

Gestão de Mudanças e Riscos Ocupacionais: Pilares da Segurança do Trabalho

Nelzo Ronaldo de Paula Cabral Marques Junior¹

“A prevenção deve ser contínua e sistemática, contemplando todas as etapas do trabalho, do planejamento à execução” (Ferreira et al., 2021).

RESUMO

Este artigo analisa a inter-relação entre a gestão de mudanças organizacionais e a gestão de riscos ocupacionais como fundamentos estratégicos para a promoção da saúde e segurança no trabalho. A partir de uma abordagem multidisciplinar, são discutidos os impactos das transformações tecnológicas, estruturais e culturais no ambiente laboral, enfatizando a necessidade de identificar, avaliar e mitigar os riscos associados a esses processos. Destaca-se o papel do profissional de segurança do trabalho na antecipação de perigos e no fortalecimento da cultura prevencionista, além da importância de políticas institucionais que integrem gestão de mudanças com programas de prevenção e bem-estar. O texto propõe diretrizes para o alinhamento entre inovação e proteção à saúde dos trabalhadores, considerando normas regulamentadoras, ergonomia, fatores psicossociais e gestão integrada de riscos. Conclui-se que uma cultura organizacional madura em segurança requer o reconhecimento de que toda mudança implica risco e deve ser planejada com base em princípios técnicos, éticos e humanos.

Palavras-chave: segurança do trabalho, gestão de mudanças, riscos ocupacionais, saúde do trabalhador, prevenção.

¹ Graduado no Curso de Bacharelado em Promoção de Saúde e Lazer da FEF – Faculdade de Educação Física e Fisioterapia da UFAM – Universidade Federal do Amazonas. Membro da CPA – Comissão Própria de Avaliação da CPA/UFAM desde 2017. E-mail: mrmarquesjr@gmail.com

ABSTRACT

This article analyzes the interrelationship between organizational change management and occupational risk management as strategic foundations for promoting health and safety at work. Using a multidisciplinary approach, the impacts of technological, structural, and cultural transformations on the work environment are discussed, emphasizing the need to identify, assess, and mitigate the risks associated with these processes. The role of the occupational safety professional in anticipating hazards and strengthening a preventive culture is highlighted, in addition to the importance of institutional policies that integrate change management with prevention and well-being programs. The text proposes guidelines for aligning innovation and worker health protection, considering regulatory standards, ergonomics, psychosocial factors, and integrated risk management. It is concluded that a mature organizational culture in safety requires the recognition that all change implies risk and must be planned based on technical, ethical, and human principles.

Keywords: occupational safety, change management, occupational risks, worker health, prevention.

INTRODUÇÃO

A segurança do trabalho é um campo de atuação essencial para a sustentabilidade e responsabilidade das organizações contemporâneas. Em um cenário corporativo marcado por constantes transformações — sejam elas tecnológicas, estruturais, produtivas ou culturais — torna-se imprescindível compreender que toda mudança organizacional envolve riscos ocupacionais potenciais, que precisam ser antecipados, avaliados e controlados de forma sistemática. A gestão de mudanças, nesse contexto, não pode mais ser vista como um processo isolado de inovação ou reestruturação, mas como um fator diretamente relacionado à saúde física, emocional e social dos trabalhadores. Historicamente, os acidentes de trabalho e as doenças ocupacionais estiveram ligados a fatores como negligência, falta de informação, ausência de treinamentos ou descumprimento de normas. No entanto, nas últimas décadas, cresceu o entendimento de que a dinâmica organizacional em si — marcada por introdução de novas tecnologias, alteração de turnos, trocas de chefia, mudanças na cultura empresarial e implementação de novos processos — pode representar riscos

significativos se não for conduzida com planejamento e análise de impacto sobre as pessoas (DEJOURS, 1992; SCHULER, 2003).

