

# **A CULTURA DE SEGURANÇA COMO RESULTADO DE UM PROCESSO DE LIDERANÇA EFICAZ**

## **MELO, Luiz Antonio**

Eng. Civil, Mestrado em Engenharia Civil, Universidade Federal Fluminense  
Rua Passo da Pátria, 156, CEP 45632-070, Niterói, RJ, Brasil - E-mail: [luiz.melo@lightrio.com.br](mailto:luiz.melo@lightrio.com.br)

## **SILVA, José Jorge de Freitas**

Eng. Civil, Mestrado em Engenharia Civil, Universidade Federal Fluminense  
Rua Passo da Pátria, 156, CEP 45632-070, Niterói, RJ, Brasil- E-mail: [jjsilva@ig.com.br](mailto:jjsilva@ig.com.br)

## **GALDINO, Jonas**

Eng. Civil, Mestrado em Engenharia Civil, Universidade Federal Fluminense  
Rua Passo da Pátria, 156, CEP 45632-070, Niterói, RJ, Brasil- E-mail: [ccicurso@abeunet.com.br](mailto:ccicurso@abeunet.com.br)

## **QUELHAS, Osvaldo Luís Gonçalves; D.Sc.**

UFF – CTC – Laboratório de Tecnologia, Gestão de Negócios e Meio Ambiente (LATEC)  
Caixa Postal 100175, CEP 24001.970, Niterói, RJ – E-mail: [quelhas@civil.uff.br](mailto:quelhas@civil.uff.br)

### **Abstract**

This paper presents a discussion about the safety in the work and the formation of a safety culture in the organization. It describes the main factors that influence the formation of that culture and approaches the leaderships participation in the prevention of accidents, with real examples, showing the necessity of a prevention conscience and suggests to change the focus of the operational performance for the managerial performance.

**Key words:** leadership, safety, culture

### **1. Introdução**

A gestão de pessoas nas organizações vem se constituindo num dos principais pontos determinantes do sucesso. A política de pessoal normalmente deve estar direcionada para os objetivos estratégicos da organização, relacionados com os resultados financeiros e o processo produtivo da empresa. Recentemente aborda-se a questão da responsabilidade social das organizações e a relevância dos resultados aí localizados para o reconhecimento da sociedade e para a sustentabilidade do crescimento empresarial. A declaração de visão ou missão de uma empresa socialmente responsável frequentemente vai além do propósito de “lucrar” ou “ser melhor”, e especifica que a empresa procurará agregar valor a todos os envolvidos no ambiente empresarial: acionistas/proprietários, funcionários, clientes, fornecedores, comunidades, e o próprio meio ambiente.

Existem, entretanto, outros aspectos que mesmo sem ter um impacto imediato observável nos resultados, como a segurança no trabalho, podem comprometer o alcance dos objetivos e por isso merecem também um tratamento especial.

Pretendemos com este trabalho apresentar argumentos que nos levem a uma reflexão sobre o fator humano e sua influência nos acidentes do trabalho, a necessidade de uma cultura de segurança e a participação dos executivos nesse processo.

O trabalho apresenta uma visão que não é propriamente a visão dos profissionais especializados em segurança mas sim dos profissionais que estão inseridos nas áreas de risco, responsáveis em alcançar, na prática, os objetivos de produção, qualidade, produtividade e segurança. Contamos com a experiência do convívio direto com os mais diferentes tipos de comportamentos, em variadas situações que culminaram em incidentes e acidentes graves e até fatais.

Apesar de todo o progresso científico e tecnológico que cria métodos e dispositivos altamente sofisticados em vários campos da atuação humana, inclusive na prevenção de acidentes, ainda assistimos perplexos à estatísticas mostrando que a quase totalidade das causas dos acidentes são provenientes dos fatores humanos, ou seja, do próprio homem (Cardela, 1999).

Uma frase, carregada de emoção, que proferimos em uma palestra aos trabalhadores logo após à ocorrência de um acidente fatal resume bem essa idéia. “ Deus deu aos animais o instinto de preservação e ao homem deu a mente. Os animais se protegem. O homem se destrói.”

É comum durante a análise da cadeia de causas de acidentes observar a existência de falhas nos diversos procedimentos de pessoas envolvidas direta e indiretamente nas tarefas, apesar das várias ações de treinamento e prevenção realizadas pela empresa. Essas análises, entretanto, quase nunca ultrapassam a um determinado ponto. Se o levantamento fosse mais aprofundado, com certeza chegaríamos à conclusão que várias situações de comportamentos operacionais que culminaram em acidentes, tiveram forte contribuição de comportamentos gerenciais.

