

**FUNDAÇÃO INSTITUTO CAPIXABA DE PESQUISAS EM
CONTABILIDADE ECONOMIA E FINANÇAS - FUCAPE**

MARGARETH ARPINI VIEIRA

**A INFLUÊNCIA DAS PRÁTICAS E POLÍTICAS DE GESTÃO DE
PESSOAS NO PROCESSO DE INSTITUCIONALIZAÇÃO DE
UMA CULTURA DE SEGURANÇA: um estudo de caso em uma
organização industrial de grande porte**

VITÓRIA

2010

MARGARETH ARPINI VIEIRA

**A INFLUÊNCIA DAS POLÍTICAS E PRÁTICAS DE GESTÃO DE
PESSOAS NO PROCESSO DE INSTITUCIONALIZAÇÃO DE UMA
CULTURA DE SEGURANÇA: um estudo de caso em uma
organização industrial de grande porte**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade Economia e Finanças (FUCAPE), como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração, na área de concentração Gestão de Pessoas.

Orientador: Prof. Dr. Annor da Silva Junior

**VITÓRIA
2010**

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pelo Setor de Processamento Técnico da Biblioteca da FUCAPE

Vieira, Margareth Arpini.

A Influência das práticas e políticas de gestão de pessoas no processo de institucionalização de uma cultura de segurança: um estudo de caso em uma organização industrial de grande porte. / Margareth Arpini Vieira. Vitória: FUCAPE, 2010.

149p.

Dissertação – Mestrado.
Inclui bibliografia.

1. Gestão de pessoas 2. Segurança do trabalho 3. Cultura organizacional I.Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças II.Título.

CDD – 658

MARGARETH ARPINI VIEIRA

**A INFLUÊNCIA DAS PRÁTICAS E POLÍTICAS DE GESTÃO DE
PESSOAS NO PROCESSO DE INSTITUCIONALIZAÇÃO DE UMA
CULTURA DE SEGURANÇA: um estudo de caso em uma
organização industrial de grande porte**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE), como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração, na área de concentração Gestão de Pessoas.

Aprovada em ____/____/2010.

Comissão Examinadora

Orientador: Prof. Dr. Annor da Silva Junior

Convidado: Prof^a. Dr^a. Priscilla de Oliveira Martins

Convidado: Prof. Dr. Eloísio Moulin

**VITÓRIA
2010**

Dedico este trabalho a toda
minha família, em especial, aos
meus pais, e aos meus
queridos filhos Izabelle e
Thiago, razão de tudo que faço.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, agradeço a Deus, que me permitiu realizar o sonho de cursar o Mestrado e me ajudou a não desanimar nos momentos mais difíceis.

Aos meus pais, pelo carinho e esforço que sempre fizeram para me proporcionar a oportunidade de estudar.

Aos meus queridos filhos, pela compreensão dos momentos que não estive presente.

Ao meu marido, pelo apoio e incentivo nos momentos desanimadores.

À área de Recursos Humanos da organização U-SEG, representado pelo Gerente Geral de Recursos Humanos e Administração, Benedito Waldson e pela Gerente de Desenvolvimento de Pessoas, Juliana Souto, pela oportunidade de aprendizado e crescimento. À Juliana, em especial, agradeço imensamente o incentivo e a confiança depositada em mim.

Ao professor Dr. Annor da Silva Júnior, meu orientador, pela paciência, disponibilidade, competência e pelas sábias orientações do caminho a seguir para conseguir realizar esse trabalho.

Ao professor Dr. Alfredo Rodrigues Leite da Silva e à professora Dr^a. Priscilla de Oliveira Martins, membros da banca do Exame de Qualificação, pelos comentários, incentivo e sugestões apresentados, com vistas ao aprimoramento do projeto original.

A todos os Professores da FUCAPE, pelos conhecimentos e experiências transmitidos.

Aos monitores Michelini Camuzzi Storck e Fabricio Nunes Azevedo, que

proporcionaram um suporte fundamental para meu aprendizado.

Aos colegas de trabalho, que respeitaram a minha ausência e me substituíram nas minhas atividades. Obrigada pela paciência em ouvir os desabaços.

Aos funcionários da FUCAPE, pelo atendimento e atenção que me dispensaram durante o meu curso.

Enfim, agradeço a todos que fazem parte da minha vida pessoal, acadêmica e profissional.

Trabalhar com segurança é uma luta diária
contra a natureza humana (Scott Geller).

RESUMO

O objetivo desse estudo foi descrever e analisar as influências das práticas e políticas de gestão de pessoas no processo de institucionalização de uma cultura de segurança. Para tanto, ancora-se teoricamente na área de gestão de pessoas e de segurança do trabalho, abordando aspectos conceituais sobre as principais práticas de recursos humanos, de segurança do trabalho, bem como sobre o processo de institucionalização da cultura de segurança. Esse estudo considera o modelo definido por Hansen (1993) e Geller (1994) sobre os “estágios da cultura de segurança” como referência e parâmetro de análise. Apresenta uma abordagem funcionalista, portanto, apesar da natureza de interdependência entre os temas saúde e segurança, não há intenção de oferecer uma análise sobre o processo de saúde do trabalhador. Metodologicamente o estudo configura-se como qualitativo, descritivo analítico, do tipo estudo de caso. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semi-estruturadas e análise documental em uma organização de grande porte, do ramo de mineração e beneficiamento de minério de ferro e submetidos à análise de conteúdo. A pesquisa evidenciou que a segurança do trabalho está em um processo de tornar-se um valor para a organização, sustentado pelas práticas de gestão de pessoas. Embora, essas práticas demonstrem estar alinhadas ao processo de evolução das etapas da cultura, não evidenciam estar totalmente estruturadas para dar suporte ao processo dessa evolução, em especial, o processo de capacitação e de gestão de carreira. De modo geral, a segurança como valor sobressai no discurso das lideranças. Tal discurso revela uma diversidade no que tange a responsabilidade pela segurança. Cada liderança atribui maior parcela de contribuição com os resultados de segurança às lideranças de outras áreas e, de modo geral, todos conferem ao recursos humanos a responsabilidade proeminente pela segurança e pela cultura de segurança. De modo geral, as lideranças e liderados responsabilizam o trabalhador como principal responsável pelo acidente de trabalho pelo ato inseguro. O principal aspecto contrário ao processo de evolução cultural da segurança é a inconsistência com relação a uma abordagem holística na análise dos acidentes.

Palavras-chave: segurança do trabalho, gestão de pessoas, cultura de segurança.

ABSTRACT

The objective of this study is to describe and analyze the influences of human resources policies and practices in the process of institutionalizing a safety culture. To this end, the theoretical basis of this study is the work of human resources and work safety departments, addressing conceptual aspects of the main human resources and work safety practices, as well as the process of institutionalization of a safety culture. This study considers the model defined by Hansen (1993) and Geller (1994) for “safety culture stages” as a reference and parameter for analysis. The study presents a functionalist approach; therefore, in spite of the interdependent nature of health and safety issues, there is no intent to offer an analysis of the worker health process. Methodologically, the study is of a qualitative and analytic/descriptive nature. The case study method was chosen as the most adequate for this study. The data for analysis were collected through semi-structured interviews and a documental survey within a large corporation in the field of iron ore mining and beneficiation. The study showed that work safety is becoming a corporate value, sustained by human resources practices. Although these practices are aligned with the evolution of the culture stages, they do not appear to be entirely structured to support to this process, more specifically the process of vocational training and career management. In general, safety as a value is highlighted in the discourse of the leaderships. This discourse reveals a diversity in regard to accountability for safety, attributing a greater contribution to the safety result to another area, while assigning to human resources the main responsibility for the safety culture. The main aspect contrary to the process of cultural evolution of safety is the inconsistency with regard to a holistic approach to the analysis of accidents.

Key words: work safety, human resources, safety culture.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Estágios da cultura de segurança.....	73
Quadro 2 – Composição do grupo de sujeitos da pesquisa.....	88
Quadro 3 – Dados sobre sujeitos da pesquisa.....	88

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Esquema analítico.....	86
-----------------------------------	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

- APR** - Análise Preliminar de Risco
- CIPA** - Comissão Interna Prevenção de Acidentes
- DDS** - Diálogo Diário de Segurança
- ICAM** - Incidente Cause Analysis Method
- NR** - Normas Regulamentadoras
- OTS** - Observação do Trabalho Seguro
- RH** - Recursos Humanos

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO	14
2 REFERENCIAL TEÓRICO	20
2.1 O INDIVÍDUO E O TRABALHO.....	20
2.2 O PROCESSO DE INSTITUCIONALIZAÇÃO	22
2.3 CULTURA NACIONAL	25
2.4 CULTURA ORGANIZACIONAL.....	26
2.5 CULTURA NACIONAL E CULTURA ORGANIZACIONAL.....	33
2.6 LIDERANÇA E O PROCESSO DE MUDANÇA CULTURAL NA ORGANIZAÇÃO	36
2.7 GESTÃO DE PESSOAS.....	40
2.7.1 Práticas de Gestão de Pessoas	45
2.7.1.1 Recrutamento e Seleção	46
2.7.1.2 Capacitação.....	49
2.7.1.3 Gestão de Remuneração	51
2.7.1.4 Avaliação de Desempenho.....	52
2.7.1.5 Gestão de Carreira	53
2.7.1.6 Comunicação.....	54
2.8 SEGURANÇA DO TRABALHO	55
2.8.1 Segurança do Trabalho: Uma Abordagem Histórica	55
2.8.2 Segurança do Trabalho: Uma Abordagem Conceitual	57
2.8.3 Considerações sobre Acidentes do Trabalho	60
2.8.4 Aspectos sobre Comportamento Seguro no Trabalho	64
2.9 CULTURA DE SEGURANÇA	66
2.9.1 Estágios da Cultura de Segurança	70
3 ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	77

3.1 ESTRATÉGIA DE PESQUISA.....	77
3.2 MÉTODO DE PESQUISA.....	78
3.3 COLETA DE DADOS.....	79
3.4 ANÁLISE DOS DADOS.....	81
3.5 UNIDADES DE ANÁLISE.....	84
3.6 SUJEITOS DE PESQUISA.....	87
3.7 LIMITAÇÕES DO MÉTODO.....	89
4 O CASO DA ORGANIZAÇÃO U- SEG.....	91
4.1 APRESENTAÇÃO DOS SISTEMAS E PRÁTICAS DA ORGANIZAÇÃO.....	91
4.2 CATEGORIZAÇÃO.....	93
4.2.1 Categoria 01: Políticas e Práticas de Recursos Humanos	93
4.2.2 Categoria 02: Liderança.....	108
4.2.3 Categoria 03: Processo de Institucionalização.....	111
4.2.4 Categoria 04: Cultura de Segurança.....	114
4.2.5 Categoria 05: Segurança do Trabalho.....	118
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	127
REFERÊNCIAS.....	134
APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA.....	140
APÊNDICE B – MODELO DO CONVITE ELETRÔNICO PARA ENTREVISTAS - LIDERANÇAS.....	148
APÊNDICE C – MODELO DO CONVITE ELETRÔNICO PARA ENTREVISTAS - EMPREGADOS OPERACIONAIS.....	149

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

As questões de segurança no trabalho são objetos de atenção contínua nos diversos segmentos industriais, tornando-se um desafio para a maioria das organizações, na medida em que as consequências apresentadas pelos acidentes afetam aos trabalhadores, às empresas, ao governo e à sociedade como um todo (CARDELLA, 2008).

As informações estatísticas sobre acidentes ocupacionais no Brasil evidenciam a relevância do tema, segurança no trabalho. Acidentes no local de trabalho, ainda são as grandes causas da impossibilidade temporária ou definitiva de milhares de trabalhadores continuarem desempenhando suas atividades profissionais. No Brasil ocorre cerca de 1 morte a cada 3 horas, ocasionadas pelos riscos decorrentes dos fatores ambientais do trabalho, e ainda cerca de 14 acidentes a cada 15 minutos na jornada diária. Só em 2007, entre os trabalhadores assegurados da Previdência Social, foram registrados 653.090 acidentes do trabalho, sendo que 2.809 levaram ao óbito (ANUÁRIO ESTATÍSTICO DA PREVIDÊNCIA SOCIAL, 2007, acesso em: 23 mai. 2009).

Apesar dos esforços e da grande quantidade de recursos concentrados na prevenção de acidentes no ambiente de trabalho, estes continuam ocorrendo, mesmo em organizações que apresentam um sistema de gestão de segurança, causando perdas de vidas e integridade física (CARDELLA, 2008). Acredita-se que a existência de uma cultura de segurança nas organizações pode reverter os índices de acidentes no trabalho (OLIVEIRA, 2003).

Usualmente, na literatura, a ênfase dada à segurança do trabalho recai sobre os fatores mecânicos, físicos e biológicos que provocam os acidentes e pouco se aprofunda nos aspectos psicossociais, organizacionais e comportamentais (CHANLAT, 1995). No entanto, segundo Cardella (2008), a quase totalidade das causas dos acidentes tem sido atribuída a fatores humanos. Objetivando uma análise sistêmica das causas dos acidentes, Oliveira (2003) aborda em seus estudos três pilares que dão sustentação às ações de um sistema de gestão de segurança, que são: a) os aspectos culturais; b) as ferramentas utilizadas para controle de risco e; c) os objetivos definidos pela organização. Ainda reforça que os aspectos culturais são o fator mais significativo, na medida em que pode facilitar ou dificultar mudanças na organização.

Sob essa ótica, Migueles; Lafraia e Souza (2006) fazem referência à cultura como um elemento que interfere na forma como a pessoa percebe a realidade, que, por sua vez, interfere nas ações práticas. Tanto a institucionalização de uma cultura de segurança, quanto os aspectos comportamentais são fatores essenciais no processo de análise e prevenção de acidentes. Considerando que, na abordagem fenomenológica de Tolbert e Zucker (1999), a institucionalização é um processo de criação e perpetuação de grupos sociais duradouros, compostos pelo desenvolvimento de comportamentos padronizados e compartilhados, faz-se necessária uma análise desses fatores, que podem proporcionar a sustentação, visando uma cultura de prevenção de acidentes.

De acordo com Hansen (1993), as organizações apresentam diferentes estágios de cultura em segurança, e cada um possui características que o definem com relação aos demais. Esses estágios evoluem desde a ausência de gestão em segurança até o nível em que esta é compartilhada por todos. O último estágio,

denominado de cultura interdependente, é considerado o estágio da excelência na cultura de segurança, na medida em que a segurança passa a ser percebida como um valor e sinônimo de eficácia organizacional (HANSEN, 1993). A evolução destes estágios depende do amadurecimento da organização e dos avanços no nível de autonomia dos trabalhadores. No entanto, mover a cultura de segurança de um estágio para outro é um grande desafio para as organizações, pois, ainda há muito que ser feito em relação aos aspectos humanos quando o enfoque é a prevenção de acidentes (BLEY, 2006).

Na busca de uma estratégia efetiva para a institucionalização da cultura de interdependência, pressupõe-se que as organizações façam uma análise do estágio de sua cultura de segurança, bem como busquem o desenvolvimento e aplicação de práticas de gestão de pessoas no sentido de desenvolverem a autodisciplina, a autonomia e a participação dos trabalhadores (MIGUELEZ; LAFRAIA; SOUZA, 2006). Segundo Bley (2006), é necessário que as práticas de gestão de pessoas sejam revisadas, especialmente, no que diz respeito ao processo de treinar e desenvolver as pessoas, tendo em vista, o papel que elas têm no processo de prevenção.

Geller (1994) em seus estudos apresenta três fatores fundamentais que devem ser considerados em uma cultura, cuja segurança seja um valor: fatores ambientais que abrangem, por exemplo, equipamentos e temperatura; fatores pessoais, composto pelas crenças e traços de personalidade e; fatores comportamentais, por exemplo, as práticas de segurança. Cruz (2006) reforça a importância de uma compreensão integrada desses fatores que ele subdivide em duas categorias. A primeira é denominada de macro variáveis do sistema organizacional, composta pelas características da gestão do trabalho e dos

trabalhadores, processos culturais, capacidade de controle de riscos e incidentes, sistema de metas e a forma e condições de realização do trabalho. A segunda categoria Cruz (2006) denomina de micros variáveis ocupacionais, compostas: pela fisiologia do processo de trabalho; percepção de risco; satisfação e as competências desenvolvidas para as atividades que estas executam. Sob esta ótica, Bley conclui:

Identificar e analisar os fatores ou as práticas que interferem na ocorrência de comportamentos de trabalho pode ser uma maneira de conhecer as relações funcionais existentes, que elevam ou reduzem as probabilidades de ocorrerem acidentes de trabalho (BLEY, 2006, p. 44).

Esse é um dos desafios das organizações com relação à segurança do trabalho. Sob esta ótica tal estudo se justifica na medida em que pretende fazer uma análise das práticas de gestão de pessoas, por meio da utilização de uma abordagem sistêmica de segurança do trabalho.

Considerando que as pessoas não só fazem parte da produtividade das organizações, mas, é o princípio fundamental de sua dinâmica (DAVEL; VERGARA, 2001), no sentido de que atribuem vitalidade aos processos por meio do conhecimento, da criatividade, da emoção, se faz necessário entender como as práticas de gestão de pessoas podem influenciar uma cultura de segurança na organização. Assim, o presente estudo justifica-se relevante ao propor uma análise desses aspectos, permitindo um entendimento das possibilidades de incidência de acidentes de trabalho.

É importante ressaltar que, embora o conceito sobre acidente adotado para esse estudo diz respeito a um fenômeno de natureza multifacetada, resultante de interações entre os fatores físicos, biológicos, psicológicos, sociais e culturais (CARDELLA, 2008), e que, a abordagem tradicional encontrada na literatura é que a segurança do trabalho é uma forma abrangente de prevenção que une pontos de

convergência, envolvendo ações e medidas preventivas de acidentes do trabalho e doenças ocupacionais (ZOCCHIO, 2001), não há o propósito de se explorar as questões referentes à saúde ocupacional.

A segurança e a saúde ocupacional, embora sejam campos interdisciplinares e fazem parte do mesmo contexto de organização da atividade produtiva, apresentam propósitos diferentes. A primeira se encarrega predominantemente dos aspectos técnicos, riscos do ambiente de trabalho e de todos os seus componentes envolvendo máquinas e equipamentos, Equipamentos de Proteção Individual (EPI) e Equipamentos de Proteção Coletiva (EPC), ação humana e cumprimento de normas regulamentares, dentre outros aspectos que possam produzir riscos à saúde do trabalhador.

A segunda, por sua vez, se incumbi dos aspectos físicos, psíquicos e sociais, bem como de questões ligadas a qualidade de vida no trabalho. Apesar dessa interdependência, pois, tanto a segurança quanto a saúde visam proteger a integridade e a capacidade de trabalho do trabalhador (TORREIRA, 1997), decidiu-se focar apenas os aspectos técnicos do ambiente de trabalho e todos os seus componentes numa perspectiva funcionalista, discutindo como ocorre a institucionalização da cultura de segurança. O paradigma funcionalista apresenta-se com um enfoque objetivo da realidade social, caracteriza-se pela preocupação em explicar a realidade, a ordem e a integração social, o consenso e a satisfação de necessidades (BURREL; MORGAN, 1979). Visa à produção de conhecimento “útil” e compreensão reguladora da sociedade, complementam Smircich e Calás (1987).

À luz das referidas abordagens teóricas a questão básica que norteou a realização deste estudo pode ser descrita como a seguir:

De que forma as políticas e práticas de Recursos Humanos interferem na

institucionalização da cultura de segurança na organização industrial?

Tendo por base tal contexto, o **objetivo geral** deste estudo consiste em descrever e analisar como as políticas e as práticas de Recursos Humanos (RH) interferem na institucionalização da cultura de segurança na organização industrial.

Em termos de **objetivos específicos** tem o propósito de:

- a) Identificar as políticas e as práticas de gestão de pessoas adotadas pela organização;
- b) Descrever o processo de institucionalização da cultura de segurança;
- d) Analisar como as políticas e as práticas de gestão de pessoas influenciam na institucionalização da cultura de segurança.

Tais propósitos visam ampliar a discussão acerca da influência que as práticas e políticas de gestão de pessoas têm sobre uma cultura de prevenção de acidentes.

Os capítulos seguintes discorrem sobre o referencial teórico que sustentou a pesquisa. Não é intenção desse estudo um aprofundamento na análise teórica de cada tema. O enfoque principal é destacar o que se mostra relevante para o trabalho em questão, sem, contudo, comprometer o objetivo proposto. Foram abordados os temas sobre o indivíduo e a sua relação com o trabalho, o processo de institucionalização, a cultura nacional e organizacional, referências sobre gestão de pessoas e suas principais práticas, os principais aspectos e conceitos sobre segurança do trabalho, a cultura de segurança, a metodologia, e, por fim, a análise dos dados, as considerações finais e as referências bibliográficas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O INDIVÍDUO E O TRABALHO

A natureza humana é composta por uma série de símbolos, imagens, metáforas e mitos (CHANLAT, 1996) que contribuem para construção de uma representação de mundo que lhe atribui significado. O autor defende que esta gestação do simbólico engloba também o universo organizacional, sendo este um lugar favorável à emergência do simbólico. Neste contexto, o indivíduo não se reduz ao recebimento passivo de estímulos. Ele é um ser de relações (CHANLAT, 1996) por meio das quais estabelece uma identificação com o outro e com a sua realidade social. Esse processo amplia-se na medida em que há interferência por meio do trabalho construindo um significado social mais amplo, já que o trabalho “é o ato de depositar significado à natureza social” (CODO, 1996, p. 141).

Por intermédio da atividade produtiva o homem transforma o meio à sua imagem e se transforma com seu produto, revelando um processo de construção de si mesmo, complementa Codo (1996). É a partir da avaliação de conformidade ao trabalho que a pessoa tem um retorno sobre a avaliação que faz dele um indivíduo como os outros, reforça Dejours (2005). Sob essa ótica, esse autor defende que o trabalho incide sobre a dimensão humana, “na medida em que deve ser ajustado, rearranjado, inventado e imaginado” (DEJOURS, 2005, p. 43). O trabalho não pode ser obtido pela execução rigorosa da organização prescrita, pois, sem a inovação nenhum processo de trabalho pode funcionar corretamente (DEJOURS, 2005).

Dejours (2005) chama a atenção para o termo fator humano como expressão empregada com muita frequência quando a temática é o trabalho. Normalmente, é

utilizada por engenheiros e psicólogos para referir-se ao comportamento das pessoas no trabalho sendo invocados nas análises de catástrofes, acidentes ou falhas praticadas pelo trabalhador. Dejours (2005) afirma ainda que, esta abordagem sobre o fator humano tem sido utilizada de maneira reducionista, na medida em que não contempla a complexidade do processo vital. De acordo com Abdalla e Barros (2004) já houve tentativas *tayloristas* de administração do trabalho, com o intuito de tornar mais objetivo esse aspecto subjetivo do trabalho, a fim de prevê-lo e controlá-lo.

Considerando esse cenário, amplia-se a discussão do fator humano para uma abordagem mais subjetiva e intensifica-se o foco no discurso do trabalhador. Abdalla e Barros (2004) consideram estratégico ouvir os trabalhadores, pois, “ao se privilegiar a fala do trabalhador sobre o cotidiano, afirma-se que o fator humano é resultado da inserção do sujeito no mundo e do sentido que ele dá às atividades que executa” (ABDALLA; BARROS, 2004, p. 98). Abdalla e Barros (2004) complementam, ainda, a necessidade de as pessoas conhecerem não somente os procedimentos e os regulamentos para fazer com que um sistema funcione, mas, é necessário utilizarem seu potencial de criação e cooperação. São as pessoas por meio de seus atos que erguem a própria realidade social, reforça Chanlat (1996).

Diante do exposto acima, entende-se que um sistema qualquer só funciona se as pessoas consentirem este funcionamento, articulando o novo ao que já é conhecido, na medida em que, o indivíduo, segundo Abdalla e Barros (2004), é o resultado de um processo que envolve o psíquico e o meio. Os estudos de Berger e Luckmann (2008) ampliam essa abordagem sobre o indivíduo e revelam que a ordem social é um produto do ser humano, pois, “a inerente instabilidade do organismo humano obriga o homem a fornecer a si mesmo um ambiente estável

para sua conduta” (BERGER; LUCKMANN, 2008, p. 77). A fim de constituir um melhor entendimento sobre os aspectos que conduzem à manifestação, manutenção e transmissão de uma ordem social, se faz necessária uma abordagem sobre o processo de institucionalização.

2.2 O PROCESSO DE INSTITUCIONALIZAÇÃO

A criação e a perpetuação de grupos sociais duradouros ocorrem por meio do processo de institucionalização, que é conceituado como sendo a produção de tipificações (padronizações) recíprocas de ações habituais, decorrentes da interação entre indivíduos, afirmam Berger e Luckmann (2008). Qualquer uma dessas tipificações é uma instituição, complementam os autores. Ressalta-se, portanto, que, essa tipificação das ações habituais que compõem as instituições é sempre compartilhada. Esse processo de formação de hábitos precede toda institucionalização, na medida em que, as ações executadas repetidamente tornam-se moldadas a um padrão que podem ser seguidas e reproduzidas, gerando economia de esforço na tomada de decisões, considerando que ficam restritas as opções de ação (BERGER; LUCKMANN, 2008). A ação habitualizada refere-se a comportamentos que foram adotados por um ou mais atores, com o intuito de resolver problemas recorrentes, complementam Tolbert e Zucker (1999). Nesse processo houve a interiorização dos valores, padrões, modelos, normas e símbolos sociais, que de fato, efetivam o indivíduo como membro de uma sociedade (CASTRO, 2003).

Além do processo de tipificação de ações, as instituições constituem-se de historicidade e controle (BERGER; LUCKMANN, 2008). As instituições são produtos de sua história, o que possibilita a sua compreensão. Além disso, como um processo

inerente às instituições, controlam o comportamento humano, estabelecendo padrões previamente definidos de conduta, complementam Berger e Luckmann (2008). A padronização do comportamento se forma numa configuração cultural por meio de dispositivos de controle, reforça Castro (2003) e, quando esse processo de controle ocorre, pode-se dizer que houve o processo de institucionalização (BERGER; LUCKMANN, 2008). Enquanto norma de conduta, a instituição envolve um processo de internalização de regras e normas de ação com características duradouras, que considera definição de papéis para assegurar a troca e o atendimento às normas (TATTO; JESUS, 2008).

Ao caracterizar as diferentes etapas do processo de institucionalização, Berger e Luckmann (2008), referem-se à primeira etapa como **exteriorização**, que é a tipificação recíproca de ações habituais por tipos de atores. Essas instituições, já sedimentadas, são experimentadas como existindo independentemente dos indivíduos, que as experimentam como possuindo realidade própria. Essa é a fase da **objetivação**, na qual se argumenta o "é assim que as coisas são". Por fim, a terceira etapa desse processo é a **internalização**, momento em que se dá a apreensão do mundo como realidade social dotada de sentido. Importante ressaltar que esses momentos não ocorrem numa sequência temporal e que as três etapas devem ser consideradas no que diz respeito ao fenômeno social.

Berger e Luckmann (2008) definem que a institucionalização total ocorre com uma etapa de sedimentação, a qual representa o momento em que as experiências ficam retidas e consolidadas na lembrança. Trata-se de um processo que fundamentalmente "se apóia na continuidade histórica da estrutura e, especialmente, em sua sobrevivência pelas várias gerações de membros das organizações" (TOLBERT; ZUCKER, 1999, p. 209). Pode-se acrescentar, ainda, que, para Berger e

Luckmann (2008), somente com a transmissão do mundo social a uma nova geração, que internaliza e o experimenta, é que a dialética social aparece na sua totalidade, institucionalizando atividades e conhecimentos, produzindo, assim, continuamente a realidade.

Após ter realizado o processo de interiorização é que, na realidade, o indivíduo se torna membro da sociedade, e o processo pelo qual isso se realiza é a socialização, revelam Berger e Luckmann (2008). Na visão desses autores, a socialização é “uma ampla e consistente introdução do indivíduo no mundo objetivo de uma sociedade ou de um setor dela” (BERGER; LUCKMANN, 2008, p. 175). Esse processo ocorre por meio da socialização primária, sendo esta a primeira socialização experimentada pelo indivíduo na infância e que o torna membro da sociedade e, por meio da socialização secundária, sendo este um processo subsequente, que insere um indivíduo já socializado em novos setores da sociedade, complementam Berger e Luckmann (2008).

Percebe-se que no processo de institucionalização existe um conjunto de fatores que contribuem para o entendimento da construção de uma cultura, pois, por meio da cultura são estruturadas as percepções dos indivíduos acerca da realidade organizacional da qual participam e interagem (MIGUELES; LAFRAIA; SOUZA, 2006). Compreender a cultura de uma organização significa compreender o contexto e o significado dos comportamentos dentro dela. A maneira de o indivíduo pensar e sentir é parcialmente condicionada pelos valores e pela cultura em que este está inserido, complementa Tanure (2005). Sob essa ótica torna-se importante examinar os principais elementos da cultura nacional, da cultura organizacional e ainda a influência da cultura nacional sobre a organizacional.

