



VOLUME

03

COLEÇÃO NEXSPOT • GESTÃO DE PESSOAS

Clima organizacional ampliado

Silêncio, omissão e observação ética: como ler o clima pelas três lentes NEXsPOT e conectá-lo ao bem-estar e à NR-01.

Caio Fábio de Souza Martins

Psicólogo • Mestre em Psicologia • Doutorando (PUC Goiás)
NEXsPERT ALLNEXS • Outubro de 2026

POWERED BY  **CAIO FÁBIO MARTINS**
DESENVOLVIMENTO HUMANO

Clima organizacional ampliado: além do que as pessoas dizem

Silêncio, omissão e observação ética: como ler o clima pelas três lentes NEXsPOT e conectá-lo ao bem-estar e à NR-01.

Autoria

Caio Fábio de Souza Martins — Psicólogo, Mestre em Psicologia, doutorando na PUC Goiás com pesquisa sobre liderança com sentido. NEXsPERT da ALLNEXS e professor de Psicologia das Organizações e do Trabalho.

Edição

ALLNEXS Conhecimentos · Coleção NEXsPOT · Volume 03 · 1ª edição, outubro de 2026. Powered by Caio Fábio Martins Desenvolvimento Humano.

Direitos

© 2026 Caio Fábio Martins Desenvolvimento Humano e ALLNEXS. O método NEXsPOT de diagnóstico, o plano NEXs ACTION 90 e as ferramentas NEXs TOOLS descritas neste e-book são de autoria de Caio Fábio de Souza Martins. Uso pessoal e educacional permitido com citação da fonte; reprodução comercial, total ou parcial, depende de autorização.

Como citar

MARTINS, Caio Fábio de Souza. *Clima organizacional ampliado: além do que as pessoas dizem*. Goiânia: ALLNEXS Conhecimentos, 2026. (Coleção NEXsPOT, v. 03). E-book.

Avisos importantes

Este material tem finalidade educacional. Não substitui assessoria jurídica, contábil ou avaliação psicológica individual. Leis, normas e decisões citadas foram conferidas até 29 de outubro de 2026 e podem mudar; confirme a situação atual antes de decidir. Os casos reais foram reconstruídos a partir de fontes públicas e amplamente divulgadas, indicadas ao final de cada caso. Exemplos marcados como **ilustrativos** usam empresa e números fictícios.

Privacidade e dados: contato@allnexs.com.br

SUMÁRIO

O que você vai encontrar

01	Quando a pesquisa de clima diz que está tudo bem	3
02	Silêncio organizacional: as razões de quem não fala	5
03	Observar sem vigiar: a lente que completa a escuta	8
04	Os números que contam o que ninguém disse	11
05	Do termômetro ao tratamento: clima conectado ao bem-estar	14
06	Quando o silêncio custou caro	16
07	Diagnóstico NEXsPOT	20
08	Plano NEXs ACTION 90 para o RH	24
09	Ferramentas para aplicar agora	27
10	Referências	30



01

O LIMITE DA PESQUISA

Quando a pesquisa de clima diz que está tudo bem

Uma pesquisa de clima com 85% de satisfação pode ser uma ótima notícia. Pode também ser o retrato de uma equipe que aprendeu que não vale a pena dizer a verdade. O número sozinho não diferencia uma coisa da outra.

O paradoxo da pesquisa favorável

Muitas empresas descobrem seus problemas de clima tarde demais: no pedido de demissão do melhor técnico, no afastamento por esgotamento, na denúncia que chega ao Ministério Público do Trabalho, na reclamação trabalhista por assédio. Quando o RH volta à última pesquisa, os índices estavam bons.

Isso não significa que a pesquisa foi mal feita. Significa que ela mede apenas o que as pessoas se dispõem a declarar. Em ambientes em que falar parece arriscado ou inútil, o que se declara se distancia do que se vive.

A TESE DESTE VOLUME

Clima é aquilo que se diz, aquilo que se vê e aquilo que os registros mostram. A gestão de clima ampliada parte do princípio de que pessoas omitem informações por motivos compreensíveis, e por isso combina a escuta com observação ética e indicadores, conectando tudo aos processos de bem-estar e à gestão de riscos psicossociais.

Clima não é cultura, e não é só satisfação

Clima

Percepções compartilhadas sobre o ambiente, as práticas e as relações de trabalho. Oscila com eventos, lideranças e mudanças, e pode ser acompanhado com frequência.

Cultura

Pressupostos, valores e crenças compartilhados, nos termos de Edgar Schein. Estável e profunda, define como a organização interpreta o que acontece. A cultura decide se uma oscilação de clima vira ferida ou aprendizado.