De acordo com a ISO 45001 (2018), norma internacional sobre sistemas de gestão de saúde e segurança ocupacional, o envolvimento dos trabalhadores nas decisões que afetam seu ambiente de trabalho é uma condição essencial para a eficácia da prevenção. Esse entendimento reforça a necessidade de integração entre os pilares da gestão de mudanças e da gestão de riscos ocupacionais, buscando não apenas o cumprimento das exigências legais (como as Normas Regulamentadoras brasileiras), mas sobretudo a construção de uma cultura organizacional orientada à prevenção, ao cuidado e à valorização da vida.

DESENVOLVIMENTO

A gestão de mudanças e os riscos ocupacionais estão profundamente interligados em contextos organizacionais contemporâneos, especialmente diante da complexidade crescente dos ambientes de trabalho. As transformações tecnológicas, culturais e estruturais impactam diretamente a saúde e a segurança dos trabalhadores, exigindo abordagens integradas e estratégias eficazes de prevenção.

Segundo Kotter (1996), a gestão de mudanças consiste em um conjunto de processos e ferramentas que ajudam as organizações a adaptar-se às transformações internas e externas, garantindo a sustentabilidade e a eficácia operacional. No entanto, tais mudanças, quando implementadas sem planejamento e comunicação adequada, podem gerar insegurança, desorganização e até acidentes de trabalho. Para Reason (1997), os acidentes organizacionais muitas vezes não resultam de falhas individuais, mas sim de lacunas sistêmicas na gestão e na cultura de segurança.

Neste sentido, a gestão de riscos ocupacionais torna-se um pilar essencial. Conforme a ISO 45001 (2018), o gerenciamento proativo dos perigos no local de trabalho é fundamental para prevenir lesões, doenças e promover ambientes laborais seguros e saudáveis. Esta norma reforça que qualquer alteração nos processos, infraestrutura ou

rotinas deve passar por uma análise de risco prévia, incorporando as percepções dos trabalhadores e gestores de segurança.

A literatura aponta que mudanças organizacionais mal conduzidas podem intensificar fatores de risco psicossociais, como estresse, ansiedade e burnout, os quais impactam a produtividade e a saúde mental dos profissionais (Maslach & Leiter, 2016). Além disso, conforme Dejours (1992), o sofrimento no trabalho, muitas vezes invisível, tende a se agravar em períodos de instabilidade e insegurança, sendo vital integrar a escuta dos trabalhadores nos processos decisórios.

O contexto brasileiro, regulado pelas Normas Regulamentadoras (NRs), especialmente a NR-1, exige das organizações um plano de ação preventivo e contínuo, baseado em avaliações periódicas dos riscos (BRASIL, 2019). A NR-9, por exemplo, determina o Programa de Prevenção de Riscos Ambientais (PPRA), que deve ser ajustado em casos de mudanças que impliquem novos riscos ou agravamento dos existentes.

De acordo com Ferreira et al. (2021), integrar a gestão de mudanças com a gestão de riscos ocupacionais demanda uma abordagem sistêmica, que considere variáveis humanas, técnicas e organizacionais. Os autores destacam que a participação dos trabalhadores na identificação dos riscos e na construção das soluções preventivas fortalece a cultura de segurança e aumenta a eficácia das intervenções.

A gestão eficaz das mudanças organizacionais, portanto, deve conter etapas de análise de impacto sobre a saúde ocupacional, diálogo social, capacitação contínua e avaliação dos riscos emergentes. A antecipação de perigos, o mapeamento de vulnerabilidades e a criação de planos de contingência devem ser práticas rotineiras no ciclo de mudanças.

Em suma, a sinergia entre a gestão de mudanças e a gestão de riscos ocupacionais é indispensável para promover ambientes de trabalho resilientes, seguros e humanos. Como

reforça a Organização Internacional do Trabalho (OIT, 2019)², a segurança no trabalho deve estar no centro da construção do futuro laboral — e isso passa, necessariamente, pela capacidade das organizações de lidar eticamente com o novo, o instável e o incerto. A OIT argumenta que as transformações tecnológicas, a transição para economias verdes, a digitalização e o envelhecimento da força de trabalho impõem novos riscos ocupacionais, exigindo políticas públicas mais robustas e sistemas de proteção social adaptativos. Nesse contexto, a organização reforça a importância da antecipação dos riscos — ou seja, identificar e mitigar perigos antes que eles causem danos efetivos aos trabalhadores.