2.3 CULTURA NACIONAL

Por cultura nacional entendem-se os valores, os sentimentos e as crenças compartilhados por um grupo de pessoas, dentro das fronteiras nacionais ou dos limites regionais. É formada por pressupostos básicos, artefatos e valores de um país (SCHEIN, 2004). Quando se identifica uma determinada cultura está se referindo a comportamentos que se repetem num determinado contexto. Dessa forma, na medida em que se faz referência a traços brasileiros, está se mencionando características que são comuns ou frequentes na maioria dos brasileiros, ou seja, na visão de Motta e Caldas (1997), são traços que representam os pressupostos básicos utilizados por cada indivíduo para enxergar a si mesmo na sociedade. Nesse sentido, esses autores fazem alusão a certa ambiguidade presente nos traços da cultura nacional. Ao mesmo tempo em que se faz presente a criatividade e a inovação, apresenta traços de apelo às relações sociais informais, ao cultivo do padrinho e o uso do “jeitinho”, que é uma prática afetuosa na medida em que implica personalizar as relações. Outras características relevantes que se apresentam são a busca pela felicidade no presente e intensa expressão das emoções (MOTTA; CALDAS, 1997).

Com o intuito de detalhar a análise sobre os traços da cultura nacional, Motta e Caldas (1997), registram outras características. Além dos conceitos de Hierarquia, que diz respeito à modelagem da estrutura formal e tendência a centralização do poder dentro dos grupos sociais e, da Malandragem, que se refere ao “jeitinho” e flexibilidade como meio de integrar-se socialmente, esses autores apresentam, ainda, outros traços da cultura brasileira: (a) Personalismo, que diz respeito às sociedades baseadas em relações pessoais e ao paternalismo; (b) Sensualismo,

demonstrando o predomínio do gosto pelo sensual e pelo exótico nas relações sociais e, por fim, (c) o Aventureiro, que são traços de uma sociedade com tendência à aversão ao trabalho metódico.

Nas organizações esses valores contribuem para criar parâmetros de como pensar, sentir e agir, desempenhando papel significativo. É possível, portanto, que traços da cultura nacional possam estar presentes, em maior ou menor grau, no cotidiano das organizações brasileiras (MOTTA; CALDAS, 1997).

2.4 CULTURA ORGANIZACIONAL

O tema cultura tem sido cada vez mais investigado pela literatura, (CARRIERI; LEITE-DA-SILVA, 2006) e se transformou numa das áreas mais pesquisadas e mais desenvolvidas da gestão moderna (AKTOUF, 1994). Em meio à diversidade de conceitos Aktouf (1994) descreve a cultura como “algo que está inscrito profundamente nas estruturas sociais, na história, no inconsciente e no vir a ser coletivo” (AKTOUF, 1994, p. 47).

O conceito de cultura associou-se às ciências administrativas ao final da década de 50 com o advento da expansão geográfica das organizações multinacionais que tinham a intenção de espelhar suas estruturas em outros países com o intuito de obter vantagens comparativas (ROBBINS, 2004). Este cenário justificou o crescente interesse sobre a cultura organizacional, na perspectiva de uma possível explicação do sucesso e insucesso das organizações, e sua implicação na motivação e desempenho dos seus trabalhadores.

Na opinião de Aktouf (1994), Elliot Jacques foi, na década de 50, um dos primeiros pesquisadores sobre as teorias das organizações a produzir o conceito de

cultura de organização como sendo o modo habitual de pensar e de agir, que deve ser aprendido, aceito e compartilhado pelos empregados na organização. No entanto, foi no final da década de 70 que o conceito de cultura de organização foi amplamente discutido e marcado pelas obras de Ouchi (1981), Deal e Kennedy (1982), Peters e Waterman (1982), Pettigrew (1979) e Schein (1985). De acordo com os estudos de Aktouf (1994) esses pesquisadores definiram a cultura de organização como um conjunto de postulados compartilhados pelos membros da organização, dirigentes e empregados que gera sentimentos de identidade. Identificaram os mitos, os ritos, rituais, valores, heróis, símbolos, linguagens, lendas, metáforas, histórias e sagas sendo os principais fatores constitutivos de uma cultura organizacional (AKTOUF, 1994).

No modelo formulado por Hofstede (1997) a cultura organizacional é definida como a “programação coletiva da mente que distingue os membros de uma organização da outra” (HOFSTEDE, 1997, p. 210) e defende que os comportamentos são predeterminados em função do passado de cada um. Hofstede (1997) sintetiza a cultura organizacional em quatro termos principais: símbolos, heróis, rituais e valores. Hofstede (1997) representa estes conceitos comparando às camadas de uma cebola, indicando que os **símbolos** são as manifestações mais superficiais da cultura, que são representados por palavras, gestos, vestuários, entre outros aspectos que são facilmente copiados por outros grupos culturais.

O segundo aspecto mais superficial são os **heróis** que são representados por aquelas pessoas cujos comportamentos são altamente valorizados e servem de exemplo para os demais membros do grupo.

Os **rituais** são atividades coletivas consideradas essenciais numa cultura, como determinadas reuniões e cerimônias.

Todos estes aspectos até aqui foram agrupados por Hofstede (1997) e chamados de *práticas*, pois têm a característica de serem visíveis ao meio externo.

Por fim, os **valores** referem-se ao núcleo da cultura. É definido como a “tendência para se preferir certo estado de coisas a outro” (HOFSTEDE, 1997, p. 23).

Nos estudos de Miguelez; Lafraia e Souza (2006) o conceito de cultura é abordado como um conjunto de “mecanismos de controle” compreendido pelos planos, regras e instruções para governar o comportamento das pessoas. Trata-se de uma abordagem no sentido de que a cultura controla líderes e liderados ao tornar compreensível o mundo em que vivem. Complementam ainda que, o homem tem necessidade de tais mecanismos, pois, dão forma a sua experiência. Ou seja, “a cultura é uma forma de impor um significado a experiência” (MIGUELEZ; LAFRAIA; SOUZA, 2006, p. 30,) que, ao ser analisada deve-se considerar não somente valores e crenças compartilhados pelos indivíduos, mas, o espaço social que está inserido.

A Antropologia foi uma das principais ciências influenciadoras nos estudos voltados para organização. Isso se evidenciou a partir do mapeamento realizado por Smircich (1983) no qual ela identificou duas grandes perspectivas da cultura:

Na primeira perspectiva a cultura é percebida como uma **metáfora** da organização: *O que ela é*. A perspectiva da cultura como metáfora é influenciada pela abordagem antropológica e sociológica. São analisadas e compreendidas em termos de aspectos simbólicos, como por exemplo, a linguagem e o discurso organizacional, toda a forma de expressão e manifestação do ser humano (CARRIERI; LEITE-DA-SILVA, 2006). Cabe ao pesquisador ler, interpretar e compreender a organização, complementam os autores. Proporciona uma análise

das organizações como manifestação da consciência humana.

Aktouf (1994), um dos autores desta abordagem considera abusiva a forma como tem sido utilizado o termo cultura organizacional:

A cultura é algo muito vasto, muito importante, inscrita muito profundamente nas estruturas sociais, na história, no inconsciente, na experiência vivida e no vir a ser coletivo humano, para ser tratada de maneira tão trivial, como uma variável dependente, cujos fatores e componentes podem ser isolados, medidos, tratados e construídos (AKTOUF, 1994, p. 47).

Sob outra perspectiva a cultura é percebida como uma **variável** da organização: *Algo que ela tem*. Aktouf (1994), em seus estudos, cita que os representantes da escola funcionalista como Schein (1985), Deal e Kennedy (1982), Ouchi (1986), Peters e Waterman (1986) entendem a cultura neste aspecto como algo que pode ser administrado, controlado e medido, no sentido de atingir os objetivos e normalização da organização. Tem como base teórica os estudos da Psicologia e Economia. A cultura é definida com base na metáfora “cola” ou “cimento” que mantém a organização unida. Expressa os valores e crenças compartilhados por todos. Neste sentido, ela é estudada como uma variável que evidencia , compreende e até controla os valores e crenças (CARRIERI, 2002).

Tendo como base esses conceitos define-se que o recorte adotado nesse estudo será pela corrente que defende a cultura como uma variável, considerando que na perspectiva funcionalista o enfoque é na “visão objetiva da realidade social e na visão determinística da natureza humana” (SMIRCICH; CALÁS, 1987, p. 233). De acordo com Schein (2004), um dos principais representantes dessa escola, a cultura organizacional é definida como:

O padrão de pressupostos básicos que um dado grupo inventou, descobriu e desenvolveu, aprendendo a lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna, e que têm funcionado suficientemente bem para serem considerados válidos e ensinados aos novos membros como o modo correto de compreender, pensar e sentir, em relação a esses problemas (SCHEIN, 2004, p. 12).

Schein (2004) complementa que, embora os ritos e rituais da organização, o clima, o sistema de prêmios, os valores básicos são manifestações de cultura, uma forma melhor de pensar a cultura é perceber que ela existe em vários níveis e que se deve compreender e administrar seus níveis mais profundos. O autor acrescenta ainda, que os três níveis se interagem, ou seja, os níveis inferiores são fundamentais para a compreensão do nível mais superficial. A seguir uma descrição das principais características desses níveis de acordo com Schein (2004):

Artefatos visíveis: é o mais superficial e mais visível. Nele incluem-se estruturas e processos organizacionais visíveis. É o que se vê, ouve e sente. Nesta dimensão encontram-se as representações por mitos, símbolos, normas, procedimentos, a forma de organizar o trabalho e de recompensar as pessoas, os ritos e rituais que dão sinais dos aspectos culturais mais profundos de dada organização, sem, contudo, denunciá-los claramente. A cultura se manifesta neste nível pelos fatos observáveis, como por exemplo: *layout* da organização, monumentos, comportamento, vestuário e outros. Tudo isso são sinais do que está mais profundo na cultura.

O segundo nível é denominado **valores compartilhados:** são os valores que governam o comportamento das pessoas. É constituído pelas normas, valores e regras de comportamento, utilizado para distinguir os membros de culturas diferentes. As normas de comportamento aqui estão relacionadas à concepção do que é certo ou errado para determinado grupo; é o controle social. Os valores neste nível caracterizam pelo que é bom ou mau para determinado grupo. Apesar de serem formais ou informais são traços regulatórios que indicam, por exemplo, o orgulho das pessoas em pertencerem a determinado grupo ou organização, considerando a

convergência entre os valores próprios e os valores do grupo.

A terceira e mais profunda camada é o nível dos **pressupostos inconscientes**: são as premissas básicas, inconscientes, valores fundamentais e inquestionáveis pelos sujeitos, pensamentos e sentimentos mais íntimos daquela organização. É a identidade da organização.

Tais pressupostos implicam na compreensão da cultura de uma organização. Segundo Schein (2004) para se investigar os pressupostos básicos se faz necessário explorar as seguintes questões: relação da organização com o ambiente; natureza da realidade e da verdade; natureza da natureza humana; natureza da atividade humana e natureza dos relacionamentos humanos.

Além destes pressupostos Schein (2004) propõe outras categorias para investigar a essência da cultura da organização:

- a) Analisar o processo de socialização de novos membros;
- b) Analisar como a organização conduziu incidentes críticos;
- c) Analisar crenças e valores dos fundadores;
- d) Explorar e analisar dados observados nas entrevistas com as pessoas.

Esta análise proporciona um questionamento sobre a possibilidade de gerenciar a cultura de uma organização. Dentro dessa ótica, Pettigrew (1996), descreve que gerenciar se desdobra em planejar, organizar, controlar e avaliar. Nesse sentido, Pettigrew (1996) aborda alguns fatores principais que dificultam a administração de uma cultura, que são:

- a) Problema da infiltração: aborda os diferentes graus em que a cultura se propagou na organização, pois, além de ser profunda a cultura é extensa;

- b) Problema do implícito: a cultura é aceita implicitamente e fica difícil mudar partes implícitas do pensamento ou comportamento das pessoas;
- c) Problema do impresso: alerta para as raízes e história da organização. A história tem grande peso na administração da maioria das organizações;
- d) Problema político: está relacionado à associação entre cultura e poder nas organizações. Alguns grupos de poder podem não estar dispostos a abandonar as crenças e pressupostos que são relevantes para eles;
- d) Problema da pluralidade: como a maioria das organizações possui subculturas, é possível que apresente também crenças e pressupostos diferentes;
- e) Problema da interdependência: como a cultura da organização está atrelada não somente à política da organização, mas também ao sistema, estrutura e pessoas, torna-se ainda mais difícil de ser gerenciada.

Entender esses aspectos dificultadores se faz necessário para uma ampla compreensão sobre a administração da cultura organizacional.

Por fim, internalizar novos valores é fundamental quando se quer mudar uma cultura organizacional. O maior desafio é transformar esses valores em práticas concretas no sentido de contribuir para que o indivíduo desenvolva sua consciência e tenha atitudes de acordo com a cultura e o clima que a organização quer estabelecer (MIGUELEZ; LAFRAIA; SOUZA, 2006).

2.5 CULTURA NACIONAL E CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura das organizações recebe influência de seus líderes, de seu processo histórico, do seu mercado (MOTTA; CALDAS, 1997) e da marca impressa por seus fundadores (SCHEIN, 2004). Segundo Tanure (2005), esses aspectos, associados à cultura nacional, são as características fundamentais que dão sustentação à cultura organizacional. A cultura nacional é um dos fatores na formação da cultura organizacional e a sua influência varia de acordo com a organização, complementa Motta e Caldas (1997).

O comportamento dos trabalhadores e lideranças é baseado em crenças, atitudes e valores e esses aspectos podem gerar ciclos viciosos de comportamento, asseguram Motta e Caldas (1997). Os resultados das pesquisas realizadas por Hofstede (1997) envolvendo inicialmente 40 subsidiários da IBM, ampliado posteriormente para 60 países, sobre as dimensões básicas de diferenças culturais, corroboram a importância da cultura nacional na explicação das diferenças em atitudes e valores em relação ao trabalho. De acordo com a pesquisa existem cinco dimensões básicas:

- **Distância do poder:** está relacionado com a forma de as pessoas verem a desigualdade na distribuição do poder e do *status* e da aceitação ou não deste modelo como forma de organização social. Nas organizações de países em que o índice é maior, o poder é mais concentrado. O Brasil é um desses países em que há significativa distância do poder como traço de sua cultura. Uma elevada distância hierárquica representa uma necessidade de dependência das pessoas com mais poder. O contrário, a baixa distância hierárquica, traduz uma necessidade.

- **Individualismo e coletivismo:** no aspecto individualismo a orientação principal é para si mesmo e, as ligações entre os indivíduos são fracas e cada um olha para si mesmo. No coletivismo, a primeira orientação é para as metas comuns. Os indivíduos são integrados e o interesse do grupo prevalece sobre o individual. No Brasil, os índices de individualismo estão abaixo da média.
- **Necessidade de controlar incertezas:** o grau de inquietude das pessoas diante do desconhecido ou de situações incertas pode ser medido pelo grau de necessidade de controlar as incertezas de um país. Este sentimento se expressa pela necessidade de evitá-lo. Os países com baixa necessidade de controlar as incertezas socializam as pessoas para aceitarem os eventos e, toleram bem comportamentos e opiniões diferentes. Já os países com elevada necessidade de controle das incertezas tendem a evitar situações ambíguas.
- **Masculinidade e Feminilidade:** diferencia o grau de expectativas das sociedades sobre potenciais diferenças entre o papel do homem e da mulher.
- **Orientação de longo prazo e orientação de curto prazo:** a introdução dessa dimensão ocorreu nos anos 90 e define o conceito de orientação de longo prazo como a que promove a adoção de determinados comportamentos que são voltados para resultados futuros. Por outro lado, a orientação de curto prazo espera-se por resultados imediatos, respeita as tradições e obrigações legais. Os resultados do Brasil tendem para a orientação para longo prazo.

Apesar de apresentar características semelhantes aos resultados da pesquisa citada anteriormente, os estudos apresentados por Tanure; Evans e Pucik (2007)

descrevem um modelo que demonstra a articulação dos três pilares da cultura nacional com as organizações, que são: (a) o poder, que é uma dimensão que diz respeito à modelagem da hierarquia formal, ao grau de centralização e como ocorre o processo decisório; (b) as relações, referentes à natureza das ligações que as pessoas estabelecem entre si, podem ser individualistas ou coletivistas e, por fim, (c) a flexibilidade faz menção à adaptabilidade, no sentido de agilidade para se ajustar às mudanças, e a criatividade, que diz respeito à inovação. É uma dimensão que traz vantagens para países emergentes, considerando-se a necessidade de encontrar alternativas inovadoras na busca de competitividade, mas, também apresenta aspectos negativos como a necessidade por obter vantagens e a indisciplina (TANURE, 2005).

A partir das abordagens sobre as diferenças culturais observadas em seus estudos, Hofstede (1997) afirma que a cultura nacional, bem como a liderança, tem um impacto fundamental sobre os valores e as atitudes relacionados à cultura organizacional.

Ainda sob esse aspecto, Pettigrew (1996) defende que a mudança das crenças básicas das lideranças é considerada um aspecto chave no processo de transformação da cultura organizacional. As crenças são críticas, tanto na definição de suas percepções com relação ao ambiente da organização, quanto para o processo de decisão de mudanças. Para tanto, se faz necessário descrever os principais aspectos da liderança, como um dos fatores de transformação de uma cultura na organização.

2.6 LIDERANÇA E O PROCESSO DE MUDANÇA CULTURAL NA ORGANIZAÇÃO

Uma organização bem sucedida apresenta uma característica principal que a difere das demais: uma liderança dinâmica e eficaz (HERSEY; BLANCHARD, 1986). São os recursos básicos de qualquer organização (DRUCKER, 1996) na medida em que influenciam os trabalhadores a tomar, de forma voluntária e rotineira, decisões que ajudem a organização (ROWE, 2002).

Esse processo da liderança nas organizações tem sido estudado e conceituado de muitas formas e tradicionalmente contextualizado em termos de traços de personalidade, estilos de comportamento e fatores contingenciais (DAVEL; VERGARA, 2001). Alguns estudiosos acreditam que a liderança não é diferente de um processo de influência social que ocorre entre os integrantes de um grupo. Sob esta lógica, Smircich e Morgan (1997) consideram que a liderança é um tipo de prática social, na medida em que é considerado um fenômeno grupal constituído por meio da interação entre líderes e liderados. Esses autores complementam ainda, que as ações e declarações dos líderes dão forma ao contexto da organização, de forma que as pessoas da equipe possam utilizar esse sentido criado como ponto de referência para sua própria ação e compreensão da situação. Esta posição também é citada por Bergamini e Coda (1997) que reforçam ainda, que, as ações e as declarações do líder influenciam o imaginário dos liderados e os leva a modelar suas ações.

A liderança trata de um processo de influência intencional exercido pelo líder e seus principais desafios são motivar, inspirar, sensibilizar e comunicar (BERGAMINI; CODA, 1997). A ação do líder, por meio de suas palavras, gestos e

rituais são responsáveis pela estruturação da atenção dos liderados e pela origem de muitas interpretações que ajudam a evocar padrões de significados, redefinirem as ações dos liderados e conseqüentemente dá ao líder um controle da situação que está sendo administrada (BERGAMINI; CODA, 1997). O líder, enfim, tem impacto sobre os membros do grupo ao influenciar seu comportamento a fim de atingir metas estabelecidas (YUKL, 1997). No entanto, afirmam Davel e Vergara (2001) que o processo de influência não está assegurado somente pela vontade do líder, mas, sobretudo pelo encontro dessa vontade com os desejos e as crenças compartilhados pelo grupo. Além disso, o grupo seguirá as premissas somente se perceber que a liderança proporcionará um aumento da satisfação de suas necessidades (KNICKERBOCKER, 1948).

Abordagens recentes sobre liderança reforçam a necessidade de se conhecer a reciprocidade entre o líder e o liderado, além do plano social, incluindo também o simbólico e o cultural, argumentam Davel e Vergara (2001). É importante considerar nesta análise os aspectos processuais da liderança, isto é, dependente do reconhecimento e do consentimento que terá das pessoas, bem como dos aspectos relacionais e psicossociais. Dentro dessa lógica, a liderança é um processo de influência de duplo sentido, orientado para o atendimento de expectativas de ambos os lados (DAVEL; VERGARA, 2001).

Drucker (1996) compartilha a idéia de que os líderes representam responsabilidades e conseguem que as pessoas façam “a coisa certa”. As lideranças devem sempre buscar mudanças e inovação, abertos a novas idéias e não ficar presos somente a atividades rotineiras (KOUZES, 2003). Esse autor relaciona cinco regras básicas na direção desse objetivo:

- Apontar o caminho: reflete que o líder deve expressar claramente seus

valores e crenças;

- Inspirar uma visão compartilhada: enxergar além do tempo e inspirar as pessoas a segui-lo;
- Desafiar o estabelecido: consiste em reconhecer boas idéias, apoiá-las e desafiar o estabelecido para conseguir a inovação;
- Permitir que os outros ajam: estimular para que as pessoas tenham maior poder de decisão, mais autoridade e mais informação;
- Encorajar o coração: estimular a perseverança e mostrar apreço pelas contribuições das pessoas, criando uma cultura de celebração.

Para Bennis (1995), a liderança pode contribuir com as pessoas mediante processo de empoderamento, evidenciado por meio de situações onde indivíduos sentem-se importantes e necessários para o sucesso da organização, valorizando o aprendizado e as competências.

Sob essa lógica Likert (2007) complementa que as organizações com características de autoritarismo tendem a desenvolver pessoas dependentes e com pouca liderança. Em contrapartida, as organizações participativas tendem a desenvolver pessoas maduras emocional e socialmente, com capacidade de interação e liderança.

A maioria dos autores concorda que a liderança é um processo de influenciar as atividades de um indivíduo ou de um grupo para a realização de um objetivo (HERSEY; BLANCHARD, 1986). No contexto da cultura organizacional, Schein (2004) argumenta que todos os líderes de organizações devem compreender o conceito de cultura organizacional, pois as culturas organizacionais são criadas e administradas pelos líderes. Este pensamento é salientado por Cardella (2008) que

em seus estudos reforça que o exemplo da liderança é a ferramenta mais eficaz de mudança cultural, pois, a imitação é uma das melhores maneiras de aprender e o liderado tende a imitar o comportamento do líder. Na concepção de Schein (2004) existem dois tipos de mecanismos que os líderes podem utilizar com relação à cultura: O primeiro são os “mecanismos primários de introjeção”, que aborda as seguintes características: a) o que os líderes prestam atenção, medem e controlam; b) as reações dos líderes aos incidentes críticos e às crises que a organização enfrenta; c) o desenho de funções, os métodos de treinamento e ensino utilizados pelos líderes; d) seus critérios de alocação de recompensas e status; e d) seus critérios de recrutamento, seleção, promoção, aposentadoria e expulsão.

O segundo tipo de mecanismo são os “mecanismos secundários de articulação e reforço” da cultura, e que é abordado por: a) o desenho e a estrutura organizacional; b) os sistemas e procedimentos organizacionais; c) o desenho do espaço físico, d) as histórias, lendas, mitos, e parábolas sobre importantes pessoas e eventos e; e) as declarações formais da organização sobre sua filosofia, crenças e valores. Na concepção de Schein (2004), esses mecanismos secundários são mais difíceis de controlar e, portanto, devem ser utilizados para reforçar os mecanismos primários.

A liderança age, portanto, como um ator na construção da realidade organizacional (AKTOUF, 1994), na medida em que proporciona um senso de compreensão daquilo que as pessoas do grupo estão fazendo, orientado, principalmente, para o atendimento de objetivos e expectativas mútuas (DAVEL; VERGARA, 2001).

Enfim, os líderes são, portanto, capazes de criar, mudar e manter o sentido de determinadas ações, na medida em que delinea e interpreta situações para guiar

suas equipes promovendo pontos de convergência para a criação do sentido. Este é o principal desafio dos líderes: “administrar os sentidos de tal forma que os indivíduos orientem a si mesmos para obtenção dos fins desejados”. (SMIRCICH; MORGAN, 1987, p. 214). De um modo geral as questões envolvendo lideranças apresentam influência nos objetivos e estratégias, comprometimento e confiança para atingir os objetivos, identificação e manutenção do grupo e a cultura da organização (YUKL,1997).

Diante dessa análise sobre a liderança no processo de transformação cultural, Lacombe e Chu (2008), fazem referência a importância da política e das práticas de gestão de pessoas, como meio para se identificar e desenvolver comportamentos necessários à implementação de estratégias organizacionais. Faz-se necessário, portanto, o entendimento sobre a gestão das pessoas nas organizações.

2.7 GESTÃO DE PESSOAS

As organizações para sobreviverem no ambiente de mudanças constantes estão renovando o seu modelo de gestão, principalmente a gestão de pessoas (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2001). Na visão de Orlickas:

Sem as pessoas não seria possível a criação de organizações. Por isso o ser humano constitui o elemento comum a todas elas. Se entendermos a organização como um conjunto de indivíduos que, anexado aos demais recursos financeiros e materiais, persegue objetivos comuns, constataremos que são os seres humanos que têm em suas mãos a sua direção e o seu destino. Por isso as pessoas são preciosas dentro das organizações e devem ser tratadas como tal (ORLICKAS, 2001, p. 37-38).

As pessoas constituem o princípio essencial da organização, na medida em que inovam e recriam situações que podem levar a organização a posicionar-se de maneira diferenciada (DAVEL; VERGARA, 2001). O comportamento dos membros

da organização interfere no seu funcionamento, na sua estrutura e nos princípios que lhe dão sustentação.

No contexto da evolução histórica, Davel e Vergara (2001) destacam que a administração de recursos humanos foi instituída na década de 70 tendo como base a psicologia industrial, as teorias organizacionais e dinâmicas de grupos e foi orientada pela teoria behaviorista e pelos modelos teóricos da psicologia comportamental americana. O objetivo era maximizar os lucros econômicos utilizando o potencial dos trabalhadores. Os primeiros serviços da área de pessoal surgiram na década de 30, primeiro nos bancos e depois nas indústrias. Dessler (2003) assinala que a marca da administração de pessoal nesse período, que o autor descreve como a primeira etapa da evolução da administração de recursos humanos, foram os departamentos que controlavam as admissões, as demissões e os pagamentos.

Ainda sob a perspectiva evolutiva, Dessler (2003), registra que a segunda fase surgiu com o advento da legislação dos sindicatos na década de 30 tendo como ênfase a proteção da organização em sua interação com os sindicatos. Na busca de se resguardar com o surgimento da legislação sobre discriminação nas décadas de 60 e 70, levou a uma terceira fase da administração de recursos humanos. As organizações procuraram desenvolver a efetividade de suas práticas com relação ao pessoal para evitar os prejuízos com ações judiciais. Foi, portanto, na década de 70 que a administração de recursos humanos deixou de ser considerada unicamente como fator de custos e passou a ser percebida como recursos disponíveis para a organização (DAVEL; VERGARA, 2001). Por fim, Dessler (2003) cita que o que evidencia a quarta fase é a administração de recursos humanos com papel de planejamento e agente de mudanças na organização.

Sob essa ótica da evolução histórica da administração de recursos humanos nas últimas décadas, Davel e Vergara (2001) destacam três abordagens dominantes:

- **Funcionalista:** tem como princípio aumentar a produtividade por meio do uso de técnicas, ferramentas e procedimentos. Nesta perspectiva a intervenção da administração de recursos humanos é por meio das atividades de seleção, treinamento, remuneração e avaliação de desempenho. Os principais objetivos tem como foco a análise do ambiente, estabelecimento e manutenção das relações de trabalho, visando uma organização com trabalhadores motivados, estáveis e, conseqüentemente mais produtivos.
- **Estratégica:** no início da década de 80, em função da influência de um ambiente mundialmente competitivo a administração de recursos humanos vai se modificando e alinhando suas funções tradicionais aos objetivos estratégicos da organização.
- **Política:** tem como princípio fazer um elo entre os indivíduos e a organização e suas dimensões políticas. A administração de recursos humanos tem a função de arbitrar e integrar os interesses desses diferentes níveis, considerando as dimensões sociais em que estão inseridas. Nesta perspectiva, a administração de recursos humanos passa a considerar como suas políticas influenciam os processos de seleção, os de avaliação de desempenho e o sucesso na trajetória profissional e contribuem para o desempenho organizacional.

Tendo como foco a contribuição que a gestão de recursos humanos pode oferecer para o desempenho das organizações, Tanure; Evans e Pucik (2007)

registram que essa contribuição pode ocorrer em quatro etapas e que se faz necessário, nessa análise, o entendimento dos principais aspectos que distinguem cada uma delas, que serão descritas, a seguir:

- **Execução:** Resume-se à realização das tarefas de recursos humanos. Os autores dividem o processo de execução em duas partes: inicialmente representado pelo departamento de pessoal, área responsável pelas atividades legais e burocráticas e, em outro plano, representado pelas modernas ferramentas de gestão que, em boa parte das organizações brasileiras ocultam a incoerência com a estratégia do negócio. Nesse caso, o discurso sobre a importância da área de recursos humanos é evidenciado pela alta direção, mas, ao se fazer uma análise, critica as ferramentas que são utilizadas, em grande parte, apenas para cumprir um ritual, sem estarem vinculadas a estratégia do negócio.
- **Construção:** A gestão de recursos humanos nessa etapa tem o papel de fazer um ajuste interno na busca de uma coerência de suas práticas de gestão com outros elementos do sistema de trabalho. É uma perspectiva “orientada para o interior da organização e onde se constrói a infra-estrutura e as tarefas básicas e vitais relativas aos recursos humanos como atrair, motivar e manter as pessoas” (TANURE; EVANS; PUCIK, 2007, p. 24). É necessário recrutar as pessoas, realizar o planejamento do trabalho e fazer a gestão do desempenho, desenvolver suas habilidades e remunerá-las adequadamente.

