interapia

V. 4 N. 1 (2026) · ARTIGO ORIGINAL · ISSN 3085-9085

ARTIGO ORIGINAL ÉTICA · GOVERNANÇA PSICOSSOCIAL

Método PENSAR®: governança psicossocial — Parte III: fronteiras éticas e avaliação

The PENSAR® Method: psychosocial governance — Part III: ethical boundaries and evaluation agenda

Ulisses Alexandre Jadanhi ORCID 0009-0000-4129-2001

Pesquisador independente, Brasília-DF, Brasil. enlevo.brasil@gmail.com

PUBLICADO 30 ABR 2026

RESUMO

Este é o terceiro e último artigo da série em que se apresenta o Método PENSAR® — ciclo de seis etapas (Pesquisar, Entender, Normatizar, Simular, Aplicar e Revisar) proposto como artefato de governança psicossocial organizacional. Enquanto as duas primeiras partes estabeleceram a lacuna operacional do campo e a arquitetura do ciclo, esta trata do que torna o artefato utilizável sem conversão em instrumento de vigilância e do que o torna falseável. Discutem-se: a função e os limites da camada tecnológica de suporte, cujas exclusões de escopo são restrições deliberadas e não limitações técnicas; os requisitos de privacidade derivados da Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais, com destaque para a anonimização efetiva e o piso de supressão como constante do sistema; a fronteira estrutural entre governança e cuidado clínico, com vedação de qualquer leitura individual nominal pelo empregador; a ancoragem em referenciais internacionais e brasileiros, notadamente a ISO 45003:2021, a Norma Regulamentadora nº 1 e a Lei nº 14.831/2024; e uma agenda de avaliação empírica com sete hipóteses falseáveis, desenhos apropriados às restrições do campo e indicadores organizados por latência. Argumenta-se que as restrições éticas do modelo não concorrem com sua eficácia: são precondições técnicas de seu funcionamento.

Palavras-chave: riscos psicossociais; governança organizacional; privacidade de dados; ética organizacional; avaliação de intervenções.

ABSTRACT

This is the third and final article in the series presenting the PENSAR® Method — a six-stage cycle (Research, Understand, Normalize, Simulate, Apply and Review) proposed as an artifact of organizational psychosocial governance. Whereas the first two parts established the field's operational gap and the architecture of the cycle, this one addresses what makes the artifact usable without turning it into an instrument of surveillance, and what makes it falsifiable. It discusses: the function and limits of the supporting technological layer, whose scope exclusions are deliberate restrictions rather than technical limitations; the privacy requirements derived from the Brazilian General Data Protection Law, with emphasis on effective anonymization and on the suppression threshold as a fixed property of the system; the structural boundary between governance and clinical care, with a prohibition of any individual, named reading by the employer; the grounding in international and Brazilian references, notably ISO 45003:2021, Regulatory Standard No. 1 and Law No. 14,831/2024; and an empirical evaluation agenda with seven falsifiable hypotheses, designs appropriate to field constraints, and indicators organized by latency. It is argued that the model's ethical restrictions do not compete with its effectiveness: they are technical preconditions of its operation.

Keywords: psychosocial risks; organizational governance; data privacy; organizational ethics; intervention evaluation.

CC BY-NC 4.0 · INTERAPIA.ORG

ARTIGO EM TRÊS PARTES

Este é o terceiro e último de três artigos sequenciais que apresentam um único trabalho, dividido em razão do limite de extensão fixado na Política Editorial. A Parte I — modelos explicativos e a lacuna operacional — e a Parte II — princípios de projeto e arquitetura do ciclo — saem em Interapia, v. 4, n. 2 (2026). As três partes constituem uma unidade argumentativa e devem ser lidas em conjunto.

1 Introdução

Características mensuráveis da organização do trabalho — volume e ritmo de demandas, latitude decisória, apoio social, reconhecimento, justiça procedimental, clareza de papel, previsibilidade e qualidade da liderança — predizem desfechos de saúde mental e física de forma independente de características individuais dos trabalhadores. A essa consolidação científica correspondeu, na década de 2020, uma consolidação normativa: as diretrizes da Organização Mundial da Saúde sobre saúde mental no trabalho (WORLD HEALTH ORGANIZATION, 2022), a publicação da ISO 45003:2021 e, no Brasil, a atualização da Norma Regulamentadora nº 1 e a promulgação da Lei nº 14.831/2024 deslocaram o tema do campo do benefício voluntário para o campo da obrigação de gerenciamento documentado.

A primeira parte desta série reconstituiu esse percurso e identificou a lacuna a endereçar: a literatura oferece modelos explicativos robustos do adoecimento ocupacional e evidências sobre intervenções isoladas, mas pouca orientação sobre como uma organização sustenta, no tempo, um ciclo de mensuração, normatização, simulação, aplicação e revisão. Dela extraíram-se os padrões de falha documentados em avaliações de processo: intervenção sem diagnóstico prévio, participação meramente consultiva, descontinuidade, política sem capacidade operacional e revisão celebratória. A segunda parte derivou desses padrões sete princípios de projeto — primazia do diagnóstico sobre a ação; separação entre medir e interpretar; norma antes da crise; nenhuma norma sem teste de execução; responsabilidade distribuída e nominal; agregação irreversível e piso de supressão; fronteira estrutural entre governança e cuidado — e descreveu a arquitetura do ciclo de seis etapas, com entradas, saídas, critérios de qualidade e riscos de degradação por etapa, além da proposição que organiza o artefato: o tempo como quarto eixo explícito da gestão, ao lado de pessoas, processos e resultados.

Resta o que esta terceira parte desenvolve. Um ciclo com essas exigências não opera em escala sem suporte tecnológico, e a tecnologia que o sustenta é tecnicamente capaz de fazer exatamente aquilo que o modelo proíbe. E um artefato que se apresenta como instrumento de governança baseada em evidência deve, perante seus próprios critérios, especificar como será testado. As seções seguintes tratam, nessa ordem, da camada tecnológica e de seus limites, dos requisitos de privacidade, da fronteira entre governança e cuidado clínico, das vedações do modelo, da ancoragem normativa e da agenda de avaliação empírica, seguidas da discussão, das limitações — incluída a do conflito de interesse do autor — e das considerações finais da série.