Além disso, o documento propõe a inclusão do direito à segurança e à saúde no trabalho como princípio fundamental e direito do trabalho, o que elevaria o compromisso dos Estados-membros na implementação de medidas preventivas e na fiscalização de condições laborais inadequadas. Tal proposta reforça a ideia de que a segurança do trabalho não deve ser tratada como um custo, mas como um investimento estratégico em capital humano, produtividade e justiça social.

² A Organização Internacional do Trabalho (OIT), em seu relatório intitulado *"Segurança e Saúde no Centro do Futuro do Trabalho: Aproveitando 100 Anos de Experiência"* (OIT, 2019), enfatiza a necessidade de integrar a saúde e a segurança no trabalho como pilares centrais na construção de ambientes laborais dignos, seguros e sustentáveis. Com base em uma análise histórica dos avanços e desafios da área, o relatório defende que os direitos à segurança e à saúde devem ser considerados fundamentais, tal como os direitos à liberdade de associação e à negociação coletiva.

A OIT também destaca a importância de se ampliar o acesso à informação, à formação contínua em prevenção e ao diálogo social, promovendo ambientes onde os trabalhadores possam participar ativamente na construção de condições laborais mais saudáveis. Essa abordagem está alinhada com o conceito de trabalho decente, que pressupõe que nenhum desenvolvimento econômico é aceitável se comprometer a integridade física e mental dos trabalhadores.

Por fim, o relatório de 2019 deixa claro que o futuro do trabalho só será justo e inclusivo se a segurança e a saúde ocupacional estiverem no centro das reformas legislativas, tecnológicas e institucionais. A promoção de uma cultura de prevenção — que reconheça o valor da vida e da integridade do trabalhador — deve ser a base de toda transformação organizacional.

OS PILARES DA SEGURANÇA DO TRABALHO

A Segurança do Trabalho é um campo multidisciplinar voltado à prevenção de acidentes, doenças ocupacionais e à promoção de ambientes laborais saudáveis. Para que essa prática seja eficaz e sustentável, ela deve se apoiar em pilares fundamentais, que formam a base conceitual e operacional das ações preventivas e corretivas no ambiente organizacional. Esses pilares não são apenas técnicos, mas também éticos, legais e organizacionais.

1. PREVENÇÃO DE RISCOS OCUPACIONAIS

A prevenção é o primeiro e mais essencial pilar. Segundo a **ISO 45001 (2018)**, prevenir riscos significa antecipar, identificar e controlar os perigos antes que eles causem danos à integridade física e mental dos trabalhadores. Isso inclui medidas como análise preliminar de riscos (APR), inspeções regulares, programas de prevenção (como o PGR e o PCMSO) e ações educativas.

2. CAPACITAÇÃO E EDUCAÇÃO PERMANENTE

A formação dos trabalhadores em segurança do trabalho é indispensável para garantir comportamentos seguros e para promover uma cultura de prevenção. A Organização Internacional do Trabalho (OIT, 2019) reforça que a educação em segurança deve ser inclusiva, adaptada aos diferentes setores e constante, pois os riscos evoluem com as mudanças tecnológicas e organizacionais.

3. CULTURA DE SEGURANÇA ORGANIZACIONAL

A cultura de segurança é o conjunto de valores, atitudes e práticas compartilhadas por todos os membros de uma organização em relação à proteção e à saúde no trabalho. Segundo Reason (1997), organizações que desenvolvem uma cultura de segurança sólida tendem a reduzir significativamente os acidentes e a melhorar a comunicação sobre riscos. A cultura deve ser promovida pela alta liderança e permeada por todos os setores, com abertura ao diálogo e valorização do bem-estar.

