

ADRIANE DOMINGUES QUELHAS

**DESENVOLVIMENTO DE UMA CULTURA DE SEGURANÇA TOTAL: UM  
ESTUDO DE CASO EM INDÚSTRIA AUTOMOTIVA NA REGIÃO SUL  
FLUMINENSE**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado em Sistema de Gestão da Universidade Federal Fluminense como requisito parcial para obtenção do Grau de Mestre em Sistemas de Gestão. Área de Concentração: **Sistema de Gestão pela Qualidade Total.**

Orientador: Prof. Martius Vicente Rodriguez Y Rodriguez , D. Sc.

Niterói  
2006

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

ADRIANE DOMINGUES QUELHAS

**DESENVOLVIMENTO DE UMA CULTURA DE SEGURANÇA TOTAL: UM  
ESTUDO DE CASO EM INDÚSTRIA AUTOMOTIVA NA REGIÃO SUL  
FLUMINENSE**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado em Sistema de Gestão da Universidade Federal Fluminense como requisito parcial para obtenção do Grau de Mestre em Sistemas de Gestão. Área de Concentração: **Sistema de Gestão pela Qualidade Total.**

Aprovada em:

**BANCA EXAMINADORA:**

---

Prof. Martius Vicente Rodriguez Y Rodriguez, D. Sc.  
Universidade Federal Fluminense

---

Prof. Gilson Brito Alves Lima, D. Sc.  
Universidade Federal Fluminense

---

Prof. Roberta Cavalcanti Pereira Nunes  
Universidade Federal de Juiz de Fora

Niterói  
2006

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por sempre estar ao meu lado em todos os momentos da minha vida e ter me consentido atingir mais esse objetivo profissional e pessoal, dando força e coragem para vencer todos os obstáculos.

Agradeço aos meus pais João e Marilene, que me ensinaram através de comportamentos e atitudes valores como honestidade, respeito, autenticidade, ética, perseverança e com muito esforço, carinho e dedicação, prepararam o caminho do meu crescimento, sempre confiando e apostando em mim.

Ao meu amado Júlio que com amor e respeito soube entender a importância desse projeto para a minha vida, compartilhando comigo as tristezas e alegrias dessa caminhada me apoiando e acreditando na minha vitória.

Ao meu querido primo Osvaldo, que sempre me orientou e incentivou a busca de novos desafios profissionais acreditando no meu potencial e reforçando minhas competências, sendo um referencial de pessoa e profissional.

Ao professor Martius que me permitiu adquirir novos conhecimentos que agregaram valor a minha vida através da sua competência se tornando um amigo.

A minha equipe de trabalho, aos amigos Reinaldo e Sônia que jamais deixaram de me apoiar e torcer pelo meu sucesso, sempre estando ao meu lado e sendo um fator primordial para a realização desta pesquisa.

A empresa pesquisada pelo investimento na minha capacitação profissional, que aprovou a minha participação nesse projeto e foi importante no seu desenvolvimento.

A toda a minha família e amigos que de forma direta ou indireta participaram desse momento em minha vida e ao longo da caminhada vibraram com cada conquista alcançada.

## RESUMO

O presente trabalho propõe uma reflexão sobre o papel da segurança do trabalho como um valor ou como uma prioridade nos níveis operacional, tático e estratégico no desenvolvimento da cultura de segurança total na indústria automotiva. Foi adotado como base e principal referencial teórico para o trabalho o texto publicado por Geller (1994), "Ten Principles for Achieving a Total Safety Culture", que desencadeou a elaboração e a implantação do Plano de Prevenção de Acidentes numa indústria automotiva, localizada na região sul fluminense. Tal Plano tem por objetivo capacitar a empresa para possuir uma cultura prevencionista. O agente e beneficiário principal deste sistema é o ser humano, nas suas diversas funções dentro da organização. A metodologia utilizada foi baseada em revisão bibliográfica e na pesquisa de campo. A revisão bibliográfica dissertou acerca de valores corporativos e da cultura de segurança, evidenciando também a importância dos comportamentos e atitudes dos empregados na prevenção de acidentes. A pesquisa de campo foi baseada na coleta de dados, através da aplicação de um questionário estruturado, como principal ferramenta. Os resultados demonstraram a percepção dos operadores, liderança, técnicos de segurança, engenheiros e gerentes acerca de cada princípio da Cultura de Segurança Total na indústria analisada. Como conclusão, verificou-se que o Plano de Prevenção de Acidentes é uma ferramenta importante que contribuiu para iniciar o processo de mudança da cultura reativa para uma cultura preventiva de segurança na empresa pesquisada, mas que ainda é necessário uniformizar as percepções dos empregados com relação a segurança como uma regra tácita que se utilizasse independente da situação. Como recomendações, são sugeridas ações prioritárias em função dos resultados obtidos, além de novos estudos sobre o tema.

**Palavras-Chave:** segurança do trabalho, cultura de segurança, indústria automotiva, plano de prevenção de acidentes.

## ABSTRACT

The present work proposes a reflection about the paper of the labor safety as a value or as a priority in the operational, tactical and strategic levels in developing total safety culture in automotive industry. The text published by Geller (1994), "Ten Principles goes Achieving to Total Safety Culture", was adopted as base and main theoretical reference in this study that it unchained the elaboration and the implantation of Accidents Prevention Plan in an automotive industry, located in south area of Rio de Janeiro State. The Plan goal is to qualify the company for developing a prevention culture. The agent and main beneficiary of this system are human beings, in their several functions inside of the organization. The used methodology was based on bibliographical revision and on field research. The bibliographical revision focused on aspects related to corporate values and safety culture, evidencing the importance of the employees' attitudes and behavior in accidents prevention also. Field research was based on data collection, through application of a structured questionnaire, as main tool. Results demonstrated perception concerning each principle of Total Safety Culture by the operators, leadership, safety technicians, engineers and managers, in the analyzed industry. As conclusion, it was verified that Accidents Prevention Plan is an important tool that contributed to begin changing process from reactive safety culture to preventive safety culture in the case studied, but it is still necessary to uniformize employees' perceptions regarding safety as a tacit rule being used independent of the situation. As recommendations, priority actions are suggested in function of obtained results, besides new studies on the theme.

**Words Key:** labor safety, safety culture, automotive industry, accidents prevention plan.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 –	Os três pilares do desenvolvimento sustentável	14
Figura 2 –	Análise de três fatores no desenvolvimento da cadeia produtiva	18
Figura 3 –	Pirâmide de Maslow	24
Figura 4 –	Retrato da Indústria automobilística brasileira	29
Figura 5 -	Os Sete Níveis de Consciência Organizacional	36
Figura 6 –	Camadas da Cultura Organizacional	42
Figura 7 –	Modelo de Valores Contrastantes	44
Figura 8 –	Modelo dos valores contrastantes do Grupo FOCUS	46
Figura 9 -	Os três eixos da competência	47
Figura 10 –	Construção das Competências Individuais	52
Figura 11–	Construção das Competências Organizacionais	52
Figura 12 -	Os cinco fatores na seqüência do acidente	56
Figura 13 –	A eliminação dos Atos Inseguros	56
Figura 14 -	Definição de problema	60
Figura 15 -	Mapa mental	63
Figura 16 -	Modelo ACC (A= Ativador, C=Comportamento, C=Conseqüências),	66
Figura 17 -	Atuação Comportamental Responsável	68
Figura 18 -	Os quatro fatores pessoais para a Cultura da Segurança Total.	68
Figura 19 –	Público Alvo da pesquisa de campo	74
Figura 20 –	Unidades de Análise	76
Figura 21 –	Círculo Virtuoso X Círculo Vicioso	77
Figura 22 –	Plano de Prevenção de Acidentes	79
Figura 23 –	Percentual de participação na pesquisa	83
Figura 24 –	Classificação por faixa etária	83
Figura25 –	Classificação por sexo	84
Figura 26 –	Classificação por escolaridade	84
Figura 27 –	Classificação por tempo na organização	85
Figura 28 –	Classificação por tempo de experiência	85
Figura 29 –	Aplicação da pesquisa de campo	86

Figura 30 –	Os 10 princípios da Cultura de Segurança Total	90
Figura 31 –	Princípio 1 da Cultura de Segurança Total	92
Figura32 –	Princípio 2 da Cultura de Segurança Total	93
Figura33 –	Princípio 3 da Cultura de Segurança Total	94
Figura 34 –	Princípio 4 da Cultura de Segurança Total	95
Figura 35 –	Princípio 5 da Cultura de Segurança Total	96
Figura 36 –	Princípio 6 da Cultura de Segurança Total	97
Figura 37 –	Princípio 7 da Cultura de Segurança Total	98
Figura 38 –	Princípio 8 da Cultura de Segurança Total	99
Figura 39 –	Princípio 9 da Cultura de Segurança Total	100
Figura 40 –	Princípio 10 da Cultura de Segurança Total	101
Figura 41 -	A pessoa no trabalho	103
Figura 42 –	Representação da pirâmide operacional	105
Figura 43 –	Correlação entre a pirâmide operacional e a pirâmide de Maslow	106



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1-	Algumas características da indústria automotiva japonesa e norte-americana (toyotismo e fordismo).	26
Quadro 2 -	Conceituação de valor organizacional	33
Quadro 3 -	Conceituação de cultura organizacional	39
Quadro 4 -	Tipos de cultura e principais características	42
Quadro 5 -	Tipos de cultura e principais características	43
Quadro 6 -	Tipos de cultura e principais características	44
Quadro 7 –	Principais características das tipologias das culturas	45
Quadro 8 -	Conceituação das competências por diversos autores	48
Quadro 9 –	Níveis de Competências organizacionais	50
Quadro 10 -	Competências para o profissional	53
Quadro 11 –	Comparação entre as perspectivas de abordagem, nos EUA, para a falha humana	58
Quadro 12 -	Campo de Forças da Cultura tradicional de segurança e saúde ocupacional	61
Quadro 13 -	Mudança de Paradigma	111
Quadro 14 -	Os cinco domínios de procedimentos	114

## **LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS**

ONU	Organização das Nações Unidas
ANFAVEA	Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores
PIB	Produto Interno Bruto
CST	Cultura de Segurança Total
PPA	Plano de Prevenção de Acidentes
OHSAS	Occupational Health and Safety Assessment Series
ACR	Atuação Comportamental Responsável
ACC	Ativador Comportamento Conseqüências
EPI	Equipamento de Proteção Individual
ISO	International Organization for Standardization
SSO	Segurança e Saúde Ocupacional
TST	Técnico de Segurança do Trabalho

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>12</b>
1.1	CONSIDERAÇÕES INICIAIS	12
1.2	DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL	13
1.3	FORMULAÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	16
1.4	OBJETIVOS	17
<b>1.4.1</b>	<b>Objetivo geral</b>	<b>17</b>
<b>1.4.2</b>	<b>Objetivos Específicos</b>	<b>18</b>
1.5	HIPÓTESES	19
1.6	JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DA PESQUISA	19
<b>1.6.1</b>	<b>Para a Construção do Conhecimento</b>	<b>19</b>
<b>1.6.2</b>	<b>Para a Prática Profissional</b>	<b>20</b>
<b>1.6.3</b>	<b>Contribuição Pessoal</b>	<b>20</b>
1.7	DELIMITAÇÃO DA PESQUISA	21
1.8	ESTRUTURA DO TRABALHO	22
<b>2</b>	<b>REVISÃO DA LITERATURA</b>	<b>23</b>
2.1	O DESENVOLVIMENTO DA INDÚSTRIA AUTOMOBILÍSTICA	23
2.2	A INDÚSTRIA AUTOMOBILÍSTICA NO BRASIL	28
2.3	RACIOCÍNIO SISTÊMICO	30
2.4	APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL	31
2.5	VALORES	32
<b>2.5.1</b>	<b>Valores Humanos</b>	<b>32</b>
<b>2.5.2</b>	<b>Valores Organizacionais</b>	<b>33</b>
<b>2.5.3</b>	<b>O Alinhamento entre os Valores Organizacionais e Pessoais</b>	<b>34</b>
2.6	CULTURA ORGANIZACIONAL	38
<b>2.6.1</b>	<b>Tipos de Cultura Organizacional</b>	<b>41</b>
<b>2.6.2</b>	<b>Competência</b>	<b>47</b>
2.6.2.1	Os níveis de competências nas organizações	49
2.6.2.2	Os tipos de competências nas organizações	50
<b>2.6.3</b>	<b>A relação entre competências individuais e organizacionais</b>	<b>52</b>
<b>2.6.4</b>	<b>A Gestão de Competências e a Gestão de Pessoas</b>	<b>53</b>

2.7	A CULTURA DE SEGURANÇA	54
<b>2.7.1</b>	<b>A Engenharia de Segurança Tradicional</b>	<b>55</b>
<b>2.7.2</b>	<b>Perspectivas diferenciadas da Falha Humana</b>	<b>57</b>
<b>2.7.3</b>	<b>O conceito de Cultura de Segurança</b>	<b>60</b>
2.8	CULTURA DE SEGURANÇA TOTAL	62
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA</b>	<b>70</b>
3.1	CONSIDERAÇÕES INICIAIS	70
3.2	MÉTODO DE ABORDAGEM	70
3.3	TIPO DE PESQUISA	72
3.4	UNIVERSO E AMOSTRA	73
3.5	SELEÇÃO DOS SUJEITOS	74
3.6	INSTRUMENTO DA PESQUISA	75
<b>4</b>	<b>ESTUDO DE CASO</b>	<b>77</b>
4.1	PROPOSTA DE UM PLANO DE PREVENÇÃO DE ACIDENTES BASEADO EM CULTURA DE SEGURANÇA TOTAL	77
<b>4.1.1</b>	<b>Desenvolvendo a cultura de aprendizagem dentro do Plano de Prevenção de Acidentes</b>	<b>79</b>
<b>5</b>	<b>APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA DE CAMPO</b>	<b>82</b>
5.1	INTRODUÇÃO	82
5.2	CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA	82
5.3	COLETA DE DADOS	86
5.4	VALIDAÇÃO DO INSTRUMENTO	87
5.5	TRATAMENTO DE DADOS	89
5.6	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS DO QUESTIONÁRIO	90
<b>6</b>	<b>CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES</b>	<b>109</b>
6.1	INTRODUÇÃO	109
6.2	CONCLUSÕES	110
6.3	RECOMENDAÇÕES	113
<b>6.3.1</b>	<b>Recomendações de Ações na Empresa</b>	<b>113</b>
<b>6.3.2</b>	<b>Recomendações de Novos Estudos</b>	<b>115</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>117</b>
	<b>APÊNDICE</b>	<b>121</b>

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

A elevada competição presente no ambiente empresarial do mundo globalizado tem levado as empresas a buscarem variadas alternativas no sentido da elevação da flexibilidade, produtividade e qualidade de suas operações. Uma vez que os recursos humanos têm se constituído na principal fonte de melhoria dos indicadores de performance operacional, financeira, enfim empresarial como um todo, nos últimos anos intensificaram-se a busca de formas de trabalho que satisfaçam essas expectativas.

As organizações de todos os tipos estão se conscientizando naturalmente da necessidade em alcançar e realizar desempenho satisfatório em relação à segurança e à saúde de seus empregados, como forma de se manterem competitiva no mercado. Percebe-se a ligação direta entre os esforços demandados pelas organizações em melhorar a qualidade de vida no trabalho dos empregados e às repercussões para o clima organizacional e para a imagem da organização. A busca interminável para obtenção de melhores desempenhos em segurança e saúde ocupacional é resultado, sobretudo das crescentes exigências da legislação, da preocupação das empresas na obtenção de maior produtividade e competitividade e também da necessidade em conquistar a confiança da comunidade através da competência na gestão de pessoas.

Nos últimos dez anos as empresas vêm lutando para se adaptar às exigências de uma sociedade mais informada e integrada pelos meios de comunicação, que busca produtos e serviços não só focando qualidade e custo, mas também responsabilidade ambiental e social. A tarefa, entretanto, não é simples nem fácil. A maior e mais dramática mudança de paradigma, segundo Affonso (2003), ainda está por acontecer: a transformação dos valores e crenças mais profundas, através da ampliação do nível de consciência. As mudanças de visão e conseqüentemente de gestão a serem introduzidas nas organizações neste século deverão ser, segundo a autora, de profundidade e velocidade compatíveis com o que está acontecendo no ambiente externo.

Em função destes desafios decorrentes da necessidade de mudança, verifica-se a importância de se compreender o papel da liderança transformadora para que as organizações alcancem desempenhos superiores de lucratividade, sem ignorar a sua parcela na

responsabilidade pelo futuro das próximas gerações e pelo desenvolvimento de seus funcionários, respeitando suas necessidades físicas, mentais, emocionais e espirituais.

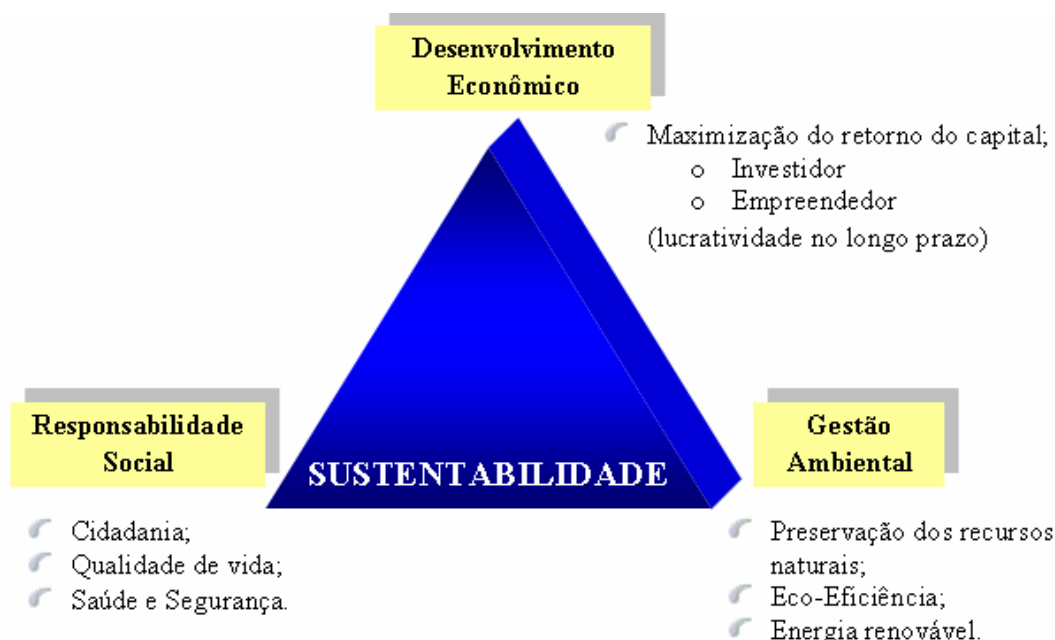
Diante do exposto percebe-se que um dos grandes desafios dos tempos modernos consiste em gerar estruturas organizacionais que contribuam para a satisfação, crescimento e desenvolvimento humano enquanto também contribuem para a lucratividade e produtividade de uma organização, aliando-se a preservação do meio ambiente.

## 1.2 DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

Após inúmeras reflexões e questionamentos pelos mais diversos pesquisadores, sobre os temas: crescimento e desenvolvimento, globalização, revolução tecnológica, relação capitalxtrabalho, começa-se a visualizar movimentos preconizando o desenvolvimento sustentável como uma saída para a manutenção da qualidade de vida e, em última instância, da própria sobrevivência da espécie humana.

Segundo a ONU (1988) o desenvolvimento sustentável é apresentado como “o desenvolvimento que preenche as necessidades do presente, sem comprometer a habilidade das gerações futuras de preencherem suas próprias necessidades”.

O Desenvolvimento Sustentável pressupõe interdisciplinaridade, na medida que sua evolução nos leva a trabalhar com três macro temas que compõe o chamado “*triple bottom line*”, ou seja, os aspectos ambientais, sociais e econômicos. Dentro do aspecto social pode-se entender como o compromisso contínuo da empresa na promoção e melhoria da qualidade de vida, saúde e segurança de sua força de trabalho e de suas famílias, da comunidade local e da sociedade como um todo, conforme apresentado na figura 1.



**Figura 1** – Os três pilares do desenvolvimento sustentável  
 Fonte Glasby 2002

Na análise da figura 1, a ecoeficiência é alcançada mediante o fornecimento de bens e serviços a preços competitivos, que satisfaçam as necessidades humanas e tragam qualidade de vida, promovendo ao mesmo tempo uma redução progressiva dos impactos ambientais e da intensidade do consumo de recursos ao longo do seu ciclo de vida. Os desempenhos organizacionais, relacionados aos três pilares da sustentabilidade, precisam ser continuamente avaliados e novos e melhores patamares de desempenho precisam ser estabelecidos com vistas à contínua busca da excelência na gestão dos processos. Entende-se que a excelência na gestão dos processos esteja ligada diretamente na condução de níveis mínimos de acidentes e doenças e uma atuação sustentável, isto é, trabalhando simultaneamente, benefícios econômicos, sociais e ambientais.