Então, a gestão de pessoas para a segurança do trabalho deve estar voltada para a formação de uma consciência prevencionista em todos os níveis da empresa, com o objetivo maior de alcançar uma cultura de segurança na organização.

## **2. O fator humano**

Segundo Llory (1999), nos anos 80, uma forte concentração de grandes acidentes espetaculares e o aumento progressivo dos movimentos ecológicos, uma sensibilização da mídia e da opinião pública, apontaram para alguns desastres industriais e acidentes devido a transportes terrestres, aéreos e marítimos, entre eles o acidente nuclear de Chernobil e a explosão da nave espacial Challenger, ambos em 1986.

Os acidentes remetem sempre aos erros, às falhas humanas ou mesmo aos erros dos operadores. Foi também nessa época que surgiu a preocupação específica com o “fator humano” em inúmeras indústrias e nos transportes. Os fatores humanos tornaram-se um assunto de preocupação oficial.

O interesse demonstrado por esse fator humano permitiu num primeiro momento melhorias notáveis: interfaces homem-máquina mais bem concebidas no plano ergonômico, processos mais legíveis e estruturados, atenção a análise dos incidentes, formação mais aprofundada dos operadores, etc.

Mas os profissionais responsáveis por esses problemas passam por dificuldades para impor-se. E continuam ser muito pouco numerosos nas organizações demasiadamente preocupadas e concentradas na técnica.

Por outro lado, a interpretação clássica dos acidentes em termos de erro humano tende a evoluir. Por erro humano queremos dizer os operários situados no chão de fábrica, operários e agentes em contato direto com os sistemas considerados complexos e de risco,

até mesmo de alto risco, isto é, atores encarregados de orientar, supervisionar, manter, corrigir esses sistemas e instalações técnicas.

### **3. O comportamento humano**

O fator humano que podemos observar, registrar e em muitos casos até filmar e quantificar é o comportamento, ou seja, o conjunto de ações que o homem desempenha na interação com o mundo. É no âmbito dessa interação que ocorrem os acidentes e são geradas as condições para a ocorrência. O comportamento é o fator humano mais visível, imediato e superficial. É orientado por diversos fatores, entre eles a própria visão que o homem tem do mundo.

Na maioria das empresas são desencadeadas várias ações buscando a melhoria de comportamento. Essa abordagem geralmente refere-se ao comportamento individual do operador, que segundo ainda Llory (1999) pode ser obtido de três maneiras:

- Mudar os homens, isto é, selecionar melhor os operadores. Este objetivo é regularmente formulado em artigos especializados.
- Transformar os homens, através da formação profissional e reciclagem, isto é, modificar suas práticas e hábitos de trabalho : o objetivo formulado é “profissionalizar” os agentes, os operadores, ou seja, melhorar o seu profissionalismo. Em geral, é notável constatar que não se define com clareza o perfil do “bom profissional”, ele aparece de maneira implícita. É, na verdade, um executante que aplica os procedimentos estrita e rigorosamente; em conseqüência, que se submete de maneira ideal ao cronograma prescrito.
- Exercer pressão sobre os homens . Apesar de raras vezes formular-se esse objetivo em termos explícitos, ele se acha bem presente nas empresas, em particular nas que geram sistemas de risco. Tratam-se dos avisos freqüentes, “campanhas regulares de segurança”, injunções, palavras de ordem : “Todos juntos ao acidente zero”, às vezes sanções e ameaças ( e sua contrapartida, recompensas em forma de “competições de segurança”, e de uma pressão moral mais ou menos constante sobre os trabalhadores).

### **4. Valores**

Para Schermerhorn (1999), os valores das pessoas se desenvolvem como conseqüência do aprendizado e da experiência que eles encontram no ambiente cultural em que vivem. Como aprendizado e experiência diferem de uma pessoa para outra, ressaltam diferença de valores. Tais diferenças vão se aprofundando e ficam difíceis ( mas não impossíveis) de mudar; muitos valores têm origem na mais tenra infância e na forma pela qual a pessoa foi criada.