O que a pesquisa tradicional não alcança

- **O que as pessoas temem dizer:** assédio, retaliação, conflitos com a liderança direta.
- **O que as pessoas não percebem:** sobrecarga naturalizada, sinais de esgotamento que a própria pessoa nega.
- **O que as pessoas acham que não adianta dizer:** problemas antigos que já foram relatados e nada mudou.
- **O que acontece longe da pesquisa:** grupos de mensagens, corredores, turnos noturnos, equipes externas.
- **Quem não responde:** a ausência de resposta também é dado, e costuma se concentrar justamente onde o clima está pior.

Pesquisa de clima não cumpre, sozinha, a NR-01. A pesquisa mede percepção; a gestão de riscos psicossociais identifica, avalia e controla fatores da organização do trabalho que podem adoecer. Uma boa pesquisa alimenta o diagnóstico, mas não o substitui.



02

POR QUE AS PESSOAS OMITEM

Silêncio organizacional: as razões de quem não fala

Omitir informação no trabalho raramente é má-fé. Quase sempre é uma decisão racional diante de um ambiente que pune, ignora ou desgasta quem fala.

O que a pesquisa científica já mostrou

Silêncio como fenômeno coletivo

Elizabeth Morrison e Frances Milliken (2000) descreveram o silêncio organizacional como um fenômeno coletivo: quando muitas pessoas, ao mesmo tempo, retêm informações sobre problemas. Ele nasce de crenças compartilhadas de que falar é perigoso ou inútil, e se alimenta de estruturas e práticas da gestão, como centralização de decisões e reações negativas a más notícias.

Sair, falar ou calar

Albert Hirschman (1970) mostrou que, diante da insatisfação, as pessoas podem sair (*exit*), manifestar-se (*voice*) ou permanecer leais. Quando a voz não é ouvida, a saída cresce: pedidos de demissão, transferências, desinvestimento silencioso no trabalho.

Segurança psicológica

Amy Edmondson (1999) definiu segurança psicológica como a crença compartilhada de que a equipe é um lugar seguro para correr riscos interpessoais: perguntar, discordar, admitir erros. Onde ela é baixa, os erros são escondidos e a aprendizagem diminui.

A espiral do silêncio

Elisabeth Noelle-Neumann descreveu como pessoas que acreditam estar em minoria tendem a se calar, o que reforça a impressão de que a opinião dominante é unânime. No trabalho, isso faz com que poucas vozes críticas desapareçam e a liderança conclua que não há problema.

Sete razões práticas para a omissão

Razão	Como aparece
Medo de retaliação	Desconfiança do anonimato, especialmente em equipes pequenas, em que a resposta é identificável.
Futilidade	"Já falamos na última pesquisa e nada mudou." Respostas neutras ou abandono do questionário.
Desejabilidade social	Responder o que parece esperado, sobretudo quando o gestor apresenta a pesquisa.
Lealdade ao grupo	Proteger colegas ou o próprio líder, de quem se gosta apesar dos problemas.
Fadiga de pesquisa	Questionários longos e frequentes, respondidos às pressas.
Normalização	Sobrecarga, piadas ofensivas ou metas abusivas viram "o jeito daqui".
Momento de tensão	Após conflitos, demissões em massa ou eventos que dividem a equipe, como períodos eleitorais polarizados, a cautela aumenta.

Consequência para o RH: não trate a omissão como falha moral de quem responde. Trate como dado sobre o ambiente. Uma equipe que omite está dizendo algo sobre o risco de falar.



03

MÉTODO

Observar sem vigiar: a lente que completa a escuta

Se as pessoas nem sempre dizem, é preciso olhar. Mas olhar não significa vigiar. A observação ética acompanha o trabalho e as relações de forma coletiva, com finalidade de cuidado, nunca para montar dossiês individuais.

Observação ética: cinco princípios

1. Coletiva, não individual

Observa-se a equipe, o turno, a rotina. O registro é agregado. Não se anotam nomes associados a comportamentos.

2. Transparente

As equipes sabem que a gestão de clima inclui presença do RH e da liderança no trabalho real, e para quê.

3. Com finalidade de cuidado

O objetivo é identificar riscos e melhorar condições de trabalho, não fundamentar punições. O que se observa para cuidar não pode ser usado para punir.

4. Sobre o trabalho, não sobre a vida

Observam-se tarefas, interações e condições de trabalho. Vida privada, redes sociais pessoais e convicções não entram.

5. Com devolutiva

O que foi observado volta às equipes de forma agregada, com a pergunta: "faz sentido para vocês?".

