral, ambiente hostil e sobrecarga por invasão do tempo de descanso.

Encontro 03 — Liderança e Organização do Trabalho

O Encontro 03 concentra-se na atuação da liderança diante do processo produtivo. Seu foco não está na Engenharia de Produção como disciplina, nem pretende transformar líderes em especialistas em gestão industrial. Seu propósito consiste em desenvolver uma forma de pensar a organização do trabalho a partir da realidade cotidiana vivenciada pelas equipes.

Parte-se do entendimento de que dificuldades operacionais fazem parte de qualquer processo produtivo. Entretanto, a maneira como essas dificuldades são organizadas, comunicadas e administradas influencia significativamente a rotina da operação.

Nesse contexto serão discutidos aspectos relacionados à capacidade produtiva, identificação de restrições do processo, recorrência de problemas, organização das prioridades, gestão das informações produzidas pela operação e comunicação entre diferentes níveis da estrutura organizacional.

Especial atenção será dedicada às dificuldades recorrentes. Problemas ocasionais fazem parte da variabilidade natural dos processos. Entretanto, quando determinada situação passa a repetir-

se continuamente, deixa de representar apenas um evento operacional e passa a constituir informação relevante para a melhoria do sistema.

O programa desenvolverá práticas voltadas à identificação dessas recorrências, ao registro organizado das informações produzidas pela operação e à comunicação dessas evidências aos níveis responsáveis pelas decisões estruturais da empresa.

Também será discutido o papel da liderança diante de limitações que extrapolam sua autonomia. Nem sempre o líder dispõe dos recursos necessários para eliminar imediatamente todas as dificuldades existentes em seu setor. Entretanto, sua atuação continua sendo decisiva na forma como essas dificuldades serão administradas.

Uma das competências desenvolvidas pelo programa consiste justamente em diferenciar problemas cuja solução depende da própria liderança e problemas que exigem decisões organizacionais mais amplas. Ao reconhecer essa diferença, espera-se reduzir tanto a transferência indevida de responsabilidades quanto a tendência de transformar limitações estruturais em fatores adicionais de desgaste para as equipes.

O Encontro 03 encerra-se reforçando a compreensão de que organizar o trabalho não significa apenas distribuir tarefas. Significa criar condições para que as pessoas consigam executar suas atividades com clareza, previsibilidade e coordenação, mesmo diante das dificuldades inerentes ao ambiente produtivo.

CORRELAÇÃO NORMATIVA

Este encontro corresponde à dimensão de "organização e percepção do trabalho" na definição de FRPRT. O MTE lista metas inalcançáveis e pressão desproporcional como perigos explícitos a serem geridos pelo PGR; a ênfase em fundamentar metas na capacidade real do processo é a resposta prática a esse risco. A gestão de sobrecarga e pressão por metas, segundo orientação técnica do próprio MTE, deve ainda ser integrada à NR-17 (Ergonomia), já que são, simultaneamente, riscos ergonômicos e psicossociais.

9. Aplicações Práticas do Programa

Os conteúdos desenvolvidos durante o treinamento foram estruturados a partir de situações frequentemente observadas na rotina industrial. Seu objetivo não consiste em apresentar soluções padronizadas para todos os contextos organizacionais, mas oferecer referências que auxiliem a liderança na tomada de decisões diante de problemas reais.

Entre as situações em que as competências desenvolvidas pelo programa podem ser aplicadas destacam-se:

- Tratamento de erros operacionais — condução de situações em que trabalhadores cometem erros durante a execução das atividades, diferenciando a gestão do evento operacional da orientação ao trabalhador.
- Comunicação de mudanças e prioridades — organização da comunicação diante de alterações de programação, mudanças de prioridade, necessidade de aceleração da produção ou reorganização das atividades.
- Feedback corretivo — realização de orientações individuais preservando objetividade, respeito e clareza, evitando exposições públicas desnecessárias.
- Comunicação entre turnos — estruturação da troca de informações entre equipes, reduzindo

conflitos decorrentes de interpretações diferentes sobre problemas encontrados durante a operação.

- Administração de dificuldades recorrentes — identificação de problemas repetitivos, organização das informações produzidas pela operação e encaminhamento dessas evidências para processos de melhoria contínua.
- Gestão da pressão operacional — condução de equipes durante situações de elevada exigência produtiva, preservando organização, clareza e equilíbrio nas decisões.
- Fortalecimento da cooperação — desenvolvimento de práticas voltadas à construção de relações profissionais baseadas em respeito, previsibilidade e confiança entre liderança e equipe.
- Organização do trabalho cotidiano — estruturação das atividades diárias de forma compatível com os recursos disponíveis, favorecendo maior coordenação entre pessoas, processos e prioridades.

10. Considerações Finais

A atualização da NR-1 reforçou a necessidade de compreender que a organização do trabalho exerce influência relevante sobre a prevenção dos fatores de riscos psicossociais. Essa compreensão, entretanto, não modifica a natureza da liderança operacional.

Ao contrário, reforça a importância de competências que sempre fizeram parte da boa gestão, mas que passam a receber atenção ainda maior diante do contexto atual: organizar pessoas, comunicar com clareza, conduzir dificuldades, administrar conflitos, orientar trabalhadores e aprender com os problemas da operação.

O presente programa parte do entendimento de que seu desenvolvimento representa oportunidade para fortalecer simultaneamente a qualidade da gestão, a organização do trabalho e a capacidade das equipes de responder aos desafios inerentes ao ambiente produtivo.

Mais do que atender a uma atualização normativa, investir no desenvolvimento da liderança operacional significa reconhecer que grande parte da experiência cotidiana dos trabalhadores é construída nas interações diárias estabelecidas entre líderes, equipes e processos. Ao fortalecer essas interações, espera-se contribuir para ambientes de trabalho mais organizados, relações profissionais mais maduras e processos produtivos mais consistentes.

Documento vivo: sujeito a atualização conforme validação da psicóloga do trabalho parceira e conforme eventuais atualizações do MTE.