2 Método

O trabalho foi conduzido segundo os princípios da Design Science Research. A pergunta que o orienta não é descritiva nem explicativa, mas prescritiva: não indaga como o mundo é, e sim como um artefato deve ser construído para produzir um efeito desejado sob restrições conhecidas. Van Aken (2004) argumentou que a pesquisa em gestão possui, ao lado de sua vertente explicativa, uma vertente de ciência do projeto, cujo produto característico é a proposição tecnológica; Hevner *et al.* (2004) formalizaram o paradigma em torno da construção e avaliação de artefatos, articulado em três ciclos: relevância, rigor e projeto. Nessa taxonomia, o Método PENSAR® é um *método*: sequência definida de passos, acompanhada dos construtos que definem seu vocabulário e de um modelo que descreve a relação entre suas partes. Sua avaliação não se dá pela verdade de suas proposições — métodos não são verdadeiros ou falsos — mas por critérios de utilidade, eficácia, eficiência, aderência a restrições e generalidade dentro de uma classe de contextos. Adotou-se como referência procedimental a metodologia de seis atividades de Peffers *et al.* (2007), aplicada até a quinta atividade, com a demonstração e a avaliação explicitamente projetadas, porém não executadas.

Esta terceira parte corresponde, nesse procedimento, à especificação das restrições de projeto que o artefato deve respeitar e ao desenho antecipado de sua avaliação. A explicitação prévia de hipóteses, desenhos e indicadores torna o artefato falseável e reduz o grau de liberdade interpretativa disponível a quem eventualmente o avalie tendo interesse em seu sucesso.

CC BY-NC 4.0 · INTERAPIA.ORG

3 A camada tecnológica: função e limites

A operação continuada de um ciclo com as exigências descritas na Parte II — coleta repetida, agregação por unidade, supressão automática, séries temporais, rastro documental auditável — não é viável em escala sem suporte tecnológico. Registra-se, entretanto, uma delimitação conceitual necessária: a camada tecnológica é instrumento do método, não seu equivalente. Um sistema de informação que colete dados psicossociais sem o ciclo de interpretação, normatização, simulação, aplicação e revisão produz painéis, não governança. A confusão entre plataforma e método é uma variante contemporânea do padrão de falha de ação sem diagnóstico.

As funções legítimas da camada tecnológica no modelo são cinco: (a) coletar respostas com garantia técnica de anonimato e sem vínculo recuperável com identidade; (b) agregar por unidade organizacional aplicando automaticamente o piso de supressão; (c) manter séries temporais que permitam comparação entre ciclos e detecção de tendência; (d) registrar a execução da rotina, produzindo o rastro documental exigido pela etapa Aplicar; e (e) apresentar indicadores em formato compatível com decisão gerencial no nível de agregação permitido.

Funções explicitamente excluídas do escopo, por decisão de projeto, são igualmente importantes: classificação individual de risco; produção de listas nominais; inferência de estado clínico; monitoramento comportamental contínuo; e qualquer forma de vínculo entre resposta individual e identidade acessível ao empregador. Essas exclusões não decorrem de limitação técnica, e sim de restrição deliberada — o que é relevante registrar, porque a viabilidade técnica de funcionalidades vedadas é precisamente o que torna necessária sua vedação explícita no desenho.

4 Requisitos de privacidade e proteção de dados

Dados sobre exposição psicossocial e sofrimento no trabalho aproximam-se, em muitos ordenamentos, da categoria de dados sensíveis, cujo tratamento está sujeito a requisitos reforçados. No ordenamento brasileiro, a Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (BRASIL, 2018) estabelece bases legais específicas, princípios de finalidade, adequação, necessidade e minimização, e obrigações de segurança e prestação de contas. Do ponto de vista do projeto do artefato, quatro requisitos operacionais decorrem desse quadro.

O primeiro é a **minimização estrutural**: coletar apenas o necessário para a finalidade declarada. Instrumentos extensos com variáveis sociodemográficas detalhadas aumentam simultaneamente o custo de resposta e o risco de reidentificação, sem ganho proporcional de acionabilidade.

O segundo é a **anonimização efetiva**, distinta da mera pseudonimização. Se existe chave, ainda que restrita, capaz de vincular resposta a pessoa, o dado permanece pessoal — com todas as consequências jurídicas e, sobretudo, com o efeito prático de que os respondentes, sabendo ou suspeitando disso, responderão de forma defensiva.

O terceiro é a **supressão como constante**. Conforme o Princípio 6, o piso mínimo de respondentes para exibição de resultado por unidade deve ser propriedade fixa do sistema. A definição de um piso configurável transfere para a negociação comercial uma decisão que determina a integridade ética de todo o programa, e a experiência prática demonstra que a pressão será sempre no sentido da redução.

O quarto é a **transparência ativa**: os respondentes devem saber, antes de responder, o que será coletado, como será agregado, quem verá o quê, qual é o piso de supressão e o que a organização se compromete a não fazer com os dados. A transparência não é apenas exigência jurídica; é condição de validade da medida, pela via da confiança.

5 A fronteira entre governança e cuidado clínico

A separação entre a camada de governança e a camada de cuidado clínico é o elemento ético estruturante do modelo, e merece explicitação detalhada porque sua violação é comum e frequentemente involuntária.

As duas camadas diferem em quatro dimensões. Quanto ao **objeto**: a governança atua sobre condições organizacionais; o cuidado atua sobre a pessoa. Quanto ao **agente**: a governança é exercida por gestores e pela estrutura institucional; o cuidado é exercido por profissionais habilitados e regulados por conselhos profissionais. Quanto ao **regime de sigilo**: a governança opera com dados agregados destinados à decisão organizacional; o cuidado opera sob sigilo profissional, cuja titularidade pertence à pessoa atendida e não à organização que eventualmente custeia o atendimento. Quanto à **responsabilidade**: a organização responde pelas condições de trabalho que produz; o profissional responde tecnicamente pelo cuidado que presta.

CC BY-NC 4.0 · INTERAPIA.ORG

A comunicação legítima entre as camadas é unidirecional e agregada. A camada de governança encaminha pessoas para a camada de cuidado — por meio de fluxo previamente normatizado, com garantia de que o encaminhamento não produz registro funcional adverso. A camada de cuidado devolve à organização, quando devolve, apenas informação agregada e não identificável: volume de atendimentos, distribuição por categoria de demanda, tempo de espera. Nenhuma informação clínica individual transita no sentido inverso. No ordenamento brasileiro, essa fronteira é reforçada pelas normas de sigilo profissional e pelas resoluções que disciplinam a avaliação psicológica e a prestação de serviços psicológicos, que reservam a profissionais habilitados a produção de qualquer inferência sobre estado psicológico individual (CONSELHO FEDERAL DE PSICOLOGIA, 2018).