4. CONFORMIDADE LEGAL E NORMATIVA

A conformidade com as legislações trabalhistas e de segurança é um pilar normativo da segurança do trabalho. No Brasil, as Normas Regulamentadoras (NRs) do Ministério do Trabalho estabelecem critérios obrigatórios para diversas atividades e setores, como a NR-1 (disposições gerais), NR-6 (EPI), NR-9 (riscos ambientais) e NR-17 (ergonomia). O não cumprimento dessas normas pode acarretar penalidades legais, além de expor os trabalhadores a situações de risco.

5. GESTÃO DE MUDANÇAS E MELHORIA CONTÍNUA

Toda mudança na estrutura, nos processos ou nas tecnologias de uma organização deve passar por uma avaliação de impacto sobre a saúde e a segurança dos trabalhadores. A gestão de mudanças é fundamental para prevenir riscos novos ou agravados, conforme orientam a NR-1 e a ISO 45001. Além disso, a busca constante por melhorias nos sistemas de gestão de segurança constitui um pilar essencial para a eficácia das ações.

6. PARTICIPAÇÃO DOS TRABALHADORES

A escuta ativa e a participação dos trabalhadores nos processos de identificação de riscos e construção de soluções são reconhecidas como componentes centrais de um ambiente laboral seguro. Para Dejours (1992), o sofrimento no trabalho pode ser prevenido quando há espaço institucional para o reconhecimento da experiência e da subjetividade do trabalhador.

Humanização da Segurança: Como Incentivar um Compromisso Empresarial com a Vida

A segurança do trabalho, quando compreendida apenas como uma exigência legal ou uma obrigação formal, perde sua potência transformadora. A verdadeira prevenção nasce quando a preservação da vida é assumida como valor central da cultura organizacional. Nesse cenário, a questão fundamental é: como incentivar um comportamento empresarial verdadeiramente comprometido com a dignidade e a integridade da pessoa humana?

6.1. Formação Ética e Liderança Consciente

A transformação começa pela liderança. Gestores e tomadores de decisão precisam ser formados não apenas tecnicamente, mas também eticamente. Como destaca Sennett (2006), lideranças sensíveis aos vínculos humanos criam ambientes onde o respeito e a solidariedade moldam as rotinas de trabalho. Promover cursos, workshops e vivências que aproximem os gestores da realidade dos trabalhadores é um passo essencial para despertar empatia e responsabilidade social.

Segundo Carroll e Shabana (2010), a responsabilidade social corporativa (RSC) deve integrar a estratégia da empresa de maneira orgânica, indo além do marketing institucional. Isso significa incluir a saúde e segurança dos trabalhadores como parte do compromisso ético com o bem comum.

6.2. Participação dos Trabalhadores como Agentes de Transformação

A promoção de ambientes participativos — onde os trabalhadores não apenas seguem regras, mas co-construem soluções de segurança — é outro fator de incentivo. Para Dejours (1992), ouvir a experiência subjetiva do trabalhador é fundamental para revelar riscos invisíveis e melhorar a organização do trabalho.

Criar comitês de segurança com voz ativa, incentivar denúncias sem retaliações e premiar boas práticas são estratégias que consolidam o valor da vida como eixo das ações empresariais.

6.3. Valorização da Cultura de Prevenção

A cultura de prevenção, conforme descrita por Reason (1997), não se impõe por decreto: ela se constrói pela repetição de práticas coerentes, pelo exemplo da liderança e pela valorização simbólica da vida humana. Empresas que promovem campanhas constantes, que reconhecem publicamente atitudes seguras e que incorporam rituais simbólicos (como minutos de silêncio em caso de acidentes ou homenagens a boas práticas) fortalecem o sentido de pertencimento e responsabilidade coletiva.

6.4. Integração entre Sustentabilidade e Saúde Ocupacional

Iniciativas de sustentabilidade organizacional devem estar ligadas diretamente à saúde do trabalhador. A Organização Internacional do Trabalho (OIT, 2019) afirma que o trabalho decente inclui, necessariamente, ambientes seguros e saudáveis. Nesse sentido, incentivar um comportamento empresarial voltado para a sustentabilidade humana é reconhecer que não há desenvolvimento econômico legítimo sem cuidado com a vida.