Os autores ressaltam que, embora cada prática de recursos humanos tenha a sua importância para o desempenho organizacional, a contribuição é ainda maior

quando são considerados como parte de um sistema de gestão, ou seja, quando são vistos na sua totalidade. Deve-se considerar, portanto, a inter-relação e a interdependência entre os componentes que formam um sistema e que, qualquer mudança em uma das partes afetará todo o conjunto.

- **Realinhamento:** Tem como foco uma orientação mais externa à organização. Busca a compatibilidade da gestão de recursos humanos com as mudanças do meio externo. Nessa etapa a gestão de recursos humanos tem a função de ser um parceiro de mudanças, cuja abordagem principal é a identificação e implantação de mudanças necessárias para a organização atingir novos objetivos estratégicos.
- **Direção:** Tem como princípio desenvolver as capacidades da organização e das pessoas preparando-os para o crescimento frente às contínuas mudanças.

Complementando a análise sobre a transformação e sobre as etapas ou fases da administração de recursos humanos, Davel e Vergara (2001) destacam duas versões da administração de recursos humanos:

a) Por um lado tem uma corrente que defende a objetividade da instrumentalização compartilhada pelos indivíduos que compõem a organização. É um processo que ocorre por meio da gestão dos valores, heróis, rituais, mitos, tabus e rede cultural que influenciam e definem práticas e políticas de recursos humanos, como os processos de seleção e treinamentos e, desta forma, como afirmam Leite-da-Silva *et al* (2006) visam alcançar a eficácia da organização, a manutenção da homogeneidade e a integração organizacional. Dessler (2003) reforça que os recursos humanos bem selecionados, capacitados e comprometidos constituem a

chave para a competitividade organizacional.

b) A outra versão da administração de recursos humanos defendida por Davel e Vergara (2001) não concorda em instrumentalizar o indivíduo pela gestão de pessoas. Destaca a importância de identificar a complexidade da subjetividade envolvida nas relações nas organizações e considerar o tratamento das diferenças como uma necessidade a ser trabalhada. Os autores reforçam ainda que a gestão de pessoas deva ser concebida como uma forma constantemente renovada de pensar a interação humana e a sua subjetividade

Conclui-se, portanto, que seja fundamental considerar a importância e o papel dessas duas abordagens na medida em que, além de suas políticas e práticas de gestão de pessoas deve pensar o indivíduo nas organizações como um ser capaz de incorporar diversos valores (CHANLAT, 1996). No entanto, para atender aos objetivos propostos desse estudo se faz necessário considerar predominantemente a abordagem funcionalista, que defende o conceito de modelo de gestão de pessoas como um conjunto de políticas, práticas, padrões atitudinais e instrumentos, que uma organização utiliza para interferir e direcionar o comportamento humano para o ambiente de trabalho (FISHER, 2001).

2.7.1 Práticas de Gestão de Pessoas

De acordo com Chanlat (1995), o modo ou o método de gestão é “um conjunto de práticas administrativas colocadas em execução pela direção de uma organização para atingir os objetivos que ela se tenha fixado” (CHANLAT, 1995, p. 119). Especificando as práticas de gestão de pessoas a serem desenvolvidas nas organizações, define-se como “um conjunto de subsistemas que respondem

individualmente por cada uma das funções de recursos humanos” (MARRAS, 2000, p. 62) e, é considerado por Tachizawa; Ferreira e Fortuna (2001) um meio para que os processos produtivos e de apoio cumpram os objetivos da organização.

Fleury e Fischer (1996) afirmam que as práticas e as políticas de gestão de pessoas desempenham um papel relevante no processo de construção de identidade da organização, na medida em que os dogmas e os ritos implícitos nas políticas e nas práticas de pessoal intercedem na relação entre o indivíduo e a organização. Cabe assim à área de recursos humanos, por meio de suas práticas e políticas, desenvolver um conjunto de artefatos culturais que corrobore com os valores organizacionais, contribuindo, assim, para reforçar ou inibir comportamentos individuais ou coletivos, definem Fleury e Fischer (1996). Dessa forma, a área de recursos humanos tem o papel de atuar no alinhamento da cultura organizacional com a estratégia do negócio, complementam os autores.

Entre as principais políticas e práticas, Fleury e Fischer (1996) citam a de captação e desenvolvimento de pessoas, em seus processos de recrutamento e seleção, capacitação, bem como a gestão de remuneração, gestão de carreira, o processo de avaliação de desempenho e o processo de comunicação. Importante ressaltar que se trata de um sistema integrado, cujos elementos não podem ser reduzidos às características das partes (MINAYO, 2008). Portanto, tais práticas serão descritas a seguir, sem a intenção de minimizar a interdependência existente entre esses processos.

2.7.1.1 Recrutamento e Seleção

O processo de recrutamento e seleção é considerado o início da cadeia

operacional da gestão de pessoas, que consta na busca de profissionais que interessam à organização e que se ajustem a ela. A tentativa é de identificar as pessoas cujos valores são convergentes com os da organização e, ao mesmo tempo, a pessoa envolvida no processo deve também avaliar se há conflitos entre os valores da organização com seus próprios valores (ARAUJO, 2006).

Em termos estratégicos esse processo depende das políticas e diretrizes da organização, considerando o mercado de trabalho, os cenários e a legislação vigente. Embora o recrutamento e a seleção apresentem resultados diferentes, são atividades que estão interligadas e que não podem estar isoladas da estratégia da organização (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2001).

O objetivo principal deste processo é ajustar as características individuais com os objetivos do cargo, considerando as habilidades, conhecimentos, experiência e formação exigida (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2001) de forma que a organização supra as suas necessidades de recursos humanos qualificados, visando o atendimento de suas metas (ARAUJO, 2006).

Há dois tipos de recrutamento que podem ser adotados dependendo do ramo de atividade, do porte da organização e das suas políticas de recursos humanos:

Recrutamento interno: trata-se do processo em que a organização procura selecionar suas vagas mediante promoções ou transferências, ou seja, a organização preenche as vagas com candidatos que atuam na própria organização (ARAUJO, 2006). Há organizações em que isso gera competição interna e frustração. Por outro lado, defendem o desenvolvimento profissional e oferecem perspectivas de crescimento na carreira (LIMONGE-FRANÇA; ARELLANO, 2002). Algumas vantagens são elencadas pelos autores citados: rapidez; economia; maior índice de segurança; capitalização do investimento da organização em treinamento;

tende a baixar a taxa de flutuação de pessoal e incentiva a fidelidade à organização. Recrutar e selecionar internamente são sinais de reconhecimento dos empregados, gerando um estímulo motivacional.

Recrutamento externo: neste processo a organização procura preencher a vaga com candidatos externos por meio de diferentes técnicas de recrutamento e seleção, que variam em função da estratégia da organização, dos aspectos do mercado e das características da mão de obra a ser selecionada (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2001). Algumas vantagens podem ser elencadas levando-se em consideração o contexto da organização: novos conhecimentos e habilidades para a organização, mudanças na composição das equipes e modernização com relação às tendências do mercado (LIMONGE-FRANÇA; ARELLANO, 2002).

Especificamente com relação ao processo de seleção, trata-se da escolha do candidato mais adequado para a organização. “É a escolha dos candidatos com maior afinidade de expectativas e potencialidades com as expectativas e necessidades previstas para o cargo” (LIMONGE-FRANÇA; ARELLANO, 2002, p. 66). Ressalta-se que uma falha no processo de seleção é admitir uma pessoa com potencial maior que a capacidade da organização de oferecer oportunidades de crescimento, o que poderá acarretar desmotivação ao empregado. De outra forma também, admitir o empregado sem a qualificação necessária poderá gerar ansiedade, tensão e irritabilidade (LIMONGE-FRANÇA; ARELLANO, 2002).

De acordo com Dessler (2003), uma das formas de se reduzir as ações inseguras no ambiente de trabalho é por meio da identificação de características humanas, que podem estar relacionadas à ocorrência de acidentes em determinado cargo. Embora, segundo esse autor, não haja consenso entre os especialistas sobre a propensão a acidentes. O que predomina é o consenso de que a propensão seja

situacional, ou seja, depende do cargo que a pessoa ocupa. Sob essa ótica, há relatos de estudos sobre algumas técnicas que são utilizadas para identificar as pessoas que podem ter tendência a acidentes em cargos específicos, como por exemplo: teste de estabilidade emocional; medidas de coordenação muscular; teste de habilidades visuais e uso de perguntas relacionadas à segurança durante a seleção (DESSLER, 2003).

Por fim, pode-se dizer que o processo de recrutamento e seleção deve prover suporte para o planejamento de desenvolvimento dos recursos humanos, na medida em que forem encontradas eventuais carências no empregado selecionado.

2.7.1.2 Capacitação

O desenvolvimento de pessoas representa:

Um conjunto de atividades e processos cujo objetivo é explorar o potencial de aprendizagem e a capacidade produtiva do ser humano nas organizações, por meio da aquisição de novas habilidades, conhecimento e mudanças de comportamento e atitudes (TACHIZAWA; FERREIRA, FORTUNA, 2001, p. 219).

De acordo com Senge (1990) é por intermédio da aprendizagem que o ser humano recria a si próprio e consegue adquirir uma nova visão de mundo, ampliando, assim, sua capacidade de criar e produzir. Mediante o processo de aprendizagem, complementa Fleury (2001), é possível o desenvolvimento de novas habilidades e aptidões, o que pode alterar a compreensão dos indivíduos sobre a realidade. Nas organizações, o processo de aprendizagem pode ocorrer em três níveis, complementa a autora: (a) nível do indivíduo, quando a aprendizagem acontece inicialmente no indivíduo; (b) no nível do grupo a aprendizagem pode ser um processo partilhado por outras pessoas do grupo social e, por fim; (c) no nível da organização. Nesse nível o processo de aprendizagem, tanto individual quanto do

grupo social, institucionaliza-se e se expressa em diversos artefatos organizacionais como a estrutura organizacional, regras e procedimentos e artifícios simbólicos (FLEURY, 2001). A aprendizagem adquire uma dimensão organizacional quando se amplia o ciclo de aprendizado individual, proporcionando um processo permanente de mudanças, o que caracteriza uma dinâmica constante de aprendizagem (FLEURY, 2001).

O processo de capacitação é uma necessidade da organização que eleva o desempenho profissional e a motivação dos trabalhadores (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2001). Um exemplo é a capacitação para segurança, sendo uma das estratégias adotadas pelas organizações em programas de prevenção a acidentes. Encontra-se nas Normas Regulamentadoras (NRs) ações educativas obrigatórias para os empregados como o curso de integração de novos empregados, palestras e campanhas educativas na Semana Interna de Prevenção de Acidentes (SIPAT). Outro aspecto que incide na questão da segurança é a capacitação para a realização das atividades que serão exercidas. Nesse processo os empregados recebem todas as informações dos perigos, riscos, procedimentos, controles a adotar, o que contribuirá para a realização da atividade reduzindo os riscos para o indivíduo e para os outros (BLEY, 2006). Investir em capacitação dos empregados significa, de acordo com a visão de Tachizawa; Ferreira e Fortuna (2001), principalmente:

- Preparar as pessoas para a execução imediata de suas atividades;
- Proporcionar condições para que as pessoas possam se desenvolver continuamente em seu cargo e em outros cargos futuros;
- Mudar a atitude das pessoas com o intuito de tornar o clima satisfatório,

aumentar a satisfação e tornar as pessoas mais receptivas às formas de gestão.

Nos programas de treinamento cabe ressaltar os eventos visando a integração dos novos empregados, pois, é por meio das estratégias de integração do indivíduo à organização que os valores e comportamentos vão sendo transmitidos e incorporados pelos novos membros (FLEURY; FISHER, 1996).

2.7.1.3 Gestão de Remuneração

Este sistema consiste em estabelecer a política e os critérios de remuneração e benefícios (MARRAS, 2000) e, na maioria das organizações os fatores que determinam à natureza do que os empregados recebem são os fatores legais, sindicais, políticos e equitativos. Entretanto, dentre as diversas tendências atuais de remuneração, destaca-se a remuneração baseada em competências e habilidades (HIPÓLITO, 2001; DESSLER, 2003). Nesta abordagem o empregado não é pago pelo cargo que ocupa, mas pela complexidade, habilidades e conhecimentos que é capaz de aplicar. Nesse novo contexto, as pessoas são reconhecidas de forma diferenciada, de acordo com a sua contribuição para os objetivos organizacionais (HIPÓLITO, 2001).

A política de remuneração deve ser estruturada de modo que reforce os valores, crenças e o direcionamento estratégico da organização (HIPÓLITO, 2001). Dessa forma, complementa Hipólito (2001), embora se saiba que somente a prática salarial não sustenta o comprometimento das pessoas, a ausência da coerência nas ações remuneratórias pode levar ao efeito oposto, bem como reforçar atitudes com sentido contrário à estratégia organizacional.

2.7.1.4 Avaliação de Desempenho

A avaliação de desempenho é considerada um conjunto de técnicas que tem como objetivo coletar e analisar as informações obtidas sobre a qualidade dos resultados do trabalho dos empregados (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2001). Na visão de Hipólito e Reis (2002) constitui um sistema que busca a melhoria global do desempenho e da produtividade das pessoas ao longo do tempo. Ainda de acordo com Tachizawa; Ferreira e Fortuna (2001) e Marras (2000) seus principais objetivos são: adequação ao cargo; identificar as necessidades de treinamento; promoções; retorno do resultado para o empregado avaliado; mapear pontos fortes e fracos do empregado; transparência do que a organização espera do empregado; estimativa do potencial de desenvolvimento e contribui para decisões sobre movimentações ou dispensas.

Trata-se de um instrumento gerencial que permite mensurar os resultados obtidos pelo empregado e foi desenvolvido basicamente para medir o nível de conhecimento, habilidades e atitudes dos empregados (MARRAS, 2000). O modelo de avaliação de desempenho vem se aperfeiçoando e ampliando a sua abrangência para atender às demandas das organizações. Trata-se de “um conjunto de entregas e de resultados de uma pessoa para a organização ou negócio” (DUTRA, 2001, p. 33). Dutra (2001) elenca dimensões que se interagem ao avaliar uma pessoa: a primeira é a do desenvolvimento, o que define a expectativa que será depositada nesta pessoa com relação ao grau de desafio que está apta para receber. A segunda é o esforço, que é o quanto a pessoa se empenha para atender os seus desafios. Está ligado a motivação e às condições oferecidas pela organização. E por último, o comportamento, que pode afetar ou não as duas dimensões anteriores.

Estas dimensões devem ser tratadas e avaliadas de formas diferentes.

Na visão de Hipólito e Reis (2002) a avaliação de desempenho é um recurso que vai além da mensuração e da recompensa dos resultados alcançados pelos empregados. Constitui-se em um sistema que almeja a melhoria global do desempenho e da produtividade das pessoas ao longo do tempo, apresentando-se como um sistema de gestão do desempenho. Deve, portanto, interconectar-se com outras práticas de recursos humanos com o intuito de alavancar o desenvolvimento profissional do empregado (HIPÓLITO; REIS, 2002).

2.7.1.5 Gestão de Carreira

Quando se fala em gestão de carreira é definido um planejamento que permite o entendimento das possibilidades de desenvolvimento ou o horizonte profissional para o indivíduo. Nos estudos de Chanlat (1995) ele aborda carreira como uma profissão que apresenta etapas, uma progressão. Essa abordagem é reforçada por Tachizawa; Ferreira e Fortuna (2001) que define a carreira como uma sucessão de níveis de capacitação e complexidade crescentes que visa atender os objetivos tanto do empregado quanto da organização, por meio da interação entre ambos. Já para Dutra (2002), carreira refere-se à mobilidade ocupacional como um caminho a ser trilhado. Um plano de carreira deve ir ao encontro do objetivo principal da organização por meio do melhor aproveitamento das pessoas, permitindo sua auto-realização (TACHIZAWA; FERREIRA, FORTUNA, 2001).

Outros benefícios visíveis do plano de carreira, segundo Tachizawa; Ferreira e Fortuna (2001) são: a) retenção de pessoas com potencial; b) aumento do nível de motivação; c) as sucessões gerenciais ocorrem de forma planejada; e d)

transparência na identificação dos profissionais com potencial.

Tais benefícios contemplam tanto o empregado quanto a organização. No entanto, ampliando a abordagem sobre o papel da organização, Dutra (2002) cita a responsabilidade em definir as estratégias, considerando que devem ser analisadas a compatibilização do sistema de administração de carreiras com os princípios que balizam a gestão de recursos humanos e com as estratégias organizacionais, de forma que demonstre uma coerência com os valores organizacionais.

2.7.1.6 Comunicação

De acordo com Zarifian (2001), a comunicação nas organizações é um processo difícil, em função, principalmente, das contraditórias formas de comunicação existentes e também porque estão inseridas neste processo às relações de subordinação e hierarquia, que acabam por instrumentalizar a comunicação. Zarifian (2001) registra ainda que, a comunicação muitas vezes é utilizada como instrumento de poder de coerção sobre os indivíduos, fruto da herança do modelo taylorista. Considerando que, por um lado, o discurso ou mesmo as palavras dos trabalhadores eram suspeitos e mal vistos e, por outro lado, o ato de comunicar era percebido como algo que não gerava valor econômico para a organização.

Em seus estudos Casado (2002) aborda as funções referentes aos objetivos da comunicação nas organizações. A primeira função é a de produção e controle, voltada para execução, monitoramento, controle e avaliação dos resultados. O segundo papel é denominado de inovação, aborda as necessidades da organização de comunicar as mudanças e procedimentos. Por fim, a terceira função se destina à

socialização, na medida em que aborda os meios de realização do trabalho. Essa função é reforçada pela abordagem de que a comunicação é “um processo em que se instaura uma compreensão recíproca e se forma um sentido compartilhado, resultando em um entendimento sobre as ações que os sujeitos envolvidos são levados a assumirem juntos ou de maneira convergente” (ZARIFIAN, 2001, p. 165).

Por fim, a comunicação deve ser associada à política da organização e integrada por meio da comunicação gerencial em suas missões e práticas (ZARIFIAN, 2001) sendo “um dos elementos essenciais no processo de criação, transmissão e cristalização do universo simbólico de uma organização” (FLEURY; FISHER, 1996, p. 24). A transmissão de valores da organização por meio da socialização de seus empregados, da reprodução de práticas e rituais, só é possível mediante um processo de comunicação eficaz (CASADO, 2002).

2.8 SEGURANÇA DO TRABALHO

2.8.1 Segurança do Trabalho: Uma Abordagem Histórica

Os problemas com a segurança dos trabalhadores se intensificaram após a Revolução Industrial, no século XIX, em função do aumento de trabalho gerado pela evolução e potencialização da tecnologia industrial, associado às condições de trabalho pouco favoráveis (LEGISLAÇÃO DE SEGURANÇA E MEDICINA DO TRABALHO, 2003, acesso em: 03 ago. 2009).

Em 1919, a Organização Internacional do Trabalho (OIT) com o advento do Tratado de Versalhes uniformizou as questões trabalhistas visando à superação das condições subumanas do trabalho e o desenvolvimento econômico, adotando assim,

seis convenções destinadas à proteção e à integridade física dos trabalhadores: a) limitação da jornada de trabalho; b) proteção à maternidade; c) trabalho noturno para mulheres; d) idade mínima para admissão de crianças e; e) o trabalho noturno para menores (LEGISLAÇÃO DE SEGURANÇA E MEDICINA DO TRABALHO, 2003, acesso em: 03 ago. 2009). Foi então neste período que surgiram os primeiros indícios do direito de reparação dos problemas causados pelo trabalho quando a OIT adotou, em 1925, as Convenções 17 e 18 relativas, respectivamente, a reparação de acidentes de trabalho e a reparação de doenças profissionais.

A partir desta época iniciaram as publicações sobre segurança no trabalho e por isto, as últimas décadas do século XX podem ser consideradas a era da evolução da Gestão da Segurança e Controle Total de Perdas, direta ou indiretamente provenientes dos acidentes de trabalho (MELO, 2001). Junto com a intensidade de publicações aconteceu também uma revolução nos conceitos de gestão da segurança. Transpôs o conceito de ferimentos existente no início do século, para o conceito de perdas por acidente. Passou-se igualmente do conceito de atos inseguros e condições inseguras, para atos e condições abaixo dos padrões.

No Brasil, ressalta Melo (2001), os aspectos relacionados com segurança foram referenciados pelo Decreto Lei nº. 3700, de 09/10/1941 e pelo Decreto nº. 10569, de 05/10/1942, porém a legislação efetiva sobre a matéria veio por meio da Consolidação das Leis do Trabalho – CLT, aprovada pelo Decreto-Lei nº. 5452, de 1º de maio de 1943. Mas, somente a partir da Portaria nº 3214 em 1978 que foi aprovada as Normas Regulamentadoras – NR's – relativas à Segurança e Medicina do Trabalho. As Normas Regulamentadoras são uma legislação complementar composta por 29 normas, que rege todas as ações no campo da higiene, segurança e medicina do trabalho (MARRAS, 2000).

Atualmente a tendência sobre o enfoque da área de segurança nas organizações é sistêmico, devendo ser parte integrante das atividades de gestão da mesma traduzindo numa intervenção integrada. As organizações necessitam de um equilíbrio entre suas funções vitais, e a segurança é uma delas (CARDELLA, 2008).

2.8.2 Segurança do Trabalho: Uma Abordagem Conceitual

Entre os especialistas que tem discutido o tema segurança do trabalho, a segurança é considerada um conjunto de ações que tem a intenção de reduzir danos e perdas provocados por agentes agressivos (CARDELLA, 2008). Essas ações incluem medidas técnicas, administrativas, educacionais, médicas e psicológicas aplicadas com o intuito de se obter um ambiente mais seguro (RIBEIRO, 2006). Segundo Marras (2000), essa função tem como foco a prevenção e a eliminação de causas de acidentes no trabalho. Cardella (2008) complementa ainda que, segurança abrange duas funções principais: a) controlar os riscos e, b) controlar emergências. A gestão de riscos são mecanismos que a organização utiliza para planejar, operar e controlar suas atividades com o objetivo de administrá-los. As situações de emergência são caracterizadas pela ocorrência de eventos perigosos, que são eventos indesejáveis, não programados e que geram agentes agressivos. Cardella (2008) define que o objetivo da segurança é neutralizar esses agentes agressivos e buscar o desenvolvimento de conhecimentos e meios de intervenção que possibilitem proporcionar o maior grau de segurança possível às pessoas. É vital e estratégico para as organizações e, juntamente com as funções produtividade, qualidade de produtos, preservação ambiental e desenvolvimento de pessoas devem estar inseridos na missão organizacional. Esta abordagem também

é reforçada por Geller (1994) quando afirma que a segurança deveria estar interligada a todos os aspectos do trabalho no que refere à qualidade, produtividade, lucratividade e eficiência.

Usualmente, quando a literatura aborda o tema segurança do trabalho a ênfase recai sobre os fatores mecânicos, físicos e biológicos que provocam os acidentes e pouco se aprofunda nos aspectos psicossociais, organizacionais e comportamentais (CHANLAT, 1995). Essa abordagem deixa de integrar segurança na organização, e, assim, limita sua capacidade de identificar e resolver as causas dos acidentes (GELLER, 1994). Um acidente nunca tem origem em apenas uma causa, mas, várias situações contribuem para sua ocorrência. Assim como o comportamento humano, o acidente é determinado por várias causas (BLEY, 2006). Cardella (2008) comunga dessa idéia na medida em que ressalta que a análise das causas de um acidente deve considerar uma abordagem holística e avaliar as inter-relações entre os fatores físicos, biológicos, psicológicos, sociais e culturais. O entendimento desses fatores amplia a possibilidade de sucesso de programas de gestão de segurança nas organizações. Um modelo de gestão em segurança do trabalho contempla a preocupação dos dirigentes da organização com a prevenção de acidentes e deve abranger um conjunto de procedimentos que regulamente as diretrizes da política de segurança do trabalho, uma equipe de especialistas e recursos para colocar em prática os programas necessários (MARRAS, 2000).

No entanto, de acordo os estudos de Oliveira (2003), foram identificados alguns problemas, do ponto de vista cultural, que podem dificultar a implantação dos programas de gestão em segurança nas organizações, que são:

- Envolvimento da alta direção da organização: embora, na visão de Oliveira (2003), já tenha evoluído o envolvimento da alta direção com as questões de

segurança, ainda não recebe dos dirigentes o mesmo valor atribuído ao sistema produtivo.

- Programas orientados somente para o atendimento à legislação: normalmente, em função da cultura predominante na maioria das organizações, os programas de segurança tendem a possuir um conteúdo voltado para atender à legislação. Dessa forma, ficam programas com um conteúdo reducionista com relação aos riscos do trabalho, e, além disso, muitos gerentes acreditam que estando em conformidade com a legislação estarão com um modelo de segurança eficaz, o que restringe ainda mais as ações de segurança nas organizações.
- Considerar o ato inseguro como causa principal dos acidentes: estabelecer o nexo causal ao comportamento do indivíduo é um aspecto que predomina em grande parte das organizações brasileiras. É evidente a relação entre o comportamento e a prevenção de acidentes, mas, quando se pretende descobrir as causas dos acidentes, o que importa é esclarecer os determinantes do comportamento dos indivíduos, ou seja, o que os motivou, e entender porque as pessoas se expõem sem cuidados a uma condição de risco.
- Comportamento do trabalhador e a sua relação com as organizações de trabalho: um modelo de gestão de segurança que relaciona a ocorrência de acidentes somente ao comportamento do indivíduo sem considerar as condições físicas do ambiente e os elementos determinantes na organização formal, estará abordando a questão de segurança de forma equivocada.
- Inclusão dos trabalhadores nos programas de treinamento: além de treinar os

trabalhadores para o cumprimento de normas em ambientes hostis é fundamental que sejam oferecidas condições para discutir, opinar e propor melhorias no ambiente de trabalho e no sistema de organização do trabalho.

- Ordenamento formal do trabalho e os conflitos de poder: outro aspecto que compromete negativamente o desempenho da gestão de segurança é o dualismo que os trabalhadores vivenciam referente ao cumprimento das ordens no trabalho. Nem sempre as condições de trabalho são compatíveis com o que é exigido nos procedimentos. Além disso, a capacitação técnica nem sempre é eficiente para a execução do trabalho e, pode haver duplicidade sobre a realização das tarefas.

Como resultado de seus estudos, Oliveira (2003) ressalta que, o conteúdo e a maturidade dos programas de gestão de segurança desenvolvidos na organização ditam o entendimento que os trabalhadores terão sobre os aspectos de segurança no trabalho. Os programas podem representar apenas o cumprimento das exigências legais ou expressar a segurança como um valor que se nivela a outros itens relacionados diretamente ao negócio. Enfim, os programas de gestão da organização, considerando seu grau de amplitude e o grau de envolvimento e participação dos empregados, são aspectos que contribuem para o desenvolvimento de uma cultura de segurança (OLIVEIRA, 2003).

2.8.3 Considerações sobre Acidentes do Trabalho

De acordo com o Anuário Estatístico da Previdência Social (2007, acesso em: 23 mai. 2009), e segundo o artigo 19 da Lei 8.213 de 24 de julho de 1991, o acidente de trabalho é:

Aquele que ocorre pelo exercício do trabalho a serviço da organização ou pelo exercício do trabalho dos segurados especiais, provocando lesão corporal ou perturbação funcional que cause a morte, a perda ou a redução da capacidade para o trabalho, permanente ou temporária.

A definição legal tem o objetivo de orientar a compreensão do que é considerado acidente do trabalho perante a justiça do trabalho, órgão responsável pela liberação dos benefícios, registro oficial das ocorrências e pela responsabilização do empregador pelo ocorrido, quando for identificada tal relação (BLEY, 2006).

Numa visão técnica e mais genérica, Cardella (2008) conceitua o acidente como a ocorrência anormal que contém evento danoso, ocorrendo perdas e danos, mesmo que desprezíveis. São anormalidades no exercício do trabalho, acrescenta Zocchio (2001).

Almeida (2004) amplia essa abordagem e afirma que os acidentes do trabalho constituem fenômeno de múltiplas facetas, pois, além da esfera judicial, diante de sua ocorrência, costuma trazer à tona o drama que produz nas vítimas e familiares, seguidos de iniciativas técnicas com a intenção de compreender suas causas.

Contribuindo com essa idéia, traz-se a abordagem de acidentes do trabalho como “um fenômeno complexo, pluricausal e revelador de disfunção, desarmonia ou desequilíbrio na organização, considerada como um sistema sócio-técnico aberto e que traz como consequência perdas materiais, ambientais e humanas” (CUNHA, 2006, p. 111).