Limite ético

Observação no trabalho segue a LGPD e, quando conduzida por psicólogo, o Código de Ética Profissional. Não é monitoramento eletrônico, tema do volume 1.

Doze sinais observáveis de clima

Os sinais abaixo não diagnosticam nada isoladamente. Ganham sentido quando se repetem, quando se concentram em uma área e quando conversam com as outras lentes.

#	Sinal	O que pode indicar
1	Silêncio depois que o líder pergunta "alguma dúvida?"	Baixa segurança psicológica ou formato de reunião que não convida à fala.
2	Sempre as mesmas pessoas falam nas reuniões	Distribuição desigual de voz; grupos que se sentem sem espaço.
3	Conversas que param quando a liderança chega	Desconfiança, conflito não resolvido, assuntos que "não podem" ser ditos.
4	Pausas suprimidas e almoço na estação de trabalho	Sobrecarga, prazos irreais, medo de parecer pouco comprometido.
5	Isolamento de pessoas ou subgrupos	Exclusão, conflitos interpessoais, possível assédio.
6	Piadas recorrentes sobre um grupo ou pessoa	Incivilidade que pode evoluir para assédio moral.
7	Erros escondidos ou descobertos tarde	Medo de punição; cultura que culpa em vez de aprender.

8	Procedimento escrito diferente do executado	Metas incompatíveis com o método seguro; improviso para dar conta.
9	Tom ríspido em mensagens e grupos de trabalho	Pressão, conflito, comunicação de liderança que adocece.
10	Gente chegando muito antes e saindo muito depois	Jornada estendida não registrada, sobrecarga naturalizada.
11	Visitas frequentes ao ambulatório ou ao RH em um mesmo setor	Sofrimento concentrado; vale cruzar com absenteísmo.
12	Pedidos de transferência para sair de uma equipe	Problema de liderança ou de relação, com saída como forma de voz.

Roteiro de observação

1. **Defina a finalidade** e o período (por exemplo, quatro semanas).
2. **Escolha momentos representativos:** início de turno, reuniões de rotina, picos de demanda, trocas de turno, turno noturno.
3. **Use um registro padronizado** com os doze sinais, intensidade (ausente, eventual, frequente) e contexto, sem nomes.
4. **Varie os observadores** (RH, SESMT, liderança de outra área) para reduzir viés.
5. **Lembre do efeito observador:** as pessoas mudam quando sabem que estão sendo vistas. Por isso a observação é contínua e discreta, nunca uma "visita de inspeção".
6. **Cruze com as outras lentes** antes de concluir qualquer coisa.



04

REGISTROS

Os números que contam o que ninguém disse

Atestados, desligamentos, transferências e horas extras são decisões que as pessoas tomam quando não falam. Bem lidos, os registros revelam o clima que a pesquisa não captou.

Indicadores da lente T

Indicador	Como calcular	O que sugere quando piora
Absenteísmo	Horas ausentes ÷ horas previstas × 100, por área e por mês.	Desgaste, desmotivação, adoecimento.
Atestados de 1 a 3 dias	Quantidade por 100 empregados, por área.	Sofrimento que ainda não virou afastamento; vale atenção especial.
Rotatividade voluntária	Pedidos de demissão ÷ quadro médio × 100.	Saída como substituto da voz.
Desligamentos nos 90 primeiros dias	Saídas até 90 dias ÷ admissões do período.	Problema de integração, de seleção ou de liderança direta.
Pedidos de transferência	Por equipe de origem.	Problema concentrado em uma liderança ou relação.
Horas extras	Por pessoa e por área, com tendência.	Sobrecarga, dimensionamento inadequado.
Afastamentos	Por CID agrupado (sem identificação), por área.	Fatores de risco psicossocial e ergonômico.
Canal de ética e ouvidoria	Relatos por tema e área; tempo de resposta.	Conflitos, assédio, desconfiança no próprio canal se o volume for zero.
Taxa de resposta da pesquisa	Por área.	Respostas muito baixas também são sinal de clima.

Cuidados com dados de saúde. Informações de saúde são dados sensíveis (LGPD, art. 11). Use-as sempre agregadas, com acesso restrito ao serviço de saúde ocupacional, em grupos grandes o bastante para impedir a identificação de pessoas. Nunca use dado de saúde em decisão de desempenho, promoção ou desligamento.

Índice de silêncio NEXs

Para facilitar a leitura, a ALLNEXS Conhecimentos propõe um indicador simples, que compara a percepção declarada com os sinais das outras duas lentes. Ele não é um teste psicológico; é um alerta de divergência.