A ISO 45001 (2018) reforça que a alta direção deve demonstrar envolvimento ativo com a gestão de saúde e segurança no trabalho, alinhando objetivos estratégicos com indicadores de bem-estar e prevenção.

6.5. Pressão Social e Transparência Corporativa

Além das motivações internas, há estímulos externos que podem impulsionar esse compromisso. A exigência da sociedade por transparência, ética e responsabilidade social pressiona as empresas a adotarem condutas mais humanas. Relatórios de sustentabilidade, selos de boas práticas, auditorias independentes e o engajamento com os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS), especialmente o ODS 8 — trabalho decente e crescimento econômico —, tornam-se mecanismos eficazes para alinhar o lucro com a dignidade.

CONCLUSÃO

A interligação entre gestão de mudanças e gestão de riscos ocupacionais constitui hoje um dos maiores desafios e, ao mesmo tempo, uma das maiores oportunidades para o fortalecimento da segurança do trabalho nas organizações. Em um mundo cada vez mais dinâmico, onde transformações tecnológicas, econômicas e sociais acontecem em ritmo acelerado, é impensável promover inovação sem considerar seus impactos sobre a saúde dos trabalhadores.

As mudanças no ambiente de trabalho — quando conduzidas sem planejamento ou participação — podem gerar consequências devastadoras, que vão

desde acidentes físicos até o adoecimento psíquico e o absenteísmo crônico. Por outro lado, quando bem gerenciadas, essas mesmas mudanças podem se tornar vetores de crescimento, bem-estar e cultura de prevenção.

A segurança do trabalho não deve ser vista como um setor isolado ou meramente normativo, mas como um eixo estratégico e transversal a todas as áreas da organização. O reconhecimento do trabalhador como sujeito ativo e pensante no processo de mudança é essencial para a consolidação de ambientes laborais mais éticos, inclusivos e saudáveis.

Compreender que não existe mudança neutra é parte do amadurecimento institucional. Mudanças organizacionais sempre carregam consigo impactos multifatoriais que devem ser medidos e monitorados, especialmente do ponto de vista da saúde ocupacional. Adotar protocolos preventivos, estabelecer canais de comunicação eficazes e garantir a escuta ativa do trabalhador são estratégias que reduzem os índices de acidentes e aumentam a confiança organizacional. Além disso, o investimento em treinamento contínuo e na valorização da cultura de segurança fortalece a resiliência institucional e prepara a organização para lidar com os desafios da contemporaneidade.

Em última instância, a verdadeira segurança do trabalho vai além do cumprimento das normas: ela é construída na prática cotidiana, na ética das decisões e no compromisso coletivo com a preservação da vida.

Os pilares da segurança do trabalho não são estáticos. Eles evoluem conforme a dinâmica do mundo do trabalho, exigindo revisão constante das práticas e o fortalecimento de uma cultura organizacional comprometida com a vida. Ao integrar prevenção, educação, gestão, legalidade, participação e cultura organizacional, as empresas constroem ambientes mais seguros, produtivos e humanos.

Enfim, Segurança do Trabalho: Para Além da Norma, um Compromisso Ético com a Vida. Embora o cumprimento das normas regulamentadoras (NRs) e legislações trabalhistas seja essencial à segurança do trabalho, a experiência prática e a literatura

especializada demonstram que a verdadeira proteção do trabalhador vai além da formalidade legal. Ela se constrói no cotidiano das relações de trabalho, na ética das decisões gerenciais e no compromisso coletivo com a preservação da vida humana.

Segundo Dejours (1992), a segurança do trabalho não pode ser reduzida a uma técnica aplicada de forma padronizada; ela é atravessada por aspectos subjetivos, organizacionais e simbólicos que envolvem tanto o trabalhador quanto a cultura institucional. O autor defende que o sofrimento no trabalho e a exposição ao risco são frequentemente resultados de uma organização do trabalho que silencia a experiência operária e valoriza apenas a produtividade.