A partir do momento que a empresa alinha suas práticas aos princípios desafiantes da sustentabilidade empresarial, passa a ter como compromisso a incorporação/internalização da gestão de segurança e saúde ocupacional como um valor no desempenho de suas atividades, produtos e serviços. Incorpora-se nas políticas empresariais, o atendimento a legislação vigente procurando se antecipar às tendências de regulamentações e colaborando no seu aperfeiçoamento, além de garantir um processo de melhoria contínua, através do estabelecimento de objetivos e metas voltadas à prevenção dos impactos ambientais e de todas as fontes potenciais de risco associado a suas operações, produtos e pessoas.

Segundo Bobsin & Lima (2006), o Brasil enfrenta sérios desafios em termos de acidentes e doenças do trabalho e de danos ao meio ambiente. A superação desses desafios exige um amplo esforço na educação de toda a sociedade brasileira em avaliação e gestão de riscos na produção de bens e serviços. A triangulação Segurança, Meio Ambiente e Saúde está cada vez mais integrada ao mundo corporativo, fazendo com que empresas atuantes nos mais diversos segmentos e dos mais variados portes não poupem esforços no sentido de buscar a excelência na saúde de seus funcionários e da comunidade onde atuam, assim como de preservar o meio ambiente. O fato é que essas questões estão diretamente ligadas a sustentabilidade das ações dessas companhias, o que significa que a busca rumo ao crescimento e o respeito pelas pessoas e pela natureza estão sendo encarados efetivamente de forma única.

O segmento estudado, a indústria automotiva no Brasil, vem se desenvolvendo de forma vigorosa nas últimas décadas. Segundo a Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores, ANFAVEA (2006), existem atualmente no Brasil 24 fabricantes de automóveis, comerciais leves, caminhões, ônibus e máquinas agrícolas. Em 2005 esses fabricantes exportaram US\$ 11,2 bilhões de veículos, um recorde para o setor, que respondeu por aproximadamente 10% das exportações brasileiras. A indústria automobilística brasileira ocupou em 2005 o nono lugar no ranking mundial de produtores de veículos.

Sob o prisma econômico, a indústria automobilística nacional, incluindo autopeças, investiu US\$ 32 bilhões no período 1994-2005, que resultaram em capacidade para produzir 3,5 milhões de unidades/ano. O setor automotivo, autopeças incluídas, responde por 15% do PIB industrial.

Analisando-se os aspectos ambiental e social do desenvolvimento sustentável, segundo dados da ANFAVEA, são muitas as empresas do setor que investem em ações sociais. Nos 50 anos de história no Brasil, as montadoras, investem em educação fundamental e profissionalizante, meio ambiente, geração de renda, esportes e etc, contribuindo com essas ações para o desenvolvimento dos países onde atuam. Segundo a ANFAVEA (2006), existem estudos que mostram que empresas que vão além das linhas de produção são as mais rentáveis, têm baixo *turn over*, colaboradores mais comprometidos e imagem positiva diante dos consumidores e acionistas. Além disso, desde 2003 a indústria automobilística brasileira, investe em pesquisas e testes com combustíveis alternativos, como, por exemplo, o Biodiesel, chamado combustível ecológico.

No contexto apresentado, o tema surgiu, tendo em vista a vivência profissional da pesquisadora, que atua na gestão de segurança do trabalho e saúde ocupacional dentro do



segmento em estudo. A partir daí, teve-se a oportunidade de observar as dificuldades que essas empresas enfrentam para alinhar a cultura de segurança aos seus objetivos estratégicos. Assim sendo, a presente pesquisa também representa um aprofundamento dos estudos sobre cultura de segurança total, que começou a ser realizado há três anos, na organização em referência.

O presente estudo pretende analisar de forma empírica o desenvolvimento de uma Cultura de Segurança Total na indústria automotiva no Brasil, localizada no interior do estado do Rio de Janeiro. A pesquisa tem como objetivo identificar as forças propulsoras e restritivas da “Cultura de Segurança Total” e a quebra de paradigma na gestão de Segurança e Saúde Tradicional, predominante na maioria das empresas.

A abordagem proposta para desenvolver a Cultura de Segurança Total está fundamentada no texto publicado por Geller (1994), *Ten Principles for Achieving a Total Safety Culture*, que desencadeou a elaboração e a implantação do Plano de Prevenção de Acidentes na fábrica analisada.

### 1.3 FORMULAÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

Realizando-se uma análise na evolução da perspectiva das indústrias automotivas nos últimos anos, percebe-se o foco no desenvolvimento de novos produtos frente à necessidade do mercado, forçando a adequação do processo produtivo para atender a essa demanda através de diversas ações como: aumento da automatização, novo conceito logístico, aumento da produção.

Diante desse cenário extremamente dinâmico, a tendência dos indicadores de Segurança e Saúde Ocupacional tais como: taxa de frequência de acidentes, taxa de gravidade, queixas clínicas dentre outros era aumentar devido a essas inúmeras mudanças.

Ao se analisar o sistema convencional de gerenciamento de segurança do trabalho tradicionalmente praticado nas empresas brasileiras, identifica-se à gestão de caráter puramente estatístico baseado em fatos ocorridos (acidentes e doenças) e na obediência aos requisitos legais. Tal postura não mais agrega valor ao sistema de gestão de segurança das empresas, pois este sistema está focado na reatividade indo de encontro as exigências do mercado cada vez mais voltado para à inovação e melhoria contínuas.

Segundo Hall (2002):

Normalmente os profissionais da área ficam restritos ao nível operacional, tratando apenas dos procedimentos operacionais e instruções de trabalho, e poucas organizações têm a preocupação com seu gerenciamento. Para evoluir desse estágio restrito e ir além dele, numa concepção pró-ativa, é preciso, criar mecanismos para possibilitar sua gestão integrativa com os recursos organizacionais que o levem à capacidade para 'fazer, saber fazer e fazê-lo de maneira integrativa com as partes que compõem o sistema global'. Isso nos remete à análise ambiental, considerando-se os vários ambientes (interno, de tarefa e macroambiente)

Faz-se, portanto necessário o entendimento, pelo gestor de segurança e saúde ocupacional, quanto aos aspectos relacionados às decisões nos níveis estratégico e tático concernente ao desempenho em sua área de atuação.

Torna-se relevante para todas as organizações brasileiras desenvolver esforços no sentido de aperfeiçoar o entendimento da cultura organizacional que apóie a necessidade de crescente melhoria nos indicadores de segurança e saúde ocupacional.

Segundo Geller (1994), quando se pergunta as pessoas se a segurança é uma prioridade, a maioria responde que "sim", mas ao mesmo tempo concordam que o ideal seria que fosse um valor ao invés de uma prioridade. Mas por quê? Ainda segundo o autor, as prioridades mudam de acordo com o contexto dependendo da situação, já os valores permanecem constantes. Isto é, valores são crenças enraizadas que não estão sujeitas a concessões.

Nesse contexto temos a seguinte situação problema para refletir: segurança do trabalho valor ou prioridade?

## 1.4 OBJETIVOS

### 1.4.1 Objetivo geral

O objetivo desse trabalho é, analisar o desenvolvimento histórico da cadeia produtiva da empresa em paralelo com a implantação da Cultura de Segurança Total, através de um modelo de gestão intitulado Plano de Prevenção de Acidentes.

A análise da cadeia produtiva é realizada focando três fatores, conforme apresentada na figura 2:



**Figura 2** – Análise de três fatores no desenvolvimento da cadeia produtiva

O acompanhamento da evolução dos indicadores de segurança e saúde ocupacional acontece uma vez que esse conjunto traz repercussões sobre a produtividade final e a competitividade da empresa.

A abordagem proposta para desenvolver a Cultura de Segurança Total está fundamentada no texto publicado por Geller (1994), *Ten Principles for Achieving a Total Safety Culture*, que desencadeou a elaboração e a implantação do Plano de Prevenção de Acidentes na fábrica analisada. Tal Plano tem por objetivo capacitar a empresa para possuir cultura prevencionista. A atitude pró-ativa permite obtenção de resultados eficazes na previsão, planejamento, execução e controle para identificação dos perigos, minimização/eliminação dos riscos e melhoria da Qualidade de Vida do Trabalho dos empregados. Isto viabiliza o propósito de medir os acertos e reforçar os pontos positivos das medidas adotadas. O agente e beneficiário principal deste sistema é o ser humano, nas suas diversas funções dentro da organização.

#### **1.4.2 Objetivos Específicos**

Quanto aos objetivos específicos, são:

- a) analisar o processo de mudança da Cultura de Segurança Tradicional para a “Cultura de Segurança Total” em indústria automobilística;

- b) analisar o grau de desenvolvimento que cada princípio da “Cultura de Segurança Total” se encontra nos diferentes contextos existentes dentro da empresa (operadores, liderança, engenheiros, multiplicadores e gerentes);
- c) analisar a cultura de segurança predominante na organização em estudo.

## 1.5 HIPÓTESES

O presente estudo apresenta hipóteses de relação causal (com relação de causa e efeito entre as variáveis), tendo como variáveis dependentes a cultura de segurança e os papéis desempenhados pelos empregados de acordo com o nível hierárquico ocupado. As hipóteses ao serem analisadas com base na revisão de literatura e pesquisa de campo contribuem para detalhar e dar clareza aos resultados da pesquisa.

Hipótese 1 = A ênfase no desenvolvimento e reforço da cultura de segurança varia de acordo com o nível de consciência da alta direção das empresas

Hipótese 2 = As organizações tem entendimento distorcidos sobre Cultura de Segurança.

Hipótese 3 = Treinamento eficaz contribui para o desenvolvimento da Cultura de Segurança Total.

## 1.6 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DA PESQUISA

### 1.6.1 Para a Construção do Conhecimento

A pesquisa pretende contribuir para a ampliação do conhecimento no que tange a implantação da Cultura de Segurança Total na fábrica em estudo, levando a comportamentos pró-ativos, criativos e inovadores voltados para o comportamento humano e conseqüentemente a melhoria da qualidade de vida no trabalho.

Como nesta pesquisa, são discutidos temas considerados essenciais ao sucesso das organizações, tais como: valores, cultura organizacional, saúde e segurança no trabalho, que

mantém estreita relação com a imagem das organizações, espera-se, contribuir para a reflexão dos empresários, mas também da sociedade como um todo, na busca da qualidade de vida seja no trabalho ou fora dele.

Vale a pena ressaltar, que é muito importante à integração entre as Universidades e as Organizações para que a prática do compartilhamento do conhecimento seja desenvolvido nas grandes corporações, pois só através desse processo que se pode atingir a excelência na gestão dos processos e a melhoria da qualidade de vida no trabalho. As Universidades têm grande acesso às mais modernas teorias e metodologias e as Organizações, a possibilidade e necessidade de aplicá-las. Sendo assim, a utilização das pesquisas acadêmicas em empresas é de grande relevância para a efetividade das teorias e da gestão das Organizações.

### **1.6.2 Para a Prática Profissional**

A partir da compreensão dos princípios da “Cultura de Segurança Total”, a pesquisa poderá ajudar aos profissionais da Segurança e Medicina do Trabalho, a contribuir para o processo de alinhamento de valores pessoais e organizacionais, como forma de gerir adequadamente a cultura em direção a melhoria da qualidade de vida no trabalho. Os consultores poderão usar o seu conteúdo para inovar e aumentar a eficácia de seus diagnósticos nas organizações, bem como, os gestores em geral, poderão aplicar em seu dia-a-dia, os conceitos aqui dispostos.

### **1.6.3 Contribuição Pessoal**

O interesse em fazer esta pesquisa, surgiu da experiência prática da pesquisadora no ambiente organizacional em estudo, onde tem sido necessária sua atuação na gestão de diversos projetos, visando à mudança cultural. Neste contexto a pesquisadora tem se deparado com muitas dificuldades para a implementação de novas idéias, comportamentos e atitudes, no gerenciamento da Segurança do Trabalho e este estudo pretende colaborar na compreensão dos fenômenos que impedem ou facilitam a fluidez dos processos de mudança.

Além disso, a empresa pesquisada possui uma das mais modernas fábricas de veículos comerciais do mundo, possui um processo de produção até pouco tempo inédito no mundo, onde traz para dentro da fábrica os principais fornecedores para a montagem dos veículos. Como a pesquisadora trabalha como gestora na área de Segurança do Trabalho nesta empresa, houve interesse particular em buscar maior conhecimento que pudesse agregar valor à empresa, e em aplicar uma teoria a um caso real, trazendo assim, contribuição tanto pessoal como para a organização.

### 1.7 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

É realizada pesquisa bibliográfica com o objetivo de compreender como as organizações vêm conduzindo o gerenciamento de segurança e saúde ocupacional. Acrescentando-se a questão sobre o uso das ferramentas de gestão de segurança integradas ao planejamento global da empresa. É considerado relevante o foco de tal planejamento na gestão das pessoas, constituindo-se em diferencial competitivo para as organizações.

É utilizada a revisão da literatura e a pesquisa de campo como estratégia de pesquisa. A escolha da indústria automotiva como experiência a ser estudada se deve ao fato de ser um ramo de atividade essencialmente caracterizado por avanços tecnológicos, inovação de produtos e processos. A experiência focalizada pretende contribuir no entendimento da cultura organizacional, gestão da mudança e seu impacto para a melhoria do desempenho em saúde e segurança ocupacional.

A empresa analisada está localizada numa cidade do interior da região sudeste do Brasil. A produção diária é de 91 veículos em um turno de nove horas. Em 2005, foi implantado o segundo turno com produção de mais 84 veículos, totalizando assim, 175 veículos produzidos por dia.

A fábrica é certificada segundo a norma de qualidade ISO 9001:2000 e ISO TS 16949:2002. Dez anos após sua inauguração, a nova unidade bate recordes de produção, em dois turnos de trabalho.

Há delimitação na pesquisa quanto à sua amplitude: concentra-se a atenção nos aspectos culturais e nos cuidados na gestão da mudança que influenciam o desenvolvimento de um Plano de Prevenção de Acidentes.

## 1.8 ESTRUTURA DO TRABALHO

A organização do presente trabalho responde à lógica sequencial como é desenvolvida a pesquisa científica. A partir destes critérios e com as recomendações pertinentes, foi dividido em quatro capítulos.

Inicia-se o capítulo um com a contextualização do tema seguido pela formulação da situação-problema, definição dos objetivos, elaboração de questões e finalizando a justificativa, a relevância e a delimitação da pesquisa, que foram apresentados no decorrer deste capítulo, intitulado introdução.

No capítulo dois é apresentada a revisão de literatura, que destaca-se todos os conceitos, metodologias, teorias, e alguns tópicos considerados relevantes para o desenvolvimento do trabalho.

O capítulo três é reservado exclusivamente para estudar e descrever as metodologias de pesquisa utilizadas, o estudo de caso com descrição e análises de informações.

O capítulo quatro apresenta-se, as considerações sobre a contribuição do trabalho ao conhecimento.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

Moggi e Burkhard (2000) afirmam que se quiser obter sucesso nos negócios em todos os sentidos (produtividade, qualidade, segurança, rentabilidade, imagem da empresa) é no ser humano que se deve investir porque ele é a origem de todo o processo de transformação, desde o mais simples operário até o presidente da empresa. Cada um em seu nível contribui com sua essência para dar vida a uma identidade que é maior do que ele próprio: a empresa. Se obtiver a excelência das pessoas, a excelência empresarial será uma consequência.

A mudança é um fenômeno de aprendizagem coletiva exclusivo de cada empresa, pois quem aprende não é a empresa e sim as pessoas, individualmente e em grupo.

### 2.1 O DESENVOLVIMENTO DA INDÚSTRIA AUTOMOBILÍSTICA

Segundo Limonic (2001), na virada do século XIX para o XX, os automóveis eram fabricados por trabalhadores altamente qualificados (estampadores, pintores, torneiros - trabalhadores artesanais) que dividiam espaços em fábricas pequenas e produziam veículos para um reduzido número de pessoas com alta renda. O volume de produção era baixo, o projeto variava quase que de veículo a veículo e as máquinas e ferramentas eram de uso geral. Os custos de produção eram altos só os ricos podiam comprar carros que, em geral, eram pouco confiáveis e de baixa qualidade.

Por volta da primeira década do século, Taylor, um engenheiro americano, desenvolveu uma série de princípios práticos baseados na separação entre trabalho mental e físico e na fragmentação das tarefas. Os princípios tayloristas (parcelização e padronização das atividades, rigorosa separação entre concepção e execução) começaram a ser aplicado à montagem de veículos. Fábricas cada vez maiores compostas por trabalhadores imigrantes com pouca qualificação técnica que chegavam aos milhares a Detroit, coração da indústria automotiva americana. Segundo Wood Jr. (1992), o efeito direto da aplicação desses princípios foi à configuração de uma nova força de trabalho marcada pela perda das habilidades genéricas manuais e um aumento brutal da produtividade. Passaram a partir daí, a surgir problemas crônicos diretamente ligado à mão de obra como: o aumento do absenteísmo e a rotatividade da mão-de-obra. Esses dois fatores alcançaram níveis que punham em risco o próprio crescimento da nova indústria. Porém, mesmo diante das



conseqüências oriundas da utilização dos princípios de Taylor na mão de obra utilizada, ocorreu nessa época a expansão industrial americana.

A primeira linha de montagem de Henry Ford, a Ford Motor Company, foi inaugurada em 1913 introduzindo seus conceitos de produção em massa, conseguindo com isto reduzir dramaticamente custos e melhorar substancialmente a qualidade dos produtos.

Segundo Lichtenstein e Meyer (1989), o conceito-chave da produção em massa não é a idéia de linha contínua, mas a completa e consistente intercambiabilidade de partes, e a simplicidade de montagem. Antes da introdução da linha contínua, Ford já tinha reduzido o ciclo de tarefa de 514 para 2 minutos; a linha contínua diminuiu este número à metade.

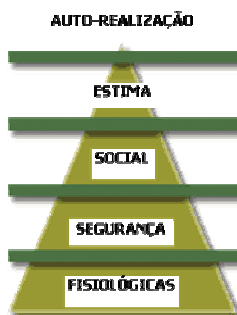
Ainda segundo os autores, nesse mesmo ano a Ford Cia teve que contratar mais de 52 mil trabalhadores para manter uma força-de-trabalho de 13,6 mil homens, uma rotatividade que alcançava a excepcional marca de 382%.

O trabalho nas fábricas passou a exigir horários rígidos, rotinas predefinidas, tarefas repetitivas e estreito controle. A vida humana sofreu profunda transformação. A produção manual deu lugar à produção em massa e a sociedade rural deu lugar à urbana.

Segundo Wood Jr. (1992), não era nada óbvio no início do século a idéia de que empregados tem necessidades que precisam ser preenchidas para que possam ter uma boa *performance* no trabalho.

Ainda segundo o autor, um dos primeiros estudiosos a codificar as necessidades sociais no local de trabalho, foi Elton Mayo que identificou a existência e importância dos grupos informais e destacou o lado humano da organização.

Outro estudioso que deu uma contribuição notável foi Abrahan Maslow. Segundo Maslow (2003) o ser humano é conceituado como organismo psicológico que procura satisfazer suas necessidades de crescimento e desenvolvimento, motivado por uma hierarquia de necessidades fisiológicas, sociais e psicológicas.



**Figura 3** – Pirâmide de Maslow  
Fonte Maslow (2003)

Segundo Maslow (2003) as necessidades humanas estão organizadas e dispostas em níveis, em uma hierarquia de importância e de influência, que é visualizada como uma pirâmide. Na base da pirâmide estão as necessidades mais baixas (necessidades fisiológicas) e no topo, as necessidades mais elevadas (as necessidades de auto-realização).

As necessidades fisiológicas constituem o primeiro nível das necessidades humanas e é de vital importância, pois trata das necessidades de alimentação (fome e sede), de sono e repouso (cansaço), de abrigo (frio ou calor). As necessidades fisiológicas estão relacionadas com a sobrevivência do indivíduo e com a preservação da espécie.

As necessidades de segurança são o segundo nível das necessidades humanas, tais como: estabilidade, busca de proteção contra ameaça ou privação, segurança e fuga do perigo. Esse segundo nível tem grande importância no comportamento humano, uma vez que o empregado está sempre numa relação de dependência com a empresa, onde ações administrativas arbitrárias ou decisões incoerentes podem provocar incertezas ou insegurança no empregado com relação a sua permanência no emprego.

Dentre as necessidades sociais estão a necessidade de associação, de participação, de aceitação por parte dos companheiros, de troca de amizade, de afeto e de amor. Quando as necessidades sociais não estão satisfeitas, o indivíduo torna-se resistente, antagônico e hostil em relação as pessoas que o cercam.

Necessidades de auto-estima são as necessidades relacionadas pela qual o indivíduo se vê e se avalia contemplando a auto-apreciação, a autoconfiança, a necessidade de aprovação social, de respeito, de status, de prestígio e de consideração. Incluem ainda o desejo de força e de adequação, de confiança perante o mundo, independência e autonomia.

No topo da pirâmide da hierarquia das necessidades de Maslow aparece a necessidade de auto-realização que está relacionada com a realização do próprio potencial e auto-desenvolvimento contínuo.

Prosseguindo no estudo do desenvolvimento da indústria automobilística, destaca-se agora o surgimento do Toyotismo que teve início após uma visita do engenheiro Eiji Toyota, na década de 50, às instalações da Ford em Detroit. Após três meses, retorna ao Japão acreditando que havia algumas possibilidades de melhoria do sistema de produção visitado. Em reflexão sobre o sistema de produção fordista, Toyota e seu especialista de produção, Taiichi Ohno, concluem que a produção em massa não poderia funcionar bem no Japão. Diante dessa reflexão, Toyota e Ohno, trabalharam na reformulação da linha de produção nascendo assim, o que ficou conhecido por Sistema Toyota de Produção - ou Produção Flexível. A partir daí, nasceu uma eficiente empresa automobilística.