Índice de silêncio = (nota de risco na observação + nota de risco nos registros) ÷ 2 – nota de risco na percepção

Cada lente recebe uma nota de risco de 0 (sem sinais) a 10 (sinais fortes e frequentes). Se o resultado for **maior que 3**, os sinais observados e registrados estão bem piores do que as pessoas declaram: há indício de omissão, e o próximo passo é reforçar as garantias de escuta antes de qualquer conclusão. Se for **menor**

que –3, as pessoas declaram mais problemas do que os outros sinais mostram: vale investigar fatores que os registros ainda não captam, como sofrimento recente ou expectativas frustradas.



05

BEM-ESTAR E NR-01

Do termômetro ao tratamento: clima conectado ao bem-estar

Diagnóstico de clima que não muda o trabalho vira frustração, e alimenta a próxima omissão. A gestão ampliada liga cada achado a um processo de bem-estar e à gestão de riscos psicossociais.

Bem-estar é desenho do trabalho, não benefício

Ginástica laboral, frutas no escritório e palestras motivacionais podem ser agradáveis. Mas, se a sobrecarga, a falta de autonomia ou a liderança abusiva continuam, o efeito é limitado e, às vezes, irônico. As diretrizes da OMS sobre saúde mental no trabalho (2022) recomendam priorizar intervenções organizacionais: ajustar demandas, cargas, horários, participação e formação de gestores.

Como cada achado vira processo

Achado de clima ampliado	Processo de bem-estar conectado	Registro na NR-01
Sobrecarga e pausas suprimidas	Revisão de dimensionamento e metas; análise ergonômica (NR-17)	Fator: demanda excessiva; medida no PGR
Silêncio diante da liderança	Formação de líderes em escuta, feedback e segurança psicológica	Fator: falta de suporte; plano de ação
Incivildade e piadas	Acordos de convivência, canal de denúncia confiável, mediação	Fator: conflitos, assédio; medidas de prevenção
Atestados curtos concentrados	Acolhimento pela saúde ocupacional; programa de apoio ao empregado	Indicador de acompanhamento de eficácia
Saídas nos 90 primeiros dias	Integração com padrinho, rotina de conversas do gestor	Fator: mudanças mal comunicadas, falta de suporte
Medo de errar, erros escondidos	Análise de incidentes sem culpa, revisão de critérios disciplinares	Fator: pressão excessiva; medida organizacional

O que a NR-01 pede e como o clima ampliado ajuda

Identificar

As três lentes ampliam a identificação de fatores psicossociais que questionários sozinhos não revelam.

Avaliar

A triangulação dá base documentada para classificar probabilidade e gravidade.

Controlar

Cada achado se conecta a uma medida concreta no plano de ação do PGR.

Acompanhar

Indicadores das três lentes mostram a eficácia das medidas, com participação dos trabalhadores.

Situação em outubro de 2026: o STF, na ADPF 1.316, suspendeu as sanções relativas a itens psicossociais da NR-01 e prorrogou a suspensão por mais 90 dias em setembro. A norma continua válida e os riscos psicossociais seguem no GRO; a obrigação de gerenciar continua.



06

CASOS REAIS

Quando o silêncio custou caro

Em casos muito conhecidos, as informações existiam dentro da organização. O que faltou foi um ambiente em que elas pudessem circular, e uma gestão que olhasse além do que era declarado.

Boeing: empregados hesitavam em relatar problemas de segurança

Relatório do painel de especialistas da FAA, 26 de fevereiro de 2024

O QUE ACONTECEU

Um painel de especialistas convocado pela autoridade de aviação dos Estados Unidos avaliou a cultura de segurança da Boeing depois dos acidentes com o 737 MAX. O relatório apontou hesitação dos empregados em relatar preocupações de segurança por medo de retaliação, desconexão entre a alta gestão e o restante da organização sobre cultura de segurança, e desconhecimento, por muitos empregados, dos objetivos e procedimentos do próprio sistema de gestão de segurança, mesmo após sua reescrita.

LEITURA NEXSPOT

P · Percepção

Empregados com receio de falar sobre segurança, o tema mais crítico do negócio.

O · Observação

Procedimentos escritos que não eram conhecidos nem praticados por muitos.

T · Trabalho em números

Desconexão entre o discurso da alta gestão e o que o painel encontrou.

LIÇÃO PARA O RH

Manual revisado não muda cultura. Pergunte se as pessoas conhecem os processos e se se sentem seguras para usá-los, e observe se o fazem.

Fonte: CNN Business, 26 fev. 2024; Flying Magazine e AirlineGeeks, abr. 2024.