Na mesma linha, Reason (1997) argumenta que os acidentes organizacionais não decorrem exclusivamente de atos inseguros individuais, mas de falhas sistêmicas na cultura de segurança. Para o autor, uma cultura forte de prevenção é aquela em que todos os níveis da organização reconhecem sua responsabilidade compartilhada na manutenção da segurança e agem de forma transparente, ética e proativa frente aos riscos.

A Organização Internacional do Trabalho (OIT, 2019) também reforça que a saúde e a segurança no trabalho devem estar no centro das decisões organizacionais, sendo tratadas como um direito fundamental e não como um custo. Esse posicionamento ético exige que as empresas adotem políticas de escuta ativa, participação dos trabalhadores e gestão antecipatória dos riscos, valorizando o ser humano como sujeito e não apenas como recurso produtivo.

Além disso, a ISO 45001 (2018) introduz a ideia de que o sistema de gestão de saúde e segurança no trabalho deve ser fundamentado em princípios éticos e na melhoria contínua, destacando que a cultura de prevenção é resultado da liderança comprometida e da participação ativa de todos os envolvidos.

Como sintetizam Ferreira et al. (2021), a segurança do trabalho deve ser compreendida como uma construção coletiva, baseada no diálogo social, na transparência e no reconhecimento mútuo entre empregadores, trabalhadores e gestores. Não basta

aplicar treinamentos ou seguir protocolos: é necessário criar um ambiente onde o respeito à vida seja o valor central de todas as práticas e decisões.

Assim, em última instância, a segurança do trabalho é um valor ético, uma prática sociocultural contínua que se atualiza diariamente nas escolhas gerenciais, nas condutas laborais e nas relações interpessoais. Quando a preservação da vida torna-se prioridade institucional, a prevenção deixa de ser uma obrigação formal e passa a ser um compromisso humano — solidário, consciente e transformador.

Finalizando como lidar com o comportamento empresarial resistente as mudanças e priorizar a vida e não a produção? - Incentivar um comportamento empresarial verdadeiramente comprometido com a vida humana exige mudança cultural, ética e estrutural. É preciso formar lideranças empáticas, promover a escuta ativa dos trabalhadores, alinhar segurança ao planejamento estratégico e valorizar atitudes que colocam a vida no centro das decisões. Quando a preservação da vida se transforma de formalidade legal em compromisso genuíno, a prevenção torna-se, de fato, um ato solidário, consciente e transformador — uma escolha pela humanidade no coração da organização.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Ministério do Trabalho. Norma Regulamentadora nº 9 (NR-09): Avaliação e Controle dos Riscos Ambientais. Brasília: Ministério do Trabalho, 2019.

DEJOURS, C. A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho. 5. ed. São Paulo: Cortez, 1992.

FERREIRA, L. C. et al. Gestão integrada de riscos ocupacionais em ambientes de mudança organizacional. Revista Brasileira de Saúde Ocupacional, v. 46, e25, 2021.

ISO 45001. Occupational health and safety management systems — Requirements with guidance for use. International Organization for Standardization, 2018.

KOTTER, J. P. Leading Change. Boston: Harvard Business School Press, 1996.

MASLACH, C.; LEITER, M. P. *Burnout at Work: A Psychological Perspective*. New York: Psychology Press, 2016.

OIT – Organização Internacional do Trabalho. *Segurança e Saúde no Centro do Futuro do Trabalho: Aproveitando 100 anos de experiência*. Genebra: OIT, 2019.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO (OIT). *Segurança e Saúde no Centro do Futuro do Trabalho: Aproveitando 100 Anos de Experiência*. Genebra: OIT, 2019. Disponível em: <https://www.ilo.org>

POHLMANN, M.; IRIGARAY, H. A. R. Mudança organizacional e sofrimento psíquico no trabalho: uma análise crítica. *Revista Psicologia & Sociedade*, v. 32, n. 1, p. 1–10, 2020.

REASON, J. *Managing the Risks of Organizational Accidents*. Aldershot: Ashgate, 1997.