No modelo de concepção dos acidentes, Reason (*apud* Almeida, 2004) faz referência a duas abordagens. Uma abordagem voltada para a engenharia, enfatizando a quantificação da probabilidade de acidentes e o surgimento de

propostas de sistemas de gestão de segurança e; outra abordagem voltada para um enfoque organizacional. Nessa concepção o erro é considerado mais uma consequência do que causa e salienta que suas origens estão associadas às políticas e gestão de segurança da organização.

Na visão de Zocchio (2001) os acidentes têm as seguintes características: (a) interrompem a atividade onde ocorrem e interferem negativamente em outras atividades; (b) agredem os trabalhadores com pequenas lesões, ou grandes mutilações e, às vezes com a morte; (c) causam consideráveis prejuízos às organizações e, (d) contribuem para o desequilíbrio socioeconômico do país.

No que diz respeito às razões dos acidentes de trabalho, Marras (2000) cita que eles ocorrem por: a) um ato inseguro e; b) uma condição insegura de trabalho. Dessler (2003) complementa que outro motivo dos acidentes é o acaso, mas, que está fora do controle da administração. O ato inseguro, aquele que é provocado pelo trabalhador causando um acidente é, de acordo com a análise de 90% dos acidentes de trabalho, considerado a causa principal (OLIVEIRA, 2003). Ainda de acordo com Marras (2000) a condição insegura é aquela em que a situação e o meio externo é que provocam o acidente. Na visão de Dessler (2003), o horário de trabalho e a pressão para concluir o trabalho, também são fatores relacionados às condições inseguras de trabalho.

Os acidentes do trabalho se classificam, de acordo com Marras, em (2000):

- Acidentes sem afastamento: são aqueles que possibilitam ao trabalhador retornar ao seu posto de trabalho imediatamente.
- Acidentes com afastamento: são aqueles que, em função da natureza do ferimento, impede o trabalhador retornar às suas funções. Esses acidentes

podem produzir: a) Incapacidade temporária, que compreende o trabalhador que ficou temporariamente incapacitado para o exercício de sua atividade laborativa e, b) incapacidade permanente, que se refere ao trabalhador que ficou permanentemente incapacitado para o exercício laboral. A incapacidade permanente pode ser parcial e total. Entende-se por incapacidade permanente parcial o fato do acidentado em exercício laboral, após o devido tratamento psicofísico-social, apresentar sequela definitiva que implique em redução da capacidade. O outro tipo ocorre quando o acidentado em exercício laboral apresentar incapacidade permanente e total para o exercício de qualquer atividade laborativa (ANUÁRIO ESTATÍSTICO DA PREVIDÊNCIA SOCIAL, 2007, acesso em: 23 mai. 2009).

- Óbitos - Corresponde ao trabalhador que faleceu em função do acidente do trabalho.

Por tratar-se de um fenômeno complexo e multideterminado, diferentes disciplinas científicas se ocupam em estudar os acidentes e apontam que o desenvolvimento de tecnologias e de aspectos legais do trabalho contribuíram para a melhoria das condições de trabalho, registra Bley (2004). O aprimoramento de equipamentos de proteção coletivos e individuais e a implementação dos padrões internacionais de segurança são alguns exemplos dessa evolução, complementa a autora. No entanto, os resultados da pesquisa realizada por Almeida (2004) no período de 1998 a 2000 envolvendo a análise de 71 laudos de acidentes graves e fatais no trabalho, demonstram que 80% das causas foram registradas como atos inseguros dos trabalhadores, enquanto que 15,5% foram causados por condições inseguras.

Mesmo em situações de trabalho, sem as mínimas condições de segurança

ocorre a responsabilização do trabalhador. Observa-se, a partir dessas conclusões, que mesmo que tenha ocorrido uma evolução de alguns conceitos como a desmistificação da causa única dos acidentes, a prática de atribuição da culpa ao acidentado ainda persiste nas organizações (BLEY, 2004).

Na visão de Oliveira (2003), a inclusão do comportamento do trabalhador no conjunto de fatores causais dos acidentes não significa debitar ao acidentado a culpa pelo acidente. O que deve-se considerar, com intenção de prevenção, são os determinantes do comportamento, ou seja, o que motivou o trabalhador a agir de determinada maneira.

Dessa forma, faz-se necessário explorar, a seguir, os aspectos sobre comportamento seguro.

2.8.4 Aspectos sobre Comportamento Seguro no Trabalho

O tipo de comportamento desejável em segurança “é aquele que possui como resultado a não ocorrência de acidentes de trabalho” (BLEY, 2006, p. 43) e tem como foco o conjunto de variáveis que caracterizam uma dimensão preventiva.

Sob a luz do conceito de comportamento como “um conjunto de relações que se estabelecem entre o indivíduo e o meio” (BLEY, 2006, p. 39) considera-se, portanto, que o acidente de trabalho pode ser classificado como um produto da forma pela qual o indivíduo interage com os fatores externos, como os equipamentos, as pessoas e a sociedade. Essa idéia é reforçada por Geller (1994) quando, ao referir-se a uma cultura de segurança total, ressalta três aspectos que requerem atenção para que a segurança seja um valor na organização: os fatores

pessoais (atitudes, crenças, personalidade), comportamentais (práticas de segurança e de risco no trabalho) e fatores ambientais (equipamentos, temperatura). Os fatores pessoais e comportamentais inter-relacionados com os fatores ambientais representam a dinâmica humana da segurança no trabalho (BLEY, 2006).

Quando o foco de interesse dos estudos é a segurança comportamental busca-se encontrar estratégias que possam contribuir para intervir sobre o comportamento dos trabalhadores a fim de prepará-los para a prevenção dos acidentes. De acordo com os estudos de Dejours (1992), alguns trabalhadores apresentam resistência a essa prevenção, já que demonstram aversão às normas de segurança. É como se a exposição ao risco caracterizasse traços de virilidade, bravura e orgulho. Além disso, as atitudes de desprezo pelo perigo “podem levar o trabalhador a acrescentar ao risco do trabalho o risco das performances pessoais e de verdadeiros concursos de habilidade e de bravura” (DEJOURS, 1992, p. 70). Simbolicamente esse artifício é uma forma do trabalhador afirmar o domínio sobre o perigo, e não o inverso, complementa o autor citado acima.

Considerando esse contexto, define-se, então, que comportamento seguro é a capacidade que um indivíduo tem de identificar e controlar os riscos de uma atividade com o objetivo de reduzir a probabilidade de ocorrer acidentes (BLEY, 2006). Não se trata, sob esse ponto de vista, de atribuir a responsabilidade ao trabalhador pela ocorrência do acidente, mas, de identificar os níveis de influência que as pessoas envolvidas na realização de uma atividade exercem sobre os acidentes.

A intenção é reorganizar as variáveis presentes no evento, o que possibilita agir sobre os determinantes dos problemas antes que aconteçam, tendo como objetivo a prevenção de acidentes (BLEY, 2006). Bley (2006) ressalta, ainda, que a

análise do comportamento como um recurso para o desenvolvimento de uma cultura de excelência inclui necessariamente a permissão de poder e autonomia aos trabalhadores.

Ampliando esta reflexão, Oliveira (2003) argumenta que a denominação do comportamento ou ato inseguro como a causa principal dos acidentes é um aspecto que dificulta a implantação de um sistema de gestão de segurança, pois se trata de uma abordagem reducionista. É relevante avaliar o ambiente, as relações de trabalho e fatores externos ao trabalho. Oliveira (2003) defende ainda que, a culpabilidade do indivíduo é tão nociva à gestão de segurança no trabalho quanto à crença de que o indivíduo nunca comete erros. Isso também desvia o ponto de atenção da análise da causa fundamental do acidente, já que a análise deve ser sistêmica. Bley (2006) analisa que ao desconsiderar a influência que o homem tem sobre a probabilidade de acidentes, desconsidera-se também a possibilidade que ele tem de influenciar sobre a prevenção dos mesmos.

É importante ressaltar que, de acordo com Gandra; Ramalho e Cançado (2005) os limites comportamentais do trabalhador podem ser influenciados pelos valores e pela cultura da organização. Sob essa ótica, faz-se necessário então, uma abordagem sobre a cultura de segurança.

2.9 CULTURA DE SEGURANÇA

O conceito de cultura de segurança foi utilizado pela primeira vez durante o congresso da Agência Internacional de Energia Atômica (AIEA), realizado na França em 1986, após análise do acidente com a usina nuclear de Chernobil (GANDRA; RAMALHO; CANÇADO, 2005). De acordo com a Comissão de Saúde e Segurança

do Reino Unido (*apud* Reason, 2000, p. 194) cultura de segurança de uma organização foi definida como:

Um produto de valores individuais e de grupo, atitudes, competências e padrões de comportamento que determinam o comprometimento para o estilo e proficiência de um programa de segurança da organização. Organizações com uma cultura positiva de segurança são caracterizadas por comunicações baseadas em mútua confiança, pela comunhão de percepções da importância da segurança e pela confiança na eficácia das medidas preventivas.

Uma evidência relevante nas organizações que apresentam uma cultura de segurança é que a prioridade em segurança não muda de acordo com as exigências do meio e do cenário, mas, que é percebida como um valor da organização (GELLER, 1994).

Resultados de pesquisas realizadas na década de 70 pelo Instituto Nacional para Segurança Ocupacional e Saúde (*National Institute for Occupational Safety and Health* – NIOSH) dos EUA, junto a organizações com resultados em acidentes em graus variados demonstraram que, 15% dos problemas relacionados à segurança podem ser atribuídos diretamente à parte tecnológica, conhecimento, procedimentos e 85% dos problemas estão relacionados com padrões culturais, às relações de poder e ao processo decisório (MIGUELES; LAFRAIA; SOUZA, 2006). Os resultados também demonstraram que os tipos de programas e práticas de segurança eram evidentes tanto nas organizações, com bom desempenho de segurança, quanto nas que apresentaram baixo desempenho. Tais resultados também foram observados na realidade brasileira, apesar dos esforços em capacitar os empregados e adquirir equipamentos de alta tecnologia (MIGUELES; LAFRAIA; SOUZA, 2006).

Os resultados desta pesquisa mostram evidências de que o compromisso da alta administração com a segurança é o fator mais importante para a organização ter

sucesso e que, para se implantar uma cultura de segurança as práticas e as atitudes para com as pessoas, bem como a qualidade do trabalho são variáveis fundamentais, resultados também constatados nos estudos de Oliveira (2003).

Apesar desta constatação, reforça Migueles; Lafraia e Souza (2006), o desafio das organizações é conseguir trabalhar no nível da cultura, da gestão dos valores e das crenças para que se possam resolver problemas que vão além da questão técnica. Por traz da técnica sempre há uma gestão que é realizada pelo homem.

Oliveira (2003) reforça esta abordagem quando elenca os elementos básicos que sustentam qualquer programa de gestão de segurança, que são: a) os aspectos culturais, que o autor descreve como a forma com que trabalhadores e empregados vislumbram a questão; b) aspectos técnicos, que são as ferramentas utilizadas para identificar e controlar os riscos do trabalho e, por fim, c) outros aspectos ligados ao trabalho. O autor reforça ainda que, dos três aspectos, o cultural é o mais significativo, pois, se não houver comprometimento e disposição dos empregados e do grupo gerencial nas ações de segurança, inviabilizará a implantação de qualquer programa de gestão nesta área.

Sob a ótica da cultura de segurança, a abordagem é de que “a cultura de segurança é uma forma de ver o mundo voltado para a prevenção e para redução de riscos” (MIGUELES; LAFRAIA; SOUZA, 2006, p. 31). Vai além de ter regras e procedimentos adequados. É algo que orienta o comportamento sem a necessidade de padrões externos formalmente definidos ou em função de regras de punições. Isso fica evidente quando os valores são internalizados e as pessoas demonstram atitudes prevencionistas e zelosas consigo mesmo e com os demais.

Na visão de Geller (1994) o maior desafio dentro das instituições é mudar a

forma como cada pessoa se coloca com relação à segurança do trabalho. É necessário perceber a própria responsabilidade com relação à prevenção e não transferi-la para os colegas, para os gestores ou para a organização. Bley (2006) reforça que para se estabelecer uma cultura prevencionista no ambiente de trabalho é necessário que seja permitida a participação e a autonomia dos empregados. Considera-se, segundo Migueles; Lafraia e Souza (2006) que a autonomia envolve quatro dimensões: a da liberdade, da responsabilidade, da vontade e da consciência.

Ainda de acordo com esta lógica Geller (1994) traz o conceito de “cultura de segurança total” referindo-se ao modo consistente que a segurança deveria estar ligada a todos os aspectos do trabalho, como produtividade, qualidade e eficiência. Reforça ainda seus estudos que o cuidar de si mesmo, cuidar do outro e deixar-se cuidar pelo outro podem ser considerados o tripé que se apóia a cultura que tem como característica a prevenção de segurança. Uma cultura de segurança total organizacional é um ambiente que todos os membros se sentem responsáveis pela segurança e buscam atuar além da mera obrigação para intervir na correção de situações de risco (GELLER, 1994).

Almeida (2001) complementa esta análise definindo que o que caracteriza a existência de uma cultura de segurança são elementos como: a) identificação de riscos presentes em cada processo e tarefas; b) avaliação de sua probabilidade de danos potenciais para pessoas, materiais e meio ambiente; c) adoção de medidas de controle; d) documentação de todo o processo para cada um dos riscos; e) disponibilização gratuita da documentação para todos os interessados; f) avaliação de risco, pelos membros da equipe, antes do início de qualquer tarefa; g) conhecimento, suporte e incentivo dos membros da organização com relação a

essas medidas.

2.9.1 Estágios da Cultura de Segurança

De acordo com Hansen (1993), um dos estudiosos americanos em pesquisas sobre segurança do trabalho, destaca que o processo de segurança pode ser caracterizado por quatro níveis de eficácia, que ele denomina estágios da cultura de segurança que as organizações podem se encontrar. A descrição dessas etapas também é encontrada nos estudos de Geller (1994). Geller (2004) denomina “visões culturais de segurança” e ressalta que o que determina a evolução para o estágio seguinte é o nível de amadurecimento da organização ou dos empregados. A seguir serão descritas as principais características de cada etapa de acordo com Hansen (1993) e Geller (1994):

- **1º estágio: Gestão por instintos:** No primeiro estágio a segurança não apresenta nenhum processo de gestão. É o estágio mais primitivo com relação à segurança. É caracterizado pela execução das práticas a partir da experiência ou do conhecimento técnico já adquirido. A organização neste estágio percebe a segurança como um fardo e, além de não reconhecer a responsabilidade pela segurança, rejeita-a. Os acidentes são vistos com naturalidade e, portanto, justificáveis. Tem um enfoque fortemente direcionado para tarefas e a segurança é posta em segundo plano, atrás das demandas de produção.

O traço cultural marcante é o paternalismo prevalecendo um estilo de gestão autocrático e com foco nas tarefas. As responsabilidades são centradas no chefe, a equipe tende a uma postura de espectador e de poucos

questionamentos para se evitar o conflito.

Tais características de gestão, conforme sinalizam Migueles; Lafraia e Souza (2006) geram impactos para a organização como: taxa de acidentes, custos com despesas de seguros, conflitos com sindicatos, relações interpessoais ruins, reclamações trabalhistas, etc.

Outra característica forte deste estágio é a alta flexibilidade e a baixa disciplina, resultando em complacência do gestor para com a equipe, ou seja, há um contentamento e acomodação com os resultados. Migueles; Lafraia; Souza (2006) reforçam que esta característica demonstra a postura autoritária da cultura brasileira, na qual os problemas são resolvidos por uma única pessoa.

- **2º estágio: Cultura dependente:** Neste estágio, embora já tenha havido um avanço quanto à gestão de segurança, a organização ainda precisa impor as normas, as leis às pessoas e dependem de muita direção da administração para que a cultura passe a ser incorporada, ou seja, a gestão de segurança é reativa. Nesta fase predominam os programas padronizados de segurança, criação de comitês, de *slogans* e a forte necessidade de ter um *staff* responsável para resolver os problemas. Por isso, a segurança ainda é percebida como custo, pois, não se identificam a origem dos problemas, cuidam apenas dos sintomas.

Outra característica relevante desta etapa é que os gerentes se eximem da responsabilidade pelos acidentes e culpam os empregados pelo ocorrido.

Ao contrário da etapa anterior, nesta fase, segundo Migueles; Lafraia e Souza (2006) têm-se uma disciplina muito forte com baixa flexibilidade. A

consequência disto é que pode tornar a organização lenta e ineficaz.

- **3º Estágio: Cultura independente:** Neste estágio a segurança já é percebida de forma sistêmica, pois, integra a segurança aos processos do negócio. Há pouca necessidade de métricas, comitês e auditorias, já que esta demanda é suprida pelos procedimentos operacionais. As pessoas já começaram a incorporar a segurança como valor, no entanto, ainda não agem com senso de coletividade. Ainda não se sentem responsáveis em alertar o colega quando o percebe agindo fora dos padrões aceitáveis pela organização.
- **4º Estágio: Cultura interdependente:** Neste último estágio já pode ser percebido uma autodisciplina e internalização das regras. O corpo gerencial dirige a segurança e todos a percebem como investimento e sinônimo de eficácia organizacional (MIGUELEZ; LAFRAIA; SOUZA, 2006). A segurança se torna um valor da cultura organizacional. A característica essencial dessa etapa é a preocupação ativa com os outros, que é reforçada pelas consequências naturais de prestar ajuda. Outro aspecto que destaca é a orientação sistêmica para resolução dos problemas, buscando não só os responsáveis por determinados comportamentos, mas também as ações que podem motivar e sustentar comportamentos seguros.

Caracteriza-se também pela clareza dos papéis e responsabilidades de cada um, o gerenciamento e acompanhamento dos esforços são acompanhados pelas lideranças e não se busca soluções mágicas para os problemas. As ações são graduais e sinérgicas e os empregados são empoderados para executá-las e recompensados.

Neste estágio, segundo Migueles; Lafraia e Souza (2006) é possível trabalhar

com alta disciplina e alta flexibilidade. O foco das soluções está no ser humano e nas relações de poder estabelecidas. As comunicações são abertas e informais e o *feedback* é incentivado. No Quadro a seguir apresenta-se uma síntese das principais características por estágios:

Quadro 01: ESTÁGIOS DA CULTURA DE SEGURANÇA

Gestão por Instintos	Não há leis, não há regras. Há somente ações desordenadas. Segurança percebida como custos.
Cultura Dependente	As leis são externas e coercitivas. Tornam-se a finalidade. Busca-se soluções e programas rápidos e pouco eficazes.
Cultura Independente	As leis passam a ser internalizadas pelo grupo, mas, ainda não há elementos informais de coordenação. Foco na investigação, sem apontar diretamente o culpado.
Cultura Interdependente	A segurança é um valor. As leis do grupo são assumidas por convicção própria. Torna-se um princípio norteador das ações e da coordenação compartilhada. Um valor crítico para o sucesso do negócio. Predominam autonomia, a responsabilidade compartilhada e reconhecimento pelo comportamento.

Fonte: Migueles; Lafraia; Souza (2006)

Um aspecto crucial que pode ser notado na evolução das etapas é a diminuição do grau de dependência que se tem da liderança formal. Os empregados sentem-se empoderados e responsáveis pela manutenção de um padrão de desempenho.

Segundo Migueles; Lafraia e Souza (2006), alguns fatores são essenciais quando se trata da evolução da cultura de segurança. São eles:

- **Conhecimento:** o conhecimento técnico isolado não é suficiente para desenvolver a cultura de segurança. O indivíduo precisa aplicar as regras e normas que ele conhece e não somente ficar no nível do conhecimento. Isto passa por comportamento e atitude.

- **Autonomia:** envolve a capacidade de o empregado assumir a responsabilidade individual pelos processos e sobre o aprimoramento de segurança na organização. Entender que a vida de cada colega é de responsabilidade de cada empregado. Só assim ele conseguirá contribuir para a mudança da cultura.
- **Delegação:** a delegação aumenta a capacidade dos indivíduos descobrirem mecanismos mais eficientes sobre um tema. Segundo Migueles; Lafraia; Souza (2006) delega-se poder quando: dá-se poder de fala ao grupo, quando envolve os empregados na definição dos problemas e se transfere responsabilidade aos grupos que participaram na definição do problema. Desta forma gera comprometimento com os resultados.
- **Empoderamento:** empoderar os empregados é diminuir a distância de poder no sentido de proporcionar o saber necessário para a eficácia organizacional. Não significa diminuir o poder dos gerentes em relação aos empregados e nem criar um ambiente anárquico. Significa ainda segundo esses autores, dar autonomia aos indivíduos para que transformem seus saberes tácitos em soluções.
- **Disciplina:** o objetivo da disciplina é ensinar e aprender certas maneiras de trabalhar e, não necessariamente, obter um tipo padronizado de comportamento. É ter uma série de passos que levam ao objetivo com esforço e vigilância constante. Nos estudos de Senge (1990) ele denomina essa disciplina como “domínio pessoal” que é “fazer da vida um trabalho criativo, viver a vida de um ponto de vista criativo, em contraposição a um reativo” (SENGE, 1990, p. 135).

- Participação: este aspecto é importante porque o indivíduo fará o que for necessário para realizar os objetivos considerando seus valores éticos.
- Princípios: quanto mais princípios existirem que dão sustentação aos hábitos, haverá menos necessidades de regras para alcançar a excelência em gestão de segurança.

Vale ressaltar que nenhuma organização está totalmente em apenas um dos estágios (MIGUELEZ; LAFRAIA; SOUZA, 2006). Pode acontecer que dentro da mesma organização ocorram posicionamentos diferentes dependendo do setor, o que é considerado uma variação natural, considerando o estágio de evolução que se encontra.

Na mesma linha de evolução dos estágios de cultura de prevenção pode-se trazer à tona uma reflexão considerando os estágios do processo de institucionalização definidos por Berger e Luckmann (2008). Como citado no tópico 2.2, esses autores abordam que o processo de tornar-se homem efetua-se na correlação com o ambiente, dentro de uma ordem social e cultural específica, ou seja, o homem constrói sua natureza. Complementam ainda, nesse contexto social, que toda atividade humana está sujeita ao hábito. As ações repetidas frequentemente tornam-se moldadas em um padrão e repetidas sem muito esforço. Esse processo de formação de hábitos precede toda institucionalização (BERGER; LUCKMANN, 2008) e, quanto mais uma conduta é institucionalizada tanto mais se torna previsível e controlada.

Remetendo às etapas de cultura de segurança pode-se observar que, no processo de evolução, da etapa gestão por instinto até a etapa da interdependência, vai se fortalecendo a institucionalização e o controle, na medida em que há

tipificação das ações habituais (BERGER; LUCKMANN, 2008). Essa etapa de desenvolvimento da institucionalização também é descrito como:

O momento que ocorre o processo de habitualização, que é o desenvolvimento de comportamentos padronizados para a solução de problemas e a associação de tais comportamentos a estímulos particulares, e a objetificação, que refere-se ao desenvolvimento de significados gerais socialmente compartilhados ligados a esses comportamentos (TOLBERT; ZUCKER, 1999, p. 205).

No entanto, à luz de tal abordagem, se faz necessário, ao mesmo tempo, em que as experiências ficam retidas e consolidadas na lembrança (BERGER; LUCKMANN, 2008,) e que as “instituições pretendem ter autoridade sobre o indivíduo” (BERGER; LUCKMANN, 2008, p. 89) incentivar a participação, a busca pelo conhecimento, a permissão para a autonomia e a responsabilidade dos empregados pelas ações relacionadas à segurança. Essa dinâmica demonstra ambiguidade, mas, ao mesmo tempo parece ser necessária na construção da realidade cotidiana dos empregados, sob a perspectiva da segurança do trabalho.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo serão apresentados os aspectos metodológicos que orientaram a pesquisa e a elaboração da dissertação. Para tanto, tem-se como referência métodos que possibilitam o aprofundamento da questão principal. (MINAYO, 2008).

3.1 ESTRATÉGIA DE PESQUISA

A pesquisa empírica desenvolvida nesta dissertação caracteriza-se como estudo qualitativo, do tipo descritivo e analítico que se apresentou como sendo a mais adequada para a realização do estudo. Segundo Creswell (2007, p. 184) “a investigação qualitativa aplica diferentes alegações de conhecimento, estratégias de investigação e métodos de coleta e análise de dados”. É do tipo descritivo analítico, pois, além de apresentar uma análise da informação contida nas mensagens, bem como um estudo e avaliação das informações (BARDIN, 2004), tem como foco principal a descrição das características dos fenômenos sociais de determinada realidade (TRIVIÑOS, 1987). Busca-se conhecer a comunidade, suas principais características e seus valores e, de acordo com Triviños (1987, p. 110) “pretende descrever os fatos e os fenômenos de uma determinada realidade”, considerando que o ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave.

As principais características de um pesquisador qualitativo elencadas por Rossman e Rallis (1998), citadas por Creswell (2007) são: (a) vai ao local onde está o entrevistado; (b) usa métodos múltiplos que são interativos e humanísticos, buscando estabelecer harmonia e credibilidade com as pessoas no estudo; (c) é

emergente em vez de estritamente pré-configurada; (d) é interpretativa; (e) vê os fenômenos sociais holisticamente; (f) é sensível a sua biografia pessoal e a sua maneira como adapta o estudo; (g) usa um raciocínio multifacetado, interativo e simultâneo e, (h) adota uma ou mais estratégias de investigação como uma orientação para os procedimentos no estudo qualitativo.

Para Triviños (1987) existem basicamente duas dificuldades para definir o que se entende por pesquisa qualitativa. A primeira diz respeito à abrangência do conceito, a especificidade de sua ação, bem como aos limites do campo de investigação. No entanto, é o método que contribui para atingir uma noção mais clara desse tipo de pesquisa.

A segunda dificuldade emerge dos suportes teóricos fundamentais que lhe dão sustentação. De um modo geral, grande parte dos autores compartilham a idéia de que a pesquisa qualitativa tem suas raízes nas práticas desenvolvidas inicialmente pelos antropólogos, e em seguida pelos sociólogos, nos estudos sobre a vida em comunidades. Posteriormente surgiu na investigação educacional (TRIVIÑOS, 1987).

Por fim, justifica-se a opção pela abordagem qualitativa, na medida em que proporciona uma sistematização e compreensão lógica interna de um grupo, processo ou de uma organização (MINAYO, 2008).

3.2 MÉTODO DE PESQUISA

Dentre os tipos de pesquisa qualitativa, optou-se por fazer um estudo de caso que, segundo Yin (2001) e Triviños (1987) é um dos métodos mais adequados para esse tipo de pesquisa e um dos mais relevantes instrumentos para a compreensão

dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos. Minayo (2008, p.164) considera “um meio de organizar dados sociais, preservando o caráter unitário do objeto social estudado”.

O conceito de estudo de caso defendido por Triviños (1987, p. 133) é que “trata-se de uma categoria de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente”. Ao adotar o estudo de caso nesta dissertação levou-se em consideração a seguinte definição, que complementa a citada anteriormente:

um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos (YIN, 2001, p. 32).

O estudo de caso possibilita uma investigação para se preservar as características holísticas e importantes das situações da vida real (YIN, 2001). Utiliza métodos de investigação qualitativa para realizar um mapeamento e análise do contexto e das relações que se referem à situação estudada (MINAYO, 2008).

Enfim, pelo exposto acima, pode-se concluir que a utilização desse método de pesquisa mostrou-se o mais adequado para o propósito desse estudo.

3.3 COLETA DE DADOS

De acordo com Yin (2001) as evidências para um estudo de caso podem vir de seis fontes diferentes: documentos, registros em arquivo, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos. Complementando essa idéia, Triviños (1987) argumenta que os métodos que consideram a participação do sujeito como um dos seus elementos de seu fazer científico, como a entrevista semi estruturada, a entrevista aberta ou livre, o questionário aberto ou observação livre,

são os instrumentos mais decisivos para estudar o caso.

Neste estudo decidiu-se por adotar a análise documental, que, de acordo com Yin (2001) é uma fonte importante para validar e valorizar as evidências obtidas em outras fontes. Os documentos disponíveis estudados e que complementaram as informações obtidas, foram: missão; visão e valores da organização; manual de gestão por competências; manual de segurança; resultados da pesquisa de indicadores de segurança; metodologia de análise dos acidentes e relatório de Prêmio Nacional da Qualidade.

O outro recurso metodológico utilizado foi a entrevista semi-estruturada, que, segundo Triviños (1987) é um dos principais meios para realização de coleta de dados, e que pode ser entendida, com a contribuição de May (2004, p. 148), como:

Uma pesquisa que consta de perguntas normalmente especificadas, mas, que o entrevistador está mais livre para ir além das respostas de uma maneira que pareceria prejudicial para as metas de padronização e comparabilidade.

Considera-se que esse tipo de entrevista possibilita ao entrevistador buscar tanto o esclarecimento, quanto a elaboração das respostas dadas e permite aos participantes responderem nos seus próprios termos (MAY, 2004). Parte de alguns questionamentos básicos, ancorado pelas teorias e hipóteses que interessam à pesquisa (TRIVIÑOS, 1987).