Wells Fargo: o problema era conhecido e foi tratado como desvio individual

Acordo de US\$ 3 bilhões com autoridades dos Estados Unidos, fevereiro de 2020

O QUE ACONTECEU

Por mais de uma década, a pressão por metas de vendas levou empregados a abrir contas sem autorização de clientes. Investigadores internos alertaram desde 2004; a liderança tratou o problema como conduta de empregados desonestos e não revisou o modelo de metas. Muitos empregados da ponta foram desligados quando flagrados, enquanto o sistema que produzia o comportamento seguiu intacto até o escândalo público.

LEITURA NEXSPOT

P · Percepção

O desconforto existia, mas não chegava a quem decidia, ou não era levado a sério.

O · Observação

O mesmo comportamento se repetia em muitas agências: padrão, não exceção.

T · Trabalho em números

Indicadores de vendas excelentes conviviam com sinais internos de alerta.

LIÇÃO PARA O RH

Quando um comportamento indesejado aparece em muitos lugares, procure a causa no sistema (metas, liderança, incentivos), não só nas pessoas.

Fonte: InvestmentNews e Insurance Journal, fev. 2020.

Google, Projeto Aristóteles: segurança psicológica em primeiro lugar

Estudo interno com mais de uma centena de equipes, divulgado a partir de 2015

O QUE ACONTECEU

O Google estudou durante anos o que diferenciava suas equipes mais eficazes. A conclusão foi que importava menos quem estava na equipe e mais como as pessoas interagiam. O fator mais importante identificado foi a segurança psicológica: a crença de que é possível assumir riscos e expor ideias sem ser humilhado. Equipes eficazes também distribuíam de forma mais equilibrada a participação nas conversas.

LEITURA NEXSPOT

P · Percepção

Membros das melhores equipes se sentiam seguros para discordar e errar.

O · Observação

Nas melhores equipes, mais pessoas falavam nas reuniões.

T · Trabalho em números

Diferenças de eficácia entre equipes explicadas mais por normas de grupo do que por perfil individual.

LIÇÃO PARA O RH

Observe quem fala nas reuniões. Distribuição de voz é um indicador observável e barato de segurança psicológica.

Fonte: World Economic Forum; re:Work (Google).

DADO NACIONAL

Afastamentos por transtornos mentais batem recorde no Brasil

Ministério da Previdência Social, dados de 2025

O QUE ACONTECEU

Em 2025, o INSS concedeu mais de 546 mil afastamentos por transtornos mentais, o maior número da década, com ansiedade e depressão no topo. Em muitas empresas, esses afastamentos chegam como surpresa, porque as pesquisas internas não indicavam problema grave nas áreas afetadas.

LEITURA NEXSPOT

P · Percepção

Sofrimento nem sempre é declarado, sobretudo onde há estigma.

O · Observação

Sinais como isolamento, irritabilidade e queda de rendimento costumam anteceder o afastamento.

T · Trabalho em números

Atestados curtos repetidos e aumento de absenteísmo antes do afastamento longo.

LIÇÃO PARA O RH

Monte um painel que cruze atestados curtos, absenteísmo e sinais observados por área. É o sistema de alerta precoce do clima ampliado.

Fonte: Folha de Pernambuco e Diário do Grande ABC, jan. 2026.



07

MÉTODO DE DIAGNÓSTICO

Diagnóstico NEXsPOT

Percepção, observação e números: as três lentes que impedem o RH de decidir com metade da informação.

O que é o NEXsPOT

NEXsPOT é o método de diagnóstico em Psicologia Organizacional e do Trabalho da ALLNEXS Conhecimentos. O nome junta o conceito de *nexus*, conexão, que dá origem à família NEXs, com POT, a sigla da área. A proposta é simples de enunciar e exigente de praticar: **nenhuma decisão sobre pessoas deve se apoiar em uma única fonte de informação**. Toda leitura organizacional passa por três lentes, e o achado mais valioso costuma estar justamente onde elas discordam.

P

Percepção

O que as pessoas dizem: pesquisas, entrevistas, grupos de escuta, canais de ouvidoria, avaliações, conversas de desligamento.

O

Observação

O que se vê acontecer no trabalho real: rotinas, interações, reuniões, pausas, conflitos, a distância entre o procedimento escrito e o feito.

T

Trabalho em números

O que os registros mostram: indicadores, custos, absenteísmo, rotatividade, afastamentos, ocorrências, produtividade.

Cada lente tem um ponto cego. A percepção é filtrada por medo, cansaço de pesquisa e desejo de agradar. A observação é filtrada pelo olhar de quem observa e pelo fato de as pessoas mudarem quando sabem que são vistas. Os números mostram o efeito, raramente a causa, e às vezes medem o que é fácil, não o que importa. Juntas, as três se corrigem.