Segundo Hounshell (1988), os japoneses, na verdade, não quebraram o paradigma de Taylor e Ford, mas o levaram a um outro nível de refinamento.

Após o término da segunda guerra, segundo Wood Jr. (1992), a Toyota lidava com diversos problemas que geraram uma enorme crise, tais como: economia em recessão e devastada pelo conflito mundial, mercado interno pequeno e segmentado e a demissão de um quarto da sua força de trabalho. Após essas demissões teve início à construção de um novo modelo de relação capital-trabalho que acabou se tornando a fórmula japonesa, com seus elementos característicos como emprego vitalício, promoções por critérios de antiguidade e participação nos lucros. A força de trabalho se tornava, um custo fixo, a ser mantido por longos períodos. Diante desse cenário, a empresa percebeu que deveria extrair dos empregados o máximo possível de sua experiência e conhecimento, e não apenas sua força física, como o fordismo fazia.

Foi neste cenário extremamente adverso, exatamente o oposto do vivido naquele momento pelos Estados Unidos, que a empresa buscou se consolidar, dando os primeiros contornos do que viria a ser o toyotismo. O Quadro I evidencia algumas das principais distinções entre o toyotismo (Japão) e o fordismo (Estados Unidos), assim como algumas diferenças entre os modos de regulação dos dois países:

<b>CARACTERÍSTICAS</b>	<b>ESTADOS UNIDOS</b>	<b>JAPÃO</b>
Tipo de Produção	Automóveis feitos em massa, sem preocupação específica com as flutuações do mercado.	Automóveis feitos em menor número, para um mercado segmentado e instável, exigindo métodos de produção ágeis e dinâmicos. Assim, a mesma linha de montagem deveria estar apta a produzir uma ampla gama de modelos.
Público-Alvo	Automóveis feitos essencialmente para o mercado interno, para um público consumidor homogêneo.	A partir dos anos 60, produção para o mercado externo, voltado para públicos com exigências distintas, determinando a fabricação de uma ampla gama de modelos.
Organização de Produção	Produção verticalizada, ou seja, as grandes montadoras tornaram-se as responsáveis por grande parte do suprimento de suas autopeças.	Produção horizontal, ou seja, empresas de autopeças distintas das montadoras, em que pese o fato de que várias montadoras tivessem participação acionária nas indústrias de autopeças.

continuação

CARACTERÍSTICAS	ESTADOS UNIDOS	JAPÃO
Relação de Trabalho	Relação de conflito entre as montadoras e autopeças, porque o princípio do fordismo exige uma rígida separação entre concepção e execução das tarefas.	No toyotismo os trabalhadores permaneciam toda a vida produtiva na empresa, e os sindicatos eram formados pelas próprias empresas, com isso a relação era de colaboração e de busca de utilização do conhecimento operário.
	Compromissos institucionalizados no sentido de repassar aos salários ganhos de produtividade, que perpassavam toda a cadeia produtiva.	Compromissos fracamente institucionalizados, dado que uma parcela expressiva da mão-de-obra encontrava-se fora do núcleo mais dinâmico da indústria, as grandes montadoras.

**Quadro 1-** Algumas características da indústria automotiva japonesa e norte-americana (toyotismo e fordismo).  
Fonte: Adaptação de Limonic (2001)

A partir desse quadro, conclui-se que o toyotismo japonês apresentava um perfil de potencial produtivo, agilidade e adaptabilidade, tanto do ponto de vista econômico quanto político, superior ao fordista.

Segundo King apud Wood Jr. (1992), ao analisar a essência do toyotismo, percebe-se uma evolução do fordismo. Esta afirmativa fundamenta-se na análise do seu surgimento e equivale a dizer que o sistema estaria exposto às mesmas contradições básicas do seu antecessor. Sua vantagem competitiva, na comparação com o fordismo, seria uma maior adaptabilidade às condições ambientais.

Segundo Lacaz (2000), somente a partir dos anos 70, o tema Qualidade de Vida no Trabalho assume maior importância na sociedade devido ao esgotamento das organizações de trabalho seja através dos sistemas taylorista/fordista ou do toyotismo. Tais sistemas sempre estiveram associados na relação capitalxtrabalho com o aumento do absenteísmo, a insatisfação no trabalho, a redução da autonomia nas relações de trabalho, além de envolver um controle importante da vida extraprofissional pela estrita utilização do tempo a serviço da empresa.

Ainda segundo o autor, a OIT em 1976, articulou duas vertentes em prol da melhoria das condições de trabalho: uma relacionada à melhoria da qualidade geral de vida como aspiração humana e que não poderia ser barrada no portão das fábricas; e outra relativa à maior participação dos trabalhadores nas decisões que dizem respeito à sua vida e atividade de trabalho. Nesse sentido, segundo Lacaz (2000) a saúde e a qualidade do trabalho não podem ser negociadas como mais um mero elemento da produção.

Empregar recursos na melhoria das condições de trabalho dos empregados é atualmente considerado investimento por parcela cada vez mais expressiva das empresas. Tal atitude resulta em crescimento qualitativo e quantitativo da produção e na conseqüente elevação dos benefícios para as organizações.

Assim como a diferenciação competitiva em segmentos de alta tecnologia se dá pela adição de valores agregados ao produto, também o indivíduo nas organizações se diferencia por ser dotado de um conjunto de habilidades de elevado valor agregado. (CARVALHAL; FERREIRA, 1999)

## 2.2 A INDÚSTRIA AUTOMOBILÍSTICA NO BRASIL

Realizando uma breve retrospectiva do desenvolvimento do setor automobilístico no mundo e no Brasil, percebe-se a existência de inúmeras transformações, desde a implantação de novos modelos de produção (novas tecnologias com o objetivo de superar os padrões da estrutura fordista e criar as condições para uma produção “enxuta”) até uma ampla mudança na organização do trabalho dentro das fábricas.

Segundo Ramalho (2005):

As transformações do processo produtivo nas três últimas décadas ocorreram acima de tudo com o movimento de reestruturação das empresas frente às exigências de um mercado cada vez mais competitivo e internacionalizado. A intenção era quebrar a rigidez da organização da produção e do trabalho – no primeiro caso, através de um processo de flexibilização da atividade produtiva e da reestruturação das relações inter-firmas; no segundo caso, pela flexibilização das relações de trabalho, com o intuito de aumentar a produtividade.

Ainda de acordo com o autor a história dos países americanos tem influência no modo como a reestruturação das empresas e dos empregos vem ocorrendo e nas variadas formas de enfrentar os problemas trazidos por ela. O processo de reestruturação produtiva ocorrida no Brasil, principalmente a partir dos anos 1990, envolve a introdução de novas tecnologias no processo produtivo e suas conseqüências não só para a quantidade como para a qualidade do emprego. Os anos 1990 ficaram marcados pelo fim do protecionismo industrial e a abertura do mercado brasileiro para a competição internacional.

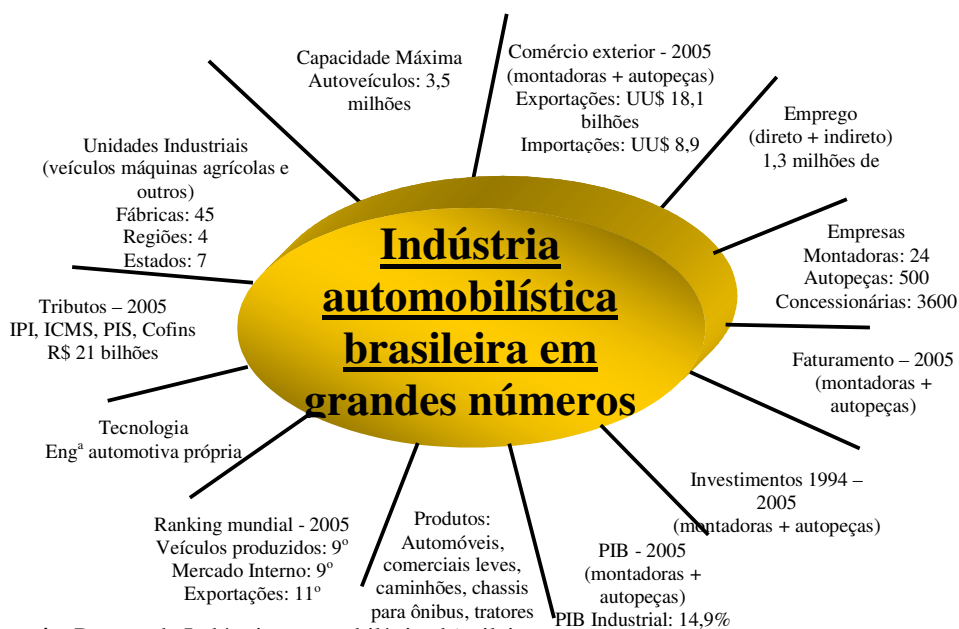
Segundo Limoncic (2006), a indústria automobilística brasileira vive atualmente uma expansão só comparável a que ocorreu na década de 50 logo após sua instalação, no governo

Juscelino Kubitschek. Nos últimos anos, grandes investimentos têm sido feitos tanto na modernização das plantas existentes quanto na abertura de novas, ocasionando um expressivo aumento da produção de veículos.

Em junho de 1956, o então presidente do Brasil Juscelino Kubitschek, cinco meses após sua posse, assinou o Decreto 3912, criando o GEIA, Grupo Executivo da Indústria Automobilística e fundando a ANFAVEA, Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores. O Presidente JK jamais poderia imaginar que o Brasil, com o maior número de montadoras instaladas do mundo, tornar-se-ia o nono produtor mundial de veículos, quinto maior produtor de caminhões e primeiro produtor mundial de ônibus.

Segundo informações obtidas do Anuário Estatístico 2006 da ANFAVEA, a indústria automobilística fechou 2005 com os seguintes resultados:

- 2,5 milhões de veículos produzidos (a melhor marca da história);
- 106 mil empregos, 5,2% de incremento sobre os postos de 2004, em seu conjunto, é, agora, um setor que responde direta ou indiretamente pelo emprego de 1,3 milhão de pessoas.
- US\$ 42,3 bilhões de faturamento, incluindo auto-peças, US\$ 18,1 bilhões dos quais vieram de exportações, gerando um saldo de comércio exterior da ordem de US\$ 9,2 bilhões.



**Figura 4** – Retrato da Indústria automobilística brasileira  
Fonte: ANFAVEA (2006)

Ainda segundo o anuário estatístico da ANFAVEA (2006), um dos principais trunfos do setor automotivo instalado no País está na qualidade de seus trabalhadores. Ao longo dos cinquenta anos completados em 2006, o Brasil conseguiu formar, em todos os níveis,

contingente de trabalhadores com capacidade de gerar qualidade, trabalhar em equipe e, sobretudo, de se adequar aos novos sistemas de administração e de produção. Os trabalhadores brasileiros deste setor estão sempre prontos a apresentar sugestões e a buscar maneiras mais eficientes de tocar a produção - não raro servem de parâmetro e exemplo para as demais unidades de suas companhias no restante do mundo.

A estrutura do setor automotivo no Brasil vem sofrendo fortes mudanças em função das transformações do cenário econômico, tanto nacional como internacional: à abertura comercial e financeira do País acrescentou-se uma forte reestruturação do setor em termos mundiais, no sentido da globalização da cadeia produtiva.

A questão da segurança se apresenta como valor estratégico para o desenvolvimento organizacional quando os mais altos escalões da organização estão cientes e comprometidos com o sistema de gestão em vigor.

A cultura das organizações tem importância vital na prevenção e controle dos riscos de acidentes e/ou doenças, por que atua como indutora junto aos gerentes e trabalhadores, através da mudança de comportamentos e atitudes.

Para que a segurança e saúde ocupacional agreguem valor ao negócio é necessário que o modelo mental voltado apenas para a priorização da produção seja reformulado dentro da organização. A mudança da cultura de segurança de uma empresa, cuja prioridade seja a produção, inicia a partir do momento que o nível estratégico transforme a segurança no trabalho num valor para a organização.

Sendo assim, percebe-se diante do exposto que através da gestão da qualidade de vida no trabalho em uma organização, pode-se construir uma cultura organizacional forte focada nas pessoas, como forma de mudar, aprender e agir mais rápido do que a concorrência.

## 2.3 RACIOCÍNIO SISTÊMICO

Antes de abordarmos os conceitos de Competência, Cultura Organizacional e Cultura de Segurança Total consideramos importante definirmos o conceito de raciocínio sistêmico, segundo Peter Senge (1990): “A essência do raciocínio sistêmico está na mudança de mentalidade, o que significa: ver inter-relações, ao invés de cadeias lineares de causa-efeito, e ver processos de mudança ao invés de instantâneos”.

No mundo globalizado com a implantação de novos modelos de gestão, as organizações de aprendizagem necessitam mudar de mentalidade para obter sucesso empresarial e vantagem competitiva. Isto é, implica em deixar de se verem separadas do mundo para fazerem parte integrante dele. A organização de aprendizagem é um lugar onde as pessoas aprendem a criar sua própria realidade e a mudá-la, fundindo num conjunto coerente teoria e prática.

Segundo Senge (1990), a quinta disciplina - raciocínio sistêmico - é o alicerce da organização que aprende. É fundamental que as cinco disciplinas (domínio pessoal, modelos mentais, objetivo comum-visão compartilhada, aprendizado em grupo e raciocínio sistêmico funcionem em conjunto. Este é um grande desafio, pois é muito mais difícil integrar novos instrumentos do que aplicá-los separadamente, mas segundo o autor o esforço traz recompensas.

## 2.4 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

O ser humano é predominantemente visual-verbal, a memória visual humana é maior que a auditiva e a memória visual-verbal é maior que a oral. A quantidade de informações que podem ser retidas no processo visual-verbal é maior do que a absorvida na comunicação oral, vide as línguas existentes na humanidade que foram transmitidas somente pela comunicação oral que desapareceram *versus* as transmitidas no processo visual-verbal que duram até os tempos atuais.

O processo de aprendizado está fortemente ligado às emoções e a memória do indivíduo, isto é, percebe-se que as experiências positivas vivenciadas por uma pessoa vão ficar retidas em sua memória, fazendo com que ela se lembrar melhor desses momentos, do que com as experiências negativas que mal serão lembradas. As emoções contribuem significativamente no processo de motivação para aprender do indivíduo.

Nesse processo duas vertentes teóricas sustentam os modelos de aprendizagem: o modelo behaviorista e o modelo cognitivista.

- Modelo Behaviorista: está baseado no comportamento que pode ser observado e mensurado, partindo do princípio de que a análise do comportamento significa o estudo das relações entre os eventos estimuladores e as respostas.



- **Modelo Cognitivista:** pretende ser um modelo mais abrangente utilizando tanto dados objetivos como comportamentais e também subjetivos, levando em consideração as crenças e as percepções do indivíduo que influenciam o processo de percepção da realidade.

As discussões sobre aprendizagem do indivíduo nas organizações tendem ao modelo cognitivista.

Segundo Fleury & Fleury (2001), é por meio do processo de aprendizagem que as organizações desenvolvem as competências essenciais à realização de suas estratégias de negócio.

Para se identificar a capacidade de aprender de uma organização nos dias atuais, define-se como a capacidade de se adaptar rapidamente as várias mudanças frequentemente que ocorrem no mundo globalizado. Segundo Senge (1990) a adaptabilidade freqüente é apenas o primeiro passo para a aprendizagem. O desejo de aprender é mais amplo é criativo e produtivo.

Ao falar em conhecimento, há a necessidade de destacar dois tipos de conhecimento: o tácito e o explícito. Segundo Nonaka & Takeuchi (1997), o conhecimento explícito pode ser expresso em palavras e números, e facilmente comunicado e compartilhado sob a forma de dados brutos, fórmulas científicas, procedimentos codificados ou princípios universais. Já o conhecimento tácito é algo dificilmente visível e exprimível. O conhecimento tácito é altamente pessoal e difícil de formalizar, o que dificulta sua transmissão e compartilhamento com outros.

O *know how* e o conhecimento só adquirem status de competência quanto compartilhado, comunicados e utilizados, a rede de conhecimento que está inserido o indivíduo é fundamental para gerar comunicação eficiente transformando em competência.

## 2.5 VALORES

### 2.5.1 Valores Humanos

Para definir o que são valores, primeiramente precisa-se entender que os valores existentes em cada ser humano foram desenvolvidos a partir de uma série de variáveis que vai

desde o seu conhecimento tácito e o contexto em que vive, até a convivência com pessoas que tiveram algum tipo de influência durante sua vida.

Além disso, segundo Freitas (2000), não há como isolar as variáveis independentes, o cultural, o econômico, o social, o político, o religioso, o tecnológico, que também influenciam a formação de valores nos homens.

### 2.5.2 Valores Organizacionais

Antes de conceituar valores organizacionais, vale ressaltar que segundo Freitas (2000), as organizações não podem ter valores muito diferentes das sociedades onde se formam.

Para conceituarmos valores organizacionais buscou-se a definição do tema por três autores, conforme apresentado no quadro 2:

AUTORES	CONCEITUAÇÃO DE VALOR ORGANIZACIONAL
Neves (2000)	Em termos organizacionais, os valores representam convicções relativamente à preferência de uns modos de conduta sobre outros. Mas tais convicções não possuem o mesmo grau de importância ou a mesma intensidade. (...) Antes se hierarquizam numa escala de importância, a qual no seu conjunto traduz a idéia de sistemas de valores.
Barret (2000)	Em uma organização, os valores “dizem” e os comportamentos “fazem”. Os valores são uma declaração aberta do comportamento esperado de todos na organização.
Boog et al (2002)	Os valores são julgamentos a respeito dos comportamentos desejáveis e indesejáveis num determinado ambiente – a partir da forma de agir das pessoas que compõem o grupo – e norteiam a maioria das respostas às decisões, formando a base dos códigos de ética no ambiente.

**Quadro 2** - Conceituação de valor organizacional

Segundo Neves (2000), o sistema de valor é algo relativamente estável em termos de influência sobre as atitudes e comportamentos das pessoas nas organizações. Isto é, esta estabilidade, por sua vez, depende de onde a pessoa adquiriu este valor e do resultado de seu uso, ou seja, se, por exemplo, a honestidade for um valor adquirido na família e houver sintonia com ele na empresa, dificilmente será mudado. Da mesma forma, também haverá mais dificuldades em se mudar um valor que, ao ser posto em prática, traz vantagens.

Segundo Tomayo & Gondim (apud LIMEIRA, 2004), os valores desempenham seu papel tanto no intuito de atender aos objetivos organizacionais, quanto no de atender às necessidades dos indivíduos. A autora afirma que os valores organizacionais contribuem na resolução de três questões:

- Conciliação de interesses individuais e do grupo;
- Necessidade da organização de elaborar uma estrutura que contemple a definição de papéis, normas e regras para relações e organização do trabalho;
- Conciliação entre interesses da organização e os do meio social e natural.

Segundo Freitas (2000), os valores acabam fornecendo um senso de direção comum a todos e um guia básico de comportamento organizacional.

### **2.5.3 O Alinhamento entre os Valores Organizacionais e Pessoais**

Para a elaboração de valores organizacionais, além de se levar em conta os valores pessoais dos colaboradores, há a necessidade também de enfatizar os valores pertencentes ao contexto externo. Isto é, as decisões individuais, as tomadas pelo governo e organizações têm impacto direto no meio ambiente e na sociedade.

Segundo Barret (2000), indivíduos têm personalidade e grupos de indivíduos têm cultura, distinguindo-se as diferentes personalidades e culturas através de seus valores, crenças e comportamentos. Ainda segundo o autor, é importante compreender quais valores uma organização possui e como foram criados, a fim de se conhecer as ações necessárias ao alinhamento, pois quando não há ligação entre a missão pessoal de um empregado e a visão ou missão da organização, a motivação pessoal não acontece e ele não se realiza naquela organização. É importante que haja um alinhamento entre missão pessoal do empregado e a visão/missão da organização, a fim de que se atinja altos níveis de criatividade e produtividade, tornando a atitude em relação ao trabalho uma missão, uma vantagem competitiva.