Duas consequências práticas merecem registro. A primeira é que a oferta de acesso a cuidado, isoladamente, não constitui gestão de risco psicossocial — conclusão já estabelecida pela literatura de intervenções (LAMONTAGNE *et al.*, 2007) e aqui reafirmada em termos de projeto. A segunda é que a existência de canal de cuidado é, ainda assim, requisito ético do programa: mensurar exposição e revelar sofrimento sem oferecer via de acesso a cuidado constitui, em si, prática questionável.

6 Vedações explícitas do modelo

O método incorpora um conjunto de vedações que se aplicam a qualquer implementação e que devem constar da política institucional produzida na etapa Normatizar. São elas: não produzir diagnóstico psicológico ou classificação clínica individual; não gerar, para o empregador, lista nominal de trabalhadores classificados por risco; não utilizar dados psicossociais em decisões de seleção, promoção, avaliação de desempenho ou desligamento; não realizar monitoramento emocional contínuo por qualquer meio; não empregar instrumentos psicológicos para triagem de candidatos fora das hipóteses legalmente admitidas e conduzidas por profissional habilitado; não prometer conformidade automática com exigências regulatórias; e não formular garantias de redução de afastamentos, eliminação de adoecimento ou cura.

Essas vedações não são cláusulas de resguardo comercial. São, na estrutura do artefato, condições de validade: cada uma delas protege um pressuposto do qual depende o funcionamento do método. A vedação de leitura individual protege a confiança, sem a qual a mensuração é inválida. A vedação de uso em decisões sobre pessoas protege a taxa de resposta. A vedação de promessas de resultado protege a possibilidade de revisão honesta — um programa que prometeu eliminar o adoecimento não pode reportar sua persistência.

7 Ancoragem normativa e regulatória

7.1 Referenciais internacionais

A ISO 45003:2021 constitui o referencial técnico mais diretamente aplicável ao objeto deste artigo. Estruturada como diretriz — e não como norma certificável de forma autônoma —, articula-se ao sistema de gestão da ISO 45001:2018 e orienta a identificação de perigos psicossociais, a avaliação e o controle de riscos, a definição de papéis, a consulta e participação dos trabalhadores, a competência e a melhoria contínua. A correspondência entre suas exigências e as etapas do método aqui descrito é substancial, ainda que não biunívoca: a norma prescreve o que deve existir; o método propõe como produzir e sustentar esses elementos em sequência operacional.

A ISO 31000:2018 fornece a gramática geral de gestão de riscos, com o processo iterativo de estabelecimento de contexto, identificação, análise, avaliação, tratamento, monitoramento, análise crítica, comunicação e consulta. As diretrizes da Organização Mundial da Saúde sobre saúde mental no trabalho (WORLD HEALTH ORGANIZATION, 2022) e o documento de política conjunto com a Organização Internacional do Trabalho (WORLD HEALTH ORGANIZATION; INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION, 2022) recomendam explicitamente intervenções organizacionais, capacitação de gestores e integração entre prevenção, promoção e acesso a cuidado. O referencial europeu PRIMA-EF (LEKA; COX, 2008) permanece a formulação mais completa de gestão de risco psicossocial em nível de política pública. Em matéria de divulgação institucional, a norma GRI 403 estabelece parâmetros de reporte em saúde e segurança ocupacional aplicáveis a relatórios de sustentabilidade (GLOBAL REPORTING INITIATIVE, 2018).

7.2 Referenciais brasileiros

No Brasil, três instrumentos compõem o núcleo regulatório aplicável. A Norma Regulamentadora nº 1, ao estabelecer o Gerenciamento de Riscos Ocupacionais e o Programa de Gerenciamento de Riscos, determina que os riscos ocupacionais — nos quais se incluem os de natureza psicossocial — sejam identificados, avaliados quanto a sua relevância, tratados por medidas de prevenção e acompanhados quanto à eficácia, com documentação cor-

CC BY-NC 4.0 · INTERAPIA.ORG

respondente (BRASIL, 2020, 2024b). A estrutura da norma é, portanto, congruente com um ciclo de mensuração, tratamento e revisão documentado.

A Lei nº 14.831/2024 instituiu o Certificado Empresa Promotora da Saúde Mental, estabelecendo requisitos relativos a programas de promoção de saúde mental, transparência, prevenção de práticas nocivas e capacitação de lideranças (BRASIL, 2024a). Trata-se de certificação pública e voluntária, distinta de certificações privadas eventualmente ofertadas por entidades terceiras — distinção que deve constar de qualquer comunicação institucional, sob pena de indução a erro.

A Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (BRASIL, 2018) disciplina o tratamento dos dados produzidos pelo ciclo, conforme discutido anteriormente. No âmbito da administração pública estatutária, na qual as normas regulamentadoras de segurança e saúde no trabalho não incidem da mesma forma que sobre relações regidas pela Consolidação das Leis do Trabalho, a ancoragem normativa apropriada deve ser buscada na legislação específica de pessoal e de saúde do servidor, o que altera a fundamentação jurídica do programa sem alterar sua estrutura metodológica.

Registra-se, por fim, uma advertência que decorre do Princípio 7 e das vedações do modelo: a aderência de qualquer implementação concreta às exigências normativas aqui referidas depende de análise técnica e jurídica caso a caso, e nenhuma proposição deste artigo constitui parecer jurídico ou garantia de conformidade.

8 Agenda de avaliação empírica

Um artefato fundamentado teoricamente permanece, até que seja avaliado, uma proposição plausível. Esta seção especifica como o Método PENSAR® pode ser testado, quais hipóteses dele derivam, quais indicadores devem ser observados e quais desenhos são apropriados às restrições do campo.

8.1 Hipóteses derivadas

Sete hipóteses decorrem diretamente dos princípios de projeto e são enunciadas de forma a admitir refutação.