As cinco etapas

1

Demanda: reformular o pedido

Todo diagnóstico começa com um pedido, e o pedido quase nunca é o problema. Pergunte: o que aconteceu para que isso fosse pedido agora? Que decisão a resposta vai apoiar? Quem ganha e quem perde com cada resposta possível? *Exemplo neste tema:* a diretoria pede "uma pesquisa de clima até sexta para cumprir a NR-01". Reformule: o que motivou o pedido agora? Um conflito, uma fiscalização, um afastamento? Uma pesquisa feita às pressas, depois de um evento tenso, tende a captar sobretudo cautela.

2

Coleta pelas três lentes

Defina, antes de coletar, pelo menos duas fontes por lente, com finalidade explícita, dado mínimo e prazo de guarda. O que não tem finalidade não é coletado.

3

Triangulação

Compare as lentes. Onde as três convergem, há base para agir. Onde divergem, há uma hipótese a investigar, e não um erro a descartar.

4

Hipótese e risco

Escreva o achado como hipótese verificável e classifique-o por probabilidade e gravidade, a mesma lógica do Gerenciamento de Riscos Ocupacionais da NR-01. Isso permite levar o diagnóstico direto para o inventário de riscos e o plano de ação.

Devolutiva e decisão

Devolva o resultado a quem participou, em linguagem clara e com dados agregados. Sem devolutiva, a próxima coleta será pior. A decisão vira plano no NEXs ACTION 90.

As três lentes aplicadas a clima organizacional ampliado

Lente	Fontes recomendadas neste tema
P • Percepção	- Pesquisa curta, anônima, com garantia de corte mínimo por grupo (por exemplo, só relatar grupos com 8 ou mais respostas) - Grupos de escuta conduzidos por profissional externo à cadeia de comando - Entrevistas de desligamento e de permanência (por que você fica?)
O • Observação	- Roteiro dos doze sinais observáveis, com registro agregado - Observação de reuniões de rotina e trocas de turno - Comparação entre procedimento escrito e trabalho real
T • Trabalho em números	- Absenteísmo, atestados curtos e afastamentos agregados - Rotatividade voluntária e saídas nos 90 primeiros dias - Horas extras, transferências, canal de ética e taxa de resposta por área

Matriz de divergência

Use a matriz abaixo como guia de leitura. Ela não dá diagnósticos prontos; aponta onde olhar primeiro.

Padrão encontrado	Leitura provável e próximo passo
Percepção boa, observação e registros ruins	Clima de vitrine: provável omissão. Não divulgue o resultado como positivo; reforce garantias de anonimato e use escuta externa.
Percepção ruim, observação e registros estáveis	Insatisfação recente ou expectativa frustrada. Escute antes que vire comportamento e número.
Registros ruins, percepção e observação neutras	Possível problema fora do alcance da observação (turno noturno, equipes externas) ou fator de saúde específico. Amplie a coleta.
Baixa taxa de resposta concentrada em uma área	Silêncio como mensagem. Investigue a relação com a liderança local.
As três lentes ruins	Risco psicossocial provável. Leve ao inventário do PGR e priorize ações organizacionais.

PERGUNTAS NEXSPOT PARA ESTE TEMA

1. O que as pessoas dizem, o que se vê e o que os números mostram contam a mesma história?
2. Onde a taxa de resposta é baixa, e por quê?
3. Quais sinais observáveis se repetem, e em quais equipes?
4. Que problemas já foram relatados antes e não tiveram resposta?
5. As pessoas confiam no anonimato e no canal de ética?
6. Como cada achado se conecta a um processo de bem-estar e a uma medida do PGR?

Limites do método. O NEXsPOT organiza a leitura de fenômenos coletivos do trabalho. Não é avaliação psicológica individual, não produz laudo e não serve para classificar ou punir pessoas. Quando o diagnóstico tocar saúde mental, conduza-o com psicólogo habilitado e observe o Código de Ética Profissional do Psicólogo (Resolução CFP nº 10/2005).



08

MÉTODO DE PLANO DE AÇÃO

Plano NEXs ACTION 90 para o RH

Seis passos e três ciclos de 30 dias para transformar o diagnóstico em decisão com dono, prazo, custo e indicador.