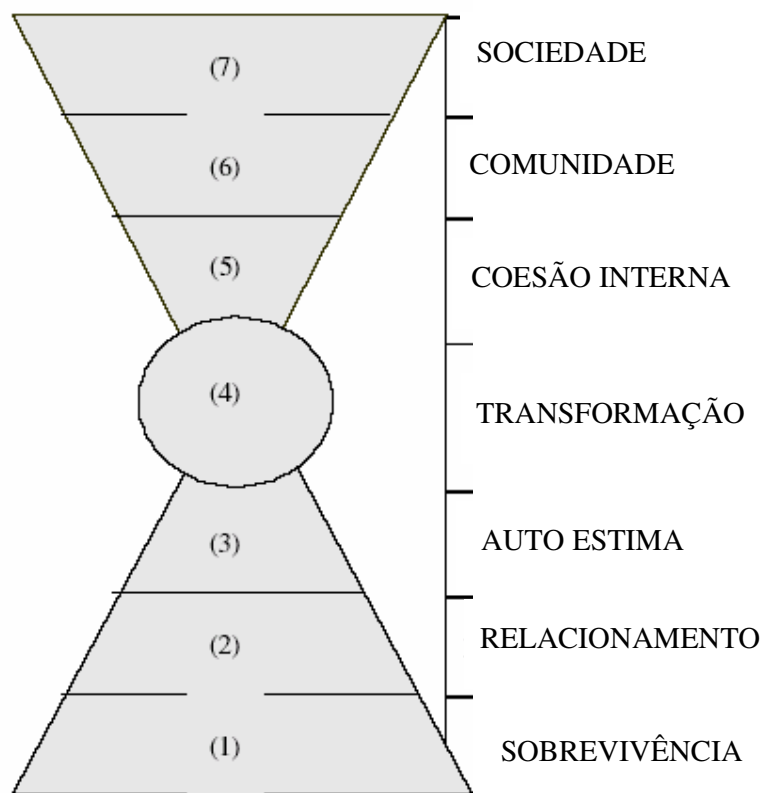
Percebe-se então, que para ocorrer o alinhamento de valores há a necessidade de integrar os valores pessoais dos empregados aos valores organizacionais, através de uma gestão participativa onde os empregados se sintam estimulados a compartilhar seus valores com a empresa em prol do atingimento dos objetivos corporativos.

Ainda segundo Barret (2000) culturas corporativas crescem e se desenvolvem da mesma maneira que personalidades individuais, pois são entidades vivas, que partilham de motivações semelhantes às das pessoas e são construídas em torno de valores e crenças que formam o modelo mental de como se acredita que o mundo é. Este crescimento acontece, na medida em que as organizações dominam com sucesso os valores associados a cada um dos níveis de consciência corporativa. As mais bem sucedidas são aquelas que desenvolvem sua consciência completamente, pois têm assim, condições de responder apropriadamente a todos os seus desafios.

Consciência: um estado de conhecimento do eu (pensamentos, sentimentos, idéias) baseado num conjunto de crenças e valores pelos quais a realidade é interpretada. A passagem para um estado mais elevado de consciência implica mudança nas crenças, nos valores e nos comportamentos. Os valores num nível mais elevado de consciência promovem maior compreensão e conexão e menor separação e fragmentação.(BARRET, 2000)

Barret (2000) afirma que ao se identificar os padrões específicos de consciência que trazem sucesso ao indivíduo, se pode compreender como as organizações têm sucesso. Para se compreender os padrões individuais e, conseqüentemente, aplicá-los às organizações, Barret recorreu à obra de Maslow (2003), a pirâmide da hierarquia das necessidades humanas. A partir daí, Barret acrescentou quatro diferentes estágios na pirâmide de Maslow para atingir a auto-realização que são: transformação, coesão, comunidade e sociedade, pois achou que a hierarquia estava incompleta. Até o nível 5 de motivação, a teoria de Barret corresponde à hierarquia de necessidades de Maslow (2003). A partir de então, acrescenta os outros níveis ligados ao crescimento pessoal e espiritual.

Na figura 5 são descritos os sete níveis de consciência organizacional identificados por Barret (2000):



**Figura 5** - Os Sete Níveis de Consciência Organizacional  
Fonte: Barret (2000)

Os níveis de consciência organizacional possuem as seguintes características, de acordo com Barret (2000):

**Nível (1): Sobrevivência** – nesse nível as organizações têm o foco em assuntos financeiros e crescimento organizacional. Os valores que fazem parte desse nível são: lucro, valor do acionista, saúde e segurança do colaborador.

As empresas que se localizam nesse estágio costumam ver as pessoas e a Terra como recursos a serem explorados, não gostam de se adaptar a regulamentos externos, e sentem-se mal com qualquer regra que as limite de ganhar dinheiro.

**Nível 2: Relacionamento** – a principal característica desse nível é a necessidade de relacionamentos harmoniosos entre os colaboradores, clientes e fornecedores, sem os quais, a sobrevivência fica comprometida. Os valores fortes desse nível são: a comunicação aberta, resolução de conflito, satisfação de clientes, cortesia e respeito.

Organizações muito presas a este nível, estão mais preocupadas com o que vão receber nos diversos relacionamentos, do que com o que vão dar. São fortes na tradição e imagem e fracas na flexibilidade e iniciativa, sendo por isso, as regras importantes.

**Nível 3: Auto-estima** – a empresa neste nível, está interessada nas melhores práticas, sistemas e processos que melhorem os métodos de trabalho; na entrega de serviços e produtos; tem desejo de grandeza; e considera a administração uma ciência. Os Valores deste nível são: produtividade, administração do tempo, eficiência, crescimento profissional, desenvolvimento de habilidades e qualidade.

As empresas consolidam o nível 3 desenvolvendo estruturas, sistemas e processos que tragam ordem e eficiência à organização.

**Nível 4: Transformação** - foco em renovação e aprendizado contínuos, autoconhecimento e no desenvolvimento de novos produtos e serviços.

A partir deste nível, não há valores limitadores e as organizações o dominam quando aprendem a equilibrar as necessidades externas da corporação com as necessidades dos colaboradores.

**Nível 5: Coesão Interna** – a organização que se localiza nesse nível está interessada em construir coesão interna e um senso de espírito comunitário dentro dela mesma. As corporações nesse estágio alinham as motivações individuais de todos os colaboradores à visão global da corporação. O resultado é a coesão interna. Inclui valores como: confiança, integridade, honestidade, consciência de valores, cooperação, excelência, transparência, igualdade e justiça. Os subprodutos derivados destes valores são prazer, entusiasmo, paixão, compromisso e criatividade.

**Nível 6: Comunidade** – foco no aprofundamento e fortalecimento das relações internas e da conexão externa. Para isso, as empresas ajudam na sustentação da economia local, realizando auditorias ambientais e sociais, colaborando com outras empresas, criando oportunidades para que os colaboradores façam a diferença na comunidade e vai além de apenas obedecer a lei, ao lidar com suas responsabilidades.

Dentro da organização, inclui valores como desenvolvimento de liderança, *mentoring*, e *coaching*.

Externamente, este nível inclui valores como colaboração do cliente e do fornecedor, parcerias, alianças estratégicas, envolvimento da comunidade e consciência ambiental.

**Nível 7: Sociedade** - é o nível mais alto de conexão interna e externa e seu foco básico é a responsabilidade social e o serviço à humanidade e ao planeta, devido ao reconhecimento de que há estreita relação entre a vida, a necessidade das pessoas e das instituições assumirem seu papel para o bem estar de todos. Dentro da organização, inclui valores como: visão, sabedoria, perdão e compaixão. Externamente inclui valores como: ética, justiça social,

direitos humanos, paz e preocupação com gerações futuras, todos ligados ao desenvolvimento sustentável.

Todas essas conceituações demonstram que os valores constituem uma importante variável na compreensão e definição da cultura organizacional, cultura essa reconhecida enquanto processo de socialização por meio do sistema de valores.

## 2.6 CULTURA ORGANIZACIONAL

Os primeiros estudos sobre cultura organizacional ocorreram em 1960 realizados por estudiosos que começaram a identificar a importância do tema nas organizações e seus impactos no mundo organizacional. O assunto passou a chamar mais atenção com relação à forma como os valores, as crenças e os símbolos impactavam no comportamento das pessoas, na cadeia produtiva e no processo de mudança organizacional. Porém segundo Barbosa 2002, “os consultores organizacionais usam o termo, mas o deixam de lado devido a inadequações teóricas e metodológicas na análise do mundo organizacional”.

O conceito reaparece na década de 80 com o objetivo de remover incertezas, oferecer estruturas, padrões e valores para as empresas operarem num mundo em constantes transformações. Com a globalização as organizações passam a dar mais ênfase ao tema devido à necessidade de se adaptar as mudanças do meio ambiente, trazidas pelo desenvolvimento tecnológico, acirradas competitividades dos mercados, dentre outros.

Nesse contexto de constantes mudanças a um ritmo cada vez mais acelerado ditado pelos grandes mercados consumidores, as empresas têm que se adaptar na mesma velocidade do meio ambiente e da sociedade para não perder a competitividade. Para que as mudanças ocorram de forma sustentável, segundo Laino & Rodriguez (2003), é necessário que as empresas identifiquem a cultura de seus colaboradores, ou seja, seus principais valores e certezas compartilhadas, implementando as mudanças capazes de apoiar as novas estratégias adotadas. Ainda segundo os autores, o objetivo do estudo da Cultura Organizacional é minimizar a dificuldade na adoção de novas estratégias, tecnologias e no implemento de novos projetos seja na área administrativa-gerencial ou em alguma outra área técnica. A partir do entendimento da Cultura Organizacional busca-se maior comprometimento dos colaboradores no atingimento das metas estabelecidas para a organização.

Existe bastante literatura sobre Cultura Organizacional, isto se deve ao fato do tema possuir diferentes origens e conceitos entre os diversos pesquisadores. A ênfase cada vez maior que se dá ao assunto nos dias atuais se deve ao fato da complexidade do ambiente externo às organizações. Diante desse cenário, a cultura cria uma ligação nas organizações entre os valores e princípios existentes, desenvolvendo a partir daí uma estabilidade que proporciona a reestruturação das estratégias frente às mudanças.

AUTORES	CONCEITUAÇÃO DE CULTURA ORGANIZACIONAL
Schein (1992)	O conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionam bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.
Trompenaars (1994)	É a forma que as atitudes são expressas dentro de uma organização e distinguem-se uma das outras por meio de soluções específicas a determinados problemas.
Fleury e Fleury (1995)	É um conjunto de valores, (...), que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elementos de comunicação e consenso, como expressam e instrumentalizam relações de dominação.
Cameron & Quinn (2001)	Valores dados como certos, pressupostos básicos, expectativas, memórias coletivas e definições presentes na organização. A Cultura Organizacional reflete a ideologia que as pessoas carregam consigo mesmas, um senso de identidade que provém aos empregados, linhas de comportamento e formas de lidar com situações, aumentando a estabilidade do sistema social que eles vivenciam. Conceitua cultura organizacional “como as coisas são feitas por aqui”.
Neves (2000)	É a consistência das práticas e dos símbolos organizacionais, a clareza dos valores organizacionais e o consenso no partilhar dos mesmos, que aliviam a ansiedade resultante da ignorância e confusão, ajudam a conferir sentido às atividades passadas, presentes e futuras e, clarificam as expectativas.
Rodriguez Y Rodriguez (2002)	Cultura organizacional é entendida como um conjunto de percepções, atitudes, valores e comportamentos que são sintetizados numa ideologia organizacional, em conhecimentos específicos e em comportamentos coletivos predominantes.

**Quadro 3** - Conceituação de cultura organizacional



A cultura organizacional é composta por vários fatores, dentre eles os valores e as crenças se destacam como sendo a essência da vida organizacional. Segundo Freitas (2000), a cultura é o principal meio de construção, suporte e veiculação do imaginário desenvolvido pelas empresas, sendo então, um instrumento de poder e um conjunto de representações que se estabelecem nas relações diárias e que se expressam em termos de valores, normas e significados visando a uma direção, tornando-a fonte de identidade e reconhecimento.

Ao se estudar cultura organizacional, não se pode deixar de analisar a interferência da cultura de um povo, com seus valores, crenças, hábitos, atitudes e comportamentos no desenvolvimento da cultura empresarial como vantagem competitiva. Para se analisar as diferenças culturais existentes entre a cultura ocidental e a oriental, precisa-se primeiramente entender como essas duas culturas tratam o tema da criação do conhecimento organizacional.

Segundo Nonaka; Takeuchi (1997), os observadores ocidentais partem da visão da organização como uma máquina para processamento de informações. Essa visão está profundamente enraizada nas tradições administrativas ocidentais, de Frederick Taylor a Herbert Simon. Ainda segundo os autores, tratam-se de uma visão do conhecimento como sendo necessariamente explícito. As empresas japonesas, no entanto, tem uma forma muito diferente de entender o conhecimento. Perceber o conhecimento como sendo basicamente tácito. Na visão dos autores, o conhecimento tácito está profundamente enraizado nas ações e experiências de um indivíduo, bem como nas suas emoções, valores ou ideais.

A distinção entre o conhecimento tácito e explícito é a chave para a compreensão das diferenças entre as abordagens ocidental e japonesa ao conhecimento, segundo Nonaka e Takeuchi. Portanto para abordar a formação da cultura organizacional faz-se analisar a cultura local onde a empresa está localizada, pois se pode afirmar que os conhecimentos adquiridos pelos indivíduos no contexto em que vivem se transformam em valor parte da cultura de um povo e conseqüentemente de uma organização.

Segundo Schein (1999), a cultura tem origem a partir de três forças:

- As crenças, valores e pressupostos dos fundadores;
- O aprendizado em grupo e as novas crenças;
- Valores e pressupostos advindos de novos colaboradores e líderes.

Ainda segundo o autor, a evolução da cultura pode acontecer através de processos de diversificação, descentralização, hierarquização e processos de adaptação ao ambiente. Neste momento o processo de desenvolvimento da cultura pode ocorrer de maneira parcial dentro da organização aparecendo então as “sub-culturas”. As “sub-culturas” acarretam diferenças

quanto à forma de operar entre as diversas áreas ou locais. Em dois momentos podem acarretar o surgimento das “sub-culturas” dentro das organizações:

- A. Quando a empresa cresce e amadurece e ocorre a necessidade de adaptação, surgindo as subunidades;
- B. Quando as certezas compartilhadas de alguns colaboradores são diferentes daquelas dos líderes ou de parceiros de trabalho.

Seguindo na mesma linha de análise, Cooper (2000) questiona a idéia de muitos autores quando afirmam que a cultura organizacional reflete valores, crenças, atitudes e comportamentos compartilhados. O autor argumenta que nem todos os membros da organização reagem da mesma forma diante a uma determinada situação. Sempre haverá um certo número de variações da forma pela qual a cultura é expressada ou manifestada pelos membros da organização diante do que acredita-se existir de “cultural predominante”, seja com relação a produção, qualidade ou segurança. Cooper (2000), afirma que a cultura organizacional é heterogênea, uma vez que as crenças, as atitudes e os valores sobre a organização variam de grupo para grupo seja através de grupos funcionais, níveis hierárquicos, aparecendo assim as “sub-culturas”. Nessa análise somente poucos valores, crenças e comportamentos são compartilhados por todos os membros da organização.

Segundo Theobald (2005), da mesma forma que as organizações não são elementos isolados, pois interagem com o ambiente onde estão localizadas, recebendo influências e sendo influenciadas, os indivíduos que trabalham nas organizações também participam desse mesmo processo de intercâmbio. A partir daí, justifica-se a existência de diferentes culturas dentro de uma mesma organização, principalmente as organizações multinacionais, como é o caso da empresa pesquisa.

### **2.6.1 Tipos de Cultura Organizacional**

Segundo Trompennars (1994), o conteúdo da cultura é composto de três camadas:

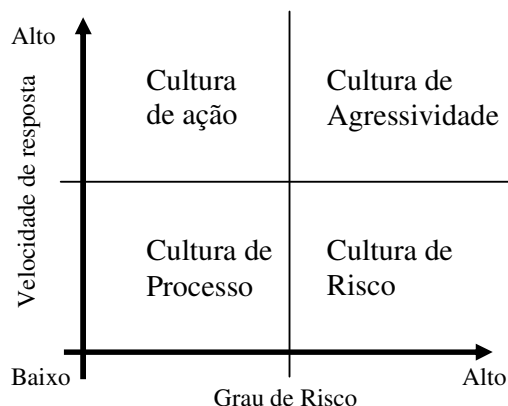
- Artefatos e produtos, a mais visível;
- Normas e valores;
- Premissas básicas, a mais interna;

A partir deste conteúdo e da investigação em organizações em todo o mundo, o autor classifica as culturas das empresas em quatro tipos com suas principais características, conforme quadro 4.

TIPOS DE CULTURA	PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS
Cultura Familiar	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relações próximas, diretas e difusas;</li> <li>- Líder parece pai carinhoso;</li> <li>- Contexto organizacional complexo;</li> <li>- Voltada para o poder político;</li> </ul>
Cultura Torre Eiffel	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estreita no topo e larga na base;</li> <li>- Estável;</li> <li>- Rígida;</li> <li>- Funções claras nos níveis altos;</li> <li>- Ênfase na função;</li> <li>- Líder como instrutor;</li> <li>- Ênfase na precisão administrativa/técnica</li> </ul>
Cultura Míssil Guiado	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ênfase na igualdade e nas tarefas;</li> <li>- Valorização de equipes;</li> <li>- Mais lealdade ao projeto que à empresa;</li> <li>- Líder como coordenador generalista</li> </ul>
Cultura Incubadora	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ênfase na satisfação dos indivíduos;</li> <li>- Compromisso emocional e auto-expressão;</li> <li>- Pessoal e igualitária;</li> <li>- Valorização da criatividade e inovação;</li> <li>- Mudanças rápidas e espontâneas.</li> </ul>

**Quadro 4** - Tipos de cultura e principais características  
Fonte: Trompennars (1994)

Podem-se também classificar os tipos de cultura tomando por base o contexto social e o tipo de mercado em que a organização opera. Segundo Deal & Kennedy apud Limeira (2004), estruturou-se a cultura em quadrantes para classificar os tipos de cultura de acordo com duas variáveis: grau de risco que é necessário correr e velocidade de resposta aos novos cenários conforme a Figura 6.



**Figura 6** – Camadas da Cultura Organizacional  
Fonte Deal; Kennedy (apud LIMEIRA 2004)

Conforme mostra a Figura 6, cada quadrante representa os tipos de cultura organizacional. Pode-se conhecer as principais características de cada quadrante deste modelo no quadro 5, abaixo:

TIPOS DE CULTURA	PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS
Cultura de Ação	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atividades operacionais intensas;</li> <li>- Perseverança;</li> <li>- Ênfase nas necessidades do cliente;</li> <li>- Valorização da comunicação interna e externa;</li> <li>- Organização dinâmica mais voltada para o presente do que o futuro;</li> <li>- Prefere quantidade à qualidade</li> </ul>
Cultura de Agressividade	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ousadia;</li> <li>- Disposição para correr riscos;</li> <li>- Ênfase na competição interna;</li> <li>- Rapidez e curto prazo;</li> <li>- Valorização da criatividade;</li> <li>- Pouca burocracia;</li> <li>- Muito individualismo e pouca cooperação</li> </ul>
Cultura de Processo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dificuldade na definição de indicadores de desempenho;</li> <li>- Nível de burocracia acentuado devido a focalização excessiva no modo de fazer;</li> <li>- Ênfase na perfeição técnica, no título e no rigor formal;</li> <li>- Valorização de detalhes;</li> <li>- O sistema é o principal valor;</li> <li>- Hierarquia;</li> <li>- Poder de posição;</li> <li>- Pouco estímulo à inovação</li> </ul>
Cultura de Risco	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Poderação;</li> <li>- Disposição para correr riscos em médio/longo prazo;</li> <li>- Ênfase na análise de cenários futuros e nas necessidades dos clientes;</li> <li>- Processo decisório precisa de competência técnica;</li> <li>- Autoridade;</li> <li>- Grande capacidade de atuar sobre pressão</li> </ul>

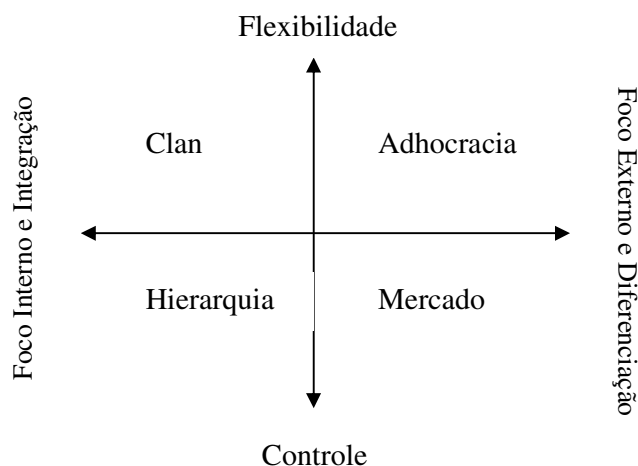
**Quadro 5** - Tipos de cultura e principais características

Fonte: Deal; Kennedy (apud LIMEIRA, 2004)

Pode-se ainda tomar como base no estudo dos tipos de cultura, o modelo idealizado por Cameron; Quinn (2001), de fundamento teórico chamado *Competing Values Framework* ou Modelo dos Valores Contrastantes. O modelo desenvolvido pelos autores tem o objetivo de estreitar o foco a procura das dimensões chaves da cultura, ajudando as corporações a interpretarem os quatro tipos de cultura dominantes que definem os valores principais, pressupostos, interpretações e abordagens que caracterizam a organização.

Segundo Cameron & Quinn (2001), este modelo é classificado dentro de quadrantes, a partir de critérios de efetividade, que “definem os valores centrais sobre os quais são feitos os julgamentos sobre as organizações”.

Segundo Cameron e Quinn (2001), o modelo é empregado para identificação do “design” organizacional, estágio e desenvolvimento do ciclo de vida da empresa, teorias de efetividade, regras de liderança, regras de Recursos Humanos e administração de competências.



