

A LA CARTE NORMATIVO: QUANDO A LIDERANÇA ESCOLHE QUAIS PADRÕES SERVEM

I. Da curiosa seletividade fiscalizatória

Há, em todas as unidades objeto desta análise, uma fenomenologia administrativa digna de estudo antropológico: a liderança desenvolveu a notável capacidade de enxergar violação normativa onde ela não existe, e desenvolveu cegueira seletiva onde ela escancara.

A liderança consegue identificar, com precisão forense, a camisa por fora da calça de um trabalhador — mas não consegue enxergar a PT emitida sem visita à área, a APR (Análise Preliminar de Risco) elaborada sem participação dos executantes, o GD imposto sem pactuação, o EPI da Petrobras distribuído preferencialmente a mulheres terceirizadas, o assédio encoberto, as piadas de cunho sexual naturalizadas como "brincadeira de colega".

Curioso. Quando o objeto da fiscalização é o trabalhador, a acuidade visual é cristalina. Quando o objeto é a própria liderança, sobrevém amaurose idiopática (cegueira).

II. Do caso do macacão: onde o padrão não proíbe, mas a vontade impera

O padrão Petrobras não veda o uso de calça e camisa como conjunto alternativo ao macacão. Mais: o próprio padrão descreve a forma correta de uso quando o trabalhador opta por calça e camisa — o que, por silogismo elementar, indica que a opção existe. Norma que descreve como usar X está, por definição, autorizando o uso de X.

Ocorre que, após um acidente em que o trabalhador usava a camisa por fora da calça — conduta inadequada, reconheça-se, mas inadequada dentro de uma opção que o padrão permite de uniforme—, a solução encontrada pela liderança foi impor o macacão como uso exclusivo.

Não por alteração normativa. Não por revisão do padrão. Não por processo formal de gestão de mudança. Por imposição verbal. e/ ou descrição inadequada.

Aqui, convém separar os planos:

O acidente ocorreu por uso inadequado (camisa por fora) — não pelo fato de ser calça e camisa.

O padrão já descreve a forma correta — logo, o uso adequado de calça e camisa é lícito.

A imposição do macacão não corrige a causa — corrige o sintoma, e mal.

A medida não tem amparo normativo — tem amparo na vontade do gestor.

Pela NR-6 (item 6.1), o EPI deve ser adequado ao risco e compatível com o trabalhador. Pela NR-1 (2025), a seleção de EPI decorre do GRO — Análise Preliminar de Risco, não de vontade unilateral. Pela CLT (art. 2º, II), o poder diretivo tem limites — e um deles é a autonomia da vontade normativa. O gestor não pode criar norma onde ela não existe, sob pena de excesso de poder diretivo.

Ademais, se o problema era camisa por fora, a solução proporcional seria fiscalizar o uso adequado, não banir a opção. Isso equivale a, diante de um acidente por excesso de

velocidade, proibir veículos em vez de fiscalizar a velocidade. Proporcionalidade é princípio constitucional (art. 5º, LIV, CF) — e se aplica à gestão de SMS.

III. Do paradoxo da liderança que fiscaliza o que não rege e ignora o que rege

Aqui chegamos ao ponto que merece escancaramento.

A mesma liderança que impõe o macacão — porque decidiu que calça e camisa, embora permitidas pelo padrão, não servem mais — é a mesma que:

Emite PT sem ir à área (viola NR-1, NR-12, NR-10, ISO 45001, art. 299 do CP).

Elabora APR sem participação dos executantes (viola NR-1, NR-5, NR-9, NR-18).

Impõe GD sem pactuação e com avaliação subjetiva (viola Súmula 431 do TST e o Sistema de GD da própria Petrobras).

Distribui EPI da Petrobras seletivamente a mulheres terceirizadas (viola NR-6, Lei 9.029/1995, Código de Ética, e configurando indício de assédio — art. 216-A, CP).

Tolera e pratica piadas de cunho sexual, palavrões e duplos sentidos (viola NR-18/2024, Lei 14.457/2022, art. 216-A do CP, Código de Ética).

Encobre assédio (viola Lei 14.523/2023 — dever de diligência; art. 319 do CP — prevaricação; Lei 8.429/1992 — improbidade).

Ou seja: quando se trata de fiscalizar o trabalhador, a liderança é uma esfinge de rigor normativo. Quando se trata de fiscalizar a si mesma, transforma-se em anarquista normativo — os padrões passam a ser "orientações", as normas passam a ser "flexíveis", a ética passa a ser "questão de interpretação".

Isso não é gestão. Isso é arbítrio travestido de disciplina.

IV. Da resposta à pergunta que não quer calar

A pergunta que esta situação formula, com a elegância de um marreta na vidraça, é:

Os padrões da Petrobras devem ser seguidos por todos — ou apenas por aqueles que não têm cargo de chefia para escolher quais cumprir?

Pela Lei 13.303/2016 (Lei das Estatais), art. 17, os dirigentes de empresa pública têm dever de diligência — que inclui cumprir e fazer cumprir as normas internas. Não há no ordenamento jurídico brasileiro a figura do "gestor à la carte" — aquele que escolhe, no buffet normativo, apenas os pratos que servem ao seu gosto.

Pela Lei 8.429/1992, art. 11 (com redação da Lei 14.230/2021), violar princípios da administração pública — entre eles a impessoalidade, a moralidade e a eficiência (art. 37, caput, CF) — configura improbidade administrativa. E a impessoalidade significa, precisamente, que a norma se aplica igualmente a todos — não há "norma para trabalhador" e "norma para gestor".

Pela Lei 14.523/2023 (Lei de Compliance), a liderança que tolera descumprimento sistemático responde pessoalmente — porque o dever de diligência não é retórica, é obrigação jurídica.

Pelo Código de Ética da Petrobras, a conduta ímpar e impessoal não é sugestão — é cláusula contratual do empregado.

V. Da conclusão que se impõe

Se a camisa por fora da calça é infração — e é —, então a PT emitida sem ir à área é fraude documental (art. 299, CP). Se o uso de calça e camisa deve ser banido por um acidente, então a PT de gaveta deve ser banida por cada acidente que ela produziu. Se a vestimenta do trabalhador é fiscalizada com microscópio, então a APR sem executantes deve ser fiscalizada com same microscópio.

A matemática é simples: ou todos os padrões são padrão, ou nenhum é. A seletividade fiscalizatória não é rigor — é sintoma de cultura organizacional deteriorada, onde a norma vira instrumento de coerção sobre o subordinado e escudo de impunidade para o gestor.

O trabalhador que usa a camisa por fora da calça é advertido. O gestor que emite PT sem ir à área é candidato a promoção. Esse desnível não é detalhe — é diagnóstico.

E, caso alguém queira levar a ironia a tribunais, convém lembrar: a Súmula Vinculante 47 do STF confirma a responsabilidade pessoal do agente público por dolo ou culpa. A Lei 14.523/2023 torna o dever de diligência obrigação civil. A Lei 8.429/1992 torna a violação de princípios ato de improbidade. E o art. 121, §4º, II, do CP — "violência contra regra de segurança do trabalho" — é agravante penal que não distingue entre trabalhador de campo e gerente de escritório.

A camisa por fora da calça pode ser inadequada. Mas camisa por fora da norma é infração muito mais grave — e ainda aguarda fiscal.