Do diagnóstico ao plano

Diagnóstico sem plano vira relatório de gaveta, e plano sem diagnóstico vira lista de iniciativas que agradam a diretoria. O NEXs ACTION 90 é o método de plano de ação da ALLNEXS Conhecimentos para profissionais de RH e gestores de pessoas. Ele recebe os achados do NEXsPOT e os transforma em ações com dono, prazo, custo e indicador, em ciclos de 90 dias.

A Assumir Dono, escopo, limites éticos e legais. Quem decide e quem executa.	C Calcular Custo total, valor esperado, risco de não agir. Sem conta, sem prioridade.	T Testar Piloto pequeno, com grupo e prazo definidos, antes de escalar.	I Implementar Escala com comunicação clara: o que muda, por quê e para quem.	O Observar Indicadores das três lentes NEXsPOT, comparados à linha de base.	N Normatizar O que funcionou vira política, procedimento ou item do PGR.
--	---	---	--	---	--

Os 90 dias em três ciclos

Dias 1 a 30 · Escutar, olhar, contar • Linha de base das três lentes • Índice de silêncio por área • Devolutiva do ciclo anterior	Dias 31 a 60 · Agir no trabalho • Ações organizacionais antes das individuais • Formação de lideranças • Conectar achados ao PGR	Dias 61 a 90 · Rer e ajustar • Nova leitura das três lentes • Comparar índices com a linha de base • Devolutiva e decisão sobre o próximo ciclo
--	---	--

Quadro do plano: exemplo para clima organizacional ampliado

Achado NEXsPOT	Ação	Dono	Prazo	Indicador	Custo
Clima de vitrine no centro de distribuição	Grupos de escuta com facilitador externo e corte mínimo de anonimato	Psicóloga organizacional	30 dias	Índice de silêncio NEXs	Médio
Pausas suprimidas no pico	Revisar escala e metas do turno com a operação	Gerente de operações	45 dias	Pausas cumpridas (observação); horas extras	Baixo
Silêncio em reuniões de equipe	Formação de líderes em escuta e segurança psicológica	T&D	60 dias	Distribuição de fala nas reuniões	Médio
Atestados curtos concentrados	Acolhimento pela saúde ocupacional e encaminhamento ao programa de apoio	Médico do trabalho + RH	30 dias	Atestados de 1 a 3 dias por 100 empregados	Médio

Pesquisa sem devolutiva no ciclo anterior	Devolutiva por equipe: o que ouvimos, o que faremos e o que não faremos	Business partner de RH	20 dias	Taxa de resposta no próximo ciclo	Baixo
---	---	------------------------	---------	-----------------------------------	-------

Regras do plano

- **No máximo cinco ações por ciclo.** Plano com vinte ações não tem prioridade nenhuma.
- **Toda ação tem um único dono nominal.** "RH" ou "liderança" não são donos.
- **Todo indicador tem linha de base.** Sem o número de partida, não há como provar mudança.
- **Ao menos um indicador por lente.** Um de percepção, um de observação, um de registro.
- **A devolutiva é parte do plano.** Comunique às equipes o que foi ouvido, o que será feito e o que não será, com o motivo.
- **No dia 90, decida:** manter, ajustar, escalar ou encerrar cada ação. O que se mostrou eficaz vai para o documento oficial (política interna, PGR, manual de liderança).



09

NEXS TOOLS

Ferramentas para aplicar agora

O que você pode usar hoje, de graça ou no nível completo, para levar este e-book para dentro da empresa.

Este e-book tem ferramentas práticas no NEXs TOOLS, a base de ferramentas de gestão, autoconhecimento, monitoramento e cálculo da ALLNEXS. As ferramentas de RH ficam no filtro "RH e organizações" do NEXs TOOLS e usam a mesma tela no portal (tools.allnexs.com) e na MyNEXs (my.allnexs.com/my/tools). Todas seguem a LGPD: dado mínimo, finalidade clara e consentimento.

Quatro formas de acesso

Básica GRÁTIS NO SITE Em tools.allnexs.com , sem cadastro. Resultado imediato na tela; as respostas ficam só no navegador.	Pro GRÁTIS NA MYNEXS Com cadastro gratuito em my.allnexs.com/my/tools e aceite dos termos. Instrumento mais preciso, mapa de todas as dimensões e histórico salvo.	Plus ALUNOS DE CURSO OU MENTORIA Liberada para alunos ALLNEXS. Inclui escolha de focos, plano de ação e comparação entre aplicações.	Completa AVULSA OU MENTORIA Comprada à parte na MyNEXs (12 meses de acesso) ou incluída nas mentorias exclusivas. Instrumento aprofundado, perguntas de reflexão e plano de 90 dias.
--	--	--	--

Ferramentas deste tema

Radar de Silêncio

Ferramenta de monitoramento · clima organizacional ampliado · tools.allnexs.com/clima-ampliado

Combina uma escuta curta, o roteiro dos doze sinais observáveis e os principais indicadores de registro para calcular o índice de silêncio NEXs por área e indicar os processos de bem-estar conectados a cada achado.