H1 (efeito de ciclo). Organizações que completam ao menos dois macrociclos completos apresentam redução de indicadores de exposição psicossocial superior à observada em organizações que executam apenas mensuração e ações pontuais sem ciclo completo.

H2 (efeito da devolutiva). Unidades que recebem devolutiva estruturada dos resultados apresentam taxa de resposta superior no ciclo seguinte, comparadas a unidades que não a recebem. Esta hipótese testa diretamente o efeito de justiça procedimental sobre a sustentabilidade da mensuração.

H3 (efeito da simulação). Unidades cujos gestores participam de simulação de cenários apresentam maior taxa de acionamento correto dos fluxos normatizados diante de eventos reais, comparadas a unidades cujos gestores recebem apenas comunicação da norma.

H4 (precedência temporal). Variações em indicadores de exposição psicossocial precedem, com defasagem mensurável, variações em indicadores administrativos de afastamento e rotatividade na mesma unidade.

H5 (heterogeneidade intraorganizacional). A variância dos indicadores de exposição entre unidades da mesma organização é superior à variância entre organizações do mesmo setor, o que sustentaria empiricamente a decisão de projeto de leitura por unidade.

H6 (efeito da segurança psicológica sobre a medida). Unidades com baixa segurança psicológica apresentam menor correspondência entre indicadores autorrelatados de exposição e indicadores administrativos independentes, evidenciando viés de complacência.

H7 (degradação sem revisão). Programas que executam as cinco primeiras etapas sem revisão formal apresentam decaimento dos indicadores de execução ao longo do tempo, retornando aos níveis basais em prazo previsível.

8.2 Desenhos apropriados

A randomização individual é inviável e eticamente questionável neste domínio, e a randomização entre organizações é logisticamente improvável. Três desenhos alternativos são apropriados.

O primeiro é o ensaio randomizado em cunha escalonada (*stepped-wedge*), no qual todas as unidades recebem a intervenção, mas em ordem aleatorizada de entrada, servindo cada unidade como seu próprio controle antes da implantação (HUSSEY; HUGHES, 2007; HEMMING *et al.*, 2015). O desenho é particularmente adequado a intervenções que a organização pretende implantar universalmente e cuja implantação simultânea é inviável por restrição de recursos — condição comum em programas psicossoci-

CC BY-NC 4.0 · INTERAPIA.ORG

ais. Permite estimar efeito controlando tendência temporal secular.

O segundo é o desenho de séries temporais interrompidas com múltiplas unidades, apropriado quando não há controle sobre a ordem de implantação. Requer número suficiente de pontos de medição antes e depois da intervenção e permite distinguir mudança de nível de mudança de tendência (SHADISH; COOK; CAMPBELL, 2002).

O terceiro é o estudo de caso múltiplo com avaliação de processo, conduzido segundo as diretrizes para intervenções complexas (MOORE *et al.*, 2015; SKIVINGTON *et al.*, 2021) e o modelo de avaliação sensível a contexto e processo de Nielsen e Randall (2013). Este desenho não estima efeito médio, mas responde à pergunta mais útil para a prática: quais mecanismos operaram, em quais contextos, com quais resultados — na formulação de Pawson e Tilley (1997) e de Nielsen e Miraglia (2017).

Recomenda-se, para qualquer desenho, o registro prévio do protocolo de avaliação, incluindo desfechos primários e secundários e plano de análise, como salvaguarda contra seleção posterior de resultados favoráveis.

8.3 Conjunto de indicadores proposto

Os indicadores organizam-se em quatro famílias, correspondentes a diferentes posições na cadeia causal e a diferentes latências. A distinção entre indicadores antecedentes e defasados é essencial: confundi-los produz tanto falsa tranquilidade quanto falso alarme.

FAMÍLIA	EXEMPLOS DE INDICADORES	LATÊNCIA	FUNÇÃO NO SISTEMA
Exposição	Escores agregados de demanda, controle, apoio, reconhecimento, clareza de papel e justiça	Antecedente	Alerta precoce; base para priorização; desfecho primário de redesenho
Processo	Taxa de resposta; devolutivas e simulações realizadas; acionamentos de fluxo; ações executadas	Imediata	Verificação de implementação; detecção de degradação silenciosa
Clima e relações	Segurança psicológica agregada; uso do canal de manifestação; justiça procedimental percebida	Intermediária	Mecanismo mediador; validade da mensuração; efeito de segunda ordem
Desfechos administrativos	Absenteísmo; afastamentos prolongados; rotatividade voluntária; conflitos formalizados	Defasada	Verificação retrospectiva; calibração do modelo; evidência para auditoria

Tabela 1 — Famílias de indicadores propostas para avaliação do ciclo. Todos os indicadores são agregados por unidade organizacional, com aplicação do piso de supressão. Indicadores clínicos individuais estão excluídos por decisão de projeto, conforme o Princípio 7.

8.4 Requisitos analíticos

Quatro requisitos analíticos aplicam-se a qualquer avaliação do artefato. Primeiro, a estrutura dos dados é aninhada — respondentes em unidades, unidades em organizações, medições em tempo —, o que exige modelagem multinível e desaconselha análises que tratem observações como independentes (KLEIN; KOZLOWSKI, 2000). Segundo, a comparabilidade entre ondas exige verificação de invariância de medida; sem ela, diferenças temporais podem refletir mudança no significado do instrumento e não mudança na exposição. Terceiro, a mudança de composição da força de trabalho entre ondas — especialmente quando a rotatividade é um dos desfechos — introduz viés de seleção que deve ser modelado explicitamente, sob pena de que a saída dos mais expostos produza aparente melhora dos escores. Quarto, a atribuição causal deve ser tratada com a cautela apropriada a desenhos observacionais, evitando-se linguagem causal onde apenas associação foi estabelecida.

8.5 Estudos adicionais necessários

Três linhas de investigação complementares são necessárias para consolidar o artefato. A primeira é de **validação instrumental** para o contexto brasileiro: verificação das propriedades psicométricas dos instrumentos empregados em amostras nacionais, com atenção a setores específicos e a adaptação transcultural conduzida segundo protocolo formal (BEATON *et al.*, 2000). A segunda é de **estudo de mecanismo**: verificação de quais etapas do ciclo são efetivamente necessárias, por meio de desenhos de desmontagem que comparem versões do método com e sem etapas específicas — em particular a etapa de simulação, cuja inclusão constitui a principal aposta de projeto deste modelo. A terceira é de **análise econômica**: estimativa de custo de operação do ciclo e de custos evitados, conduzida com

CC BY-NC 4.0 · INTERAPIA.ORG

transparência de premissas e sem extrapolação de estimativas macroeconômicas internacionais para casos particulares.