A liderança exerce forte influência na formação dos valores da organização . O mais forte instrumento para comunicar valores é o exemplo. Suponhamos que no passado da organização algumas pessoas desafiaram normas de segurança para alcançar metas de produção. Se essas pessoas galgaram postos elevados, fica evidente que a produção é o maior valor da empresa. Esse valor incorpora-se à cultura e de nada adiantam discursos e políticas escritas, afirmando que o desempenho em segurança será levado em conta nas avaliações e promoções

### **5. Atitudes**

As atitudes são influenciadas pelos valores, mas enfocam pessoas ou objetivos específicos, ao passo que os valores têm um foco mais amplo.

Uma atitude é o resultado de um comportamento pretendido; essa intenção pode ou não ser colocada em prática numa determinada circunstância ( Schermerhorn, 1999) .

## **6. Crenças**

Crença, segundo Cardelas (1999), é algo em que se acredita e não se pergunta porquê. Algumas crenças exercem comandos negativos que prejudicam o funcionamento da função segurança:

“ninguém morre na véspera ; sofrer acidente faz parte do destino das pessoas; acidente faz parte do trabalho; coisa ruim não acontece comigo; sempre trabalhei assim e nunca me aconteceu nada; sou esperto e sei como fazer; só acontece com quem não tem experiência”.

As pessoas não se sentem motivadas para controlar riscos por não acreditarem na possibilidade de interferir nos acontecimentos.

## **7. A racionalidade técnica**

No dia a dia das organizações, há a tendência em investir no lugar errado, pois há o pressuposto de que baixo nível de eficiência resulta de habilidades técnicas pouco desenvolvidas.

Isso decorre do mito da racionalidade técnica nas organizações: quanto mais racionais os funcionários, maior sua eficiência, enquanto os aspectos de relacionamento e comportamentais, incluindo os emocionais não são considerados (Ziemer, 1996).

## **8. Cultura organizacional**

Para Ziemer (1996), o comportamento das empresas observado no dia a dia é fruto tanto de forças objetivas como daquelas que apresentam características subjetivas. Por isso, a tentativa de eliminar os aspectos não racionais do trabalho, através da codificação, sistematização e padronização de seus processos, reflete uma incompreensão profunda da natureza do fenômeno organizacional.

É preciso reconhecer que as organizações não são apenas estruturas sociais governadas pela racionalidade técnica. Constituem também um meio cultural que tem dimensões tanto patentes (visíveis, superficiais) quanto latentes (invisíveis, profundas).

Segundo a visão clássica, as organizações podem ser vistas como um conjunto de tarefas racionalmente distribuídas e coordenadas. Contudo, é apenas através de seus funcionários que essas tarefas se concretizam. São eles que dão vida à empresa e contaminam a “racionalidade” do seu funcionamento. Isto ocorre à medida que os funcionários buscam integrar as polaridades tanto racionais quanto intuitivas, de maneira a dar significado a seu trabalho.

Aponta ainda para o surgimento de um novo campo de conhecimento dedicado a compreender a dimensão profunda, não visível das organizações, constituída principalmente por seus símbolos, mitos, ritos, cerimônias e histórias. As organizações começaram a ser compreendidas como culturas, isto é, como um conjunto de pessoas com determinados objetivos e uma forma específica de pensar e agir.

A cultura organizacional é o sistema de ações, valores e crenças compartilhados que se desenvolve numa organização e orienta o comportamento dos seus membros (Schermerhorn, 1999).

Para Cardelas(1999), esse complexo chamado cultura organizacional, é constituído pelas formas de expressão do grupo social. Fazem parte da cultura a maneira de pensar e viver,

usos, costumes, crenças, valores atitudes, mitos, heróis, histórias, formas de comportamento, hábitos, linguagem.

Esses elementos são representativos da “visão do mundo” ou do paradigma dominante na organização.

A cultura muda por pressão externa ou interna. A alteração no modo de pensar envolve uma percepção totalmente nova. Algo que era visto com admiração pode passar a ser visto como reprovável .

Pode-se provocar uma mudança cultural . O processo deve ser conduzido pela liderança.

A liderança conta com instrumentos para promover a mudança. A visão do futuro e o sistema de gestão também são instrumentos de mudança. O sistema de gestão introduz conhecimentos, informações e práticas que modificam elementos culturais.

## 9. Cultura de segurança

Krause (1994) observa que numa cultura de segurança todos se sentem responsáveis pela segurança e a buscam a todo momento. Os empregados vão além de suas “obrigações” para identificar comportamentos e condições de risco para, intervindo, corrigi-los .