As entrevistas, portanto, foram compostas por um roteiro de perguntas com direcionamentos conforme a teoria estudada, e organizada por categorias que abrangem as informações esperadas, conforme exposto no Apêndice A.

Consta inicialmente de informações profissionais dos entrevistados, como idade, cargo atual, tempo na organização e tempo no cargo atual. Decidiu-se, por uma questão de privacidade, não expor o nome da organização e dos empregados,

o que não comprometerá a qualidade do resultado do trabalho.

A segunda parte do roteiro enfoca as questões sobre a segurança do trabalho, a cultura de segurança, o processo de institucionalização, o papel da liderança e, as práticas e políticas de recursos humanos.

As entrevistas ocorreram no mês de novembro de 2009. Considerando que o pesquisador desse estudo é membro do quadro funcional da organização alvo, especificamente da área de recursos humanos, decidiu-se que as entrevistas fossem realizadas individualmente por um profissional que não fizesse parte dessa organização. O objetivo foi minimizar a possibilidade de ocorrer algum viés no conteúdo relatado pelos entrevistados. O entrevistador foi capacitado quanto ao conteúdo teórico do trabalho e objetivos propostos, ao roteiro da entrevista, bem como à realização de uma abordagem empática. Os entrevistados receberam um convite eletrônico para participar das entrevistas, no qual constavam o objetivo e a natureza acadêmica da pesquisa, conforme anexo B.

Todas as entrevistas foram gravadas em áudio, a partir da autorização do entrevistado, transcritas, analisadas e agrupadas por categorias, conforme apresentado a seguir.

3.4 ANÁLISE DOS DADOS

Para Creswell (2007, p. 194), “o processo de análise de dados consiste em extrair sentido dos dados de texto e imagem”. Esse processo contempla examinar, categorizar e classificar as informações complementa Yin (2001). Na visão de Minayo (2008) significa analisar, compreender e interpretar um material qualitativo, com o intuito de aprofundar nos significados que os participantes compartilham de

sua realidade.

Dentre as principais formas de análise de dados para estudo de caso optou-se pela análise de conteúdo, que em uma visão geral indica o tratamento de dados qualitativos (MINAYO, 2008). Essa forma de análise se apresenta como a mais adequada para o objetivo dessa pesquisa. Essa definição fundamenta-se pela abordagem trazida por Vergara (2005, p. 15), que considera a análise de conteúdo como “uma técnica para tratamento de dados que visa identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema”. Numa perspectiva mais abrangente citada por Bardin (2004) a análise do conteúdo procura conhecer o sentido das palavras analisadas com intuito de evidenciar indicadores que permitam entender realidades diferentes da mensagem. A autora as considera como:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, obter indicadores quantitativos ou não, que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção das mensagens (BARDIN, 2004, p. 33).

Algumas considerações são ressaltadas por Triviños (1987). O autor privilegia o uso do método de análise de conteúdo nas mensagens escritas por considerar mais estáveis e de fácil acesso. Ressalta ainda a importância do método preponderantemente para as pesquisas qualitativas e reforça que a informação surge da avaliação objetiva da mensagem. Por fim, para utilização do método é fundamental o domínio dos conceitos básicos das teorias que sustentam o conteúdo das mensagens.

Para Minayo (2008) existem várias modalidades de análise de conteúdo, entre elas: lexical; de expressão; de relações; de enunciação e análise temática, sendo que esta última foi definida para esse estudo como a modalidade mais apropriada. Fazer uma análise temática é desvendar os núcleos do sentido que

compõem uma comunicação (MINAYO, 2008).

A análise do conteúdo compreende três etapas básicas (BARDIN, 2004): a pré-análise, que se refere à seleção e organização do material; a exploração deste diz respeito a colocá-lo em prática e, por fim, o tratamento dos dados e interpretação.

A análise inicial foi feita utilizando a leitura de todos os dados identificados, denominado por Bardin (2004) de “leitura flutuante”, o que foi proporcionando mais precisão e direcionamento da leitura, tendo em vista o propósito da pesquisa. Procedeu-se, em seguida, à escolha do universo de documentos que seriam submetidos ao procedimento analítico, designado por Bardin (2004) de “*corpus*”, obedecendo à regra de pertinência, orientando que os documentos retidos devem ser adequados enquanto fonte de informação, de modo a corresponderem ao objetivo que suscita a análise (BARDIN, 2004).

Em um segundo momento, já orientado pelo referencial teórico, foi realizado o procedimento de categorização, que é uma operação para classificar os elementos e reagrupá-los de acordo com critérios definidos (BARDIN, 2004). São apresentados por Vergara (2005) três tipos de grades para a categorização dos dados: grade aberta, grade fechada e grade mista. Neste estudo foi considerada a grade mista, pois as categorias foram definidas inicialmente, com base na literatura, entretanto, são mutáveis. Considera-se nessa modalidade que todos os dados coletados serão integrados às categorias.

O conteúdo foi agrupado nas seguintes categorias: (a) práticas e políticas e recursos humanos; (b) liderança; (c) processo de institucionalização; (d) cultura de segurança e, por fim, (e) segurança do trabalho, contendo as subcategorias conceitos e características; acidentes; normas, procedimentos, práticas e políticas e,

por fim, o processo de aprendizagem.

Em uma terceira etapa os resultados foram submetidos à análise, o que permitiu realizar inferências, interpretações e inter-relações com o referencial teórico (MINAYO, 2008).

No decorrer da análise do caso em estudo foram utilizados fragmentos das entrevistas, tomando-se o cuidado de extrair informações que identificassem a organização e os empregados entrevistados. Dessa forma, os participantes das entrevistas foram denominados com os seguintes códigos: empregados operacionais (EPO), lideranças da área de segurança do trabalho (LS), lideranças da área de recursos humanos (LRH) e lideranças da área de produção (LPO).

3.5 UNIDADE DE ANÁLISE

A unidade de análise do presente estudo é a organização aqui denominada de U - SEG e a modalidade de análise é o estudo de caso histórico-organizacional. Segundo Yin (2001), nessa abordagem o interesse do pesquisador incide sobre a vida de uma organização.

Como critérios para a escolha dessa organização como unidade de análise para pesquisa foram considerados: (a) organização com quadro funcional aproximadamente de 1000 empregados; (b) organização com grau de risco 4¹; (c) organização que possua um modelo de gestão de recursos humanos e um modelo de gestão em segurança do trabalho pelo menos em desenvolvimento e (d) organização de fácil acessibilidade.

¹ Grau de risco é a gradação realizada pelo Ministério do Trabalho a cada tipo de atividade (1 a 5). É relativa ao risco que a atividade proporciona aos seus empregados (NORMAS REGULAMENTADORAS).

A organização U-SEG é uma empresa privada, de mineração e beneficiamento de minério de ferro, com 100% da produção voltada para clientes externos. Com uma história que se iniciou na década de 70 ocupa atualmente a segunda posição no mercado transoceânico de pelotas de minério de ferro, matéria-prima para a produção do aço. Apresenta duas unidades industriais localizadas em Minas Gerais e no Espírito Santo, dois escritórios internacionais de vendas e usinas hidrelétricas, que abastecem parte de sua demanda energética. Ao todo 2000 empregados diretos trabalham nessa organização. Apresenta ainda um processo integrado de produção que considera lavra, beneficiamento, condução, pelotização e exportação de minério de ferro ².

O controle acionário da organização é dividido em partes iguais por duas organizações de destaque no cenário mundial de mineração. As práticas, políticas e sistemas de gestão de segurança e recursos humanos adotadas são corporativos abrangendo as unidades industriais e escritórios. Definiu-se, portanto que a unidade alvo dessa pesquisa será restrita a unidade industrial situada no Espírito Santo. Essa unidade é composta por três usinas de pelotização e um terminal marítimo, e apresenta um quadro funcional de 935 empregados diretos.

Com relação à delimitação de análise será considerado o exposto no esquema analítico e abordados os seguintes pontos: processo de institucionalização, práticas e políticas de recursos humanos, estágios da cultura de segurança do trabalho, papel das lideranças e percepção sobre causas dos acidentes do trabalho, conforme exposto na Figura 01:

² As informações sobre a história da organização foram obtidas por meio do site oficial da empresa e da pesquisa documental (relatório do Prêmio Nacional da Qualidade).

Figura 01: Esquema Analítico



Fonte: Elaborado pela Autora

A Figura 01 revela o esquema conceitual com os elementos identificados a partir do referencial teórico. Esses dados permitiram a realização de uma análise das práticas e políticas de recursos humanos no contexto da cultura organizacional e suas influências na institucionalização de uma cultura de segurança. Foram consideradas as etapas de evolução da cultura de segurança (HANSEN, 1993; GELLER, 1994), à luz dos principais fatores que podem interferir na segurança ocupacional de uma organização, incluindo uma análise sobre as causas dos acidentes e sua influência no processo produtivo. Vale ressaltar, que todos esses

aspectos estão inter-relacionados, fazendo parte de um sistema interdependente. A seguir apresentam-se os sujeitos de pesquisa que compõem esse estudo.

3.6 SUJEITOS DE PESQUISA

Os sujeitos da pesquisa foram empregados que atuam diretamente com atividades de exposição ao risco e por gestores envolvidos com o tema em questão.

O objetivo foi selecionar intencionalmente os participantes mais indicados para contribuir com a questão da pesquisa (CRESWELL, 2007). Consideraram-se também as propostas mencionadas por Triviños (1987), para facilitar as condições de seleção dos entrevistados:

- Antiguidade na organização desde que tenha envolvimento no fenômeno objeto de estudo;
- Conhecimento amplo e detalhado das circunstâncias envolvidas com o objeto de análise;
- Disponibilidade de tempo para participar das entrevistas;
- Capacidade para expor os pontos de maior importância que irá fortalecer a compreensão do fenômeno.

Além desses aspectos houve a preocupação em abranger todos os níveis hierárquicos da organização, que estão diretamente envolvidos com o tema em questão. Portanto, definiu-se entrevistar lideranças das áreas de recursos humanos, de segurança do trabalho e operacionais, bem como empregados do nível operacional, sendo que, nesse público, foram inseridos alguns empregados participantes da Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA) totalizando 20

entrevistas, apresentadas no Quadro 02:

Quadro 02: COMPOSIÇÃO DO GRUPO DE SUJEITOS DA PESQUISA

Nível hierárquico	Número de participantes
Gerente Geral	02
Gerente	05
Chefes departamento	05
Operacional	08
Total	20

Fonte: dados de pesquisa (2009)

Considerando que todos os empregados da área operacional atuam, em graus diferentes, em áreas expostas aos riscos, os participantes desse nível hierárquico foram selecionados aleatoriamente a partir de uma lista composta pelo nome do empregado, área de atuação, cargo e data de admissão. Respeitou-se a escala de trabalho como um dos critérios nessa seleção e, outro critério foi estar mais de dois anos na organização. O esboço sobre a composição dos participantes é apresentado no Quadro 03:

Quadro 03: DADOS SOBRE SUJEITOS DA PESQUISA

Posição	Idade mínima (anos)	Idade máxima (anos)	Menor tempo na empresa (anos)	Maior tempo na empresa (anos)	Menor tempo no cargo atual (anos)	Maior tempo no cargo atual (anos)	Código
Lideranças de Recursos Humanos	32	53	11	32	05	09	LRH
Lideranças de Segurança do Trabalho	39	53	05	15	01	14	LS
Lideranças das operações	28	38	4,10	12	02	12	LPO
Empregados operacionais	28	54	3,8	24	1,5	24	EPO

Fonte: Dados de pesquisa (2009)

Observou-se que a heterogeneidade das características dos sujeitos de pesquisa com relação ao tempo na empresa e no cargo foi um aspecto que contribuiu para enriquecer os dados da pesquisa, em função, principalmente da diversidade de experiências.

3.7 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

Considerando que se trata de uma pesquisa qualitativa por meio de um estudo de caso único, podem-se fazer algumas observações:

1- Inicialmente algumas preocupações destacam-se com a utilização do estudo de caso como uma forma de investigação empírica (YIN, 2001). Uma objeção comum refere-se à dificuldade de generalização científica, pois, não se pode, de fato, generalizar a partir de um único caso. Uma resposta a essa questão, de acordo com Yin (2001) é que as proposições teóricas são generalizáveis e não as populações. Dessa forma, o estudo de caso não representa uma amostragem e o objetivo do pesquisador é generalizar teorias (generalização analítica) e não listá-las (generalização estatística).

2- Outra preocupação frequente aos estudos de caso refere-se ao tempo destinado à pesquisa. Todavia, os estudos demonstram que é possível realizar estudo de caso em períodos mais curtos sem comprometimento da qualidade.

3- O fato de o pesquisador ser funcionário da organização em estudo também pode ser considerado um ponto de atenção devido à implicação com as práticas e políticas da organização. A fim de mitigar esse impacto, definiu-se por contratar um profissional para a realização das entrevistas.

4- Houve predomínio do grupo de lideranças entre os sujeitos de pesquisa. No entanto, esse aspecto possibilitou o agrupamento dos discursos desse público, favorecendo a análise dos dados.

4 O CASO DA ORGANIZAÇÃO U-SEG

Nessa parte do estudo serão apresentados e discutidos, a partir dos fragmentos de documentos e relatos das entrevistas, os dados da empresa aqui denominada U-SEG, subdividida de acordo com o procedimento de categorização (BARDIN, 2004) conforme citado no item 3.4.: (a) políticas e práticas de recursos humanos; (b) liderança; (c) processo de institucionalização; (d) cultura de segurança e; (e) segurança do trabalho. Porém, antes, serão apresentados os principais sistemas e práticas da organização alvo que estão relacionados com o estudo em questão, com o intuito de contextualizar e contribuir com a análise dos dados.

4.1 APRESENTAÇÃO DOS SISTEMAS E PRÁTICAS DA ORGANIZAÇÃO

Na organização alvo, o sistema de trabalho é decorrente de um modelo organizacional estruturado por processos. A organização tem como premissa que esse modelo permite maior flexibilidade, proporciona maior agilidade nas respostas, confere maior autonomia para as equipes, integra e fortalece as ações para concretização da estratégia.

Tendo como referência o princípio “valorização da vida”, que é considerado como um dos valores da organização foi definido como um dos seus objetivos estratégicos o item “Assegurar um ambiente de trabalho seguro” cuja descrição é promover a melhoria do ambiente de trabalho de forma a mantê-lo seguro,

garantindo o tratamento adequado dos riscos. O outro objetivo estratégico importante destacar para o objetivo desse estudo é “Desenvolver cultura de alto desempenho” que consta do desenvolvimento de comportamentos e competências para a constante obtenção de resultados superiores dos diversos públicos da organização.

Dentre as competências pessoais identificadas que visam a suportar o crescimento da organização, consta, mais diretamente para o grupo de empregado operacional, a competência “Orientação para saúde e segurança nas operações”. Essa competência refere-se à responsabilidade e compromisso no cumprimento, disseminação e melhoria contínua dos procedimentos de saúde e segurança no ambiente de trabalho, visando a prevenção de riscos e danos a si próprio e aos outros. A organização considera que nas descrições das competências identificadas para o grupo gerencial como: comunicação, orientação para resultados e gestão de pessoas estão contempladas também a orientação para segurança.

O relato dos acidentes é organizado por meio da metodologia ICAM³ (*Incidente Cause Analysis Method*) que investiga os acidentes utilizando um fluxo que consta das etapas: ações imediatas; planejamento e investigação; compilação de dados; organização de dados; análises; ações corretivas e preventivas e informação dos resultados. Para os acidentes com alto potencial de gravidade, as ações definidas são acompanhadas mensalmente. Esse trabalho tem o objetivo de contribuir para a organização U-SEG e empresas contratadas compartilharem os aprendizados gerados a partir das investigações dos acidentes, tendo havido ou não lesões às pessoas.

³ Metodologia de investigação utilizada predominantemente por um dos acionistas da organização em estudo. No Brasil existem outras técnicas de investigação como, por exemplo: Árvore de Falhas, Análise de Falhas e Análise de Perdas (CARDELLA, 2008).

4.2 CATEGORIZAÇÃO

4.2.1 Categoria 01: Políticas e Práticas de Recursos Humanos

Uma análise das relações funcionais das práticas e políticas de gestão de pessoas pode levar a um entendimento de fatores que influenciam a segurança para o indivíduo no trabalho (BLEY, 2006).

Sob essa ótica evidenciou-se durante as entrevistas com a maioria dos participantes, a percepção da inter-relação entre as práticas de gestão de pessoas e aquelas relacionadas à segurança do trabalho. Nesse sentido, entre as lideranças a prática mais destacada foi o processo de desenvolvimento e a capacitação das pessoas, sendo relatado como um dos pontos fortes da gestão do RH, seguida pelo processo de recrutamento e seleção de empregados e, por fim, a avaliação de desempenho por competências. Outras práticas de gestão de pessoas que foram citadas, porém, sem uma inter-relação direta com a segurança do trabalho, na avaliação dos entrevistados, foram: a construção de ferramentas gerenciais; a construção do código de conduta; o programa de reconhecimento de idéias, e, com menos frequência nos relatos; a administração da folha de pagamento; a resolução de conflitos e o estabelecimento de interface com comunidade.

Portanto, os dados apresentados dão indícios de que prevalecem o conhecimento sobre as práticas de gestão de pessoas em detrimento das políticas. Os relatos dos entrevistados, principalmente entre as lideranças, permitem inferir nesse sentido:

1. Tem uma parte de RH que é muito voltada para questão de operacionalização dos nossos recursos financeiros, a questão de pagamentos e tudo, que trata mais dessa gestão financeira de salário e

esse tipo de coisas. [...] muito direcionada para gestão de pessoas, para o desenvolvimento de pessoas, [...] parte de recrutamento e seleção dessas pessoas. Então acho que uma parte é mais burocrática, a outra mais de mapeamento e aproximação dessa turma, [...] tem a parte mais de suporte interno [...] acho que tem todo um viés também de RH na parte de interação com [...] não sei se com a comunidade (LP1).

2. Eu acho que o primeiro ponto é desenvolver pessoas, né, seja em questões de treinamento ou em questões de segurança (LP2).

3. [...] de ajudar a pessoa dar um *feedback*, treinamento, a gente sempre utiliza lá a turma para poder conversar sobre treinamento específico, às vezes as analistas fazem através de ponte com alguns empregados com os próprios engenheiros, com alguns engenheiros que a gente vê que tem alguma dificuldade de relacionamento, dificuldade de é tudo isso, de estar alinhando dentro do que a gente está pedindo, dentro do que a própria gerência está pedindo (LP3).

Entre os participantes do nível operacional percebeu-se pouco conhecimento sobre esse tema. A avaliação se resume à disponibilização de uma grade de treinamentos para ser cumprida ao longo do ano:

4. De RH? Olha, conheço muito pouco [...] uma prática delas, que o RH disponibiliza diretamente com o nosso departamento são os treinamentos, a princípio só vejo esses, só assim, preocupação com treinamento e desenvolvimentos (EPO3).

Outra ação atribuída à área de gestão de pessoas pelo grupo operacional diz respeito ao clima e a satisfação no trabalho, como pode ser observada no trecho abaixo:

5. Eu tenho uma satisfação em trabalhar aqui. Eu tenho uma satisfação, eu gosto de trabalhar aqui. Quando eu venho para cá, eu não chego emburrado, eu não chego zangado. ...Não sei detalhar assim em que os Recursos Humanos está atuando aí dentro, dentro desse contexto. Não saberia te dizer, mas eu acho que esse é um trabalho que é dos Recursos Humanos [...] porque é a satisfação que eu tenho essa alegria que eu tenho de trabalhar aqui, bem-humorado, sempre satisfeito, num todo vem de um trabalho que é feito aqui dentro, né, treinamentos que a gente é orientado a fazer, trabalho satisfeito e alegre porque eu vejo que deve ter o trabalho deles aí nas políticas, né, e a política deles deve atuar em cima disso aí [...] (EPO4).

De modo geral, sobre as políticas de gestão de pessoas, foi destacada pelas lideranças de RH a transparência e a justiça com que são conduzidos os processos de recrutamento e seleção de pessoas, seguido por valorização das pessoas que

entregam resultados satisfatórios para a organização.

Como argumentado por Fleury e Fisher (1996) as práticas e políticas de gestão de pessoas, por meio de seus dogmas e ritos, contribuem para a construção da identidade de uma organização reforçando seus valores. Com base na percepção dos profissionais da U-SEG e documentos analisados, pode-se constatar uma coerência no sentido de estabelecer e definir práticas e políticas de gestão de pessoas tendo a segurança como um valor. Contudo, nos relatos encontram-se indícios de que precisa haver uma evolução com relação a esses processos, como pode ser observado:

6. O que eu acho é que, a gente precisava pegar os programas fundamentais de RH, aqueles que realmente têm um peso maior, porque sempre você tem programas de maior alcance e de menor alcance, e esgotá-los e ter certeza que eles vão ser utilizados próximos da maestria na empresa (LS2).

7. RH precisa trazer aqui os melhores treinamentos, trazendo os melhores desenvolvimentos das pessoas [...] sempre ter na grade de treinamento, independente do curso que seja, mas que tragam informações de segurança (LS1).

8. Então a gente procura sempre estar seguindo o que o RH passa para a gente, em relação a seleção, eu acho que esse é um ponto que ele já vem tratando, que pode talvez evoluir um pouco mais, focado mais na questão de segurança, e principalmente na questão do desenvolvimento (LP5).

9. O RH faz avaliação do perfil na contratação, mas depois não acompanha mais como está o empregado [...] (LP6).

A busca de apoio para gerenciar a equipe, no que se refere a segurança, também foi observada como uma demanda das lideranças:

10. [...] eu pedi inclusive para fazer um levantamento de qual o risco de evolução de um acidente. Talvez o RH consiga mostrar se há alguma evolução ao longo do tempo ou alguma coisa desse tipo. Em se tratando de pessoas, geralmente não é simples, mas é uma tentativa de ajudar a gente a enxergar alguma coisa que operacionalmente a gente não consegue perceber (LP1).

11. Hoje as normas trabalhistas são bem apertadas com relação a isto, exige uma série de treinamentos, uma NR [...] ter um plano de treinamento para aquelas pessoas, de tempos em tempos eles tem que ser re treinados, reciclados, então eu acho que o papel do RH é principalmente ajudar a gente a gerenciar isso, poder identificar o que a gente precisa fazer, quais são as melhores práticas (LP5).

12. [...] além disso, talvez, eu acho que a gente deveria criar uma forma de aferir a qualidade do treinamento.[...] verificar a eficácia do treinamento (LP4).

13. É muito treinamento em segurança que tem que acontecer e as lideranças precisam de apoio nesse processo (LP6).

O relato de algumas lideranças indica que, embora a busca de apoio seja por meio das práticas de gestão de pessoas, o RH deveria também ter foco no desenvolvimento da cultura de segurança, como se pode observar:

14. Na etapa de recrutamento e seleção de identificar pessoas que podem fazer com que a cultura da dependência evolua. E talvez eu ache que seja a grande ajuda que o RH pode nos dar (LP4).

15. Eu acho que o RH poderia, em todos os seus processos, mecanismos, desde treinar, não, antes, desde captar, treinar, promover, desenvolver, eu acho que em todos os processos eu acho que poderia ser feita uma crítica se este processo está coerente com os valores da empresa, e agora falo especificamente da valorização da vida (LS2).

A seguir, serão analisadas especificamente algumas práticas de gestão de pessoas e sua interface com a cultura de segurança. Serão apresentadas isoladamente, com exceção das práticas de recrutamento, seleção e carreira, que, apresentando de forma conjunta permitiu uma melhor análise em função da inter-relação das informações coletadas. Essa justificativa também se dá para as práticas de avaliação de desempenho e gestão de remuneração cujos dados foram agrupados possibilitando maior objetividade na análise.

Recrutamento, seleção e carreira: por ser considerado um processo cujas atividades estão interligadas e que não podem estar isoladas da estratégia da organização (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2001), consta no processo de recrutamento e seleção da organização U-SEG, tanto interno quanto externo, sendo considerados os aspectos de segurança na elaboração do perfil. Essa ação vai ao encontro dos argumentos de Dessler (2003) ao considerar que uma das formas de

se reduzir as ações inseguras no ambiente de trabalho é identificando características das pessoas, desde seu ingresso na organização, que podem potencializar a ocorrência de acidentes no cargo.

Na percepção das lideranças o recrutamento e a seleção dos profissionais deveriam considerar, além da competência técnica e habilidades, se o candidato tem a segurança como princípio e valor. Consideram relevante a pessoa “gostar de si mesmo, gostar de se cuidar” (LRH1). Outras características são consideradas como valor pelas lideranças, tendo em vista o desempenho em segurança, é demonstrar discernimento de que resultados não valem a qualquer preço. Evidenciam-se também certa incoerência ao exigirem profissionais que apresentam pró-atividade, mas também não tomem decisões rápidas e ainda tenham medo frente ao risco.

Apresentar percepção de risco bastante apurada e ter a competência de trabalhar em equipe, foram outros aspectos destacados pelas lideranças:

16. [...] trabalho em equipe, tem uma questão que existe *feedback* que é muito delicada, é muito difícil você dar uma contribuição para um colega sem que ele, de alguma forma, entenda aquilo como uma crítica. São pessoas que discutem entre si, corrigem umas às outras, que ouvem os *feedbacks* como uma intenção de contribuição e não como crítica, que tem maturidade para criticar (LS2).

17. [...] e você não se arriscar desnecessariamente, você ter prontidão no que você faz. Ter uma percepção de risco bastante apurada, flexibilidade, bom senso e ter um perfil de trabalhar em equipe. É você ter facilidade em conversar, em aproximar das pessoas (LS1).

18. [...] então eu acho interessante esse tipo de pessoa que é preocupada não só com a segurança dele, mas com a dos outros também (LPO2).

19. Primeiro a gente não quer nenhum super herói. A gente não quer aquela pessoa que se considere, “há, eu vou resolver tudo sozinho”, que tenha um espírito precipitado (LPO5).

A demanda por essas características é convergente com o perfil necessário em um processo de evolução da cultura de segurança. Considerando que na etapa da interdependência a segurança é considerada um valor da cultura organizacional, a característica essencial é a preocupação ativa com os outros e a disponibilidade

para prestar ajuda sempre que necessário (MIGUELEZ; LAFRAIA; SOUZA, 2006).

Contudo, considerando-se um processo de seleção para uma vaga interna no nível operacional observa-se que, ainda predomina o resultado do desempenho na competência técnica. Essa é a percepção das lideranças, como pode ser evidenciado nos fragmentos:

20. Então, no nível técnico talvez a gente ainda tenha uma tendência muito forte, avaliar mais tecnicamente. A gente olha muito ainda o lado técnico [...] (LPO5).

21. O lado técnico pesa muito. Se ele fizer o feijão com arroz nas questões de segurança e ele for bom tecnicamente ele vai ser recompensado (LPO5).

Essa posição difere, em parte, da percepção da maioria dos participantes do nível operacional, pois acreditam que seus resultados em segurança interferem diretamente em sua carreira na empresa, gerando um sentimento de reconhecimento e estímulo motivacional, ratificando o que Limonge-França e Arellano (2002) citam sobre o recrutamento interno. Essa análise pode ser notada nos trechos abaixo:

22. [...] se você tem uma meta e não desenvolve e não consegue atingir [...] eu acho que é um indicador para sua liderança ver o que está acontecendo, mas se você for uma pessoa que tenha acidentes contínuos alguma coisa está acontecendo com você, é descuido ou você desconhece, então sua vida vai ser curta, e você não vai ter carreira (EPO2).

23. [...] se eu não for uma pessoa que abraça a segurança e que incentiva a segurança e que faço a segurança, eu estou morto profissionalmente, eu não tenho carreira. Eu vou estabilizar quem sabe um chefe vai enxergar que eu não tenho um compromisso com segurança, até vai me demitir, mas eu praticamente vou ficar estagnado [...]. Se eu não acompanho, se eu não tenho compromisso com a segurança, então em termos de carreira eu estou eliminado (EPO3).

24. Se você desenvolve bem a segurança individual, a segurança da equipe, a tendência é a sua carreira estar subindo (EPO3).

A divergência apresentada nos relatos permite inferir que há necessidade de maior estruturação da relação entre essas práticas, no sentido de tornar mais clara a influência do resultado de segurança do empregado na sua carreira na organização,

como foi evidenciado pelas lideranças de RH:

25. [...] interfere sim (os resultados de segurança) [...] não só para o empregado, mas, para liderança também. Só que não vejo essa análise muito estruturada (LRH2).

26. [...] este critério precisaria, deveria talvez ser mais explícito, que ele é um dos critérios que você considera para avaliar a carreira, e evolução de alguém. Acho que a gente precisa explicitar e tornar isso um pouco mais presente (LRH3).

No entanto, de modo geral, esse critério parece estar mais difundido e transparente quando se trata da carreira gerencial. Para esse público é evidente que os resultados de suas metas de segurança interferem diretamente na sua imagem frente à organização e, conseqüentemente na sua carreira. Os fragmentos relatam esse aspecto:

27. Hoje um dos aspectos que é realmente avaliado, no cara, para ser até cotado numa possível promoção, numa possível mudança de cargo, com certeza essa competência de segurança é avaliada (LS1).