9 Discussão

9.1 Contribuições teóricas

A primeira contribuição teórica é a proposição do tempo como quarto eixo explícito de gestão organizacional. A formulação não é meramente nominal. Ela estabelece que, em domínios cujo mecanismo causal é cumulativo, a periodicidade e a continuidade da gestão são variáveis de projeto tão determinantes quanto o conteúdo das medidas adotadas. A literatura de intervenções organizacionais reconhece a importância da sustentabilidade, mas frequentemente a trata como condição de sucesso da implementação, e não como propriedade estrutural do objeto. A inversão proposta aqui — o tempo como eixo, e não como circunstância — tem consequência prescritiva imediata: métodos de gestão psicossocial devem ser avaliados, entre outros critérios, por sua capacidade de operar indefinidamente com custo marginal decrescente.

A segunda contribuição é a explicitação da simulação como etapa autônoma entre a normatização e a aplicação. Nos ciclos de melhoria contínua consagrados — do PDCA de Shewhart (1939) e Deming (1986) ao processo da ISO 31000:2018 —, não há etapa equivalente: o teste da regra ocorre, quando ocorre, durante sua aplicação. A literatura de segurança e de confiabilidade organizacional (HOLLNAGEL, 2014; REASON, 1997; WEICK; SUTCLIFFE, 2007), contudo, demonstra que a distância entre trabalho prescrito e trabalho real é a regra e não a exceção, e que sistemas maduros a antecipam por meio de exercício deliberado. A proposição aqui é que essa prática, consolidada em segurança operacional e gestão de crises, é igualmente necessária no domínio psicossocial — e que sua ausência explica parte substancial do desacoplamento observado entre políticas de saúde mental e experiência efetiva dos trabalhadores.

A terceira contribuição é a formulação da fronteira entre governança e cuidado como condição de validade, e não apenas como exigência ética externa. O argumento desenvolvido é que a vedação de leitura individual pelo empregador protege a confiança da qual depende a qualidade dos dados; que a vedação de uso dos dados em decisões sobre pessoas protege a taxa de resposta; e que a vedação de promessas de resultado protege a possibilidade de revisão honesta. Ética e método, nessa leitura, não são requisitos concorrentes que exigem arbitragem: as restrições éticas são precondições técnicas do funcionamento do sistema. Essa formulação oferece, à discussão sobre vigilância laboral (AJUNWA; CRAWFORD; SCHULTZ, 2017; BHAVE; TEO; DALAL, 2020; TOMCZAK; LANZO; AGUINIS, 2018), um argumento adicional de natureza instrumental, dirigido a interlocutores que possam ser insensíveis a argumentos deontológicos.

9.2 Comparação com modelos alternativos

O artefato proposto não é o primeiro a organizar a gestão psicossocial em processo. Cabe, portanto, situá-lo.

Em relação ao ciclo PDCA e à estrutura da ISO 31000:2018, o modelo aqui descrito compartilha a lógica iterativa e a centralidade da revisão, mas especifica duas separações ausentes naqueles referenciais: entre mensuração e interpretação — que os modelos genéricos fundem na fase de análise — e entre normatização e aplicação, mediada pela simulação. Adicionalmente, especifica cadência temporal e critérios de passagem, ao passo que os referenciais genéricos permanecem, por vocação, agnósticos quanto a esses parâmetros.

Em relação aos *Management Standards* britânicos (COUSINS *et al.*, 2004; MACKAY *et al.*, 2004), há convergência substancial: aquele modelo também articula mensuração por domínios acionáveis, discussão participativa dos resultados e planos de ação por unidade. As diferenças residem na inclusão da etapa de simulação, na especificação de fronteiras técnicas de privacidade e na estruturação explícita da produção normativa como etapa distinta da produção de plano de ação.

Em relação ao PRIMA-EF (LEKA; COX, 2008), a diferença é de nível de análise: aquele referencial opera predominantemente no plano da política pública e da orientação a sistemas nacionais, ao passo que o modelo aqui proposto opera no plano da organização individual e especifica sua operação interna.

Em relação ao modelo integrado de LaMontagne *et al.* (2014), há complementaridade e não concorrência: aquele modelo especifica o que um programa completo deve conter — prevenção de dano, promoção do positivo e resposta a problemas —, enquanto o presente artefato especifica como esses conteúdos são produzidos, normatizados, testados, aplicados e revistos ao longo do tempo.

Por fim, em relação ao *framework* IGLOO (NIELSEN *et al.*, 2018), que organiza recursos em níveis individual, de

CC BY-NC 4.0 · INTERAPIA.ORG

grupo, de liderança, organizacional e extraorganizacional, o presente modelo pode ser lido como especificação processual complementar: o IGLOO indica onde procurar recursos; o ciclo indica em que sequência mobilizá-los e como sustentar a mobilização.

9.3 Relação com sistemas de controle gerencial

Uma leitura complementar situa o artefato na literatura de controle gerencial. Simons (1995) distinguiu sistemas de controle diagnóstico — que monitoram variáveis críticas em relação a padrões predefinidos — de sistemas de controle interativo, que a alta direção utiliza para envolver-se pessoalmente nas decisões de subordinados em áreas de incerteza estratégica. O ciclo aqui proposto opera nos dois registros: o monitoramento trimestral funciona como controle diagnóstico, ao passo que a etapa de revisão, com deliberação formal e devolutiva, funciona como controle interativo. A distinção tem consequência prática: programas psicossociais que operam apenas no registro diagnóstico produzem painéis sem decisão.

A lógica de tradução de estratégia em indicadores balanceados (KAPLAN; NORTON, 1996) oferece o vocabulário pelo qual indicadores psicossociais podem ser incorporados ao sistema de medição corporativo, em vez de constituírem relatório paralelo — condição, conforme discutido, para que sobrevivam a restrições orçamentárias. A teoria dos *stakeholders* (FREEMAN, 1984) fornece a justificação normativa para que o façam. Power (2007), por outro lado, oferece a advertência necessária: a expansão de sistemas formais de gestão de risco tende a produzir rituais de verificação que administram a reputação da organização mais do que o risco em si. O critério proposto para distinguir os dois casos, no presente modelo, é a existência de decisões formalizadas que alteram condições de trabalho — e não a existência de documentos que atestem a existência do processo.