**Figura 7** – Modelo de Valores Contrastantes  
Fonte: Cameron & Quinn (1999)

Conforme mostra a Figura 7, cada quadrante representa os pressupostos básicos, orientações e valores que são os elementos que compõem a cultura organizacional. Pode-se conhecer as principais características de cada quadrante deste modelo no quadro 6:

TIPOS DE CULTURA	PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS
Cultura Hierárquica	- Fornece ambiente muito formal e lugar estruturado para trabalhar; - Procedimentos governam o que as pessoas fazem;
Cultura de Mercado	- Caracteriza uma organização orientada por resultados, na qual a maior preocupação é ter o trabalho alcançado e feito. - As pessoas são orientadas para objetivos.
Cultura Clan	- Propicia um lugar muito amigável de se trabalhar, onde as pessoas compartilham muito de si mesmas; - Funciona como extensão da família;
Cultura Adhocrática	- Caracteriza a empresa como sendo um dinâmico, empreendedor e criativo lugar para trabalhar; - As Pessoas esticam seus pescoços e correm riscos;

**Quadro 6** - Tipos de cultura e principais características  
Fonte: Cameron & Quinn (1999)

O modelo de valores contrastantes de Cameron; Kim (1999), serviu como base para a elaboração do Modelo de Valores Contrastantes do Grupo Focus que manteve as

características essenciais do modelo anterior, só alterando as tipologias. O modelo adaptado identifica quatro tipos de cultura:

- Cultura de Regras – caracterizada pela orientação interna e pelo controle
- Cultura de Apoio – vetores de orientação interna e de flexibilidade
- Cultura de Inovação – caracterizada pelos vetores de flexibilidade e orientação externa
- Cultura de Objetivos – caracterizada pela orientação externa e pelo controle

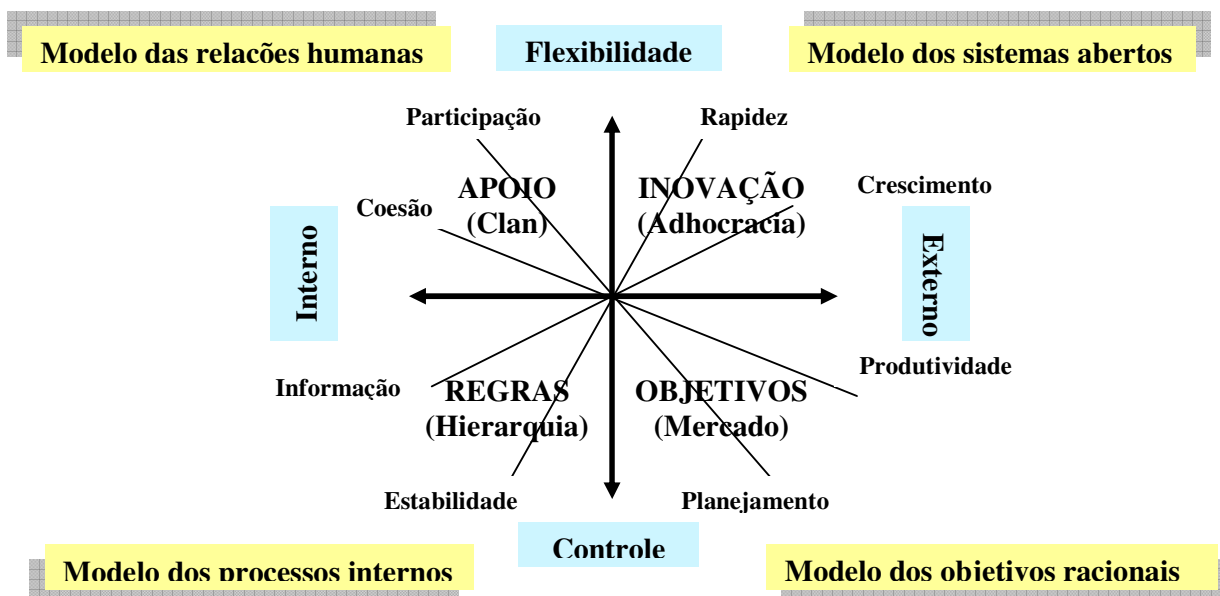
Segundo Neves 2000, os valores, crenças, atitudes e pressupostos fundamentais cujos significados são partilhados pelos membros de uma organização constituem a essência da Cultura Organizacional.

A partir deste modelo, classifica-se as principais características das tipologias de cultura estudadas no quadro 7:

TIPOS DE CULTURA	PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS
REGRAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Valoriza a formalização, segurança, uniformidade, centralização em nome da estabilidade interna;</li> <li>- O fator de motivação é a segurança, a ordem, as regras e normas de funcionamento parametrizadoras do funcionamento organizacional;</li> <li>- A liderança tende a ser conservadora para garantir a estabilidade e a segurança;</li> </ul>
APOIO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Insere-se no modelo teórico das relações humanas, enfatiza a flexibilidade e o lado interno da organização e tem por objetivo principal a criação e a manutenção da coesão e empenho das pessoas;</li> <li>- A participação, confiança e o sentido de pertencer ao grupo são valores chaves da motivação;</li> <li>- A liderança tende a motivar e estimular a participação e apoiar o desenvolvimento das pessoas, fomentando o trabalho em grupo.</li> </ul>
INOVAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Valoriza a flexibilidade e a mudança, mas centra a atenção na adaptação da organização às exigências do ambiente externo, como valores dominantes, crescimento, aquisição de recursos, criatividade e capacidade adaptativa;</li> <li>- A liderança é caracterizada por assumir e correr riscos e a eficácia se mede pela participação de mercado e crescimento em volume de negócio.</li> </ul>
OBJETIVOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Enfatiza a produtividade, desempenho, alcance dos objetivos e a realização, consistindo a motivação na capacidade de competir e alcançar objetivos predeterminados.</li> <li>- A liderança tende a ser orientada para tarefas.</li> </ul>

**Quadro 7** – Principais características das tipologias das culturas  
Fonte: Neves, 2000

Segundo Laino (2004) ao analisar o modelo proposto pelo Grupo Focus, identifica-se similaridades e antagonismos entre os tipos de cultura de acordo com as principais características apresentadas no quadro 7, conforme podemos visualizar na figura 8.



**Figura 8** – Modelo dos valores contrastantes do Grupo FOCUS  
Fonte: Neves, 2000

De acordo com a teoria antropológica, a cultura é única em cada organização e é formada pela mentalidade de seus membros. Segundo Neves (2000), as dimensões da cultura nascem do aprendizado interno das organizações, ou seja, da relação entre as pessoas e da validação das suas experiências.

Vale ressaltar, que ao analisar o tipo de cultura em que uma empresa mais se identifica, tomando como base o modelo do Grupo Focus, percebe-se que a empresa ao possuir características acentuadas de uma dimensão, isso não prejudica a percepção de características opostas de outra dimensão. Isto é, segundo Laino (2004), a maior percepção dos funcionários das características da cultura de apoio (flexibilidade e ênfase no âmbito interno) não prejudica que os mesmos sejam conscientes com relação aos objetivos organizacionais. Ainda segundo a autora, a empresa pode ter um planejamento bem definido tanto no âmbito interno (cultura de apoio e cultura de regras) como no âmbito externo (cultura de inovação e objetivos).

O conceito de cultura organizacional é amplo e complexo, e comporta diversos enfoques do ponto de vista antropológico, sociológico, psicológico e empresarial, por isso não

se pode dizer que existe cultura certa ou errada. Há a necessidade de desenvolver em todos os níveis, valores e pressupostos básicos compatíveis com os objetivos estratégicos da organização. Segundo Neves (2000), a empresa tem que estabelecer seus objetivos estratégicos, identificar o perfil de sua cultura e reforçar as dimensões que estão menos desenvolvidas. Para isso ainda segundo o autor, não basta ter o entendimento da cultura organizacional e o comprometimento com relação ao atendimento dos objetivos estratégicos somente da liderança, mas sim de todos os empregados da organização. É necessário então intensificar e aprimorar as ferramentas de comunicação para todos os níveis da organização divulgando os valores empresariais, missão, visão da organização.

### 2.6.2 Competência

A palavra competência vem do latim *competere*, cujo significado de *com* é conjunto e *petere* significa esforço.

O tema Competência nos últimos anos está freqüentemente na pauta das discussões tanto acadêmicas como empresariais, pois se busca um maior entendimento do conceito baseado nas literaturas européias (francesa) e americanas em paralelo com o contexto brasileiro e as necessidades do mercado. Pretende-se com isso transformar a teoria em prática nas organizações, já que vários autores ressaltam que a implantação e o desenvolvimento da Gestão por Competências atualmente é uma vantagem competitiva.

O tema competência está associado a diferentes níveis de compreensão, isto é, no nível da pessoa (competência individual), no nível das organizações (*core competences*) e dos países (sistemas educacionais).

Segundo Le Boterf (1995), a competência situa-se numa encruzilhada com três eixos, conforme demonstrado na figura 9:



**Figura 9** - Os três eixos da competência  
Fonte: Le Boterf, 1995. Adaptação: Autora



Percebe-se através da figura acima que a competência é composta pela história de vida e contexto em que a pessoa vive, somado a formação educacional e a experiência profissional que adquiriu ao longo da sua vida laboral. A partir da junção desse três eixos deriva-se as competências individuais.

Na era da globalização, as corporações estão tendo que adaptar suas culturas de modo que as torne mais versáteis, ágeis, dinâmicas, flexíveis, criativas, integradas a uma visão sistêmica. Para muitos autores para se conseguir atender esse desafio de maneira eficiente, as empresas têm que se adaptar aos novos modelos de gestão baseados em conceitos de competências, aprendizagem organizacional, gestão do conhecimento, dentre outros. Esses modelos de gestão além de proporcionar o desenvolvimento pessoal e profissional das pessoas dentro das organizações estimulam-nas não só a desenvolverem as competências coletivamente mais também compartilhá-las.

Após inúmeras leituras realizadas sobre o tema em referência, percebe-se que não há um consenso na definição de competência entre os diversos autores. Isto é, desde os estudiosos do assunto na literatura americana e na literatura européia, percebe-se entendimentos diferentes na sua conceituação como se pode observar no Quadro 8.

AUTORES	DEFINIÇÃO DE COMPETÊNCIAS
McClelland (1973)	É uma característica subjacente a uma pessoa que pode ser relacionada com desempenho superior na realização de uma tarefa ou em determinada situação.
Le Boterf (1995)	A competência é o conjunto de aprendizagens sociais e comunicacionais nutridas a montante pela aprendizagem e formação e a jusante pelo sistema de avaliações. Competência é um saber agir responsável e reconhecido pelos outros.
Mirabile (1997)	Diferencia competência de <i>aptidões</i> , talento natural da pessoa que pode vir a ser aprimorada, de <i>habilidades</i> , demonstração de um talento particular na prática, e de <i>conhecimentos</i> , o que as pessoas precisam saber para desempenhar uma tarefa.
McLagan (1997)	A palavra competência nas organizações adquire vários sentidos, alguns característicos do indivíduo, ou seja, conhecimento, habilidades e atitudes (variáveis de <i>input</i> ), e outros à tarefa, resultados (variáveis de <i>output</i> ).
Hamel & Prahalad (1999)	Competência é um conjunto de habilidades e tecnologias, e não uma única habilidade e tecnologia isolada. A integração é a marca de autenticidade das competências essenciais.
Zarifian (2001)	A competência é a inteligência prática para situações que se apóiam sobre os conhecimentos adquiridos e os transformam com tanto mais força, quanto mais aumenta a complexidade das situações.

**Quadro 8** - Conceituação das competências por diversos autores

Ao analisar as definições de competências apresentadas no quadro 8, destaca-se a existência de duas abordagens: a visão estratégica e a visão individual. Realizando uma breve análise nessas duas abordagens identifica-se a correlação com o conceito de competência segundo Le Boterf (1995), Fleury e Fleury (2000), “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

#### 2.6.2.1 Os níveis de competências nas organizações

Podem-se destacar três níveis de aprendizagem organizacional, nível do indivíduo, nível do grupo e nível da organização. A partir daí, pretende-se entender como ocorre a passagem da aprendizagem individual para a organizacional.

- Nível do indivíduo: o processo de aprendizagem ocorre primeiro no nível do indivíduo, carregado de emoções positivas e negativas dependendo das experiências vividas.
- Nível do grupo: pode ocorrer em um processo social e coletivo. Observa-se como o grupo aprende, como combina os conhecimentos e as crenças individuais, interpretando-as e integrando-as em esquemas coletivos compartilhados. O desejo de pertencer a um grupo pode ser um forte fator motivacional para o aprendizado.
- Nível da organização: o processo de aprendizado individual, compartilhado em grupos se torna institucionalizado e expresso em diversos processos organizacionais: na estrutura, no conjunto de regras e procedimentos.

As competências são desenvolvidas através de um processo de aprendizagem que começa no indivíduo, passa pelos grupos e continua na organização. Aprende-se de diversas maneiras, ouvindo, lendo, errando, na prática, observando os outros, enfim, é um processo que difere de pessoa para pessoa.

### 2.6.2.2 Os tipos de competências nas organizações

#### ◆ Competências Organizacionais e Essenciais

Embora as empresas utilizem as mesmas fontes teóricas e os trabalhos de implantação sigam processos metodológicos rigorosos, as empresas conceituam competência de diversas maneiras e, conseqüentemente, também operacionalizam o conceito de maneiras diversas.

Ao analisar as diversas definições dos tipos de competências existentes em uma organização, destacam-se três autores, Prahalad; Hamel (1999) que diferenciam competências organizacionais e competências essenciais e Mills (2002) que procura sistematizar estes conceitos propondo um quadro síntese para definir os vários níveis de competências organizacionais.

Segundo Prahalad; Hamel (1999), as competências essenciais seriam aquela que obedecem a três critérios:

- Oferecem reais benefícios aos consumidores;
- São difíceis de imitar;
- Dão acesso a diferentes mercados.

Já as competências organizacionais são definidas a partir da identificação pela empresa das competências essenciais do negócio e as competências necessárias a cada função. Dessa maneira podemos concluir que uma empresa possui diversas competências organizacionais, localizadas em diversas áreas.

Mills et. al (2002) sintetiza no quadro 9 os vários níveis de competências organizacionais:

<b>Competências essenciais</b>	Competências e atividades mais elevadas, no nível corporativo, que são chave para a sobrevivência da empresa e centrais para sua estratégia.
<b>Competências distintas</b>	Competências e atividades que os clientes reconhecem como diferenciadores de seus concorrentes e que provêm vantagens competitivas.
<b>Competências organizacionais</b>	Competências e atividades-chave, esperadas de cada unidade de negócios da empresa.
<b>Competências de suporte</b>	Atividade que é valiosa para apoiar um leque de competências.
<b>Capacidades dinâmicas</b>	Capacidade de uma empresa de adaptar suas competências pelo tempo. É diretamente relacionada aos recursos importantes para a mudança a mudança.

**Quadro 9** – Níveis de Competências organizacionais

Fonte: Mills, Platts, Bourne – Competing, through competences, 2002, p. 13

Segundo Zarifian, 2001, a competência pode estar associada em qualquer parte do ciclo do negócio, mas para ser considerada uma competência essencial deve estar associada a um sistemático processo de aprendizagem organizacional.

#### ◆ Competências Individuais

Para definirmos competência individual temos que associar a verbos e expressões como: saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber se engajar, assumir responsabilidades, ter visão estratégica. Segundo Le Boterf (1995), essas competências são conhecimentos e habilidades na ação, no contexto organizacional, por isso as competências individuais serão diferentes conforme a organização em que a pessoa atua.

A maioria dos processos de Gestão por Competências faz uma ligação direta entre as competências essenciais e as individuais, ocorrendo freqüentemente uma valorização maior das competências essenciais. Esse tipo de processo deixa de lado todas as outras competências organizacionais e recursos que precisam ser disponibilizados para gerenciar o processo, além disso, quando o foco da gestão está nas competências essenciais, tende a supervalorizar algumas qualidades e conseqüentemente alguns grupos de pessoas.

Percebe-se que por mais avançado que esteja o processo de Gestão por Competências nas empresas, ainda há uma dificuldade em identificar, desenvolver e avaliar as competências individuais, ocorrendo assim uma homogeneização das competências a partir das competências essenciais, sem priorizar o indivíduo e suas qualidades no desenvolvimento da sua função.

Observa-se que todas as competências identificadas, em grande parte, dependem da ação das pessoas para serem desenvolvidas, a partir daí, pode-se afirmar que para ocorrer o desenvolvimento das competências organizacionais há necessariamente que ocorrer o desenvolvimento das competências individuais. Nesse processo as condições existentes no contexto são de fundamental importância para o desenvolvimento das competências individuais, entende-se contexto recursos tangíveis e intangíveis e processos de trabalho em grupo. As competências se desenvolvem a partir da integração das pessoas com os processos dentro de um contexto com seus recursos. Segundo Mills et al. 2002:

Um recurso é algo que a organização possui ou tem acesso, mesmo que esse acesso seja temporário. Uma competência é uma habilidade para fazer alguma coisa... uma competência é construída a partir de um conjunto de 'blocos' denominados recursos.

### 2.6.3 A relação entre competências individuais e organizacionais

Em geral, os autores apontam na prática para a existência de dois níveis de competências: as competências organizacionais e as individuais. Percebe-se que com o desenvolvimento das competências individuais e a integração com os recursos existentes no contexto, a partir daí, que ocorrerá o desenvolvimento dos diversos tipos de competências organizacionais.

Para alguns pesquisadores no assunto a identificação das competências surge da estratégia empresarial, isto é, primeiramente ocorre à definição das estratégias organizacionais e a partir daí, desdobra-se em competências funcionais. Para outros ocorre de maneira inversa, inicia-se pela análise das competências de cada profissional, forma um “book” de competências organizacionais e a partir de então a organização estabelece a sua estratégia.

Valores, crenças e emoções (+)	Conhecimento tácito (+)	Conhecimento explícito (+)	Habilidades (+)	Atitudes =	<b>Competências Individuais</b>
-----------------------------------	----------------------------	-------------------------------	--------------------	---------------	---------------------------------

**Figura 10** – Construção das Competências Individuais

Competências Individuais (+)	Cultura Organizacional (+)	Gestão (+)	Mudança =	<b>Competências Organizacionais</b>
---------------------------------	-------------------------------	---------------	--------------	-------------------------------------

**Figura 11** – Construção das Competências Organizacionais

Ao construir o conceito de competência individual, comete-se o erro de interpretação ao conceituá-la como sendo um estoque de conhecimentos teóricos e empíricos retido pelo indivíduo ou que se encontra amarrado a uma tarefa. Segundo Zarifian (2001), a competência é a inteligência prática para situações que se apóiam sobre os conhecimentos adquiridos e os transformam com tanto mais força, quanto mais aumenta a complexidade das situações.

Segundo ainda a interpretação desse autor, a competência se traduz numa atuação responsável de compartilhamento de informações e conhecimentos, saber agir e saber fazer mobilizando recursos num contexto profissional determinado. Definição de competência: saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir

conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

No quadro a seguir, inspirado na obra de Le Boterf (1995), define-se o significado dos verbos expressos neste conceito:

<b>Saber agir</b>	Saber o que e por que faz. Saber julgar, escolher e decidir.
<b>Saber mobilizar recursos</b>	Criar sinergia e mobilizar recursos e competências.
<b>Saber comunicar</b>	Compreender, trabalhar, transmitir informações, conhecimentos.
<b>Saber aprender</b>	Trabalhar o conhecimento e a experiência, rever modelos mentais; saber desenvolver-se.
<b>Saber engajar-se e comprometer-se</b>	Saber empreender, assumir riscos. Comprometer-se.
<b>Saber assumir responsabilidades</b>	Ser responsável, assumindo riscos e conseqüências de suas ações sendo por isso reconhecido.
<b>Ter visão estratégica</b>	Conhecer e entender o negócio da organização, o seu ambiente, identificando oportunidades e alternativas.

**Quadro 10** - Competências para o profissional

A formação de competências está diretamente ligada à definição das estratégias da organização, isto é, definem-se as estratégias organizacionais e as competências necessárias para alcançá-las num processo de aprendizagem contínua.

#### 2.6.4 A Gestão de Competências e a Gestão de Pessoas

A adoção do modelo de Gestão por competências adquire diversos formatos nos diferentes ramos de atividades, sendo ora o eixo principal de todo o Sistema de Gestão de Pessoas e ora apenas um instrumento a mais de gestão. Em geral, a implantação de modelos de Gestão por Competências é realizado de maneira restrita nas empresas como forma de obter vantagem competitiva e um melhor posicionamento estratégico no mercado.

Analisando o contexto brasileiro, percebe-se que as organizações tendem a implantar o processo de Gestão por Competências de maneira parcial, ou seja, é difícil encontrar empresas onde todos os níveis das competências foram analisados e detalhados. As organizações têm grande dificuldade em traduzir competências essenciais em individuais específicas. As

competências individuais são tratadas de maneira simplista nas diversas empresas através de um padrão estabelecido (capacidade de trabalhar em equipes, de entendimento do negócio da empresa, de inovação). Há uma tendência de tratar a competência como um padrão, assim como o cargo era o padrão que sustentava o sistema de Gestão de Pessoas, a competência passa a ser um novo critério, onde as pessoas serão avaliadas, treinadas e remuneradas em função de um critério pré-estabelecido.