Em uma cultura de segurança, a segurança não é uma prioridade que pode ser mudada dependendo das exigências da situação; ao contrário, a segurança é um valor que está ligado a todas as outras prioridades, porém, isto é mais fácil ser dito do que ser feito.

Geller (1994) afirma que a segurança deveria estar ligada, de modo consistente, a todos os aspectos do trabalho, quer se referindo à produtividade, qualidade, lucratividade ou eficiência.

A segurança deveria ser mais do que usar “equipamento de proteção pessoal”, “desligar a força”, “verificar possíveis riscos com o equipamento” e manter a área de trabalho em ordem.

A segurança deveria ser um valor que os empregados trariam a todos os cargos, apesar das prioridades ou exigências das tarefas. Deveria ser uma regra tácita (norma social) que se seguisse independentemente de situações.

A Figura 1 ilustra os fatores responsáveis pela saúde ocupacional e segurança, que Geller (1994) identifica como sendo os três domínios fundamentais para uma cultura de segurança, que são: 1) fatores ambientais em que se incluem equipamentos, ferramentas, layout e temperatura; 2) fatores pessoais tais como: atitudes, crenças e traços de personalidade; 3) fatores comportamentais ou seja práticas de segurança e de risco no trabalho, onde se vai além das obrigações para garantir a segurança de outra pessoa . Os três itens se resumem numa única palavra: Cultura .

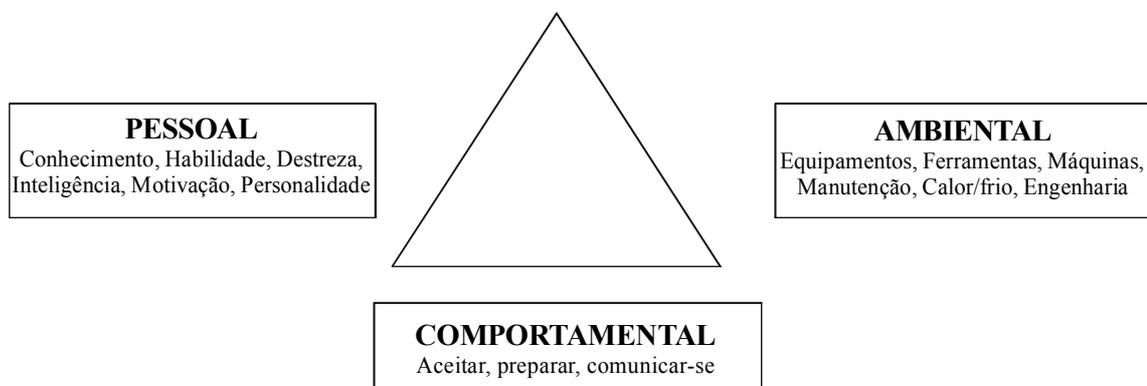


Figura 1 : Fatores Responsáveis pela saúde ocupacional e segurança.

Esses fatores são dinâmicos e mudanças interativas num fator pode, no final, causar impacto nos outros dois. Por exemplo, comportamentos que reduzem a probabilidade de acidentes muitas vezes envolvem mudanças ambientais e produzem atitudes consistentes com os comportamentos de segurança, especialmente se esses comportamentos são percebidos como voluntários. Em outras palavras, quando os empregados decidem agir com segurança, eles incorporam a atitude mental da segurança e tais comportamentos freqüentemente resultam em mudanças ambientais. Fatores comportamentais e pessoais representam a dinâmica humana da segurança ocupacional.

## **10. Sistema de liderança**

De acordo com o PNQ (2000) um sistema de liderança eficaz se baseia em valores claros, considera as necessidades de todas as partes interessadas e fixa elevadas expectativas de desempenho e de melhoria. É fundamental que as necessidades de todas as partes interessadas sejam adequadamente identificadas e entendidas para que elas sejam efetivamente consideradas pela organização. O sistema de liderança inclui os mecanismos, formais e informais para o desenvolvimento da liderança, usados para selecionar líderes e gerentes, para desenvolver suas habilidades de liderança, e para propiciar diretrizes, valores e exemplos, no que diz respeito a comportamentos e práticas. Ele promove a lealdade e o trabalho em equipe baseados nos valores e na busca do atingimento dos propósitos comuns. O sistema de liderança encoraja e apoia a iniciativa, a criatividade e o gerenciamento dos riscos, subordina a organização ao seu propósito e função, promovendo estrutura ágil e flexível à tomada de decisão.