28. Se isso é o principal valor da organização, uma pessoa não deveria crescer na empresa se ela não tem esse valor arraigado, então, trocando em miúdos, eu acho que uma pessoa que não tem um bom desempenho, principalmente gestores, não deveriam ser promovidos, não deveriam crescer, eu acho que eles deveriam receber um *feedback* muito claro (LS2).

29. Eu acho que ajuda, não quer dizer que é fundamental, que seria fundamental, mas eu te falo num nível de liderança, no nível gerencial, na carreira de inicial isso é fundamental (LPO3).

30. Então eu acho que um bom gestor, que tem boa atuação na área de segurança, com certeza ele está sendo muito mais, bem observado, pelo menos a fundo, então, com certeza ele está sendo valorizado, com relação até a carreira (LPO5).

Pode-se observar, portanto, que para esse público a organização demonstra uma compatibilidade do sistema de carreira gerencial com os valores organizacionais, que é a segurança do trabalho, em conformidade com a visão de Dutra (1996). Contudo, há indícios de divergências nesse sentido, o que pode ser observado por meio do relato de uma das lideranças:

31. Não sei se algum gestor deixou de ser promovido porque ocorreu acidente em sua área. Sabemos que tem chefe que tiveram vários acidentes na sua área e foi promovido a gerente mesmo assim (LP6).

De modo geral, os depoimentos indicam que o processo contempla a relação dos resultados de segurança e o processo de evolução de carreira das lideranças não se apresenta de maneira estruturada e inserida na política de gestão de pessoas.

Capacitação e o processo de aprendizagem: por meio dos relatos, os treinamentos relacionados à segurança do trabalho são, de modo geral, considerados suficientes para capacitar os empregado para a função, tem enfoque predominantemente técnico e são poucos os eventos comportamentais. Infere-se, a partir da análise dos dados, que essa preponderância se justifica por se tratar de treinamentos, em sua grande parte, sobre normas, procedimentos e legislação, ou seja, com características mais normativas e padronizadas. Por apresentar essas características, os relatos indicam que no processo de capacitação não se identifica treinamentos realizados no sentido de orientar e permitir autonomia aos trabalhadores. Isso é possível notar nos seguintes extratos:

32. A empresa tem um manual que para muitas atividades tem um detalhamento ali do que deve ser feito dentro da norma, dentro de uma norma, dentro do padrão. E aí tem essa norma dessas atividades técnicas, que é chamada atividades técnicas. Então a capacitação, você não consegue decorar o manual [...] na realidade ele é uma busca diária, é uma consulta que a pessoa tem que aprender a fazer (EPO3).

33. Um bom treinamento de segurança é aquele que orienta a pessoa a fazer a pesquisa, fazer a busca na hora e no momento e na atividade que ele está executando (EPO4).

Esse argumento é defendido por Senge (1990) ao considerar que por intermédio da aprendizagem o indivíduo consegue adquirir uma nova visão de mundo, expandindo a capacidade de criar e produzir. Complementando essa abordagem, é possível notar aspectos de melhorias que podem ampliar o processo de aprendizagem, como citado no seguinte fragmento:

34. Os treinamentos, eles acabam sendo assim, enjoativos porque [...] agente vem na folga, para falar daquilo de novo, com a mesma metodologia, então, se melhorasse a metodologia de treinamento, você vai falar de uso de cinto de segurança, aí você vem para a sala para falar disso, então eu preferia que mudasse, [...] eu vejo nos meus colegas também, “puxa eu saí de casa, podia estar fazendo um monte de coisas para ver este treinamento que eu já vi dez, quinze vezes” [...] (EPO4).

Com base nos dados analisados argumenta-se que outras mudanças também contribuiriam para o processo de capacitação. Nota-se uma demanda por treinamentos de natureza mais prática e que seja possível estabelecer uma relação direta de causa e efeito, levando-se em consideração a realidade do trabalhador. Evidencia-se também a percepção de que os treinamentos poderiam ser de natureza participativa e apresentar maior correlação com a experiência de cada um. Pode-se inferir que, com essas alterações poderia se ampliar o ciclo de aprendizagem individual, o que, de acordo com os argumentos de Fleury (2001), transformaria a aprendizagem numa dimensão organizacional.

Ainda com relação a esse processo não foi evidenciado um programa direcionado para a capacitação das lideranças. Por meio da análise das entrevistas foi possível evidenciar uma heterogeneidade com relação à formação das lideranças, o que demanda atenção para esse público. Essa observação pode ser confirmada nos seguintes fragmentos:

35. [...] temos muita gente nova neste papel de líder, neste papel de gestor, eu acho que nós caminhamos bastante, tem algumas pessoas na frente, e tem outras pessoas atrás. Nós estamos bastante desnivelados hoje em relação à esta formação, à este, e aí nós temos um desafio, identificar estas pessoas que estão, ainda, precisando de um reforço nessa competência (LRH1)

36. [...] olha, muitos estão desenvolvidos (lideranças). Muitos tratam a segurança como no seu dia-a-dia, eles não separam uma coisa da outra. E é uma coisa que vai evoluir. Outros estão na evolução, estão passando por esse processo (LS1)

37. Na alta administração sim (capacitados), mas as lideranças ainda não [...] eu tenho certeza que se eles estiverem que produzir sem qualidade eles param a produção, mais eu não tenho certeza que esses conceitos de segurança [...] eu não sei se eles vão parar (LS3).

Quanto ao processo de aprendizagem referente aos aspectos envolvendo a segurança do trabalho, os depoimentos revelam que ocorre basicamente com os próprios acidentes. O principal fator gerador de aprendizado é a investigação dos acidentes realizada por meio da metodologia denominada ICAM. Esse processo inicia-se com a notificação realizada pela área de segurança para as demais áreas da organização, seguida do processo de investigação. Nessa etapa há a participação do trabalhador acidentado, dependendo de sua disponibilidade física e emocional, bem como a participação de sua liderança, de profissionais da área de segurança e de outras áreas, quando necessário. Isso gera um plano de ação, que é considerado o elemento principal do aprendizado. O objetivo é investigar não apenas as causas mais evidentes, mas, explorar os fatores organizacionais que podem estar envolvidos. Pode-se observar a relevância dessa investigação nos extratos abaixo:

38. A única coisa boa do acidente é a oportunidade de não ocorrer o mesmo acidente. Hoje o processo começa desde a notificação para todas as áreas, tem o processo de investigação, tem o processo de comunicação dessa investigação e o aprendizado no plano de ação (LS1).

39. Depois de um acidente a gente reúne faz o ICAM faz a discussão [...] “poderia ter feito dessa forma, porque não foi feito”? Então há uma discussão, as pessoas que de repente não tem um conhecimento daquela atividade já ficam sabendo, que aquela atividade tem um risco tal, que poderia ser feito dessa forma, então, sai todo mundo ganhando em relação à isso (EPO1).

40. A gente faz conversação de segurança sobre acidente e cada um coloca suas sugestões ou opiniões de acidentes parecidos assim, então a gente através destas conversações de segurança e isso a divulgação desses acidentes, a gente acaba aprendendo com o erro (EPO4).

41. Acho que todo acidente eu acho que gera aprendizado. Na verdade é o seguinte: para a única coisa que serve acidente é gerar aprendizado, porque depois que aconteceu não serve para mais nada (LPO2).

Depois da investigação concluída há o processo de divulgação para todas as lideranças da organização e suas equipes:

42. [...] a gente tem todo o dia um diálogo de segurança com as equipes,

então todo chefe de equipe, todas as equipes, elas tem um diálogo de segurança cinco a dez minutos todos os dias, que é tratado um tema até a livre escolha deles muitas vezes até um tema externo, sobre [...] existe uma metodologia de investigação [...] a gente trata com a metodologia do ICAM, que é muito mais profunda, e que envolve muito mais gente, várias utilidades em busca de enxergar, na verdade dissecar mesmo um acidente (LPO5).

Esse processo vai ao encontro do que Fleury (2001) denomina de aprendizagem no nível da organização, já que, ocorre à institucionalização do processo de investigação por meio de artefatos organizacionais, como nesse caso, a metodologia de investigação denominada ICAM. No entanto, apesar de mostrar-se uma metodologia consolidada pelas lideranças e trabalhadores da área operacional, apresenta ainda alguns pontos de evolução na visão dos especialistas da segurança do trabalho, como é possível verificar nesses fragmentos:

43. Hoje ele está meio falho, ele está meio falho porque, apesar da gente estar hoje com a ferramenta de investigação ICAM, que se você consegue identificar com mais possibilidade, com mais confiabilidade a causa fundamental, ela é ainda pouco disseminada, nós não temos um processo de disseminação (LS3).

44. [...] a gente tem uma falha ainda de não revisitar aquilo que foi combinado de fazer (no plano de ação do ICAM), então falta ainda (LS1).

Esta metodologia, além de apresentar essas necessidades de melhorias, é um meio de aprendizado, muitas vezes, considerado doloroso e punitivo, na medida em que expõe o indivíduo acidentado. Evidencia-se esse aspecto nos trechos dos trabalhadores operacionais:

45. É fazer uma covardia com o cara, né. É você pegar ele e colocar ele numa sala para apresentar o acidente dele para outras pessoas. Eu acho isso terrível, mas é uma forma de aprendizado. Não deixa de ser uma forma de aprendizado, porque as pessoas têm que conhecer o que aconteceu [...] você está sofrendo, você está sendo punido (EPO3).

46. Você ter que aprender com acidente é ruim, né. Mas a gente vê que a pessoa fica para baixo para caramba, fica se sentindo mal, fica se sentindo meio assim: "Pô, todo mundo está me olhando.". Você vai almoçar "Pô, está todo mundo me olhando." (EPO7).

47. [...] como eu falei, um pouco doloroso, porque se acidentado não é bom, mas a pessoa acaba fixando sobre o acidente e repassando para os colegas [...] fica gravado aí a gente, qualquer atividade que contemple esse risco ele é fixado (EPO2).

Tal exposição do trabalhador frente à organização pode intensificar um estado de ansiedade e medo, que, segundo Dejours (1992) está presente em todos os tipos de atividades profissionais. Na medida em que “os trabalhadores não gostam de ser lembrados do que tão penosamente procuram esconjurar” (DEJOURS, 1992, p. 71), pode-se inferir que esses sentimentos gerem resistências à utilização da ferramenta de investigação.

De modo geral, o processo de capacitação foi identificado nos relatos como sendo de relevância acentuada no desenvolvimento da cultura de segurança. Entretanto, à luz da evolução do estágio da cultura (MIGUELEZ; LAFRAIA, SOUZA, 2006) o modelo e o conteúdo atual não demonstram priorização quanto ao alinhamento à necessidade de explorar e desenvolver aspectos comportamentais. No entanto, com base nos dados documentais e entrevistas percebe-se que a U-SEG está se mobilizando para organizar programas que visem o aprimoramento das lideranças nas questões de segurança, bem como a capacitação comportamental dos trabalhadores.

Avaliação de desempenho e gestão de remuneração: de acordo com Dutra (2001) a avaliação de desempenho está relacionada às entregas e resultados para a organização. Com base na percepção dos trabalhadores operacionais há uma interdependência entre o desempenho com relação à segurança e o desempenho técnico em suas atividades, como pode ser notado nos extratos abaixo:

48. O meu desempenho está junto com a segurança. Inclusive eu dependo da segurança para o meu desempenho profissional (EPO2).

49. Para você desempenhar bem sua função você depende de como está indo a segurança, individual e da equipe que você trabalha (EPO4).

50. A pessoa que pratica segurança em sua área ou em outra área está dedicada a isso, eu acho que está desempenhando um bom papel, se a pessoa praticar segurança, se a pessoa andar corretamente no seu dia-a-dia em suas funções, eu acho que o plano de carreira dele vai ser excelente, vai ser promissor, mas se [...] isso aí, eu acho que a tendência vai ser o desligamento mais rápido possível (EPO5).

A percepção desta relação tão direta, também foi compartilhada por uma liderança de RH:

51. Eu acho que o balanço ideal é você ter o empregado que faz uma boa entrega dos seus resultados, mas que você observa que ele faz isso seguindo todos os procedimentos de segurança, que ele é uma pessoa atenta às questões de segurança, da sua própria segurança e da segurança das outras pessoas que trabalham com ele (LRH1).

Esse processo ocorre conforme os objetivos elencados por Tachizawa; Ferreira e Fortuna (2001) e Marras (2000), principalmente no que se refere à transparência do que a organização espera dos trabalhadores, já que são avaliados na competência “Orientação para saúde e segurança nas operações”⁴ e contribui também para decisões sobre movimentações, o que foi analisado anteriormente.

Especificamente sobre a avaliação na competência “Orientação para saúde e segurança nas operações” não foi identificado nas entrevistas dos trabalhadores operacionais uma associação clara e direta dessa competência com seu resultado global de desempenho.

Pode-se inferir, a partir dos dados documentais, em função da revisão do modelo de gestão por competências da U-SEG ocorrida em 2009, acrescentou-se essa competência, ainda não houve tempo suficiente para ser incorporada pelos empregados, como poder ser visto nos fragmentos:

⁴ Informação extraída do manual de gestão por competências.

52. [...] esse é o primeiro ano que nós colocamos a competência da segurança na área de desempenho, eu não sei como foi feito, eu sei que não tem este resultado, ainda não está mapeado (LS1).

53. As questões de segurança estão dentro da grade de avaliação, então ele pode ser penalizado na sua grade de desempenho se ele não é um praticante de segurança (LPO1).

54. Porque até o ano passado dentro da avaliação de desempenho não existia uma competência associada diretamente à segurança no trabalho. Hoje já existe (LPO4).

Embora não se evidencie a percepção clara sobre esse processo, pode-se entender que a organização apresenta algumas iniciativas que incrementam a evolução na cultura de segurança. Com a inclusão da competência que avalia o compromisso e a responsabilidade do trabalhador com a prevenção de riscos para si e para os colegas, em seu sistema de avaliação, a organização U-SEG aproxima-se do que Reason (2000) identifica de processo de evolução na cultura de segurança, já que esta cultura é composta de competências que determinam a proficiência dos programas de segurança.

Outra ação que se pode evidenciar é o sistema de remuneração convergente com os argumentos de Hipólito (2001) ao defender o alinhamento desse sistema à estratégia organizacional. Na U-SEG, o resultado da avaliação de competências impacta a remuneração do trabalhador, em consonância com o princípio “valorização da vida” conforme citado no item 4.1, e com o objetivo estratégico que é o desenvolvimento de comportamentos e competências para a obtenção de resultados.

Comunicação: identifica-se na organização U-SEG vários fóruns para se realizar o processo de comunicação sobre os aspectos de segurança. Uma das ferramentas mais utilizadas é o Diálogo Diário de Segurança (DDS), que é realizada por todas as áreas ligadas diretamente ao processo produtivo, conforme

procedimento da organização.

Nessas áreas existem as reuniões semanais e mensais de segurança, cujo objetivo é avaliar resultados, conforme fragmentos:

55. A gente tem uma reunião mensal que é o Comitê de Segurança Gerencial de Operações. Nessa reunião todos os departamentos e gerentes das operações, manutenção, operação e engenharia de processos se reúnem com o gerente geral, mais o gerente geral de segurança e muitas vezes outros convidados: o gerente de segurança, o engenheiro de segurança. Todos os meses essa equipe se reúne para tratar de assuntos específicos de segurança. Além dessa reunião a gente tem outra reunião, aí eu estou falando dentro na manutenção [...]. Eu acho que a questão da comunicação é bem feita (LPO4).

56. Você continua sabendo pela rádio peão, mas tem a formalização logo em seguida, tem hoje uma notificação à jato, é o que chama de *flash notification*, e no outro dia já está no e-mail de todo mundo disponível. Você acaba aprendendo, voltando aquelas perguntas, com o erro dos outros (EPO3).

Percebe-se por meio dos relatos que envolvem a liderança e o trabalhador operacional, que a comunicação é feita de forma constante e intensa, sejam por meio de correio eletrônico, quadros de avisos, jornais e revistas internos, reuniões com as equipes, algumas delas incluindo o gerente geral, como evidenciado no fragmento acima. O processo de comunicação e discussão sobre segurança do trabalho foi um dos aspectos mais proeminentes nos relatos de todos os participantes, o que pode ser reforçado por um trabalhador operacional quando cita que “a gente fala muito, para mim isso aí é o básico em se tratando de segurança” (EPO1).

Esse processo de comunicação demonstra estar em consonância com Zarifian (2001), que ao discutir os objetivos da comunicação ressalta a função de controle e avaliação de resultados, a comunicação de mudanças e procedimentos e por fim, a socialização, na medida em que reforça a forma de realização do trabalho.

Entretanto, tem-se como desafio avaliar a profundidade das discussões nestas reuniões ou comitês dos trabalhadores operacionais, identificando o nível de participação e envolvimento desse público. Essa questão pode ser evidenciada por

meio do fragmento:

57. Temos um bom processo de aprendizagem [...]. ICAM é um método muito rico. Tenho a impressão que as discussões mais ricas estão aparecendo mais para cima do que na base e repassado, não discutido. Como fazer um ambiente onde tenha esse nível de riqueza de discussão? (LRH2).

Dessa forma o processo de comunicação por meio de uma metodologia considerada relevante para a organização, que é o ICAM, pode não estar ocorrendo de modo eficaz, pois, em conformidade com Zarifian (2001), a comunicação só será eficaz se houver uma compreensão recíproca de todos envolvidos, se tiver um sentido compartilhado e os trabalhadores sentirem-se implicados em assumir as ações conjuntamente.

Por fim, pode-se constatar que, a partir de um melhor entendimento das práticas e políticas de recursos humanos é possível analisar as relações funcionais que podem implicar na evolução da cultura da segurança da organização.

4.2.2 Categoria 02: Liderança

Os dados obtidos com relação à liderança ilustram que existe na organização um desnivelamento entre as lideranças com relação a atuação em segurança.

Evidencia-se essa percepção nos seguintes trechos:

58. A gente vê gestores mais preocupados, gestores que dão muita atenção para a segurança e gestores que não dão tanta atenção para a segurança. Mas a gente vê ainda alguns gestores que só se preocupam quando acontece. Alguns ainda não estão preparados. Ainda estão em evolução, alguns mais adiantados que outros (LPO2).

59. Regra geral eu acho que as lideranças ainda fazem segurança por uma, eu não gostaria de usar o termo imposição, mas por um estímulo que não é dele, que não é espontâneo, que não é legítimo [...] (LS2).

Entretanto, a evidência dessa diferenciação entre as lideranças não quer dizer que eles não consigam atuar direcionando as equipes com segurança.

Segundo o relato de uma liderança da área operacional, os resultados que hoje a organização apresenta são consistentes se comparados a outras do mesmo porte e, isso é considerado pela organização como um parâmetro de que as lideranças estão preparadas para trabalhar as questões de segurança.

Observa-se nos relatos que a atuação da liderança é convergente com as idéias de Bergamini e Coda (1997), pois reforça que as ações e as declarações do líder influenciam os liderados e os levam a modelar suas ações. A própria liderança atribui a si mesma uma responsabilidade expressiva pelos resultados de segurança, o que pode ser observado nos fragmentos a seguir:

60. Acho que a liderança tem que dar exemplo, liderança tem que ir lá e mostrar como deve fazer, como deve se portar, o que deve ser utilizado, o que deve ser feito antes de iniciar. O líder tem que ser sempre um exemplo (LPO1).

61. Acho que o papel da liderança é não se cansar nunca, é sempre cobrar e proporcionar, gerar todos os recursos necessários para que aquela pessoa trabalhe de forma segura. Seja ela através de treinamento, seja ela através dos EPIs (equipamento de proteção individual) necessários na área, seja ela através de recurso de equipamentos para operação, para manutenção segura (LPO1).

62. A primeira questão é servir de fato como exemplo (LRH1).

63. Eu acho que é um trabalho que depende muito realmente do gestor, porque um trabalho forte com o gestor ele vai chegar realmente dentro das equipes (LPO5).

Essa responsabilidade também é atribuída às lideranças pelos empregados operacionais:

64. Um cara que zela por ele e pelo um todo, um cara que está comprometido com a empresa, um cara que realmente aquele cara que veste a camisa mesmo, aquele cara que não deixa a peteca cair em nenhum momento em geral: questão de segurança, qualidade, compromisso, essas coisas assim (EPO5).

65. A atitude dos superiores é fundamental para que isso ocorra (organização segura), para que possa acontecer. Não ficar só... que isso não fique só na palavra. você realmente visualize essas práticas no dia a dia. Praticamente seria isso, para começar (EPO2).

Essa expectativa com relação ao papel da liderança está de acordo com o que Cardella (2008) expõe referente à imitação e ao exemplo, como sendo uma das

melhores maneiras de aprender e o liderado tende a imitar o comportamento do líder.

Entretanto, à luz do que caracteriza o processo de evolução cultural, esse papel da liderança não está convergente com a etapa de interdependência, considerada a excelência em segurança, conforme argumentos de Reason (2000). Não foram evidenciadas características de liderança demonstrando uma tendência a impulsionar essa evolução, que na visão de Drucker (1996) e Rowe (2002) seria mediante estímulo e permissão para maior poder de decisão, mais autoridade e mais informação. Valoriza-se, como citado, a reprodução de comportamentos por meio dos exemplos.

Tendo em vista o papel que as lideranças exercem atualmente, alguns aspectos foram salientados por eles como necessários para envolver a equipe nas questões de segurança. Pode-se destacar a percepção da necessidade de conhecer bem suas equipes e estarem mais presentes em seu cotidiano, aproximando-se do que Abdalla e Barros (2004) consideram estratégico que é o entendimento do sentido que o trabalhador dá às atividades executadas. Os fragmentos indicam essa tendência:

66. Então eu acho que a gente conhece pouco as equipes, então eu acho que o que o gestor podia fazer é participar mais do dia a dia, entender melhor o trabalho da sua equipe, debater com elas se as condições de trabalho estão adequadas (LS2).

67. [...] andando na área, conversando com as pessoas, identificando os problemas, ouvindo as pessoas, porque às vezes uma pessoa que não está legal naquele dia, ela está com risco de acidente, ele entender e conhecer a equipe dele (LS3).

68. Eu acho que conversar, dar o exemplo e conversar sempre (LPO1).

69. Dar todo apoio, na verdade a segurança, é a liderança hoje se comprometer e dar todo apoio necessário para que a turma se sinta segura (LPO3).

70. [...] tem que conhecer mais a rotina, os problemas, ouvir o povo da área, conversarem mais em DDS. Tem que ter maior compromisso gerencial [...] para os empregados serem capacitados (EPO8).

Conforme argumentos de Davel e Vergara (2001), essas atitudes poderiam contribuir para a liderança ter maior influência junto à equipe, pois, seriam meios que proporcionariam conhecimento dos desejos e crenças compartilhadas pela equipe, levando-a a obter maior eficácia em suas metas.

De modo geral, no que diz respeito ao acompanhamento pela atuação em segurança, a maioria dos trabalhadores operacionais percebe que as lideranças exigem que o trabalho seja exercido com segurança, mas, demandam de maneira justa e coerente disponibilizando recursos para o atendimento desse objetivo.

4.2.3 Categoria 03: Processo de Institucionalização

Sobre o processo de institucionalização os dados revelaram que, conforme estudos de Berger e Luckmann (2008) ocorreu na organização a produção de padronizações, gerando um processo de construção da formação de hábitos. Dessa forma, percebe-se que há um processo de interiorização de padrões e modelos, inserindo os empregados e as lideranças nos preceitos da organização, referente ao tema segurança.

Entre os principais aspectos relacionados à etapa de internalização, foram mencionados alguns rituais, que são praticados diariamente por todos empregados das áreas operacionais. Os fragmentos abaixo demonstram esse processo:

71. E a gente acaba, às vezes, nos moldando a vida pessoal em relação ao o que você pratica aqui dentro. [...] esse despertar de você olhar uma probabilidade e uma possível situação, isso é graças ao comportamento que a gente tem aqui dentro (EPO2).

72. A gente chega e faz o DDS, né. Então a gente não vai para a área sem fazer o diálogo de segurança. A análise de risco é um ritual (EPO3).

73. A gente não vai para a área sem a utilização dos EPI's. Isso já é prática nossa mesmo, a gente se deslocou para a área é o capacete, o óculos, é o protetor auricular (EPO6).

Essas práticas também puderam ser observadas nos relatos das lideranças:

74. Todos os dias a gente tem uma reunião chamada DDS e todos os dias o chefe de equipe reúne a equipe durante vinte, trinta minutos e discorre sobre um tema específico, falando sobre segurança (LPO4).

75. Quando eu pego ônibus, você entra e você já coloca o cinto. Você chega aqui na empresa toda manhã tem um DDS. Uma coisa que todo dia tem, já se tornou normal, durante o café-da-manhã a gente vai fazer um DDS [...] a questão de avaliação de risco, a gente sempre tem a preocupação (LPO7).

Como discutido por Berger e Luckmann (2008), o processo de socialização secundária insere o indivíduo já socializado em novos setores da sociedade. Pode-se inferir, portanto, por meio dos relatos, que os trabalhadores cumprem algumas práticas e rituais somente para atender ao cumprimento de normas internas e/ou externas a organização, o que evidencia um traço da etapa de dependência, conforme estudos de Hansen (1993) e Geller (1994). Os trechos ilustram esses aspectos abordados:

76. Porque quando você está numa sala de reunião, o chefe está na sala de reunião, ele fala tudo aquilo que está na norma, porque ele tem que falar aquilo e nós temos que ouvir e nós temos que repetir a mesma coisa, nós temos que falar a mesma língua. Ele fala, nós concordamos, está escrito, está na norma, e nós temos que obedecer aquilo ali (EPO3).

77. Aí você faz o DDS, cinco minutos você conversa. [...] Quando você divide as tarefas e aí divide os grupos e eu tenho que cumprir uma norma. Eu já cumpri a primeira, que é DDS, e aí eu vou cumprir a segunda: dentro da minha atividade fazer a análise de risco (EPO3).

Importante ressaltar, que o DDS e a Análise Preliminar de Riscos (APR) foram mencionados em todas as entrevistas com um ritual diário, caracterizando-se como importantes instrumentos inseridos no processo de institucionalização para a segurança. Cabe comentar que existem procedimentos escritos e metodologia para cada uma dessas ferramentas. No caso do DDS, a padronização prescreve inclusive

o tempo e frequência com que deve ocorrer. Isso vai ao encontro do que Castro (2003) argumenta ao considerar que a padronização do comportamento se configura por meio de dispositivos de controle.

Quanto à integração de novos empregados na organização, duas práticas foram relatadas com unanimidade. Eles passam por um treinamento de integração, cujo conteúdo depende da função que executará e é pré-requisito para realizar suas atividades. A outra prática é o apadrinhamento. Por meio desse programa é designado um empregado experiente na função para acompanhar o recém admitido nas suas atividades diárias durante um determinado período.

Com relação a essa prática, podem-se perceber traços da cultura nacional no processo de socialização dos novos membros da organização. Os termos utilizados nesse programa, como “padrinhos” e “afilhados” remetem ao que Motta e Caldas (1997) chamam de personalismo, que faz menção às instituições baseadas em relações pessoais, que é um traço característico das organizações brasileiras, conforme descrevem os autores.

Para finalizar a análise sobre a institucionalização faz-se necessário referenciar as mensagens das lideranças para o recém admitido. Esses trechos demonstram a atenção e o cuidado com os novos membros da organização:

78. Pensa em você. Se é arriscado você tem o direito de recusa, não faça (LPO1).

79. Então como segurança é um valor para a empresa. Como segurança é um valor para a empresa espero que segurança venha a ser um valor para você. Se ainda não é eu espero que venha a ser (LPO2).

80. Só faça aquilo que você tenha absoluta certeza que está correto, se não, pergunte. Pare N vezes, não execute nada que você tenha dúvida, porque eu acho que na dúvida a gente deve parar e perguntar (LPO5).

81. Se não sabe, pergunta (LS1).

82. Eu acho que o equilíbrio de renovar, que é muito bom, que é questionar, perguntar, sugerir (LS2).

83. Nunca faça o que você não conhece. Nunca faça as atividades onde

você não tenha conhecimentos dos riscos (LPO3).

Esses fragmentos mostram, principalmente, a preocupação com o processo de aprendizado e com a capacitação para a execução das atividades. As mensagens advindas dos trabalhadores operacionais apresentam um sentido de valorização da vida no sentido mais amplo, além do trabalho, o que vai ao encontro do pensamento das lideranças de RH, como se pode observar nos fragmentos:

84. [...] ele tem uma família que está esperando ele de volta... “Você veio para contribuir, para somar, desenvolver, mas a sua família está te esperando e ela quer o melhor de você e nós também aqui” (EPO3).

85. Passar para ele a questão da prioridade da vida dele, sempre com atenção, qualquer atividade que fosse exercer (EPO5).

86. Imagina que você tem que trabalhar para conseguir aposentar bem, então você tem que fazer um monte de coisa aqui para você conseguir chegar lá, senão você não vai conseguir chegar (EPO7).