Por mais que muitos autores façam referência à competência como algo que se percebe na ação e na prática, o conceito ainda necessita de maior detalhamento para ser operacionalizado de maneira eficaz e eficiente, mudando na verdade a essência do processo de Gestão de Pessoas.

Conforme já apresentado no processo de Gestão por Competência existem níveis das competências no âmbito organizacional, destacam-se no plano estratégico as competências essenciais, no técnico-operacional as competências organizacionais e no plano social as competências individuais.

Embora, o foco da gestão por Competências esteja no indivíduo a maioria dos autores americanos alinham o processo às necessidades específicas estabelecidas pelos cargos. Nesta linha, segundo Fleury e Fleury (2000) a gestão por competências é apenas um rótulo mais moderno para administrar uma realidade organizacional ainda fundada nos princípios do taylorismo-fordismo.

Porém, há uma argumentação contra essa linha de raciocínio quando se percebe que o conjunto de habilidades e requisitos desenhados para atender aos cargos estabelecido no sistema taylorista, não atende as demandas de uma organização complexa e mutável num mundo globalizado. Atualmente as organizações não competem mais somente por meios de produtos, mas por meio de competências desenvolvidas nas organizações pelos indivíduos.

## 2.7 A CULTURA DE SEGURANÇA

Após o acidente nuclear de Chernobyl em 1986, chegou-se conclusão que “erros e violações de procedimentos operacionais que contribuíram para o acidente foram identificados como evidências de uma cultura deficiente de segurança na planta”.(FLAMING, M & SCOTT, M., P.1). A partir desse acidente, em 1987 no documento *Summary Report on the Post-Accident Review Meeting on the Chernobyl Accident*, publicado pela IAEA (COOPER,

2000), o termo cultura de segurança passou a ser utilizado de forma mais clara e objetiva.

Para análise da cultura de segurança nas organizações, pretende-se iniciar o estudo conhecendo as premissas da Engenharia de Segurança Tradicional, passando pelas perspectivas de abordagem da falha humana e finalizando com a Cultura de Segurança Total.

### **2.7.1 A Engenharia de Segurança Tradicional**

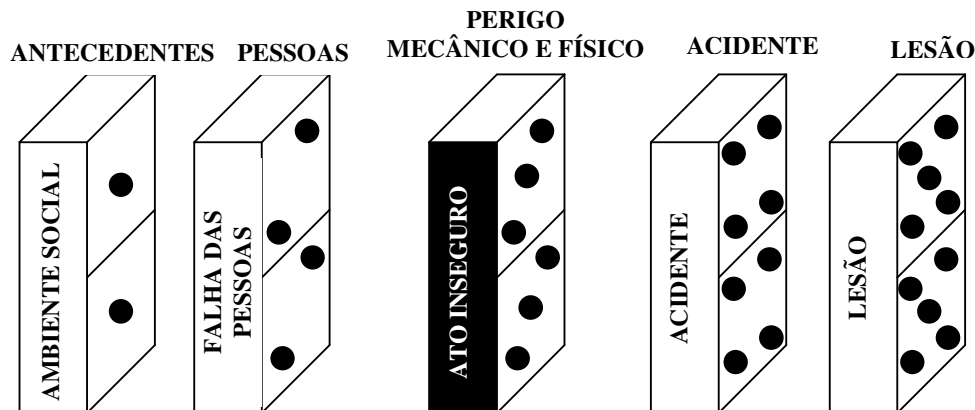
A Engenharia de Segurança Tradicional teve sua origem na “Teoria do Dominó” de Heinrich, que tinha como premissa a relação direta das causas dos acidentes com os fatores individuais. A partir daí, recomendava-se que as ações para controle fossem direcionadas inicialmente na seleção do pessoal e paralelamente campanhas e programas motivacionais maciços direcionados ao pós-acidente como forma de reduzir as falhas humanas.

Essa teoria foi proposta inicialmente por Herbert William Heirich, na década de 30, para descrever a seqüência de ocorrência de um acidente. Segundo Heirich apud Theobald (2005), essa teoria acreditava numa seqüência de cinco passos para a ocorrência do acidente, conforme apresentados a seguir:

- A. Antecedentes e ambiente social;
- B. Falha das pessoas;
- C. Ato inseguro junto com um perigo mecânico e físico;
- D. Acidente;
- E. Lesão.

Na figura 12, podem-se visualizar os cinco fatores na seqüência do acidente ilustrado na Teoria do Dominó.

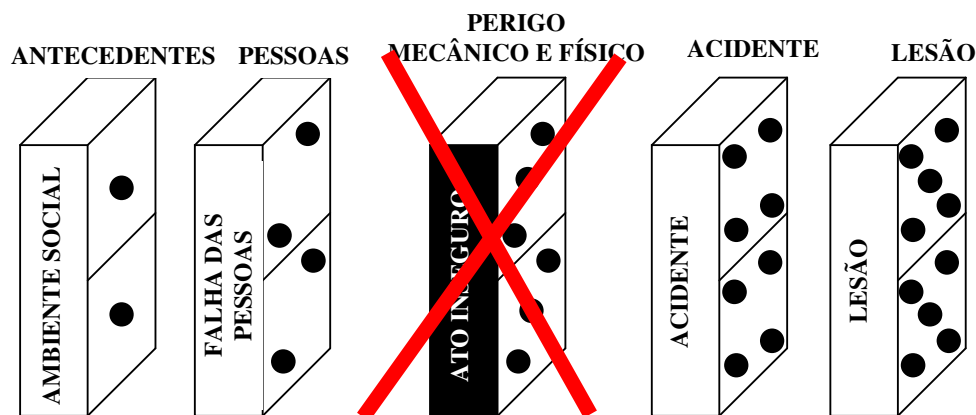




**Figura 12** - Os cinco fatores na seqüência do acidente  
 Fonte: Adaptação de Heirich (apud THEOBALD, 2005)

A partir da figura acima se percebe que segundo a teoria do dominó cada fator atua sobre o subsequente de maneira semelhante ocasionando a queda das peças. O teorema na ocorrência de um acidente, segundo Heirich (apud THEOBALD, 2005), é descrito da seguinte maneira: uma lesão pessoal só acontece como resultado de um acidente, conseqüentemente um acidente é o resultado de um perigo pessoal ou físico que só existe devido à falha das pessoas que são inerentes ou adquiridas no ambiente social.

Na análise do autor da teoria do dominó, o fator central na seqüência do acidente seria a peça que representa o ato inseguro, por isso na sua visão deveria ser removida, conforme representado na figura 13.



**Figura 13** – A eliminação dos Atos Inseguros  
 Fonte: Adaptação de Heirich (apud THEOBALD, 2005)

Nessa teoria considerou o erro humano como o principal ponto da ocorrência dos acidentes, porém esse ponto foi dividido em quatro modos de falha, segundo a visão de Heirich (apud THEOBALD, 2005): conhecimento-atitude-aptidão-habilidade. A partir dessa

divisão concluiu-se que esses quatro modos de falha causariam ou permitiriam a ocorrência dos acidentes se convencionando chamar de atos inseguros e condições inseguras.

Ainda segundo Theobald apud Heirich, 2005, com base nessa teoria foram analisados 75.000 acidentes chegando-se à conclusão que 88% de todos os acidentes industriais são causados por atos inseguros das pessoas. A partir dessa análise, o autor da teoria dos dominós reforçou sua tese na ocorrência dos erros humanos como a principal causa dos acidentes.

Segundo Theobald (2005), a abordagem monocausal, foca o indivíduo ao invés dos sistemas como a principal causa do erro, as conseqüências freqüentemente recaem sobre os empregados na linha de frente e aplicação de responsabilidade e culpa.

### **2.7.2 Perspectivas diferenciadas da Falha Humana**

A teoria do dominó foi considerada um marco na análise dos acidentes pelos especialistas em segurança durante mais de 40 anos e sofreu poucas alterações ao longo do tempo por outros autores. Através de pesquisa bibliográfica identificam-se quatro perspectivas abordando a falha humana por especialistas de diversas áreas, são elas:

- Engenharia de Segurança Tradicional;
- Engenharia de Fatores Humanos ou Ergonomia;
- Engenharia de Sistemas Cognitivos;
- Sistemas Sócio-Técnicos

No quadro 11 é realizada uma comparação entre essas quatro perspectivas, realizada nos Estados Unidos, com relação às estratégias de controle mais utilizadas, principais áreas de aplicação e a freqüência com que as abordagens são aplicadas na indústria de processo.

<b>PERSPECTIVA DE ABORDAGEM</b>	<b>ESTRATÉGIA DE CONTROLE</b>	<b>PRINCIPAIS ÁREAS DE APLICAÇÃO</b>	<b>FORMAS TÍPICAS DE APLICAÇÃO</b>	<b>FREQUÊNCIA DE APLICAÇÃO</b>
Engenharia de Segurança Tradicional	Motivacional, Comportamental e Mudança de Atitude	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Segurança do Trabalho</li> <li>➤ Operações Manuais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Seleção</li> <li>➤ Mudança de comportamento, via campanhas motivacionais</li> </ul>	Muito frequente
Engenharia de Fatores Humanos/ Ergonomia	Projeto, Auditorias e Feedback de experiência operacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Segurança do Trabalho</li> <li>➤ Segurança de Processo</li> <li>➤ Operações manuais</li> <li>➤ Operações Controladas</li> <li>➤ Operações de rotina</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Análise de tarefas</li> <li>➤ Projeto do posto de Trabalho</li> <li>➤ Projeto de Tarefa</li> <li>➤ Projeto de Interface</li> <li>➤ Avaliação do ambiente de trabalho</li> <li>➤ Análise da carga de Trabalho</li> </ul>	Pouco frequente
Engenharia de Sistemas Cognitivos	Projeto, auditorias e feedback de experiência operacional, com ênfase em modos mentais tais como: diagnóstico e solução de problemas	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Segurança de Processo</li> <li>➤ Solução de Problemas;</li> <li>➤ Tomada de decisão</li> <li>➤ Situações Anormais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Análise cognitiva das tarefas;</li> <li>➤ Suporte à decisão em situações de emergência;</li> <li>➤ Análise de incidentes e acidentes com foco na falha humana como causa raiz</li> </ul>	Raro
Sistemas Sócio-Técnicos	Cultura, política e gestão	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Segurança do Trabalho</li> <li>➤ Segurança de Processo</li> <li>➤ Efeitos dos fatores organizacionais sobre a segurança;</li> <li>➤ Aspectos da política;</li> <li>➤ Cultura</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Entrevistas;</li> <li>➤ Surveys;</li> <li>➤ Reprojeto organizacionais;</li> <li>➤ Gerenciamento pela Qualidade Total</li> </ul>	Frequente

**Quadro 11** – Comparação entre as perspectivas de abordagem, nos EUA, para a falha humana  
Fonte: AICHE (1994)

A análise do quadro 11 inicia-se pela perspectiva da Engenharia de Segurança Tradicional já apresentada no item 2.7.1, cuja essência está na análise dos fatores individuais como causadores dos acidentes.

A abordagem da Engenharia de Fatores Humanos/Ergonomia enfatiza a conexão entre a capacidade humana e as demandas do sistema como sendo a principal causa da falha humana, daí a premissa básica da garantia de que os projetos de engenharias levem em consideração as características físicas e mentais dos indivíduos. Isto é, colocando-se em prática a descrição “adaptando o trabalho as pessoas” em contraste com “adaptando as pessoas ao trabalho” se aproximando essa segunda descrição a engenharia de segurança tradicional.

A terceira perspectiva analisada é a Engenharia de Sistemas Cognitivos, especialmente aplicadas em operações de alta complexidade tecnológica e elevado grau de automação, tais como: indústrias nucleares e químicas. Essa perspectiva é útil para essas operações por necessitar alto nível de exigência de funções mentais como: solução de problemas, diagnóstico e tomada de decisão. A principal diferença entre a abordagem Engenharia de Fatores Humanos/ Ergonomia para a abordagem da Engenharia de Sistemas Cognitivos está no método adotado. Isto é, a perspectiva de abordagem dessa última inclui análise cognitiva das tarefas, focada nas falhas de processamento de informação e na utilização de sistemas de suporte a decisão, em diversos níveis de sofisticação.

A última perspectiva de abordagem, os Sistemas Sócio-Técnicos, utiliza a análise da multicausalidade, isto é, a interação de múltiplos fatores na ocorrência dos acidentes. Essa perspectiva surgiu da avaliação da performance humana considerando vários fatores que se conectam, tais como: cultura, fatores sociais e sistemas de gestão.

Segundo Theobald (2005), as perspectivas anteriores analisam e fornecem uma base técnica para minimizar a falha humana somente nos níveis do indivíduo e do time de trabalho. Porém o controle da falha humana deve desencadear um profundo estudo do impacto da política de gestão e da cultura organizacional na ocorrência dos acidentes. Ainda segundo o autor, estudos sobre grandes acidentes industriais da história tais como: Chernobyl, Bophal, Challenger, mostram que quase sempre a ocorrência foi advinda da integração de falhas ativas, latentes e cultura não apropriada. As quatro perspectivas apresentadas são complementares por possuírem papel importante na evolução e formação da abordagem moderna da Segurança do Trabalho.

### 2.7.3 O conceito de Cultura de Segurança

Segundo Cooper (2000) o termo Cultura de Segurança tem sido utilizado para descrever a cultura organizacional, onde a segurança é entendida e aceita como sendo a prioridade número um da organização. Porém, para o autor se a segurança não for à característica dominante da cultura organizacional, a cultura de segurança será um acessório da cultura da organização.

Ainda segundo Cooper, para muitas organizações a redução das taxas de frequência e gravidade de acidentes é confundida como um bom referencial para mensuração da cultura de segurança das empresas. Porém a redução dessas taxas pode ocorrer por uma série de outros fatores que tem pouca relação com a cultura de segurança.

A cultura de segurança tem sido descrita como “os valores coletivos e as atitudes das pessoas dentro da organização”. (COOPER, 2000, p.3). A partir dessa descrição pode ser considerada como a integração entre pessoas, trabalho e fatores organizacionais.

Ao analisar o modelo tradicional de gestão de segurança utilizou-se a técnica de Análise de Campo de Forças criada por Kurt Lewin para dignosticar situações-problema através da identificação das forças nela atuantes (LEWIN, 1947).

Entende-se como problema um desvio, seja ele qual for, entre o previsto e o real (figura 14), determinando a partir daí, as suas causas fundamentais, gerando idéias de solução e planejando as tarefas de implementação exigidas pela mudança.

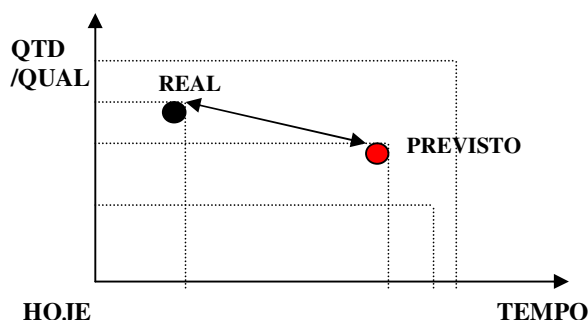


Figura 14 - Definição de problema

Há duas forças básicas que influenciam os problemas, as causas ou as soluções em questão:

- A primeira são as forças propulsoras ou facilitadoras. São forças que promovem a ocorrência de uma atividade específica da questão.
- A segunda é formada pelas forças restritivas ou inibidoras. Forças que inibem ou se opõem à ocorrência da mesma atividade.

Os dois campos de força, observados na figura 14 atuam em direções opostas e o resultado caracteriza a situação problema. Neste “campo de forças” identificaram-se forças impulsionadoras adicionais para fomentar a cultura da segurança total.

FORÇAS PROPULSORAS	FORÇAS RESTRITIVAS
Existência de sistema de monitoramento através de indicadores reativos para gestão da saúde e segurança ocupacional.	Predominância, na gestão de segurança e saúde ocupacional, do conceito de segurança como sinônimo de prevenção de lesões pessoais.
Existência de conhecimento e de experiência técnica/operacional na avaliação da severidade dos riscos potenciais nos ambientes de trabalho, permitindo estabelecer prioridades e elaborar programas.	Presença dominante de atitudes e decisões reativas nos níveis tático e operacional.
Existência de potencial fator motivador para adoção de comportamentos pró-ativos nas perdas financeiras e econômicas devidas a acidentes e incidentes. (Força impulsionadora adicional para motivar a mudança).	Não explicitação, nas tomadas de decisão, dos prejuízos financeiros decorrentes de paradas na produção, danos materiais aos equipamentos, perdas de materiais, atrasos na entrega de produtos e outros imprevistos que prejudicam o andamento normal do processo produtivo.
Existência de dados relativos a gastos com seguro de saúde e de reabilitação de trabalhadores acidentados para fomentar decisões baseadas em atitude pró-ativa. (Força impulsionadora adicional para motivar a mudança)	Não utilização, para prevenção de acidentes, dos dados relativos a gastos com assistência médica e reabilitação dos trabalhadores incapacitados.
Desenvolvimento de programa de cultura e educação para a gestão da segurança e saúde ocupacional com atitude pró-ativa. (Força impulsionadora adicional para motivar a mudança).	Existência de cultura de aceitação do acidente como “fato inesperado e de causas fortuitas” ou incontroláveis

**Quadro 12** - Campo de Forças da Cultura tradicional de segurança e saúde ocupacional

Após análise do campo de força do modelo tradicional de gestão de segurança, percebe-se que as forças restritivas existentes nesse processo fazem refletir sobre a necessidade de mudança da cultura de segurança. Ressalta-se na abordagem da gestão da mudança principalmente o que está relacionado a alteração do foco reativo para o pró-ativo. Porém não cabe desprestigiar totalmente os modelos tradicionais, pois qualquer gerenciamento de segurança, pelo simples fato de existir, já é um fator positivo. Os métodos

tradicionais têm, isso sim, alcance limitado frente aos problemas e exigências, hoje características, tanto de órgãos governamentais quanto da iniciativa privada.

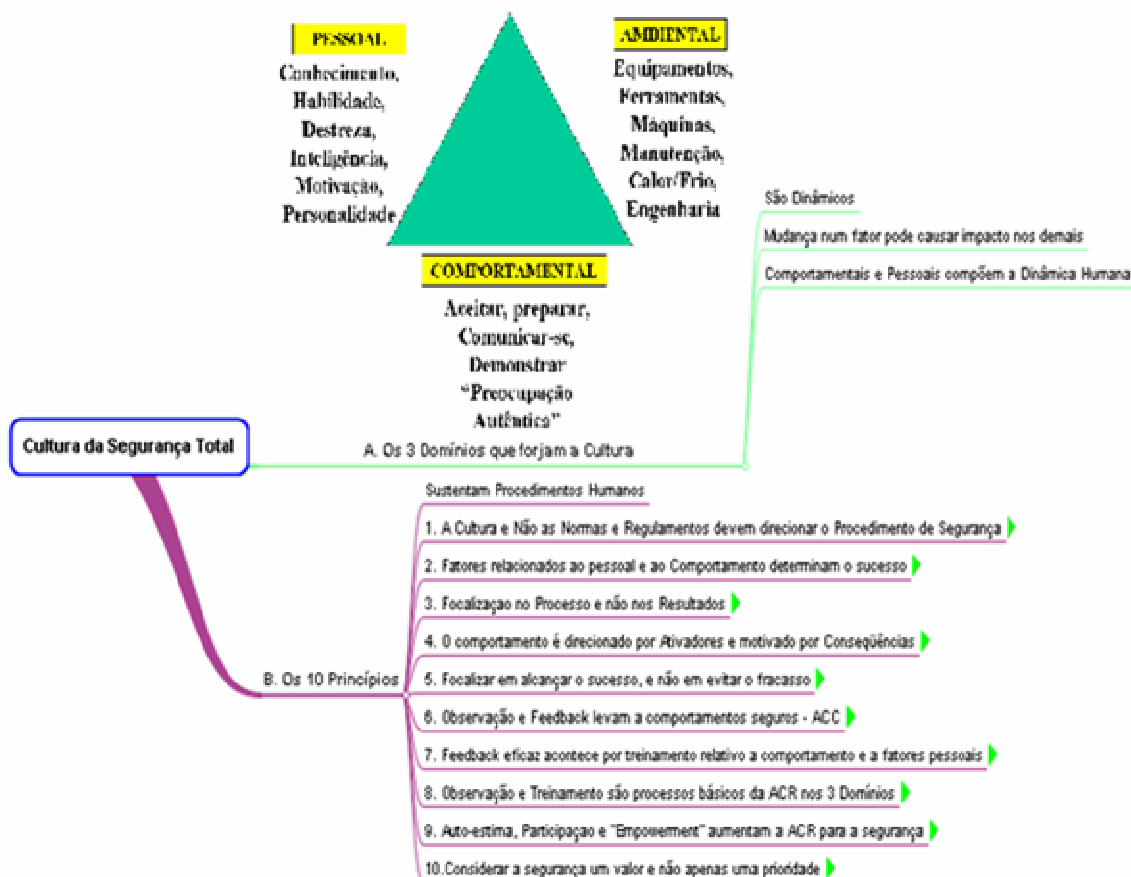
Pode-se verificar que no **modelo tradicional de gestão de segurança**, as pessoas e a estrutura como um todo tem uma posição passiva, isto é espera-se um fato por eles considerado inevitável - o acidente, para só então agir, ou melhor, reagir formando equipes para combater emergências sem nenhum caráter preventivo. Como decorrência de todo o processo tradicional, os empregados, a média liderança e supervisão ficavam pouco engajadas e pouco comprometidas com as atividades e resultados envolvendo segurança.