9.4 Implicações para a prática

Três implicações práticas merecem registro. A primeira dirige-se a organizações: a decisão relevante não é qual programa contratar, mas *que ciclo de gestão instalar*. Programas são conteúdo; ciclos são estrutura. Organizações que compram conteúdo sem estrutura reproduzem, previsivelmente, o padrão de resultados nulos documentado na literatura.

A segunda dirige-se a fornecedores de serviços nesse mercado: a oferta de mensuração desacompanhada de ciclo de devolutiva, normatização e revisão produz, além de resultado nulo, dano específico — a erosão da disposição dos trabalhadores a responder em ciclos futuros. Pesquisar sem devolver não é neutro.

A terceira dirige-se a órgãos reguladores e certificadores: critérios de avaliação baseados na existência de documentos são insuficientes e produzem cumprimento formal. Critérios baseados em evidência de ciclo — linha de base, devolutiva realizada, teste de execução, registro de acionamento, revisão com decisões — são verificáveis e substancialmente mais difíceis de simular.

10 Limitações

Cinco limitações devem ser explicitadas.

A primeira e mais importante é a **ausência de avaliação empírica**. O artefato é fundamentado, não comprovado. Todas as hipóteses enunciadas permanecem abertas, e a coerência teórica de um método não é evidência de sua eficácia. Esta limitação não é acidental nem temporária no sentido trivial: é a condição atual do conhecimento sobre este artefato, e sua explicitação é preferível a qualquer formulação que sugira validação inexistente.

A segunda é o **conflito de interesse decorrente da posição do autor**. O artefato descrito foi desenvolvido no contexto de uma organização que o emprega comercialmente, e a marca que o designa é objeto de registro de titularidade do autor. Sein *et al.* (2011) argumentam que a inseparabilidade entre artefato e contexto de construção é característica constitutiva da pesquisa de projeto organizacional, o que atenua mas não elimina o problema. Duas salvaguardas foram adotadas: a explicitação dos princípios de projeto de forma independente do artefato, permitindo que sejam avaliados e reutilizados por terceiros sem adesão ao modelo particular; e a abstenção deliberada de qualquer reivindicação de eficácia comprovada. A avaliação independente por pesquisadores sem vínculo com a organização permanece necessária — e é, nos termos da agenda proposta na seção 8, parte do que o próprio artefato exige de si.

A terceira é a **generalidade limitada quanto ao contexto**. O artefato foi concebido a partir de organizações de médio e grande porte, com estrutura formal, hierarquia identificável e efetivo suficiente para permitir agregação por unidade acima do piso de supressão. Organizações pequenas enfrentam obstáculo estrutural: o piso de supressão, aplicado a uma organização de vinte pessoas, impede toda desagregação e reduz a leitura a um único agregado. A adaptação do modelo a esse contexto exige solução dis-

CC BY-NC 4.0 · INTERAPIA.ORG

tinta — provavelmente com maior peso em métodos qualitativos e menor peso em mensuração padronizada — e não está resolvida neste trabalho.

A quarta é a **dependência da qualidade instrumental**. O método é agnóstico quanto ao instrumento, o que transfere para a implementação uma decisão crítica. Uma instanciação do ciclo com instrumento inadequadamente validado para a população-alvo produzirá ciclos formalmente corretos sobre dados inválidos — falha que a estrutura do método não é capaz de detectar por si mesma.

A quinta é a **assimetria de poder não resolvida**. O método pressupõe que a organização deseja conhecer sua exposição psicossocial e agir sobre ela. Onde essa condição não se verifica — onde o programa é adotado por exigência externa e operado com intenção de conformidade formal —, todas as salvaguardas procedimentais aqui descritas podem ser cumpridas na forma e esvaziadas no conteúdo. Nenhum método resolve, por desenho, a ausência de intenção. A contribuição possível é tornar o esvaziamento mais visível a quem observa de fora: um ciclo que produz relatórios sem decisões, simulações sem correções e revisões sem ajustes é detectável por auditoria competente.

11 Apêndice A — Matriz operacional do ciclo

Registra-se, para uso de quem pretenda instanciar o artefato, a matriz de entradas, atividades e saídas verificáveis por etapa. Todas as saídas são agregadas por unidade organizacional, com aplicação do piso de supressão definido no Princípio 6.

Pesquisar. *Entradas*: estrutura e efetivo por unidade; registros de afastamento, rotatividade e jornada; histórico de reestruturações e eventos críticos; registros de canais; resultados de ciclos anteriores. *Atividades*: desenho amostral e comunicação; preparação instrumental; aplicação com anonimato técnico; coleta de indicadores administrativos; escuta qualitativa complementar. *Saídas*: base agregada com supressão aplicada; painel de indicadores de exposição; dossiê de contexto; relatório de qualidade da coleta.

Entender. *Entradas*: produtos da etapa anterior; conhecimento contextual de gestores, da representação dos trabalhadores e da área de segurança e saúde no trabalho. *Atividades*: análise de padrões e dispersão; cruzamento com indicadores administrativos; sessões de interpretação participada; formulação de hipóteses; priorização com critérios. *Saídas*: relatório interpretativo com hipóteses explicitadas; matriz de priorização; registro documentado de devolutiva por unidade.

Normatizar. *Entradas*: prioridades definidas; corpo normativo preexistente; exigências regulatórias aplicáveis. *Atividades*: redação da política institucional; definição de fluxos e protocolos; matriz de responsabilidades; regras de dados e sigilo; regime do canal de manifestação. *Saídas*: política aprovada e publicada; protocolos operacionais; matriz nominal de responsabilidades; regras documentadas de tratamento de dados; plano de comunicação.

Simular. *Entradas*: corpo normativo produzido; agentes de execução identificados; catálogo de cenários críticos. *Atividades*: construção de cenários realistas; execução com gestores e equipes; observação estruturada; identificação de lacunas; correção da norma inexequível. *Saídas*: registro de simulação por cenário e grupo; relatório de lacunas; normas revisadas; plano de desenvolvimento de lideranças.