87. [...] se cuida, não temos, ninguém tem dúvida de que você é a melhor pessoa para fazer gestão da sua própria vida, da sua segurança, portanto, no trabalho (LRH1).

88. [...] puxaria dele qual o modelo mental que ele tem de segurança e levá-lo a entender o que é valorização da vida (LRH2).

89. [...] que ele tem que pensar primeiro na vida dele, depois no trabalho dele (LRH3).

Esse posicionamento é um dos traços da cultura interdependente, na qual a segurança apresenta-se como um valor para a organização e para os trabalhadores (MIGUELEZ; LAFRAIA; SOUZA, 2006).

4.2.4 Categoria 04: Cultura de Segurança

Sobre o processo de cultura de segurança do trabalho ficou evidente em todos os relatos o processo de evolução que a organização vem passando. Iniciou numa etapa de trabalhar a organização e limpeza do ambiente até o momento atual em que “a segurança, declarada como um valor passou a ser prioridade absoluta”

(LRH1). Há alguns anos referenciava-se que segurança antecedia a produção e atualmente a afirmação é que “segurança tem que vir junto com produção” (LPO2). Ao declarar essa mudança de abordagem, a U-SEG dá indícios de se encontrar em um processo de transformação cultural, sob a ótica da segurança e mostra-se em conformidade com os argumentos de Geller (1994), pois considera que a prioridade para a segurança não muda em função das exigências do cenário quando é um valor para a organização e integra-se aos processos do negócio (HANSEN, 1993). Os relatos apontam essa mudança:

90. Hoje a cultura da organização é muito forte em relação para evitar acidente (LPO1).

91. O nível máximo, em relação à segurança é o nível máximo. O que mais preocupa a organização hoje é a segurança, até em matéria de produção, a produção antigamente que era o top hoje já está ultrapassada, a segurança em primeiro lugar. Então o nível de cultura é máximo (LPO1).

92. [...] mas o que eu sinto é isso, é esse compromisso que a empresa tem com segurança, porque se eu avaliar quando eu entrei aqui e hoje, é totalmente diferente. Então é um contexto que mudou da água para o vinho, não tem nem como comparar o que era a empresa ontem e hoje (LPO3).

Entretanto, nesse processo de evolução e de direcionamento de esforços para conscientizar os trabalhadores da importância de cuidar de si e dos colegas, etapa fundamental para a excelência em segurança, sobressai a pressão pelos resultados, o que pode ser evidenciada no relato das lideranças da área de segurança e da área operacional:

93. [...] então a cultura está sendo disseminada da maneira um pouco mais forte, e hoje ela está, eu acredito que ela está num nível adequado, apesar de você ainda ter desvios, desvios de comportamentos, desvios de liderança e com isso você não pode nunca tirar a pressão até que tem em cima hoje, tem que estar sempre falando em segurança, a diretoria estar sempre participando, as lideranças estar sendo desenvolvida, então você não pode parar nunca (LS3).

94. Então eu creio que a cultura de segurança na empresa é bem arraigada, a gente é extremamente exigente com relação ao aspecto de segurança, não é à toa que hoje nós somos referência [...] Eu acho que a gente está ainda na dependência [...]. Ainda existe uma necessidade da nossa turma de ter a supervisão e a gente estar cobrando, a gente estar em cima. Tanto que eu falo que para ser coerente no discurso que talvez o que falte na

liderança é reduzir a tolerância (LPO4).

Contudo, esses mecanismos de controle e de pressão que compreendem regras, instruções e direcionamentos para governar o comportamento das pessoas fazem parte da construção da cultura de uma organização, conforme as idéias de Miguelez; Lafraia e Souza (2006).

Alguns traços da cultura nacional puderam ser notados nos relatos ao mencionarem as prováveis causas dos acidentes. O uso do “jeitinho” (MOTTA; CALDAS, 1997), foi expresso como um dos fatores que contribuem para os acidentes, na medida em que o trabalhador utiliza meios impróprios e ferramentas inadequadas para executar o trabalho de forma mais rápida. O argumento dos trabalhadores operacionais é que a demanda por produtividade é tão forte que o trabalhador precisa concluir a atividade em curto prazo. Podem-se perceber esses dados na expressão do trabalhador da área de manutenção:

95. Mas alguns (acidentes) acontecem [...] O quê que ele pode fazer? Ele vai botar um pranchão, ele vai dar um jeitinho, tal. Esse jeitinho nem sempre é o 100%, então muitos acidentes na área acontecem por causa disso, porque não é que ele está sendo pressionado a fazer o serviço, é que na mente dele ele está programado para aquele serviço que ele iniciou e ele tem que dar continuidade. É difícil você tirar da cabeça da pessoa isso. É difícil você tirar porque aquilo ali não está só dentro do trabalho dele, não é só o chefe dele, não é a área dele, a produção que está precisando, aquilo ali é ele, está dentro dele, ele tem que continuar, vai atrasar (EPO3).

Mediante esse relato ressalta-se, que a pressão pelo cumprimento da atividade parece estar intrínseca à atitude dos trabalhadores. Mesmo não tendo diretamente a pressão do gestor, ele quer executar o trabalho no menor tempo. Demonstra ser um dos valores que governam o comportamento das pessoas na organização (SCHEIN, 2004).

Outro aspecto mencionado em referência à cultura nacional é a tolerância ao risco. Em um dos relatos, atribuiu-se essa característica da cultura nacional como

um dos fatores que contribuem para os acidentes.

96. Se eu vejo uma pessoa se submetendo à um trabalho insalubre, se eu vejo uma pessoa se expondo ao risco pela produtividade isso de certa forma esta arraigado na cultura do brasileiro, de aceitar isso, de enxergar esta perdas como questões normais [...] esta tolerância é uma tolerância cultural (LS2).

Referenciando Dejours (1992), essa tolerância aos riscos pode estar associada à aversão que determinados trabalhadores têm às normas de segurança e ao gosto pela exposição ao risco como sinais de virilidade e bravura.

Com relação aos estágios da cultura de segurança (HANSEN, 1993; GELLER, 1994) poucos entrevistados demonstraram ter conhecimento do estágio em que a organização está. Apenas as lideranças e os empregados que atuam na Comissão Interna de Acidentes (CIPA). É relevante ressaltar que 90% dos empregados foram capacitados, por meio do Mapa de Aprendizagem⁵, nos conceitos que abordam essas etapas.

Dos participantes, considerando lideranças e empregados da CIPA que demonstraram conhecimento sobre esses conceitos, há diferentes percepções sobre o estágio atual, como se pode observar nos fragmentos:

97. Eu acho que a gente ainda está lá na reativa para trás. O que a empresa oferece de treinamento, das normas, está tudo muito bom, é tudo muito bom. O que está faltando é compromisso mesmo das pessoas [...] Então hoje em dia a gente só elimina condições inseguras se o cara se acidental e isso também é reativo. Por que eu não eliminei antes de ele se acidental? (EPO7).

98. Não, a gente não é dependente, a gente está no limbo, vamos dizer assim. Eu acho que a gente está caminhando para a interdependência, né, porque a gente não vai precisar ficar olhando números mais, botando metas de [...] eu acho que a gente está no limbo, está saindo da condição de dependente (LPO2).

99. Porque eu acho que a gente vai aqui de reativo até a [...] de interdependência. A maior abrangência é a parte de dependente [...] A gente quer chegar é na interdependência. Mas tem atitudes aqui hoje,

⁵ Metodologia utilizada pela organização em estudo para capacitar todos os empregados nos conceitos de segurança do trabalho.

ações, de departamentos, de gerências e até de grupos de pessoas, que passam tranquilamente por interdependência, mas tem outras áreas que vão ser reativas até [...]. Não tem jeito (LS1).

Dentro da mesma organização pode ter áreas em diferentes estágios de evolução, o que talvez justifique, na visão de Miguelez; Lafraia e Souza (2006), a variação de percepção que se pode observar nesses relatos acima.

Observa-se que a análise dos dados revela que a organização, por meio do mapa estratégico e do discurso dos empregados a segurança é declarada como valor. Entretanto, de acordo com os argumentos de Miguelez; Lafraia e Souza (2006) a segurança é um valor para a cultura organizacional somente quando há predomínio das características do estágio de interdependência (MIGUELEZ; LAFRAIA; SOUZA), o que não foi possível observar nos dados de pesquisa.

4.2.5 Categoria 05: Segurança do Trabalho

Sobre a segurança do trabalho os dados revelam que esse tema está diretamente relacionado ao sentido da vida, à integridade física, à sobrevivência e defesa. Embora a organização seja percebida como a provedora do ambiente seguro, e aquela que dá a garantia de que o empregado será assistido na sua atuação diária, grande parte dos trabalhadores operacionais descreve a responsabilidade pela segurança de si mesmo e do colega como sendo de cada indivíduo que faz parte da organização. Isso pode ser observado nos fragmentos:

100. A empresa se preocupa demais com a segurança da gente, e na verdade essa preocupação deve e tem que ser individual (EPO3).

101. Sem querer ser grosseiro, mas eu acho que hoje só se acidenta mesmo quem quer ou quem está bem desatento ao que está acontecendo [...] então hoje em questão de segurança que é repassado eu acho que está bem avançado, acho que é por isso que é uma das primeiras empresas hoje em questão de segurança, está ganhando prêmio. (EPO5).

102. Tenho que me preservar, aos meus colegas de trabalho [...] não ter um comportamento inseguro para que eu não venha lesionar os meus colegas e nem venha me lesionar (EPO6).

103. Tudo que você precisar para sua segurança pessoal você tem à sua disposição, isso aqui a gente já tem. Eu acho que o que falta mesmo é comprometimento das pessoas. Primeiro com elas e depois com os outros (EPO7).

Essa abordagem também foi evidenciada entre as lideranças, como se pode observar:

104. Uma organização segura é cada um fazendo a sua parte, é a organização da área [...] é um ambiente criado pelos próprios funcionários em si (LPO1).

105. Eu acho que o que é feito na verdade no dia a dia já é o suficiente para cada um, agora, depende de cada pessoa adquirir aquilo para si, pegar aquilo como prioridade na sua vida para poder manter essa integridade física aqui dentro dessa empresa. Então você tem que pegar e abraçar a segurança como se fosse um guarda costas, um homem do seu lado, uma ferramenta que você tem que utilizar a todo o momento aqui dentro (LP01).

106. [...] você enxergar esses recursos e eles estarem palpáveis para você quando você tiver que desenvolver alguma atividade. [...] (LP2).

Entre as lideranças, o que pode ser observado também são visões com focos diferenciados ao fazerem referência a uma organização segura. Essa diversidade de abordagens está em conformidade com os argumentos de Cardella (2008) que descreve a organização segura abrangendo desde as condições físicas adequadas, mudanças de comportamento e atitude de todos que fazem parte da organização, bem como o nível de consciência e independência dos empregados, como pode ser visto nesses depoimentos:

107. [...] uma organização segura é uma organização que tem seus riscos sob controle (LS3).

108. [...] são as faixas de frequência de segurança, As pessoas falam de segurança, a diretoria fala de segurança. Então é uma empresa segura (LS1).

109. Ela já tem implícito todos os procedimentos de segurança. Não é uma coisa forçada (LPO1).

110. Se caracteriza basicamente pelo nível de consciência das pessoas, e esse nível de consciência trata de quanto que as pessoas precisam ser comandadas dirigidas, inspecionadas, vigiadas [...] é um bom sistema e de boas pessoas, eu acho que resumem bem esta questão (LS2).

111. É uma organização onde as pessoas têm como valor a preocupação com a segurança dos seus empregados, com a vida dos seus empregados. (LRH1).

112. Consiga gerar no imaginário das pessoas a questão de segurança. É ir além de reduzir os riscos (LRH2).

De modo geral, percebe-se reconhecimento, em todas as categorias de respondentes, pelo esforço e atuação da organização para manter bons índices de segurança. No entanto, o empregado é colocado predominantemente em evidência quando se aborda as principais causas dos acidentes. Esse fato demonstra uma convergência com os estudos de Cardella (2008), quando ele aborda que, nas diversas instituições, a quase totalidade das causas dos acidentes tem sido atribuída a fatores humanos. Nos relatos sobre causas dos acidentes observa-se certa freqüência, tanto entre as lideranças quanto entre os trabalhadores operacionais, em destinar falha à pessoa:

113. Os acidentes acontecem por duas questões, uma é o descuido, a pessoa acaba se descuidando por achar que sabe fazer, e a outra é o ponto fundamental, é o desconhecimento [...] não conseguir perceber o risco (EPO2).

114. [...] distração [...] eu acho que é excesso de confiança esta é a melhor palavra (EPO4).

115. Quase 80% dos acidentes são motivados por atitudes e não por condições estruturais (LP6).

116. Eu vejo assim: se a pessoa ela parasse para poder fazer um planejamento da atividade mais preciso, ela com certeza iria eliminar de vez o acidente da atividade (LPO6).

117. [...] excesso de confiança. A pessoa achar que não vai acontecer com ela (GRH3).

118. Hoje está muito ligado ao comportamento [...] a gente tem diversas normas, diversos procedimentos, diversos, diversos formulários, OTS (Observação do Trabalho Seguro), como é que se diz, ferramentas que controlam segurança, [...] alguns acidentes é muito ligado ao comportamento (LPO3).

119. Por mais que as empresas coloquem barreiras pra que aqueles acidentes não aconteçam, algumas pessoas através do comportamento teimam em burlar essas barreiras, e aí acabam se acidentando (LPO1).

Esses dados também foram observados nos documentos que investigam as

causas dos acidentes. Evidenciou-se que a maioria dos resultados das análises tem como causa fundamental o ato inseguro, designado como falta de atenção ou falta de capacitação, corroborando o que Oliveira (2003) e Bley (2006) revelaram, ou seja, que o ato inseguro é considerado por grande parte das organizações como causa principal dos acidentes. Tais informações sinalizam o aspecto da subjetividade humana, na medida em que as pessoas atribuem vitalidade aos processos que atuam por meio da criatividade e das emoções (DAVEL; VERGARA, 2001).

Observam-se, em alguns relatos das lideranças da área de segurança, uma visão holística das causas dos acidentes, em conformidade com o pensamento de Cardella (2008), incluindo o sistema de gestão, a importância da identificação dos riscos, as influências da organização do ambiente e das lideranças. No entanto, o aspecto que predomina é a influência da atitude da pessoa. As lideranças percebem que os trabalhadores não seguem as medidas de controle adequadas, então “tem-se problemas de comportamento” (LS3), como pode ser evidenciado a partir das expressões utilizadas nos relatos apresentados: excesso de confiança, descuido e teimosia.

Contudo, na avaliação de desempenho dos empregados operacionais realizada em 2008, observou-se na avaliação da competência “orientação para saúde e segurança nas operações”, que 88% dos empregados tiveram resultados que atendem ou superam ao esperado para o cargo e para o seu nível de complexidade de atuação. Do total, 11% dos empregados estão em desenvolvimento nessa competência e apenas 02 empregados não atendem as expectativas da organização. Em consonância com os estudos de Geller (1994) e Bley (2006) esses dados são indícios de que as atitudes e comportamentos dos

trabalhadores devem ser analisados sistemicamente, considerando os fatores ambientais e organizacionais para se investigar as causas responsáveis pelos acidentes do trabalho. De acordo com Oliveira (2003), considerar o ato inseguro como causa principal pode ser uma maneira reducionista de investigação e pode dificultar o esclarecimento dos determinantes que levaram à exposição ao risco.

Exercer o direito de recusa é uma das características que as lideranças da área de recursos humanos e da área de segurança esperam dos empregados. A partir do momento que perceberem uma situação de risco deveriam se recusar a executá-la, demonstrando, assim, atitude de prevenção:

120. Faça segurança para você. Segurança é feita para você, não para a empresa. Pensa em você. Se for arriscado você tem o direito de recusa, não faça (LSO2).

121. (empregado com comportamento seguro) [...] é aquele que faz os procedimentos de análise de risco, e, principalmente, se o empregado tem a segurança e a firmeza de negar, se ia fazer uma atividade que não oferece a ele segurança (LRH1).

Entretanto, há evidências de que esse processo de autonomia ainda não está incorporado pelos trabalhadores da área operacional:

122. Eu acho que muita gente faz porque precisa trabalhar, o cara tem medo de recusar e [...] Eu acho que não precisava chegar nesse ponto, mas é raro você ver alguém usar direito de recusa. Geralmente dá um jeito e faz. Isso é o que acontece. Não sei como, dá um jeito lá e faz (EPO7).

123. Acidentes sempre vão acontecer [...] mas, se for recusar de fazer o trabalho é demitido (EPO8).

Esses dados são indicativos de uma incoerência entre procedimento e prática especificamente em relação à autonomia. Migueles; Lafraia e Souza (2006) defendem que um dos aspectos que contribuem para mudança de cultura em segurança é o trabalhador poder assumir a responsabilidade pelos processos e pelo aprimoramento de segurança na organização.

Por meio das narrativas pôde-se evidenciar também, registrados nos

fragmentos a seguir, que há uma discrepância quanto à percepção das lideranças e dos trabalhadores operacionais, no que diz respeito à participação da formulação das metodologias e ferramentas para a segurança do trabalho. Entre os empregados operacionais, grande parte não se sente envolvido e participante, como se pode observar:

124. Não vejo participação não. O que eu vejo é a segurança do trabalho trazendo uma ferramenta que às vezes é uma novidade para a gente, às vezes é modificação da própria ferramenta, uma evolução do próprio formulário, alguma coisa assim, e que traz para a gente, dá um treinamento e que a gente bota em prática (EPO3).

125. Depois que eu entrei eu não me lembro de ter participado não [...] renovar ou inovar metodologias, não, não somos chamados para opinar, mudar, não me lembro [...] (EPO4).

As lideranças mais jovens nessa posição percebem que ocorre o envolvimento e contribuições dos empregados nesse processo. Contudo, associam a participação na formulação das metodologias e ferramentas para a segurança do trabalho apenas à liberação dada pelos gestores para os trabalhadores freqüentarem os grupos de segurança:

126. E a construção e a revisão desses procedimentos é feita com eles. Sempre que se vai construir um procedimento, tem um equipamento novo, a construção do procedimento [...] (LPO2).

127. Participa com certeza [...]. Tem alguns grupos entre o nível técnico e operacional que atuam em segurança... [...] que força o desenvolvimento nesse conceito de segurança (LPO1).

Sob essa ótica de análise, observa-se que esta percepção não é compartilhada pelas lideranças mais experientes. Consideram que os empregados são usuários, “eles podem até opinar determinadas coisas” (LP3), mas a construção é de responsabilidade da equipe técnica de segurança.

128. Eu acredito que, da construção não participam não, mas no uso das ferramentas sim, tem mais participação como usuários das ferramentas, não existe falar assim, que eles trabalham na construção das ferramentas, eles são usuários (LPO5).

129. Não existe uma participação muito forte, mas algumas pessoas que se envolvem mais com segurança elas participam do comitê [...] todo mundo

participa obrigatoriamente das reuniões de segurança que são semanais e dos DDS's (LPO4).

130. [...] regras muito enxertadas não funciona, regras que não forem construídas pelas pessoas de área não funciona. As pessoas têm que pensar, elas têm que ter uma liberdade de pensar [...] então a burocracia hoje atrapalha a segurança (LS1).

Essa dinâmica não é convergente com as idéias de Abdalla e Barros (2004), que consideram estratégico ouvir os trabalhadores e que é preciso que as pessoas conheçam não somente os procedimentos e os regulamentos para fazer com que um sistema funcione, mas, é necessário que utilizem seu potencial de criação e cooperação.

Sob essa ótica, ao mesmo tempo em que, a maioria dos relatos enfoca o não cumprimento de procedimentos como causa dos acidentes, o que pode ser observado entre os participantes de diferentes áreas, principalmente empregados e lideranças da área de manutenção, é que na maioria das vezes os empregados não são envolvidos na construção das ferramentas que eles serão os principais usuários. Essa prática se contrapõe à visão de Abdalla e Barros (2004) que entende que um sistema só funciona se as pessoas consentirem este funcionamento e se elas derem sentido às atividades que executam. Nenhum processo de trabalho pode funcionar corretamente somente por meio da execução rigorosa do trabalho prescrito. Tem que haver participação e inovação, conforme ressalta Dejourns (2005).

É evidente a referência da segurança como um valor, aliás, “mais do que um valor, uma fato, uma prática” (LPO2). Um dos fatores que reforça essa percepção é a menção que fazem à garantia da disponibilidade dos recursos para resolver condições inseguras e à metodologia e procedimentos que a organização oferece para que os empregados possam desenvolver o trabalho de forma segura. Ou seja, a idéia de valor mostra-se diretamente ligada à disponibilidade de recursos para os

empregados.

Entretanto, ao ser explorado o item segurança como valor com os empregados da categoria operacional, nem sempre se percebe a mesma ênfase que foi dada pelas lideranças. Contudo, o fato de relacionar valor com a disponibilidade de recursos e metodologias, é convergente com o que foi observado entre as lideranças:

131. Eu vou te repassar aquilo que eu ouvi, mas não é o meu sentimento, as pessoas não têm esse valor enraizado ainda (EP06).

132. A segurança é um valor sim, porém falta às pessoas comprarem essa idéia. Porque quando a gente fala na empresa a segurança é um valor. Para a instituição é um valor [...] pessoas falam: “Segurança é um valor.”, mas porque está todo mundo ouvindo falar isso, não porque realmente ela vive aquilo. [...] mas daí aquilo ser verdadeiramente algo importante para mim é uma outra história (EPO7).

133. [...] a importância que ela dá à segurança, né, e o que ela tem feito, e esse desenvolvimento da empresa com relação à segurança, essa preocupação com EPI’s de qualidade, EPI’s seguros, né, confortáveis, e tudo isso e as ferramentas que tem para você tanto identificar um risco quanto investigar um risco, quer dizer, ferramentas antes e ferramentas depois do acidente [...](EPO5).

De modo geral, observa-se que o valor que a organização atribui ao tema segurança do trabalho leva, a todas as categorias respondentes, a um tipo de conforto, admiração e orgulho de fazer parte dessa organização. Isso é destacado em vários fragmentos, como citados a seguir:

134. Eu vejo que a empresa está sempre à frente [...] tanto que a empresa ganha prêmios, enfim, em relação à segurança ela está sempre um passo a frente.e as pessoas percebem isso também (LPO1).

135. O que mais preocupa a empresa hoje é a segurança (LPO2).

136. Eu acho que a empresa, hoje, ela está num nível de excelência muito grande, mas sempre tentando buscar o máximo, em se tratando de acidente, não tem jeito, mas eu acho que a empresa esta num nível muito elevado (LPO3).

137. [...] eu acho que está bem avançado, acho que é por isso que é uma das primeiras empresas hoje em questão de segurança, está ganhando prêmio. Isso não é à toa (LPO4).

138. Eu acho que nós já somos uma boa referência em segurança, no nosso setor, e eu acho que a melhor (LRH1).

139. A organização se preocupa demais com a segurança da gente [...] e eu

me sinto bem aqui, eu gosto de trabalhar nessa organização por ela ter esta preocupação com a gente (EPO6).

140. É uma empresa totalmente diferente. Eu não sabia nem o quê que era isso (segurança). Aprendi aqui (EPO7).

141. [...] a empresa coloca a segurança em primeiro lugar, antes da produção, antes de qualquer coisa, segurança em primeiro lugar, isso aí está nítido, a minha opinião isso aí é o ponto chave (EPO5).

142. Eu vejo que a empresa está sempre à frente [...] tanto que a empresa ganha prêmios, enfim, em relação à segurança ela está sempre um passo a frente de qualquer outra empresa [...] então, eu vejo ela sempre a frente de tudo e as pessoas percebem isso também (EPO1).

Entretanto, percebe-se que esses sentimentos não causam um processo de acomodação e por meio dos relatos evidencia-se três principais itens que a organização busca para alcançar um estado de excelência em segurança, o que se aproxima das idéias de Oliveira (2003): identificar os riscos e controlá-los, trabalhar os aspectos comportamentais e desenvolver a cultura de segurança que inclui o envolvimento das lideranças nos itens anteriores.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A proposta dessa pesquisa foi descrever e analisar como as políticas e as práticas de recursos humanos interferem na institucionalização da cultura de segurança na organização industrial. Consistiu em identificar as políticas e as práticas de gestão de pessoas adotadas pela organização, bem como descrever os principais aspectos que estão relacionados ao processo de institucionalização da cultura de segurança, e analisar a influência que as políticas e as práticas de gestão de pessoas têm sobre uma cultura de prevenção de acidentes.

Para tanto, utilizou-se como principal referencial teórico a abordagem de Hansen (1993), complementada por Geller (1994) sobre os “quatro estágios da cultura de segurança”, bem como sobre os estágios no processo de institucionalização de Berger e Luckmann (2008). A etapa final do processo de institucionalização, denominada de sedimentação (BERGER; LUCKMANN, 2008), a qual representa o momento em que as experiências estão retidas e consolidadas na lembrança, pressupõe maior autoridade e controle sobre o indivíduo. Observou-se que a evolução do estágio da cultura de segurança também passa por esse processo. Ou seja, as características que contemplam essa evolução, aparentemente ambivalentes ao processo de controle, como o incentivo à participação, a busca pelo conhecimento e a permissão para a autonomia, estão se construindo, sedimentando-se a partir desse processo de institucionalização e, estabelecendo, assim, a realidade social.

Metodologicamente o estudo configura-se como qualitativo e do tipo descritivo analítico. Como método, o estudo de caso se apresentou como o mais adequado

para a realização dessa pesquisa. Esse enfoque permitiu analisar com grau de profundidade os instrumentos de coleta de dados, contribuindo para atingir o objetivo proposto no estudo.

Quanto aos resultados propriamente ditos, observou-se que as práticas e as políticas de recursos humanos apresentam influência com relação à institucionalização da cultura de segurança, por meio da avaliação do perfil de seus empregados, da avaliação de seu desempenho em segurança, bem como por meio do constante processo de comunicação. Além dessas práticas, a capacitação revelou um papel relevante no processo de aprendizagem das práticas de segurança. Entretanto, demonstrou, assim como a gestão de carreiras, que, embora estejam alinhadas ao processo de evolução das etapas da cultura, não estão totalmente estruturadas para dar sustentação a essa evolução.

Mais especificamente sobre as práticas ligadas à gestão de pessoas, vale acentuar que é percebida, entre os entrevistados, uma relação direta com a segurança do trabalho. Destaca-se o processo de capacitação, considerado como principal influenciador na adaptação do novo empregado, e por ter sido identificado como uma prática com muitas adequações a serem realizadas, entre elas, a qualidade dos treinamentos e a adequação do conteúdo às necessidades da organização, à luz do processo de evolução cultural. Cabem, dessa forma, treinamentos de cunho comportamental, tanto para os empregados quanto para as lideranças.

Foi evidenciado pouco conhecimento por parte dos empregados operacionais sobre as políticas de gestão de pessoas. Associa-se, principalmente ao clima organizacional. Portanto, evidencia-se a necessidade de maior disseminação dessas políticas.

Outro aspecto a se considerar é a melhor capacitação de todos os envolvidos na utilização de instrumentos como DDS e APR. Essas práticas foram elencadas, pelos respondentes, como importantes instrumentos inseridos no processo de institucionalização para a segurança. Entretanto, há evidências de que não são utilizadas da forma mais eficiente.

Ainda referente ao processo de capacitação, observou-se que o programa para recém admitidos denominado “programa padrinhos” ainda não se mostra difundido pela organização. Está disseminado nas áreas de segurança e operacionais. A denominação desse programa também se mostrou pouco adequada, já que faz menção às instituições baseadas em relações pessoais.

Outro ponto a ser ponderado é a percepção de um desnivelamento entre as lideranças com relação à capacitação em segurança. A contribuição do processo de capacitação seria no sentido de desenvolver as características necessárias com o propósito de impulsioná-las para a evolução da etapa da cultura, e não somente prepará-las para serem exemplos para os liderados.

Com relação à captação de novos membros para a organização, foi evidenciada a necessidade de profissionais que apresentem a capacidade de perceber os riscos e a competência de trabalhar em equipe. Esse perfil mostra-se convergente com o perfil necessário em um processo de evolução da cultura de segurança.

Cabe ressaltar que, no processo de carreira profissional, os critérios relacionados a resultados de segurança não estão claros para todos os níveis. Para cargos de liderança entende-se que essa relação esteja diretamente ligada à função, porém, pouco estruturada. Para os empregados operacionais ainda se faz necessário um processo de maior internalização dos conceitos e interfaces da

competência “orientação para saúde e segurança nas operações”, que faz parte das competências individuais definidas pela organização.

A interface do processo de remuneração com os resultados de segurança foram evidenciados mais diretamente no sistema de participação nos lucros e resultados, pois, uma das metas é a taxa de frequência de acidentes.

No que refere ao processo de comunicação sobre segurança do trabalho ficou evidente que ocorre com frequência e constância. Cabe ressaltar a importância de além de ser momentos informativos serem também participativos.