## 2.8 CULTURA DE SEGURANÇA TOTAL

Apresenta-se na figura 15 o mapa mental (GELLER apud REINALDO GERALDO, 2006) que facilita o entendimento dos dez princípios que compõe a Cultura de Segurança Total.

O mapa mental ou memograma é uma ferramenta de organização de idéias por meio de palavras-chaves em uma estrutura que se irradia a partir de um centro. Os desenhos de mapas mentais favorecem o aprendizado e, conseqüentemente, melhoram a produtividade pessoal.

O convívio com mapas mentais nos ensina a estrutura chamada de pensamentos radiantes, baseados em possibilidades, alternativas, múltiplos aspectos, níveis. Mudar a forma de pensar nesse nível impacta significativamente a capacidade da pessoa, conduzindo-a a habilidade e modelos mentais mais ricos e com isso enriquecendo e aperfeiçoando suas escolhas. Como estamos escolhendo a cada momento, mesmo que não tenhamos consciência disso, nossa qualidade de vida acaba sendo afetada – primeiro a interior, e como reflexo a exterior – para melhor.(Vilela, 2002b).



**Figura 13** - Mapa mental elaborado por  
Fonte: Reinaldo, data

A Cultura de Segurança Total (CST) é um dos mais recentes objetivos que os gestores de segurança buscam desenvolver dentro das organizações para atingir todos os empregados na busca da qualidade de vida no trabalho, através do compartilhamento de responsabilidades e uma preocupação ativa contínua com a segurança. Dentro das premissas da CST, a segurança não é caracterizada como uma prioridade e sim como um valor que está ligado a todas as outras prioridades, agregado a cada fase do desenvolvimento do produto.

Atualmente vive-se a era do conhecimento, onde o conhecimento não está nas máquinas e sim nas pessoas que aprendem e repassam esses conhecimentos para as empresas através de comportamentos e atitudes. O desenvolvimento da CST dentro das organizações vem de encontro com a tendência mundial na gestão de pessoas, isto é, o conhecimento como o recurso econômico básico na sociedade capitalista.

Com base nessa afirmação a CST desenvolve premissas voltadas para administração participativa, compromisso e comportamentos pró-ativos dos empregados para conseguir resultados de objetivos compartilhados, foco no processo e não nos resultados (indicadores



pró-ativos) e o desenvolvimento da habilidade da comunicação e da observação aplicando o feedback para a mudança do comportamento profissional.

Com a CST a segurança está ligada a todos os aspectos do trabalho, quer se referindo à produtividade, qualidade, lucratividade ou eficiência, é muito mais que usar equipamentos de proteção individual e verificar possíveis riscos com equipamentos é um valor incorporado a todos os cargos, apesar das prioridades ou exigências das tarefas.

Fazer da segurança um valor em toda uma cultura coletiva é um objetivo audacioso, mas analisando as mudanças ocorridas nas últimas décadas que levaram as organizações a repensarem seus modos de gestão a CST é uma tendência natural e quase obrigatória que se tornará um recurso competitivo para as relações comerciais.

A Cultura de Segurança Total examina dez princípios básicos que sustentam os procedimentos humanos, onde podemos destacar os pontos principais de cada um deles:

- ◆ Princípio 1 – A Cultura, e não normas e regulamentos, devem direcionar o procedimento de segurança.

O princípio destaca que na maioria das empresas os empregados de todos os níveis referem-se às regras e procedimentos de segurança como ordens e regulamentos da OHSAS (Occupational Health and Safety Assessment Series), isto é, um controle de cima para baixo para evitarem falhas.

A OHSAS é um conjunto de normas que visa à realização de auditorias e a certificação de programas de gestão de segurança, saúde e meio ambiente. A OHSAS 18001 foi desenvolvida para ser compatível com as normas de sistemas de gestão ISO 9001 (Qualidade) e ISO 14001 (Meio Ambiente), de modo a facilitar a integração dos sistemas de gestão da qualidade, ambiental e da segurança e saúde ocupacional pelas organizações, se assim o desejarem.

Na visão do Cooper (2000), a cultura de segurança “deve ser” para as organizações ao invés de alguma coisa que estas “devem ter”.

Destacam-se também outros itens relevantes desse princípio, como:

- Perseguir o sucesso ao invés de evitar falha;
- Participação, compromisso e comportamentos pró-ativos;
- Objetivos compartilhados ao invés de definidos pelos outros;
- Trabalhando para recompensa ao invés de evitar punição;
- Não é só para se submeter aos regulamentos;

Para Geller (1994) a missão das organizações deveria considerar a segurança coletiva como algo a ser alcançado e mantido pelas pessoas que se beneficiam dela. Essa afirmação do autor está baseada em algo que surge dos valores, comportamentos, atitudes e competências estabelecidos pelos grupos sociais dentro dos locais de trabalho, estabelecendo uma integração entre a organização e seus componentes.

- ◆ Princípios 2 – Fatores relacionados ao pessoal e ao comportamento determinam o sucesso

A partir do princípio dois, as abordagens à Segurança relacionadas ao comportamento podem diminuir os comportamentos indesejáveis e aumentar os desejáveis, essa abordagem pode ser objetivamente avaliada, registrada e acompanhada e em longo prazo os empregados devem aplicar as técnicas, mas para tanto necessitam compreender os princípios relevantes da Ciência Comportamental. Implica também em considerar os fatores pessoais: conhecimento, intenções, atitudes, expectativas e disposição.

- ◆ Princípio 3 – Focalização no processo e não nos resultados

Esse princípio parte da afirmação que focalizar no resultado ao invés do processo, isto é, o mesmo que jogar futebol com mais atenção no placar do que na bola.

- Processo = Comportamentos e Atitudes responsáveis pelos Resultados
- Práticas inseguras são muitas vezes seguidas de conseqüências motivadoras: Ex: Conforto, comodidade e conclusão mais rápida do trabalho.

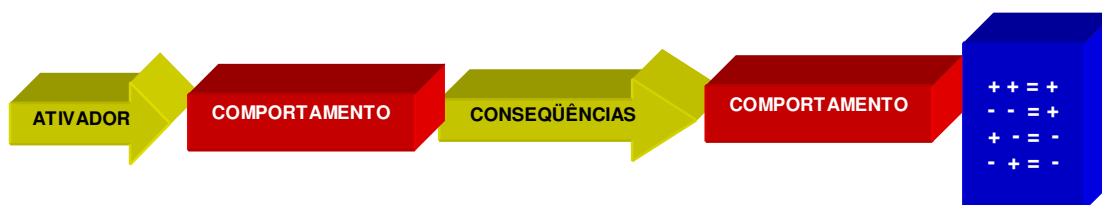
- Controle de Comportamento Individual e de Grupo controlados pelo pessoal

- ◆ Princípio 4 – O comportamento é direcionado por Ativadores e motivado por Conseqüências

A figura 16 ilustra o modelo ACC (ativador, comportamento e conseqüência) da ciência do comportamento apresentado por Geller (1994) que representa a seqüência típica de eventos na atividade humana.

- Ativadores = Precedem Comportamentos e direcionam outros
- Comportamentos = O que se faz
- Conseqüências = Seguem Comportamentos e determinam que Comportamentos vão ocorrer:

- ✓ Reforços negativos diminuem probabilidade de se repetir
- ✓ Reforços positivos aumentam probabilidade de se repetir



**Figura 16** - Modelo ACC (A= Ativador, C=Comportamento, C=Conseqüências),  
Fonte:Geller (apud Reinaldo Geraldo, 2006).

Na análise da Figura 3, percebe-se que ativadores positivos que são direcionados por comportamentos positivos vão gerar conseqüências positivas. Ilustrando o conceito através do exemplo do uso do Equipamento de Proteção Individual (EPI) pelos empregados, a partir do momento que os empregados utilizam corretamente o EPI para executar as operações de risco e recebem reforço positivo da liderança (incentivo), a partir daí, o seu comportamento também será positivo sempre utilizando os equipamentos necessários para sua proteção. Da mesma forma que se o empregado não utilizar o EPI e receber um reforço negativo da Liderança (orientação quanto a necessidade do uso para preservação da saúde e integridade física) o comportamento do empregado será positivo, não deixando de utilizar os EPI na realização do seu trabalho.

◆ Princípio 5 – Focalizar em alcançar o sucesso e não em evitar o fracasso

Esse princípio explica porque os objetivos de produtividade e qualidade recebem mais atenção contínua e pró-ativa do que os objetivos da segurança. As metas de Qualidade e Produtividade são reconhecidas através de reforços positivos junto aos empregados (comemorações), enquanto metas de segurança são tratadas com reforços negativos (punições).

Práticas de trabalho devem ser observadas, documentadas e acompanhadas, além de comemoradas com sucesso. Pessoas preferem trabalhar para conseguir o sucesso do que para evitar o fracasso, isto é, quando controladas as pessoas assumem postura reativa.

◆ Princípio 6 – Observação e *feedback* levam a comportamentos seguros

Não é a observação que garante a mudança da Cultura, mas a Observação acompanhada do *feedback*. Todos os participantes devem observar as práticas e fornecerem *feedback* de apoio ou corretivos a seus colegas de trabalho.

◆ Princípio 7 – Feedback eficaz acontece por treinamento relativo a comportamento e a fatores pessoais

Segundo Geller (1994), quando o treinamento focaliza o comportamento de outro e considera os sentimentos daquela pessoa durante o processo de *feedback*, princípios da psicologia baseada no comportamento e na pessoa são aplicados. As cinco letras de COACH (treinador) funcionam como um recurso mnemônico para nos lembrar dos aspectos chaves do treinamento de segurança.

**C** = (*Communication*) – Comunicação (falar, ouvir, dar Feedback)

**O** = (*Observation*) – Observação

**A** = (*Analysis*) – Análise – ACC (Ativador, Comportamento e Conseqüência)

**C** = (*Change*) – Mudança

**H** = (*Help*) – Ajuda

**H** = (*Humor*) – Humor

**E** = (*Esteem*) – Estima

**L** = (*Listen*) – Ouvir

**P** = (*Praise*) – Elogio

◆ Princípio 8 – Observação e Treinamento são processos básicos da Atuação Comportamental Responsável (ACR)

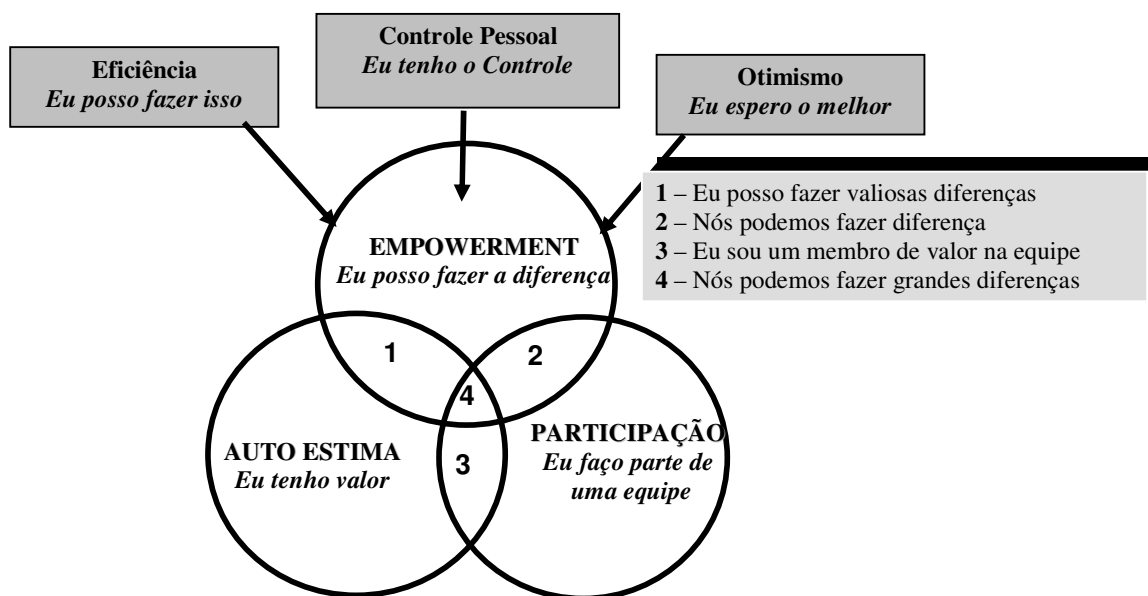
Os empregados devem compreender os princípios por detrás das técnicas, além disso, devem estar motivados para mudar de direção. Devem ter uma Atuação Comportamental Responsável.



**Figura 17** - Atuação Comportamental Responsável

- ◆ Princípio 9 – Auto-estima, Participação e “Empowerment” aumentam a Atuação Comportamental Responsável para a Segurança.

Entende-se por “empowerment” a forma de redefinir o poder nas empresas, ensinando as equipes a compartilhar a propriedade, a autoridade e as recompensas.



**Figura 18** - Os quatro fatores pessoais para a Cultura da Segurança Total.

- ◆ Princípio 10 – Considerar a Segurança um VALOR e não apenas uma PRIORIDADE

Valores são crenças profundamente enraizadas que não estão sujeitas a concessões. A Segurança deveria estar ligada a todos aspectos do trabalho: produtividade, qualidade, lucratividade ou eficiência.

Etapas para implementar:

- A. Observação Interpessoal e Feedback
- B. Treinamento de Segurança para feedback Interpessoal
- C. Incentivos e Recompensas pelo lado processual das atividades
- D. Técnicas para aumentar atuação comportamental responsável
- E. Avaliar fatores ambientais, comportamentais e pessoais.

### 3 METODOLOGIA

#### 3.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Neste capítulo serão discutidas as escolhas do método de abordagem utilizadas para a coleta e tratamento dos dados, o tipo de pesquisa, o critério escolhido para definir o universo da pesquisa e a técnica e os recursos utilizados na coleta de dados.

O primeiro passo para o desenvolvimento do trabalho constituiu-se na identificação do cenário empresarial moderno, com a identificação das forças propulsoras e restritivas no gerenciamento da Segurança e Saúde Ocupacional das empresas no século XXI.

Para tanto foi realizada uma pesquisa bibliográfica com o objetivo de compreender como as organizações vêm conduzindo a gestão de Segurança e Saúde Ocupacional e como os gestores têm enfrentado as dificuldades do presente e preparado as empresas para o futuro.

A localização da bibliografia resultou na definição da situação-problema e dos objetivos a serem alcançados.

Neste ponto, desenvolve-se o roteiro de pesquisa, descrito ao longo deste capítulo, e recorre-se à bibliografia para consolidar os conceitos e escolher o modelo que fornecerá os critérios para analisar o grau de desenvolvimento que cada princípio da Cultura de Segurança Total se encontra nos diferentes contextos existentes dentro da empresa, isto é, o referente ao indivíduo, ao grupo, a liderança e a organização como um todo.

A bibliografia escolhida é a de Richard Geller (1994) que oferece a fundamentação teórica para a análise dos resultados obtidos através da metodologia de estudo de caso.

Finalmente, o estudo de caso do desenvolvimento de uma Cultura de Segurança Total em indústria automotiva na região sul fluminense, possibilitou a apresentação da contribuição do tema para outras pesquisas e para a prática profissional.

#### 3.2 MÉTODO DE ABORDAGEM

A escolha da indústria automotiva como experiência a ser estudada se deve ao fato de ser um ramo de atividade essencialmente caracterizado por avanços tecnológicos, inovação de

produtos e processos. A experiência focalizada pretende contribuir na identificação e entendimento da cultura organizacional, especificamente voltada para a cultura de segurança, e seu impacto para a melhoria do desempenho na gestão da segurança e saúde ocupacional. Há delimitação na pesquisa quanto à sua amplitude: concentra-se a atenção nos aspectos culturais e nos valores existentes em cada grupo de empregados pesquisados que influenciam no desenvolvimento de um Plano de Prevenção de Acidentes.

A pesquisa é de natureza quantitativa e descritiva, tendo a pesquisadora à preocupação de descrever e compreender as características dos fenômenos observados dentro dos grupos e como se relacionam. Para tanto, foi utilizado o artigo publicado por Geller (1994), *Ten Principles for Achieving a Total Safety Culture* para elaboração das afirmações existentes no questionário estruturado de múltiplas escolhas.

Devido à natureza do problema, o método de abordagem utilizado foi o hipotético dedutivo, que para Lakatos, “é o que se inicia pela percepção de uma lacuna nos conhecimentos acerca da qual formula hipóteses, e, pelo processo de inferência dedutiva, testa a predição da ocorrência de fenômenos abrangidos pela hipótese.”





O método hipotético dedutivo auxiliou a estruturação da pesquisa e adoção de um método quantitativo, o emprego de tipologias para facilitar a interpretação, comparação e análise dos dados, obtidos através de questionário estruturado, aplicado nas nove empresas pesquisadas.

Esta pesquisa exigiu uma combinação de diversos métodos. Iniciou-se o processo com a realização de reuniões informativas com os gestores das empresas entrevistadas, cuja finalidade era de apresentar o objetivo e a metodologia da pesquisa após 01 ano de implantação do Plano de Prevenção de Acidentes, baseado na Cultura de Segurança Total. Essa fase contribuiu grandemente para identificar os primeiros indícios quanto à receptividade necessária à viabilização do projeto que incluiu estudo de caso. Tais reuniões foram realizadas antes da realização das entrevistas estruturadas como forma de identificar as dificuldades de acesso às empresas pesquisadas.



### 3.3 TIPO DE PESQUISA

Para especificação do plano de pesquisa, classifica-se quanto aos objetivos gerais e quanto aos procedimentos. Quanto aos fins, trata-se de uma pesquisa descritiva e com relação aos meios, foram utilizadas as seguintes abordagens metodológicas:

-  Pesquisa bibliográfica com o objetivo de compreender como as organizações vêm conduzindo o gerenciamento de segurança e saúde ocupacional. Acrescentando-se a questão sobre o uso das ferramentas de gestão de segurança integradas ao planejamento global da empresa. É considerado relevante o foco de tal planejamento na gestão das pessoas, constituindo-se em diferencial competitivo para as organizações. Também foram utilizados além de livros, artigos e dissertações sobre cultura organizacional e cultura de segurança;
-  Questionários estruturados aplicados aos operadores (montadores), líderes (encarregados), engenheiros (produto, processo, instalações industriais), multiplicadores (técnicos de segurança) e gerentes, através de entrevistas estruturadas de múltiplas escolhas;
-  Observação participante: a pesquisadora teve oportunidade de realizar treinamentos durante 1 ano com base na Cultura de Segurança Total, para todos os funcionários que compõem o Plano de Prevenção de Acidentes da empresa. A preparação dos treinamentos e a escolha dos temas trouxeram a oportunidade de conhecer a organização e seus valores.
-  Estudo de caso (estudo de caso múltiplo), pois tem como objeto de estudo nove empresas que compõem o processo produtivo de fabricação de veículos comerciais localizadas no interior do estado do Rio de Janeiro.

Segundo Yin (2001), “o estudo de caso investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto na vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”. O estudo de caso pode ter, inclusive, mescla de evidências e parece ser a estratégia mais indicada para a investigação de temas relativos ao campo de estudos organizacionais e gerenciais.

As evidências para um estudo de caso podem vir de fontes diferentes. O importante é que possam convergir para o mesmo conjunto de descobertas, e que forneçam ligações entre as questões e conclusões. (YIN, 2001).

A pesquisa é descritiva, pois sua principal preocupação é a descrição e compreensão das características dos fenômenos observados dentro dos grupos e como se relacionam em termos de alinhamento.

O método quantitativo é bastante aplicado em pesquisas descritivas que procuram descobrir as características de um fenômeno, ordená-las e analisar a sua distribuição, classificando a sua relação (Richardson et al. Apud Limeira 2004). Complementando este pensamento, Costa (2001) ressalta que “o objetivo de uma pesquisa descritiva, em geral, é construir, por ensaio e erro, um modelo de comportamento das variáveis implicadas no processo descrito”. Neste sentido, a pesquisa seria uma fotografia da realidade em um dado momento.

### 3.4 UNIVERSO E AMOSTRA

Neste estudo de caso, o universo da pesquisa de campo é baseado numa empresa multinacional, cuja matriz está na Alemanha e possui unidades no Brasil nos seguintes estados: São Paulo, Curitiba e Rio de Janeiro, além de diversos escritórios de vendas/marketing e assistência técnica em regiões diferentes do país. A Unidade em estudo se localiza no interior do estado do Rio de Janeiro e é composta por oito empresas parceiras que fazem parte do processo produtivo de fabricação de veículos comerciais. É uma empresa de grande porte e possui cerca de 3800 empregados, entre próprios, parceiros e terceirizados.

O Critério de tipicidade foi escolhido, tendo em vista a familiaridade da pesquisadora em relação ao ambiente e à estrutura das empresas pesquisadas, o que permitiu a seleção dos elementos representativos da população-alvo.