## **11. A importância da liderança eficaz**

Trataremos como líderes todos aqueles que, de alguma forma, tomam decisões que influenciam os trabalhadores (gerentes, especialistas, engenheiros, responsáveis pela concepção de projeto). Para Llory (1999) os líderes têm um papel determinante na segurança e na gênese dos acidentes. É o trabalho deles que se precisa analisar e conhecer melhor, sobretudo em relação à segurança. Ora, vimos que embora se conheça melhor o trabalho dos operadores há algumas décadas, graças a estudos e pesquisas de especialistas em trabalho, o trabalho dos líderes continua sendo pouco conhecido: a carga e sobrecarga do seu trabalho; o processo de decisão e a coleta de informações em que se baseiam; os diferentes pontos de vista e desafios entre líderes de instituições diferentes; as relações de hierarquia, de poder, etc.

*“O futuro não é gratuito: a história de todos os progressos humanos é a da luta contra forças superiores.”*

Essa foi a declaração do Presidente dos Estados Unidos, Ronald Reagan, logo após a ocorrência de um dos acidentes mais graves da era tecnológica, ocorrido com a nave espacial Challenger em 1986.

Várias investigações foram feitas sobre o acidente e entre elas, a mais importante, sem dúvida, foi o relatório da comissão Rogers (comissão de inquérito nomeada pelo presidente).

Apurou-se que houve problemas técnicos nas juntas. A MTI, empresa responsável pelas juntas sabia que sob baixa temperatura elas apresentavam baixa resistência ao choque e perda de flexibilidade, desfavoráveis à boa manutenção da impermeabilidade.

Na véspera do lançamento, a recomendação da MTI à NASA era de não lançar a nave antes que a temperatura ambiente chegasse aos 12°C, que havia sido a temperatura mais baixa registrada no início de uma missão. O pessoal da NASA contestou as conclusões e recomendações.

Após exaustiva reunião entre seus executivos, a MTI declara que reviu a posição : os efeitos da temperatura são fonte de preocupação, mas os dados não são conclusivos.

Num dos intervalos da reunião foi registrada uma conversa informal em que um dos membros declara que eles deveriam tomar uma decisão gerencial e em tom irônico pede ao outro que tire o seu “chapéu de engenheiro” para colocar o “de executivo”.

Llory (1999) questiona sobre a posição dos executivos. Muitas vezes divididos entre as exigências, as críticas, as reclamações dos subordinados, as demandas, as ordens e as pressões gerenciais.

Muitas vezes tentados a amenizar as dificuldades, os problemas encontrados ou identificados em campo, e se desviar, ou desestabilizar-se, em favor de uma apreensão gestonária da realidade do trabalho.

Argumenta-se com frequência que os recursos humanos são objeto de uma grande atenção: daí a gestão de recursos humanos, que também ajuda aos operadores, à organização dos homens, a distribuição das funções reexaminadas regularmente, etc.

Mas essas abordagens permanecem separadas uma das outras. O homem é cortado em fatias.

Um outro aspecto dessa triagem é a contradição aparente entre a análise técnica dos problemas e decisão, o que justificaria a distinção entre “engenheiros”, “especialistas”; preocupados essencialmente com a “técnica”, e do outro, gerentes que se incumbiriam das atividades dos homens, da organização geral dos negócios, das estratégias e das decisões.

Deve-se esclarecer um pouco o trabalho dos dirigentes, os meios reais de que dispõem para exercer as suas responsabilidades, os procedimentos e prescrições que eles mesmos devem seguir, a representação que fazem do pessoal do chão de fábrica. Ora, sabemos que essa representação é, na maioria das vezes, muito discordante em relação à descrição que os operadores e seus chefes diretos fazem do seu trabalho.

Sem a menor dúvida, um longo caminho, uma longa reflexão sobre segurança, nos leva a repensar a análise e a interpretação dos acidentes, a tentar ir além de uma visão de especialista, centrada apenas no processo acidental propriamente dito. É necessário ir bem além dos acidentes e examinar o trabalho do dia a dia em suas múltiplas singularidades.