Nos relatos foi notória a percepção dos empregados quanto ao processo de evolução cultural em segurança, destacando mais a parte comportamental e de conscientização do que da punição. Alguns aspectos ficaram evidenciados como influenciadores nesse processo, entre eles, características da cultura nacional. Um dos artifícios típicos da cultura brasileira, “o jeitinho”, foi apresentado com um dos fatores que podem comprometer a percepção de risco, já que se tem como foco a realização do trabalho no menor tempo possível. Outro fator identificado foi a tolerância ao risco, que pode estar associada à dificuldade cultural em seguir normas e procedimentos. O terceiro aspecto, ainda associado à cultura nacional, foi a identificação da necessidade de desenvolvimento das lideranças, a fim de capacitá-los a permitir maior autonomia e poder de decisão entre os empregados.

Evidenciou-se que a segurança do trabalho é enfatizada por todos como sendo um valor para a organização. Ressaltam a importância do papel institucional na segurança das pessoas, entretanto, os trabalhadores operacionais assumem que a responsabilidade é de cada um.

Importante ressaltar, que a referência de valor está associada principalmente

aos recursos financeiros investidos em segurança, ao volume e a qualidade das ferramentas e metodologias que a organização coloca à disposição.

No que refere ao conceito de uma organização segura, entre as lideranças, observa-se visões com focos diferenciados, que abrangem desde os aspectos práticos das condições ambientais, até os que envolvem atitudes e comportamentos. Essas diferenças de percepção também são evidenciadas em outros fatores. A análise revela uma diversidade nos discursos das lideranças no que tange a responsabilidade pela segurança. Cada liderança atribui maior parcela de contribuição com os resultados de segurança às lideranças de outras áreas e, de modo geral, todos conferem ao RH a responsabilidade proeminente pela segurança e pela cultura de segurança. De modo geral, as lideranças e liderados responsabilizam o trabalhador como principal responsável pelo acidente de trabalho.

Detalhando um pouco mais esse aspecto, a falha humana é destacada como a principal causa dos acidentes na organização e, um ponto de mudança poderia ser a investigação do que motivou o trabalhador a agir de determinada maneira, se expondo sem cuidados a uma situação de risco. Percebe-se que esse processo de “culpabilização” está institucionalizado na organização, na medida em que os trabalhadores, mesmo sem pressão das lideranças, se responsabilizam pelos resultados de um trabalho seguro. Contudo, a partir dos resultados da avaliação da competência “orientação para saúde e segurança nas operações” que registrou 88% dos empregados atendendo ou superando em seu desempenho, considerar o ato inseguro como causa principal pode ser uma maneira reducionista de investigação, o que dificulta a elucidação dos determinantes que levaram à exposição ao risco.

Nessa direção de análise, observa-se uma tendência à busca da objetivação do trabalho, minimizando a subjetividade inerente ao ser humano e à natureza

imprevisível e sempre em processo de renovação das situações de trabalho.

Outra consideração relevante quanto aos trabalhadores é o seu nível de envolvimento e participação na construção das ferramentas e metodologias utilizadas cotidianamente. Observa-se que atuam como usuários e executores do que já foi prescrito previamente. Essa percepção é compartilhada pelas lideranças que estão há mais tempo nessa posição, diferente das lideranças mais jovens na posição, cuja opinião é de que há participação e compartilhamento, mesmo que superficial.

Quanto ao processo de aprendizagem em segurança destaca-se com unanimidade, que a principal fonte são os acidentes. Observa-se que se faz necessário um processo de aprendizagem de cunho preventivo, além dos treinamentos formais já existentes. A metodologia de investigação das causas dos acidentes mostra-se enfaticamente consolidada entre empregados e lideranças, porém foi destacado que os resultados das análises poderiam ser mais aprofundados se houvesse maior domínio desse instrumento.

O presente estudo evidenciou também a utilização da exposição do acidentado como uma forma de gerar aprendizado para os colegas e para a organização. Embora percebido como uma rotina necessária para o aprendizado, dever-se-ia avaliar o grau de eficácia que esse processo gera, tendo em vista as mudanças de atitudes e o processo de “sofrimento” e ansiedade a que o trabalhador se expõe.

Não se pode deixar de destacar algumas limitações inerentes ao estudo realizado. Pode-se dizer que a principal delas é com relação à opção do recorte teórico. Como foi um trabalho de cunho funcionalista, o enfoque foi na segurança do trabalho e, portanto, não foi discutida e analisada a questão da saúde do

trabalhador. A outra limitação diz respeito ao próprio tema, pois está vinculado à percepção e a interpretação dos respondentes e do pesquisador.

Com foco nessas limitações e na contribuição em torno do objetivo abordado, propõe-se que trabalhos posteriores busquem ampliar os estudos envolvendo os aspectos da saúde dos trabalhadores. Caberia ainda propor estudos que compreenderia uma análise dos conceitos de Hansen (1993), envolvendo o público que atua em áreas de risco, cuja atividade seja terceirizada. Nesse caso, os estudos se ampliariam, já que esse público não está diretamente no quadro funcional da organização, entretanto, está inserido na sua cultura. Tal estudo poderia permitir contribuições adicionais a respeito das práticas de recursos humanos e a evolução da cultura de segurança em um cenário diferente do proposto para o estudo atual.

REFERÊNCIAS

ABDALLA, M.; BARROS, E (Org). **Mundo e sujeito**: aspectos subjetivos da globalização. São Paulo: Paulus, 2004.

ALMEIDA, I. **Construindo a culpa e evitando a prevenção**: caminhos da investigação de acidentes do trabalho em organizações de município de porte médio. Tese apresentada ao Departamento de Saúde Ambiental da Faculdade de Saúde Pública – USP – para obtenção do Grau de Doutor, São Paulo, 2001.

ALMEIDA, I.; IGUTI, A.; VILELA, R. Culpa da vítima: um modelo para perpetuar a impunidade nos acidentes do trabalho. **Cadernos de saúde pública**, Rio de Janeiro, v.20, n.2, mar/abr. 2004.

ANUÁRIO ESTATÍSTICO DA PREVIDÊNCIA SOCIAL, 2007. Disponível em: <www.previdenciasocial.gov.br>. Acesso em: 23 de mai. 2009.

AKTOUF, O. O simbolismo e a cultura de organização: dos abusos conceituais às lições empíricas. In: CHANLAT, J. F. (Org.). **O indivíduo nas organizações**: dimensões esquecidas. São Paulo, Atlas, 1994. v. 2, p. 39-79.

ARAÚJO, L.C. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2006, p. 15-118.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2004.

BENNIS, W. G. **A invenção de uma vida**: reflexões sobre liderança e mudanças. Tradução de Renata Silva Cardoso. Rio de Janeiro: Campus, 1995, p. 75-108.

BERGAMINI, C.W.; CODA, R. **Psicodinâmica da vida organizacional**: motivação e liderança. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BERGER, P.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**: tratado de sociologia do conhecimento. 28. ed. Tradução Floriano de Souza Fernandes. Petrópolis: Vozes, 2008.

BLEY, J. **Variáveis que caracterizam o processo de ensinar comportamentos seguros no trabalho**. Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Psicologia da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito para obtenção do título de Mestre Psicologia, Florianópolis, 2004.

_____ **Comportamento seguro**: a psicologia de segurança no trabalho e a educação para prevenção de doenças e acidentes. Curitiba: Sol, 2006.

BURRELL, G.; MORGAN, G. **Sociological paradigms and organizational analysis**: elements of the sociology of corporate life. London: Heinemann Educational Book, 1979, p. 1-117.

CARRIERI, A. P. **Cultura no contexto dos estudos organizacionais**: breve estado da arte. Organizações Rurais e Agroindustriais, Lavras – UFLA, v. 4, n. 1, 2002. p. 38-50.

CARRIERI, A.; LEITE-DA-SILVA, A. R. Cultura organizacional versus culturas nas organizações: conceitos contraditórios entre o controle e a compreensão. In: MARCHIORI, M. (org.) **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2006. p. 51-75.

CARDELLA, B. **Segurança no trabalho e prevenção de acidentes**: uma abordagem holística: segurança integrada à missão organizacional com produtividade, qualidade, preservação ambiental e desenvolvimento de pessoas. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

CASADO, T. O papel da comunicação interpessoal. In: _____. **As pessoas na organização**. 7. ed. São Paulo: Editora Gente, 2002, p. 271-282.

CASTRO, C. **Sociologia aplicada à administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003, p. 59-88.

CHANLAT, J. Modos de gestão, saúde e segurança no trabalho. In: DAVEL, E.P; VASCONCELOS, J.G. (Org.) **Recursos humanos e subjetividade**. Petrópolis: Vozes, 1995.

_____. **O indivíduo na organização**: dimensões esquecidas. 3. ed. Tradução Araquey Martins Rodrigues. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

CODO, W. Qualidade, participação e saúde mental: muitos impasses e algumas saídas para o trabalho no final do século. In: DAVEL, E. P; VASCONCELOS, J.G. (Orgs). **Recursos humanos e subjetividade**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1996.

CRESWELL, J. **Projeto de pesquisa**: método qualitativo, quantitativo e misto. Porto Alegre: Artmed, 2007, p. 185-210.

CRUZ, R. (Prefácio). In: BLEY, J. **Comportamento seguro**: a psicologia de segurança no trabalho e a educação para prevenção de doenças e acidentes. Curitiba: Sol, 2006.

CUNHA, J. Percepção de risco. In: _____. BLEY, J. **Comportamento seguro**: a psicologia de segurança no trabalho e a educação para prevenção de doenças e acidentes. Curitiba: Sol, 2006.

DAVEL, E.; VERGARA, H. A dinâmica entre liderança e identificação: sobre a influência consentida nas organizações contemporâneas. **RAC**, v. 5, n.3, set/ dez. 2001, p. 107-126.

DEJOURS, C. **A loucura do trabalho**: estudo de psicopatologia do trabalho. Tradução de Ana Isabel Paraguay e Lucia L. Ferreira, 5. ed. São Paulo: Cortez, 1992, p. 27-79.

DEJOURS, C. **O fator humano**. Tradução Maria Irene Stocco Betiol, Maria José Tonelli. 5. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

DESSLER, G. **Administração de recursos humanos**. 2. ed. Tradução Cecília Leão Oderich. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

DRUCKER, P. F. **O líder do futuro**: visões, estratégias e práticas para uma nova era. 8. ed. Tradução Cynthia Azevedo, São Paulo: Futura, 1996, p. 11-35.

DUTRA, J. S. **Administração de Carreiras**: uma proposta para repensar a gestão de pessoas. São Paulo: Atlas, 1996, p. 121-133.

_____. **Gestão por competências**: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. 3. ed. São Paulo: Editora Gente, 2001.

_____, J. A gestão de carreira. In: _____. **As pessoas na organização**. 7. ed. São Paulo: Editora Gente, 2002, p. 99-114.

FLEURY, M. Aprendizagem e gestão do conhecimento. In: DUTRA, J. (Org.) **Gestão por competências**. 6. ed. São Paulo: Editora Gente, 2001, p. 96-106.

FLEURY, M.; FISCHER, R. **Cultura e poder nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

FISHER, A.L. O conceito de modelo de gestão de pessoas: modismo e realidade em gestão de recursos humanos nas organizações brasileiras. In: DUTRA, J. (Org.) **Gestão por competências**. 6. ed. São Paulo: Editora Gente, 2001, p. 9-23.

GANDRA, J.; RAMALHO, W.; CANÇADO, R. Geração e validação de um modelo causal de acidentes: a influência dos fatores organizacionais na prevenção de acidentes. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29, 2005, Brasília. **Anais ...** Brasília: EnANPAD, 2005.

GELLER, E.S. **Ten principles for achieving a total safety culture**. Professional Safety. American Society of Safety Engineers, 1994.

HANSEN, L. **Safety management**: a call for revolution. Prof Saf, 1993, p. 16-21.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. **Psicologia para administradores**: a teoria e as técnicas da liderança situacional. Tradução: equipe do CPB – São Paulo: EPU, 1986, p. 103-129.

HIPOLITO, J. Tendências no campo da remuneração para o novo milênio. In: DUTRA, J. (Org.) **Gestão por competências**. 6. ed. São Paulo: Editora Gente, 2001, p. 71-94.

HIPÓLITO, J.; REIS, G. A avaliação como instrumento de gestão. In: _____. **As pessoas na organização**. 7. ed. São Paulo: Editora Gente, 2002, p. 73-86.

HOFSTEDE, G. **Culturas e organizações**: compreender a nossa programação mental. Lisboa: Silabo, 1997, p. 17-203.

KOUZES, J. POSNER, B. **O desafio da liderança**. Tradução de Ana Beatriz Rodrigues. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

KNICKERBOCKER, I. **Liderança**: uma conceituação e algumas implicações. *Journal of Social Issues*, vol. 4, n 3, 1948, p. 23-40.

LACOMBE, M.; CHU, R. Políticas e práticas de gestão de pessoas: as abordagens estratégica e institucional. **R A E**. p. 25/35. jan/mar/2008.

LEGISLAÇÃO DE SEGURANÇA E MEDICINA DO TRABALHO, 2003. Disponível em: <www.fiesp.com.br>. Acesso em: 30 de ago. 2009.

LEITE-DA-SILVA *et al.* Contradições gerenciais na disseminação da cultura corporativa: o caso de uma estatal brasileira. **Revista Brasileira de Administração Pública**, v. 40, 2006, p.357-384.

_____. Políticas de RH: instrumentos de consenso e ambigüidade. **RAC**, Curitiba, v.12, n.1, p. 11-34. jan./mar. 2008.

LIMONGE-FRANÇA, A; ARELLANO, B. Os processos de recrutamento e seleção. In: _____. **As pessoas na organização**. 7. ed. São Paulo: Editora Gente, 2002, p. 63-72.

LIKERT, R. Estilos de liderança. In. GOLEMAN, D. (Org.). **Textos fundamentais**. Tradução Thereza Ferreira Fonseca. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. 11. ed. São Paulo: Futura, 2000.

MAY, T. **Pesquisa social**: questões, métodos e processos. Trad. Carlos Alberto Silveira. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2004.

MELO, M. **Influência da cultura organizacional no sistema de gestão de segurança e saúde no trabalho em organizações construtoras**. Tese apresentada ao Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito para obtenção do título de Doutor em Engenharia de Produção, 2001.

MIGUELES, C.; LAFRAIA, J.; SOUZA, G. **Criando o hábito da excelência**: compreendendo a força da cultura na formação da excelência em SMS. Rio de Janeiro: Ed Qualitymark, 2006.

MINAYO, M. **O desafio do conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. 11. ed. São Paulo: Hucitec, 2008.

MOTTA, F.C; CALDAS, M. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997, p. 23-68.

OLIVEIRA, J.C. **Segurança e saúde no trabalho**: uma questão mal compreendida. São Paulo em Perspectiva, São Paulo, v.17, 2003, p. 2-12.

ORLICKAS, E. **Consultoria interna de recursos humanos**: pesquisa e benchmarking em organizações de ponta. São Paulo: Futura, 2001.

PETTIGREW, A. A cultura das organizações é administrável? In: FLEURY, M.; FLEURY, R. **Cultura e poder nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996, p. 146-151.

REASON, J. **Managing the risks of organizational accidents**. Aldershot: Ashgate, 2000.

RIBEIRO, A. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2006, p. 205-214.

ROBBINS, S. P. **Fundamentos do comportamento organizacional**. Tradução técnica Reynaldo Marcondes. 7. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

ROWE, W.G. Liderança estratégica e criação de valor. São Paulo: **RAE** – Revista de Administração de Organizações, 2002, v. 42, n. 1, p. 7-19.

SCHEIN, E. **Organization cultures and leadership**: a dynamic view. San Francisco: Jossey-Bass, 2004.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina**: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem. 10. ed. São Paulo: Editora Best Seller, 1990, p.11-35.

SCHEIN, E. **Organizational culture and leadership**. 3. ed. San Francisco: Jessey Bess, 2004.

SMIRCICH, G.; MORGAN, G. Liderança: a administração do sentido. In: _____. **Psicodinâmica da vida organizacional**: motivação e liderança. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997, p. 205-228.

SMIRCICK, L.; CALÁS, M. **Organizational culture**: A critical assessment. Handbook of organizational communication: An interdisciplinary perspective. Thousand Oaks, CA, US: Sage Publications, 1987, p. 228-263.

TANURE, B.; EVANS. P.; PUCIK, V. Desenvolvendo líderes. In: _____. **A gestão de pessoas no Brasil**: virtudes e pecados capitais. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

TATTO, L; JESUS, M. A institucionalização da estratégia: um estudo exploratório. V encontro de estudos organizacionais **ANPAD**, Belo Horizonte, 18-20 junho 2008.

TOLBERT, P.; ZUCKER, L. **A institucionalização da teoria institucional**. In: CALDAS, M. Et al. (org.). Handbook de estudos organizacionais. São Paulo: Atlas, 1999, v.1. p. 197 -219.

TORREIRA, R. **Segurança industrial e saúde**. São Paulo: Libris, 1997, p. 1-7; 15-25.

TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V.; FORTUNA, A. **Gestão com pessoas**: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001.

TANURE, B. **Gestão à brasileira**: uma comparação entre América Latina, Estados Unidos, Europa e Ásia. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

TRIVIÑOS, A.N.B. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987, p. 116-173.

VERGARA, S. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005, p. 15-24.

YIN, R.K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

YUKL, G. Liderança carismática e transformacional. In: BERGAMINI, C.; CODA, R. **Psicodinâmica da vida organizacional**: motivação e liderança. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

ZARAFIAN, Ph. **Objetivo competência**: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.

ZOCCHIO, A. **Segurança e saúde no trabalho**: como entender e cumprir as obrigações pertinentes. São Paulo: LTr, 2001.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA

ROTEIRO

GESTORES DE RECURSOS HUMANOS

BLOCO 1

A) DADOS DO ENTREVISTADO

CARGO ATUAL	
TEMPO NA ORGANIZAÇÃO	
TEMPO NO CARGO	

BLOCO 2

B) ENTREVISTA

SEGURANÇA DO TRABALHO:

1. Em sua opinião, o que caracteriza uma organização segura?
2. Para você, quais as causas fundamentais dos acidentes de trabalho?
3. Qual a contribuição que sua área dá para uma organização mais segura?
4. Quais são as responsabilidades de sua equipe com relação a segurança?
5. Para você, que características demonstram que o empregado tem um comportamento seguro?
6. Qual a relação entre segurança e as práticas e políticas de RH?

CULTURA DE SEGURANÇA

1. O que você conhece a respeito de cultura de segurança na organização?
2. Você tem conhecimento sobre o estágio da cultura de segurança que a organização se encontra atualmente?

INSTITUCIONALIZAÇÃO

1. Como é realizado o processo de socialização com relação à segurança do trabalho de novos empregados?
2. Que mensagem você deixaria para um empregado que estivesse ingressando hoje na organização, com relação à segurança?

LIDERANÇA

3. Você considera que as lideranças estão preparadas para gerenciar as questões de segurança?
4. Qual o papel da liderança e o que elas podem fazer para proporcionar um ambiente mais seguro?
5. Na sua percepção, os gestores reconhecem e estimulam iniciativas voltadas para a segurança nas suas equipes?

PRÁTICAS DE RH

1. Se você fosse apresentar para alguém a política e práticas de RH da organização o que você falaria?
2. Há algum tipo de reforço para os empregados que têm boa atuação em segurança?
3. Tendo em vista os aspectos de segurança, que habilidades e competências o candidato deve apresentar para ser selecionado para trabalhar na organização?
4. Em sua opinião as pessoas que deveriam ser capacitadas na política, procedimentos e ferramentas de segurança recebem um treinamento adequado?
5. Como você vê a relação entre a atuação do empregado em segurança, sua avaliação de desempenho e sua carreira na organização?
6. Como se dá o processo de aprendizagem com os acidentes?
7. Que contribuições a área de RH pode dar para a organização ser uma referência em segurança?

ROTEIRO**GESTORES DE SEGURANÇA DO TRABALHO****BLOCO 1****A) DADOS DO ENTREVISTADO**

CARGO ATUAL	
TEMPO NA ORGANIZAÇÃO	
TEMPO NO CARGO	

BLOCO 2**B) ENTREVISTA****SEGURANÇA DO TRABALHO:**

1. Em sua opinião, o que caracteriza uma organização segura?
2. Para você, quais as causas fundamentais dos acidentes de trabalho?
3. Em sua opinião porque os acidentes ainda acontecem?
4. Em sua opinião, o que funciona e o que não funciona quando falamos de segurança do trabalho?
5. Que características que demonstram que o empregado tem um comportamento seguro?
6. Há algum tipo de reforço para os empregados que têm boa atuação em segurança?

CULTURA DE SEGURANÇA

1. O que você conhece a respeito de cultura de segurança na organização?
2. Você tem conhecimento sobre o estágio da cultura de segurança que a organização se encontra atualmente?

INSTITUCIONALIZAÇÃO

1. Como é realizado o processo de socialização com relação à segurança do trabalho de novos empregados?
2. Que mensagem você deixaria para um empregado que estivesse ingressando hoje na organização, com relação à segurança?
3. Os gestores reconhecem e estimulam iniciativas voltadas para saúde e segurança nas suas equipes?

LIDERANÇA

4. Você considera que as lideranças estão preparadas para gerenciar as questões de segurança?
5. Qual o papel da liderança e o que elas podem fazer para proporcionar um ambiente mais seguro?

PRÁTICAS DE RH

1. Se você fosse apresentar para alguém a política e práticas de RH da organização o que você falaria?
2. Tendo em vista os aspectos de segurança, que habilidades e competências o candidato deve apresentar para ser selecionado para trabalhar na organização?
3. Como você vê a relação entre a atuação do empregado em segurança, sua avaliação de desempenho e sua carreira na organização?
4. Que contribuições a área de RH pode dar para a organização ser uma referência em segurança?
5. Em sua opinião as pessoas que deveriam ser capacitadas na política, procedimentos e ferramentas de segurança recebem um treinamento adequado?
6. Como se dá o processo de aprendizagem com os acidentes?

ROTEIRO**GESTORES DA PRODUÇÃO****BLOCO 1****A) DADOS DO ENTREVISTADO**

CARGO ATUAL	
TEMPO NA ORGANIZAÇÃO	
TEMPO NO CARGO	

BLOCO 2**B) ENTREVISTA**

1. Em sua opinião, o que caracteriza uma organização segura?
2. Para você, quais as causas fundamentais dos acidentes de trabalho?
3. Em sua opinião, o que funciona e o que não funciona quando falamos de segurança do trabalho?
4. Em sua opinião porque os acidentes ainda acontecem?
5. Como ocorre o processo de comunicação sobre segurança do trabalho?
6. Sua equipe técnico-operacional participa da construção das ferramentas ou metodologias que são utilizadas para a prevenção dos acidentes?
7. Quais tipos de fóruns sobre segurança que os empregados de sua equipe normalmente participam?
8. Para você, que características que demonstram que o empregado tem um comportamento seguro?

CULTURA DE SEGURANÇA

1. O que você conhece a respeito de cultura de segurança na organização?
2. Você tem conhecimento sobre o estágio da cultura de segurança que a organização se encontra atualmente?

INSTITUCIONALIZAÇÃO

1. Como é realizado o processo de socialização com relação à segurança do trabalho de novos empregados?
2. Que mensagem você deixaria para um empregado que estivesse ingressando hoje na organização, com relação à segurança?

LIDERANÇA

1. Você considera que as lideranças estão preparadas para gerenciar as questões de segurança?
2. Qual o papel da liderança e o que elas podem fazer para proporcionar um ambiente mais seguro?
3. Os resultados de segurança de um gestor impactam na sua trajetória de carreira?
4. Os gestores reconhecem e estimulam iniciativas voltadas para saúde e segurança nas suas equipes?

PRÁTICAS DE RH

1. Se você fosse apresentar para alguém a política e práticas de RH da organização o que você falaria?
2. Tendo em vista os aspectos de segurança, que habilidades e competências o candidato deve apresentar para ser selecionado para trabalhar na organização?
3. Há algum tipo de reforço para os empregados que têm boa atuação em segurança?
4. Em sua opinião as pessoas que deveriam ser capacitadas na política, procedimentos e ferramentas de segurança recebem um treinamento adequado?
5. Como você vê a relação entre a atuação do empregado em segurança, sua avaliação de desempenho e sua carreira na organização?
6. Como se dá o processo de aprendizagem com os acidentes?
7. Que contribuições a área de RH pode dar para a organização ser uma referência em segurança?

ROTEIRO**EMPREGADOS DA LINHA PRODUÇÃO****BLOCO 1****A) DADOS DO ENTREVISTADO**

CARGO ATUAL	
TEMPO NA ORGANIZAÇÃO	
TEMPO NO CARGO	

BLOCO 2**B) ENTREVISTA
SEGURANÇA DO TRABALHO:**

1. Em sua opinião, o que é segurança do trabalho?
2. Que características tem uma empresa segura?
3. Você percebe a segurança como um valor para a organização?
4. Em sua opinião porque os acidentes ainda acontecem?
5. Você conhece e utiliza as normas de segurança para executar seu trabalho?
6. O que mais poderia ser feito para evitar os acidentes?
7. Os empregados participam da construção das ferramentas ou metodologias que são utilizadas para a prevenção dos acidentes? Como se dá essa participação?
8. Você considera que a organização adota práticas e políticas preocupadas com a segurança das pessoas?
9. O que você percebe como um ritual em segurança? (conjunto de gestos, palavras e formalidades, que tem um valor simbólico).
10. Como se dá o processo de aprendizagem com os acidentes?
11. Como você percebe o grau de autonomia que os empregados têm para executar suas atividades?
12. Você poderia citar um exemplo de uma situação que foi possível perceber que o empregado atuou com segurança na execução do trabalho?
13. Dê uma perspectiva geral, em sua opinião, como os demais empregados percebem o modelo de gestão de segurança.

CULTURA DE SEGURANÇA

1. Você participou do treinamento onde é apresentado os estágios de cultura de segurança?
2. Você tem conhecimento sobre o estágio da cultura de segurança que a organização se encontra atualmente?

INSTITUCIONALIZAÇÃO

1. Como é realizado o processo de socialização com relação à segurança do trabalho de novos empregados?
2. Que mensagem você deixaria para um colega que estivesse ingressando hoje na organização, com relação à segurança?

LIDERANÇA

1. A liderança acompanha e recompensa seu desempenho em segurança?
2. O que a liderança apresenta sobre segurança do trabalho se reflete em suas atitudes?
3. De que forma a liderança interfere nos resultados de segurança?
4. As lideranças reconhecem e estimulam iniciativas voltadas para saúde e segurança nas suas equipes?
5. Descreva como seria um líder que atua com segurança. Que características ele possui?

PRÁTICAS DE RH

1. O que você conhece sobre as práticas e políticas de recursos humanos na empresa?
2. Como você vê a relação entre a atuação em segurança e a avaliação de desempenho dos empregados?
3. Como você vê a relação entre a atuação em segurança e a carreira na empresa?
4. Qual a sua opinião sobre a capacitação em segurança para você executar suas atividades?
5. O que caracteriza um bom treinamento em segurança?
6. Você poderia descrever como percebe a coerência entre discurso e prática com relação aos programas de capacitação de segurança?
7. Como ocorre o processo de comunicação sobre as questões de segurança do trabalho?
8. Que fatores fazem a diferença para o empregado estar mais comprometido com a segurança?

APÊNDICE B – MODELO DO CONVITE ELETRÔNICO PARA ENTREVISTAS - LIDERANÇAS

Prezado (nome do gestor),

Estou cursando o mestrado em Administração, na FUCAPE - Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças e estou na etapa de desenvolvimento do Projeto de sua Dissertação. Meu interesse no projeto de pesquisa é conhecer a influência das práticas e políticas de recursos humanos no processo de institucionalização da cultura de segurança.

A organização U-SEG é o objeto desse estudo e para isso preciso contar com a sua colaboração. Para tanto gostaria de agendar uma entrevista com você, no horário e data acima mencionados.

Em função da orientação acadêmica a entrevista será realizada por um profissional que não faz parte da organização. Nesse caso será realizada pela
(nome do entrevistador)

Desde já agradeço sua contribuição e aguardo a confirmação.

Atenciosamente,

(nome e contato do pesquisador)

APÊNDICE C – MODELO DO CONVITE ELETRÔNICO PARA ENTREVISTAS - EMPREGADOS OPERACIONAIS

Prezado (nome do gestor),

Estou cursando o mestrado em Administração, na FUCAPE - Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças e estou na etapa de desenvolvimento do Projeto de sua Dissertação. Meu interesse no projeto de pesquisa é conhecer a influência das práticas e políticas de recursos humanos no processo de institucionalização da cultura de segurança.

A organização U-SEG é objeto desse estudo e para isso preciso contar com a sua colaboração. Para tanto gostaria de agendar uma entrevista com algumas pessoas de sua equipe, que foram sorteadas aleatoriamente, com duração aproximada de 1 hora, conforme planejamento abaixo:

Data	Horário	Empregado	Local

Em função da orientação acadêmica a entrevista será realizada por um profissional que não faz parte da organização. Nesse caso será realizada por (nome do entrevistador)

Desde já agradeço sua contribuição e aguardo a confirmação.

Atenciosamente,

(nome e contato do pesquisador)