Aplicar. *Entradas*: normas validadas pela simulação; matriz de responsabilidades; plano de comunicação; capacidade instalada. *Atividades*: entrada em vigência; ativação de canais e fluxos; integração aos processos regulares de gestão; articulação com a rede de cuidado. *Saídas*: registros de execução e acionamento; indicadores de processo; evidência documental auditável.

Revisar. *Entradas*: indicadores do ciclo e da linha de base; indicadores administrativos; registros de execução e de canais; hipóteses formuladas. *Atividades*: comparação com linha de base; confrontação de hipóteses; análise de ações executadas e não executadas; devolutiva; deliberação formal. *Saídas*: relatório de revisão; decisões com responsável e prazo; normas atualizadas; desenho de mensuração ajustado; prioridades do ciclo seguinte.

12 Apêndice B — Correspondência com referenciais normativos

A Tabela 2 apresenta correspondência descritiva entre as etapas do ciclo e elementos presentes em referenciais normativos de gestão de riscos ocupacionais e psicossociais. A correspondência é analítica e destina-se a orientar a integração do ciclo a sistemas de gestão existentes; não constitui atestado de conformidade, certificação ou parecer jurídico. A aderência de qualquer implementação concreta a exigências normativas depende de avaliação técnica e jurídica específica.

CC BY-NC 4.0 · INTERAPIA.ORG

ETAPA	ISO 45003:2021 E ISO 45001:2018	ISO 31000:2018	NR-1 (RISCOS OCUPACIONAIS)
Pesquisar	Identificação de perigos psicossociais; consulta e participação dos trabalhadores	Estabelecimento de contexto; identificação de riscos	Identificação de perigos e avaliação de riscos ocupacionais
Entender	Avaliação de riscos psicossociais; determinação de prioridades	Análise e avaliação de riscos	Avaliação da relevância dos riscos e definição de prioridades
Normatizar · Simular	Política, papéis e controles operacionais; competência e preparação para resposta	Tratamento de riscos; estrutura de governança e preparação da implementação	Medidas de prevenção e plano de ação documentado; capacitação
Aplicar	Implementação de controles; comunicação; informação documentada	Implementação do tratamento; comunicação e consulta	Implementação das medidas de prevenção com registro
Revisar	Monitoramento, medição, análise crítica pela direção e melhoria contínua	Monitoramento e análise crítica	Acompanhamento da eficácia e revisão do inventário de riscos

Tabela 2 — Correspondência descritiva entre as etapas do ciclo e elementos de referenciais normativos. As etapas Normatizar e Simular aparecem reunidas por corresponderem, nos referenciais citados, a elementos de uma mesma fase de tratamento e preparação.

Considerações finais

Esta série apresentou o Método PENSAR® como artefato de governança psicossocial organizacional, fundamentando-o na literatura sobre modelos explicativos do estresse ocupacional, psicodinâmica do trabalho, segurança psicológica, justiça organizacional, clima e cultura, mensuração psicossocial e avaliação de intervenções complexas. Sete princípios de projeto foram derivados dos padrões de falha documentados; a arquitetura do ciclo de seis etapas foi descrita com entradas, saídas, critérios de qualidade e riscos de degradação; as fronteiras éticas foram explicitadas como condições de validade; e uma agenda de avaliação empírica foi proposta com hipóteses falseáveis, desenhos apropriados e indicadores especificados.

A tese que organiza o trabalho pode ser reafirmada em termos simples. Ambientes de trabalho não adoecem por evento; adoecem por repetição, por omissão prolongada e por ausência de revisão. Um sistema de gestão que opera por eventos — campanhas, palestras, ações sazonais, aplicativos oferecidos sem estrutura — está estruturalmente desalinhado com o mecanismo causal que pretende enfrentar. A alternativa proposta não é mais intensidade, e sim outra forma: um ciclo que meça antes de agir, interprete com quem vive o trabalho, escreva a regra antes da crise, teste a regra antes de aplicá-la, aplique de modo rastreável e revise obrigatoriamente — indefinidamente.

Resta o essencial: submeter o artefato ao teste. Um método que se apresenta como instrumento de governança baseada em evidência tem, perante seus próprios critérios, a obrigação de produzir evidência sobre si mesmo. A agenda proposta na seção correspondente é o compromisso explícito com essa obrigação, e o convite para que a avaliação seja conduzida também por pesquisadores independentes.

Declarações

Conflito de interesses. O método descrito neste artigo é objeto de registro de marca de titularidade do autor e é empregado em sua atividade profissional. Esse vínculo constitui conflito de interesse potencial, explicitado e discutido na seção 10 deste artigo. O autor é proprietário da revista e integra o quadro da instituição mantenedora; declara não ter participado de nenhuma etapa da decisão editorial sobre este trabalho.

Financiamento. A pesquisa não recebeu financiamento específico de agências públicas, comerciais ou sem fins lucrativos.

Nota de edição. A divisão em partes sequenciais e a normalização de referências foram realizadas pela editoria.

Disponibilidade de dados. Não se aplica: trata-se de artigo conceitual e metodológico, sem produção de dados primários.

Nota editorial. Este é o terceiro e último de três artigos de um único trabalho, publicados no volume 4 (parte III neste fascículo; partes I e II em v. 4, n. 2). A divisão atende ao limite de extensão fixado na Política Editorial da revista e foi acordada com o autor. Nenhum conteúdo foi suprimido.

Referências

AJUNWA, I.; CRAWFORD, K.; SCHULTZ, J. Limitless worker surveillance. *California Law Review*, v. 105, n. 3, p. 735-776, 2017.

BEATON, D. E. *et al.* Guidelines for the process of cross-cultural adaptation of self-report measures. *Spine*, v. 25, n. 24, p. 3186-3191, 2000.

CC BY-NC 4.0 · INTERAPIA.ORG

BHAVE, D. P.; TEO, L. H.; DALAL, R. S. Privacy at work: a review and a research agenda for a contested terrain. *Journal of Management*, v. 46, n. 1, p. 127-164, 2020.

BRASIL. Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018. Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD). *Diário Oficial da União*: Brasília, DF, 2018.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. *Norma Regulamentadora nº 1*: disposições gerais e gerenciamento de riscos ocupacionais. Brasília, DF: MTE, 2020.