E argumenta sobre o surgimento de uma questão inesperada nesse trabalho de reflexão: se o trabalho dos operadores é questionado por ocasião dos acidentes, depois, fora dos acidentes, no campo da prevenção, o que dizer do trabalho dos executivos nos sistemas de riscos?

## **12. Conclusão**

Analisando os aspectos apresentados verificamos que só é possível atingir uma cultura de segurança na empresa , caso todos os gerentes, administradores, engenheiros, supervisores, enfim, todos que tenham algum poder de decisão sobre fatos e pessoas, estejam plenamente conscientizados e sensibilizados.

Isso significa que as ações de mudança têm que começar no nível da alta administração . Neste nível é de onde se originam as soluções, decisões e análises que geralmente concluem que não existem problemas nas relações de trabalho. São apenas alguns problemas de organização, de distribuição otimizada dos meios e efetivos e principalmente de “motivação de pessoal”. Daí a ênfase na gestão dos recursos humanos, com a finalidade de obter a mobilização subjetiva de pessoal (Llory, 1999).

Ações preventivas, conscientização, mudança comportamental e outros tipos de ações de segurança são direcionadas apenas para os trabalhadores. Afinal, “são os operadores que se acidentam e cabe a eles preservar a sua vida”. “É no chão de fábrica que ocorrem os acidentes”. Fica bem claro, nessa visão, que os operadores é quem precisam adquirir a cultura de segurança pois os executivos já a possuem , ou não precisam dela.

Portanto, os bons profissionais são aqueles que cumprem e fazem cumprir as normas e procedimentos determinados pela empresa, normalmente condicionados pela visão técnica relativa à sua especialização, buscando alcançar os resultados quantitativos estabelecidos. Durante o Seminário Nacional de Saúde e Segurança das Empresas Concessionárias de Energia Elétrica (SENSI) ocorrido em Maio de 2000, o representante da Organização Internacional do Trabalho (OIT) abordava que uma das principais lacunas existente no aspecto de segurança refere-se à integração da prevenção com as práticas de controle da qualidade e produtividade.

Temos certeza que essa interação será possível na medida em que cada executivo substituir a sua lente de forma que passe a enxergar com o mesmo óculos a qualidade, a produtividade e a segurança.

Citamos a seguir dois casos que exemplificam situações reais .

#### **Caso1**

Em Agosto de 2000 foi realizado o V Congresso Brasileiro de Arborização Urbana patrocinado pela Prefeitura Municipal do Rio de Janeiro, com a presença de profissionais de vários estados e até de outros países. Alguns minicursos foram realizados e entre eles um relativo à remanejamento de árvores.

Após todas as explicações técnicas iniciou-se uma demonstração prática da atividade . Uma equipe operacional ensaiou vários tipos de procedimentos mostrando as técnicas e o manuseio correto das ferramentas . Entretanto, vários aspectos relacionados à segurança deixaram de ser observados durante a demonstração, inclusive a utilização dos equipamentos de proteção individual adequados.

A demonstração foi realizada assim mesmo, pois todos só enxergavam com o óculos da tecnologia.

### **REFERÊNCIAS**

- CARDELA, Benedito. **Segurança no Trabalho e Prevenção de Acidentes**. São Paulo: Atlas, 1999.
- FUNDAÇÃO PARA O PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE . **Critérios de Excelência: O estado da arte da Gestão para Excelência do Desempenho**. São Paulo: FPNQ, 2000.
- GELLER, E. Scott. **Cultura de Segurança Total** . Professional Safety, Setembro, 1994.
- KRAUSE, T. R. **Segurança e Qualidade: Os dois Lados da Mesma Moeda**. Quality Progress, Outubro, 1994.
- LIMA, Gilson Brito A. **Sistema de Gestão–BS8800: anotações de aula**. Mestrado Profissional em Sistemas de Gestão. Niterói: UFF, 2000.
- LLORY, Michel . **Acidentes Industriais**. Rio de Janeiro: MultiMais Editorial, 1999.
- QUELHAS, Oswaldo Luís Gonçalves. **Gestão Estratégica de Recursos Humanos: anotações de aula**. Mestrado Profissional em Sistemas de Gestão. Niterói: UFF, 2000.
- SCHERMERHORN, J. R., HUNT, J. G., OSBORN, R. N. **Fundamentos de Comportamento Gerencial**. Porto Alegre: Bookman, 1999.
- ZIEMER, Roberto. **Mitos Organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1996.