Básica · site	Pro · MyNEXs	Plus · alunos	Completa
Índice de silêncio para uma área, com leitura do padrão de divergência.	Várias áreas, histórico mensal e roteiro de observação para impressão.	Pesquisa curta com corte de anonimato, modelo de devolutiva e guia de grupos de escuta.	Painel completo das três lentes, mapa de riscos psicossociais e anexo para o PGR.

Diagnóstico NEXsPOT

Ferramenta de diagnóstico · comum aos três volumes da coleção · tools.allnexs.com/nexspot

Avalia uma área ou empresa pelas três lentes do método (percepção, observação e números), pela capacidade de transformar o achado em ação e pelo cuidado ético com os dados. As diferenças entre as lentes mostram onde investigar.

Básica · site	Pro · MyNEXs	Plus · alunos	Completa
Leitura das cinco dimensões com 10 afirmações.	Instrumento com 20 afirmações, mapa completo e histórico salvo.	Escolha de focos, plano de ação e comparação entre áreas.	Instrumento aprofundado, perguntas de reflexão e plano de 90 dias no formato NEXs ACTION.

Plano NEXs ACTION 90

Plano de ação · dentro de cada ferramenta do grupo RH · tools.allnexs.com

Não é uma tela à parte: cada ferramenta do grupo devolve práticas, perguntas e um plano de 90 dias por dimensão, organizado em três ciclos de 30 dias. A versão Plus permite escolher os focos e montar o plano; a Completa traz o plano completo.

Básica · site	Pro · MyNEXs	Plus · alunos	Completa
Práticas sugeridas para as dimensões mais baixas.	Resultado salvo para revisar no dia 90.	Focos escolhidos e plano de ação.	Plano completo de 90 dias por dimensão.

As ferramentas NEXs TOOLS apoiam a leitura e o planejamento. Não são testes psicológicos, não produzem laudo e não substituem assessoria jurídica ou contábil. Recomenda-se o uso com apoio de profissional de Desenvolvimento Humano, com ênfase em psicólogo organizacional e do trabalho. Valores das versões pagas são calculados e divulgados pela ALLNEXS na própria plataforma.



10

PARA APROFUNDAR

Referências

Autores, normas e casos citados neste volume.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. Portaria MTE nº 1.419, de 27 de agosto de 2024. Altera a NR-01. NR-17: Ergonomia.

BRASIL. Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018 (LGPD). Art. 11.

BRASIL. Supremo Tribunal Federal. ADPF 1.316. Rel. Min. André Mendonça. 2026.

CNN BUSINESS. Aviation safety panel finds Boeing culture included safety gaps, fear of retaliation. 26 fev. 2024.

CONSELHO FEDERAL DE PSICOLOGIA. Código de Ética Profissional do Psicólogo. Resolução CFP nº 10/2005.

EDMONDSON, A. Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, v. 44, n. 2, p. 350-383, 1999.

FOLHA DE PERNAMBUCO. Crescem afastamentos por transtornos mentais no Brasil; mais de 546 mil casos são registrados. Jan. 2026.

HIRSCHMAN, A. O. *Exit, voice, and loyalty*. Cambridge: Harvard University Press, 1970.

INVESTMENTNEWS. Wells Fargo pays \$3 billion to settle federal probes. Fev. 2020.

MORRISON, E. W.; MILLIKEN, F. J. Organizational silence: a barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, v. 25, n. 4, p. 706-725, 2000.

NOELLE-NEUMANN, E. The spiral of silence: a theory of public opinion. *Journal of Communication*, v. 24, n. 2, p. 43-51, 1974.

SCHEIN, E. H. *Cultura organizacional e liderança*. São Paulo: Atlas, 2009.

WORLD ECONOMIC FORUM. Google's secret to building a better team.

WORLD HEALTH ORGANIZATION. *WHO guidelines on mental health at work*. Genebra: WHO, 2022.

ALLNEXS CONHECIMENTOS

O que não se diz também é dado.

Um guia para RH, lideranças e psicólogos organizacionais enxergarem o clima que a pesquisa não mostra e transformarem cada achado em cuidado concreto com o trabalho e com as pessoas.

Biblioteca de e-books: allnexs.com/e-books

Ferramentas: tools.allnexs.com · Cursos e mentorias: my.allnexs.com

Contato: contato@allnexs.com.br