BRASIL. Lei nº 14.831, de 27 de março de 2024. Institui o Certificado Empresa Promotora da Saúde Mental. *Diário Oficial da União*: Brasília, DF, 2024a.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. *Norma Regulamentadora nº 1*: atualização relativa aos riscos psicossociais no gerenciamento de riscos ocupacionais. Brasília, DF: MTE, 2024b.

CONSELHO FEDERAL DE PSICOLOGIA. *Resolução CFP nº 9/2018*: regulamenta a avaliação psicológica no exercício profissional da psicóloga e do psicólogo. Brasília, DF: CFP, 2018.

COUSINS, R. *et al.* 'Management Standards' and work-related stress in the UK: practical development. *Work & Stress*, v. 18, n. 2, p. 113-136, 2004.

DEMING, W. E. *Out of the crisis*. Cambridge: MIT Center for Advanced Engineering Study, 1986.

FREEMAN, R. E. *Strategic management*: a stakeholder approach. Boston: Pitman, 1984.

GLOBAL REPORTING INITIATIVE. *GRI 403*: occupational health and safety 2018. Amsterdam: Global Sustainability Standards Board, 2018.

HEMMING, K. *et al.* The stepped wedge cluster randomised trial: rationale, design, analysis, and reporting. *BMJ*, v. 350, h391, 2015.

HEVNER, A. R. *et al.* Design science in information systems research. *MIS Quarterly*, v. 28, n. 1, p. 75-105, 2004.

HOLLNAGEL, E. *Safety-I and Safety-II*: the past and future of safety management. Farnham: Ashgate, 2014.

HUSSEY, M. A.; HUGHES, J. P. Design and analysis of stepped wedge cluster randomized trials. *Contemporary Clinical Trials*, v. 28, n. 2, p. 182-191, 2007.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. *ISO 31000:2018*: risk management — guidelines. Genebra: ISO, 2018.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. *ISO 45001:2018*: occupational health and safety management systems — requirements with guidance for use. Genebra: ISO, 2018.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. *ISO 45003:2021*: occupational health and safety management — psychological health and safety at work: guidelines for managing psychosocial risks. Genebra: ISO, 2021.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *The balanced scorecard*: translating strategy into action. Boston: Harvard Business School Press, 1996.

KLEIN, K. J.; KOZLOWSKI, S. W. J. From micro to meso: critical steps in conceptualizing and conducting multilevel research. *Organizational Research Methods*, v. 3, n. 3, p. 211-236, 2000.

LAMONTAGNE, A. D. *et al.* A systematic review of the job-stress intervention evaluation literature, 1990-2005. *International Journal of Occupational and Environmental Health*, v. 13, n. 3, p. 268-280, 2007.

LAMONTAGNE, A. D. *et al.* Workplace mental health: developing an integrated intervention approach. *BMC Psychiatry*, v. 14, 131, 2014.

LEKA, S.; COX, T. (ed.). *PRIMA-EF*: guidance on the European framework for psychosocial risk management. Genebra: World Health Organization, 2008.

MACKAY, C. J. *et al.* 'Management Standards' and work-related stress in the UK: policy background and science. *Work & Stress*, v. 18, n. 2, p. 91-112, 2004.

MOORE, G. F. *et al.* Process evaluation of complex interventions: Medical Research Council guidance. *BMJ*, v. 350, h1258, 2015.

NIELSEN, K.; MIRAGLIA, M. What works for whom in which circumstances? On the need to move beyond the 'what works?' question in organizational intervention research. *Human Relations*, v. 70, n. 1, p. 40-62, 2017.

NIELSEN, K.; RANDALL, R. Opening the black box: presenting a model for evaluating organizational-level interventions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, v. 22, n. 5, p. 601-617, 2013.

NIELSEN, K. *et al.* IGLOO: an integrated framework for sustainable return to work in workers with common mental disorders. *Work & Stress*, v. 32, n. 4, p. 400-417, 2018.

PAWSON, R.; TILLEY, N. *Realistic evaluation*. London: Sage, 1997.

PEFFERS, K. *et al.* A design science research methodology for information systems research. *Journal of Management Information Systems*, v. 24, n. 3, p. 45-77, 2007.

POWER, M. *Organized uncertainty*: designing a world of risk management. Oxford: Oxford University Press, 2007.

REASON, J. *Managing the risks of organizational accidents*. Aldershot: Ashgate, 1997.

SEIN, M. K. *et al.* Action design research. *MIS Quarterly*, v. 35, n. 1, p. 37-56, 2011.

SHADISH, W. R.; COOK, T. D.; CAMPBELL, D. T. *Experimental and quasi-experimental designs for generalized causal inference*. Boston: Houghton Mifflin, 2002.

SHEWHART, W. A. *Statistical method from the viewpoint of quality control*. Washington: Graduate School of the Department of Agriculture, 1939.

SIMONS, R. *Levers of control*: how managers use innovative control systems to drive strategic renewal. Boston: Harvard Business School Press, 1995.

CC BY-NC 4.0 · INTERAPIA.ORG

SKIVINGTON, K. *et al.* A new framework for developing and evaluating complex interventions: update of Medical Research Council guidance. *BMJ*, v. 374, n2061, 2021.

TOMCZAK, D. L.; LANZO, L. A.; AGUINIS, H. Evidence-based recommendations for employee performance monitoring. *Business Horizons*, v. 61, n. 2, p. 251-259, 2018.

VAN AKEN, J. E. Management research based on the paradigm of the design sciences: the quest for field-tested and grounded technological rules. *Journal of Management Studies*, v. 41, n. 2, p. 219-246, 2004.

WEICK, K. E.; SUTCLIFFE, K. M. *Managing the unexpected*: resilient performance in an age of uncertainty. 2. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2007.

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

WORLD HEALTH ORGANIZATION; INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION. *Mental health at work*: policy brief. Genebra: WHO, 2022.

CC BY-NC 4.0 · INTERAPIA.ORG

COMO CITAR

JADANHI, U. Método PENSAR®: governança psicossocial — Parte III: fronteiras éticas e avaliação. *Interapia — Revista de Clínica, Cultura e Ciências Mentais*, v. 4, n. 1, p. 5-17, 2026.

LICENÇA

Publicado em acesso aberto sob licença Creative Commons Atribuição-NãoComercial 4.0 Internacional. O autor mantém os direitos sobre a obra e concede à revista o direito de primeira publicação.