Através desta pesquisa pretende-se avaliar as diferentes percepções dos empregados sobre a cultura de segurança seja da organização seja nos grupos pesquisados, conforme apresentada na figura 19. Procurou-se obter uma amostra apontada pela pesquisadora que incluísse funcionários das diversas áreas e dos diversos níveis, do operacional indo para o tático e chegando ao estratégico.

## PÚBLICO ALVO DA PESQUISA DE CAMPO:



**Figura 19** – Público Alvo da pesquisa de campo

A amostra é não probabilística intencional, pois foram escolhidos elementos dos grupos da figura acima, que representassem o “bom julgamento” da população/universo. Buscou-se então reunião de amostras representativas nos níveis operacional, tático e estratégico da população para realização de entrevistas orientadas.

### 3.5 SELEÇÃO DOS SUJEITOS

Conforme apresentado na figura 19, os sujeitos da presente pesquisa são os montadores (operadores), encarregados (liderança), engenheiros do produto, processo e instalações industriais (engenheiros), técnicos de segurança (multiplicadores) e gerentes das empresas pesquisadas. Os questionários foram aplicados a diferentes áreas das organizações pesquisadas, envolvendo as áreas de Engenharia de Manufatura, Engenharia do Produto e Recursos Humanos.

Os questionários foram aplicados para 297 pessoas das oito empresas, de acordo com o número total de funcionários das empresas estudadas que integram o Plano de Prevenção de Acidentes, de forma a perfazer 24% do total de funcionários. Dos cinco grupos pesquisados somente com os Multiplicadores foi possível aplicar o questionário para 100% dos integrantes. Os demais grupos foram escolhidos os empregados que representassem a população/universo conforme apresentado na tabela 1:

**Tabela 1** – Distribuição de funcionários x n° de questionários distribuídos

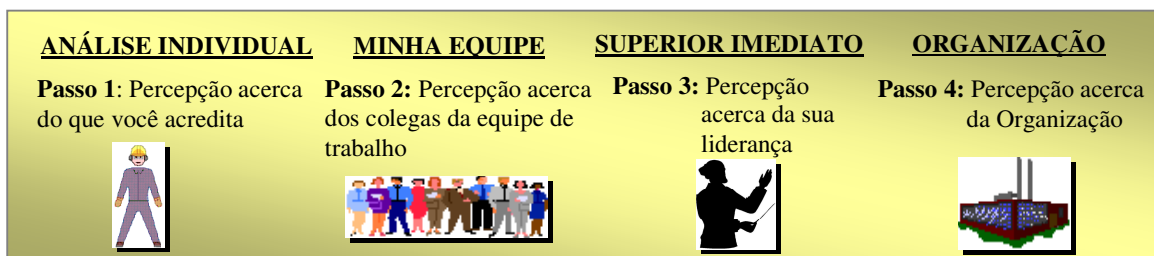
<b>GRUPOS</b>	<b>N° de Funcionários</b>	<b>N° de Questionários</b>	<b>% Participantes</b>
<b>Operadores</b>	1123	217	19%
<b>Liderança</b>	63	43	68%
<b>Engenheiros</b>	20	17	85%
<b>Multiplicadores</b>	13	13	100%
<b>Gerentes</b>	25	7	28%
<b>TOTAL</b>	1244	297	24%

### 3.6 INSTRUMENTO DA PESQUISA

O questionário utilizado foi elaborado utilizando-se como base o artigo escrito por Richard Geller (1994), "Ten Principles for Achieving a Total Safety Culture". O formulário possui questões fechadas de múltiplas escolhas para a analisar o grau de desenvolvimento que cada princípio da Cultura de Segurança Total se encontra nos diferentes contextos existentes dentro da empresa.

Para Richardson et al. (apud LIMEIRA, 2004), “os questionários cumprem pelo menos duas funções: descrever as características e medir determinadas variáveis de um grupo social”. Dentro desta linha de raciocínio, as questões do questionário são agrupadas em duas etapas distintas, de forma a facilitar a identificação e interpretação dos resultados de acordo com os contextos analisados.

Neste estudo de caso, pretende-se analisar os níveis organizacional e grupal, para isso a pesquisa foi estruturada em 2 etapas. Isto é, na primeira etapa, analisa-se a percepção do respondente com relação à organização como um todo e a frequência que cada afirmação ocorre (nunca, raramente, quase sempre ou sempre). Já na segunda etapa analisa-se a concordância do respondente com relação às afirmações (discordo totalmente, discordo, concordo, concordo totalmente) dentro de quatro contextos diferentes, conforme apresentado na figura 20:



**Figura 20:** Unidades de Análise

Nessa segunda etapa, analisam-se as respostas das 10 afirmações aplicadas aos quatro passos apresentados na figura anterior de acordo com a concordância ou não das afirmativas pelos respondentes. No primeiro passo, o empregado responde as afirmativas do questionário de acordo com a percepção do que ele acredita, realizando assim uma auto-análise. No segundo passo responde as mesmas afirmações do passo anterior, com relação da percepção acerca dos colegas de equipe, num terceiro passo com relação ao superior imediato e por último a percepção acerca da Organização.

Os questionários foram aplicados através de entrevistas orientadas de duas formas: em grupo com os empregados selecionados das empresas pesquisadas (operadores, liderança, engenheiros e multiplicadores) e individualmente com os gerentes. A finalidade da entrevista orientada é informar aos respondentes o objetivo da pesquisa e proporcionar maior entendimento sobre as afirmativas elaboradas e conseqüentemente as respostas dadas. Foi explicada a importância da colaboração de cada participante, bem como garantida a confidencialidade dos dados coletados.

A devolução do material foi feita ao final dessas sessões para a pesquisadora, possibilitando assim agilidade na obtenção dos dados assim como a qualidade das respostas.

Além dos questionários distribuídos, a pesquisadora também realizou análises de documentos relevantes para o tema da pesquisa, bem como, foi observadora participante acerca deste tema em diversos momentos, já que atua como gestora na organização. Estas outras técnicas de investigação visaram a complementar as informações obtidas através dos questionários. O relato destas análises e observações será feito nos capítulos de apresentação de resultados e de conclusão, da presente pesquisa.

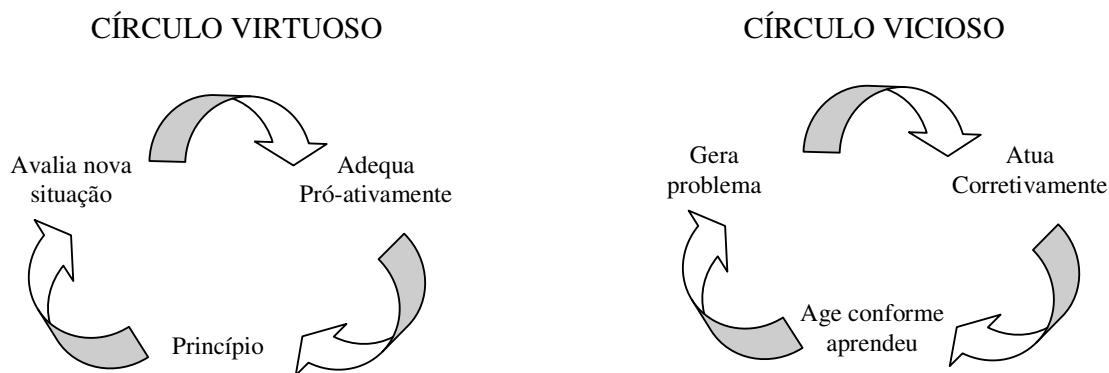
Desta forma, o trabalho realiza a identificação das características culturais compartilhadas por todas as áreas, bem como a identificação das subculturas existentes na empresa, ou seja, o trabalho tem o objetivo de identificar o perfil da cultura de segurança da organização como um todo. Em outras palavras, descobrir a mentalidade, a forma de pensar da empresa com relação a segurança.

## 4 ESTUDO DE CASO

### 4.1 PROPOSTA DE UM PLANO DE PREVENÇÃO DE ACIDENTES BASEADO EM CULTURA DE SEGURANÇA TOTAL

Esta proposta provém da integração dos conceitos de cultura prevencionista, gestão de mudanças e gestão de competências, para formular a Cultura da Segurança Total.

Cada vez mais o ciclo da mudança dos produtos nas empresas está diminuindo, ocasionando diversos inconvenientes na cadeia produtiva, tais como: problemas de qualidade, retrabalhos, desperdícios, acidentes de trabalho, etc. Isto ocorre devido à falta de entendimento pelos profissionais que estão inseridos no processo da mudança, dos princípios que regulam as ações necessárias para ocorrer às mudanças. Isto é, os profissionais agem da forma convencional reagindo às mudanças e se adaptando a atual realidade. Não há o hábito dos profissionais trabalharem no círculo virtuoso, ocorre na maioria dos casos condicionamento dos profissionais que trabalham no círculo vicioso (figura 21).



**Figura 21:** Círculo Virtuoso X Círculo Vicioso

Segundo Rodriguez Y Rodrigues (2004) a mudança é permanente, a diferença da mudança que estamos vivendo atualmente com relação ao passado é o ritmo acelerado, sendo as principais causas: novas tecnologias, novos consumidores, novos mercados, pressão da sociedade e efeito globalização. O gerenciamento da mudança nas indústrias está na dificuldade na quebra de paradigmas impostos pelas tradições e estruturas mentais vigentes, isto é, cultura antiga por hierarquia versus organização moderna por processo.

A partir do exposto, propôs-se a implantação do Plano de Prevenção de Acidentes com o objetivo de capacitar a empresa para uma cultura prevencionista, quebrando paradigmas e neutralizando as conseqüências do gerenciamento convencional de segurança, tais como: reatividade dos profissionais ao atendimento de itens de segurança frente às mudanças, interdição de máquinas por risco de acidentes, autuações das empresas por órgãos públicos, dentre outros.

A integração do Plano de Prevenção de Acidentes com a gestão por competência torna visível para toda organização essa quebra de paradigmas no gerenciamento de Segurança do Trabalho. Isto é, busca-se a modernização no gerenciamento de segurança, através da ampliação do foco que atualmente se encontra no ambiental e com a Cultura de Segurança Total acrescenta-se o foco pessoal e comportamental. O ponto de partida foi garantir o vínculo entre as estratégias de Segurança e Saúde Ocupacional e as competências demandadas, através das definições das competências chaves que foram identificadas de acordo com a função dos empregados. O planejamento e a elaboração dos programas identificados como necessários para o desenvolvimento das competências foi o início da elaboração e desenvolvimento do Plano, seguido num segundo momento pela apresentação aos empregados. O objetivo dessa segunda parte foi dar pleno conhecimento do Plano de Prevenção de Acidentes para cada profissional e qual a atuação esperada no desenvolvimento da Cultura de Segurança Total na empresa.



Figura 22: Plano de Prevenção de Acidentes

#### 4.1.1 Desenvolvendo a cultura de aprendizagem dentro do Plano de Prevenção de Acidentes

O novo estilo passou a depender da criação de uma cultura empresarial de competência e resultado, o que supõe mudanças nos sistemas, nas políticas e nas práticas da gestão de pessoas, mas, também e principalmente, na maneira de se pensar a organização e o indivíduo.



A partir daí, foram elaborados e implementados Programas de Segurança com o objetivo de desenvolver as competências identificadas em cada grupo de funcionários, com suas respectivas responsabilidades dentro do Plano de Prevenção de Acidentes.

Para os Montadores que são responsáveis pela operacionalização do processo frente às mudanças, foi elaborado o Programa Parceiro de Segurança, cujo objetivo é possibilitar um diálogo entre a Segurança do Trabalho e todos os empregados ligados diretamente à produção, para em conjunto identificarem pontos de melhoria relativos ao processo produtivo. Todos os itens apontados pelos empregados durante as entrevistas, foram copilados em planilhas contendo os 5 M do processo (máquinas, método, meio ambiente, mão de obra e meios/materiais) e apresentados para as gerências para elaboração de um Plano de Ação.

Para a média liderança, o Programa de Educação Continuada (PEC) foi elaborado com objetivo de capacitá-los e conscientizá-los quanto à Gestão de Segurança e Saúde Ocupacional da equipe. O método adotado para desenvolvimento do PEC foi através de encontros mensais da liderança com a Segurança do Trabalho, durante a realização de cursos internos/externos e divulgação de boletins eletrônicos. A partir do PEC foi criado o Índice de Comportamento Seguro (ICS), que é um indicador cujo objetivo é avaliar sistematicamente o comportamento da Liderança e sua equipe com relação a prevenção de acidente, através de auditorias realizadas pelos Técnicos de Segurança mensalmente nas áreas de produção. Nesse contexto, a educação corporativa cumpre dois objetivos, em primeiro lugar desenvolver conhecimentos especialmente vinculados aos negócios da empresa, em função da rápida obsolescência dos mesmos, em segundo lugar, desenvolver uma cultura de aprendizagem, ou seja, a consciência de que as pessoas devem investir continuamente em suas capacidades.

O Programa Posto Padrão foi desenvolvido com o objetivo de assegurar a sinergia entre a cadeia de desenvolvimento do processo produtivo, através da integração entre as Engenharias e os Montadores na busca da qualidade de vida no trabalho, através das premissas básicas de Segurança e Saúde Ocupacional.

A utilização da palavra Multiplicadores foi para definir a função de Técnico de Segurança do Trabalho no Plano de Prevenção de Acidentes, através do Programa de Facilitadores em Qualidade de Vida no Trabalho, que tem como objetivo a preparação da equipe de Segurança no Trabalho da Fábrica, em habilidades que facilitem a implementação adequada da nova filosofia da Cultura de Segurança Total na Unidade.

O Comitê Gerencial de Segurança são reuniões mensais que acontecem para acompanhamento do status das ações do Plano de Prevenção de Acidentes e a apresentação do ranking das empresas com relação ao atendimento aos Indicadores de Segurança e Saúde

Ocupacional para tomada de decisão com relação a pontos de melhoria em Segurança. Mensalmente são realizadas auditorias pelo Time da Segurança do Trabalho nas empresas que compõe a cadeia produtiva, para checar ao atendimento ao dez indicadores estabelecidos. O foco da auditoria é no atendimento aos indicadores pró-ativos, num total de sete, sendo os demais indicadores reativos, são eles:

Indicadores Reativos:

- A. Taxa de Frequência de Acidentes
- B. Taxa de Gravidade de Acidentes
- C. Absenteísmo Médico
- D.

Indicadores Pró-ativos:

- A. Housekeeping (5S)
- B. Diálogo de Segurança
- C. Programa de Prevenção de Riscos Ambientais (PPRA)
- D. Exame Médico Periódico
- E. Comissão Interna de Prevenção de Acidentes do Trabalho (CIPA)
- F. Índice de Comportamento Seguro
- G. Equipamento de Proteção Individual

## 5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA DE CAMPO

### 5.1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo serão apresentados, através de tabelas, gráficos e diagramas, os resultados obtidos a partir do questionário estruturado aplicado à amostra através de entrevistas orientadas. Além disso, serão feitas algumas análises, a partir destes dados e da observação feita pela pesquisadora enquanto Gestora da área de Segurança do Trabalho da organização.

A realização da pesquisa de campo tem dois objetivos básicos:

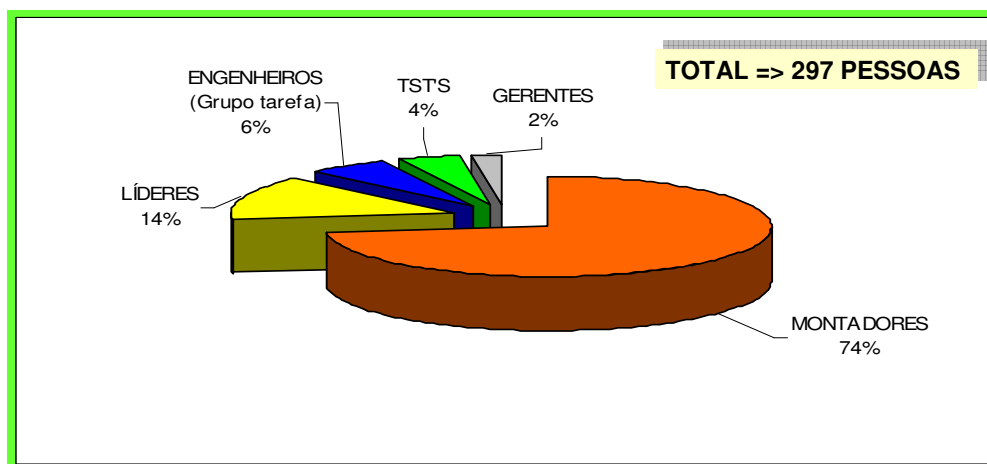
- ✘ Proporcionar uma análise na Cultura de Segurança existente na empresa, após 1 ano de implantação de Plano de Prevenção de Acidentes na organização em estudo;
- ✘ Analisar o grau de desenvolvimento que os princípios da Cultura de Segurança Total se encontram nos diferentes contextos existentes dentro da empresa, especialmente com relação ao princípio 10 que foi a base da formulação da situação problema.

### 5.2 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

A amostra e os sujeitos da pesquisa foram selecionados de forma não probabilística intencional, tendo em vista critérios de acessibilidade e tipicidade.

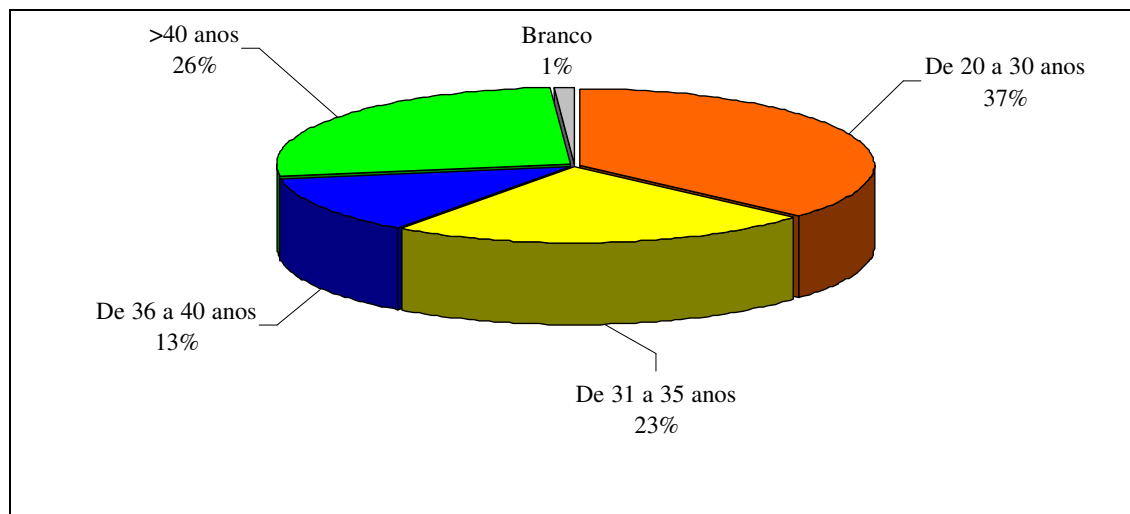
Conforme detalhado no capítulo de metodologia, o critério de tipicidade foi escolhido para selecionar a amostra, pois segundo Gil (2002) esse tipo de amostragem consiste em selecionar elementos da população que, com base nas informações disponíveis, possa ser considerado representativo de toda a população.

Foram entrevistadas 297 pessoas nos meses de setembro e outubro de 2006, conforme apresentado na figura 23, onde mostra o percentual de participação de cada sub-grupo no universo da amostra.

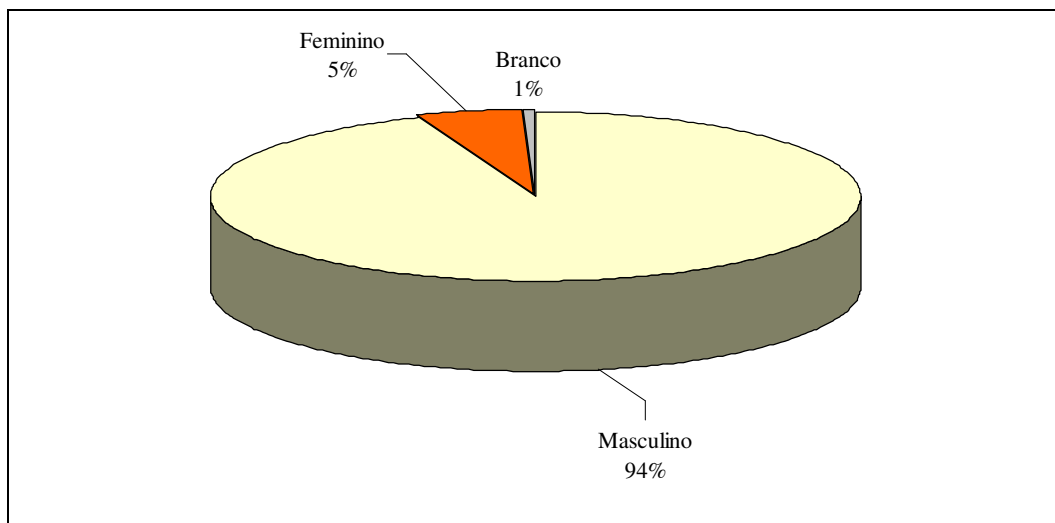


**Figura 23** – Percentual de participação na pesquisa

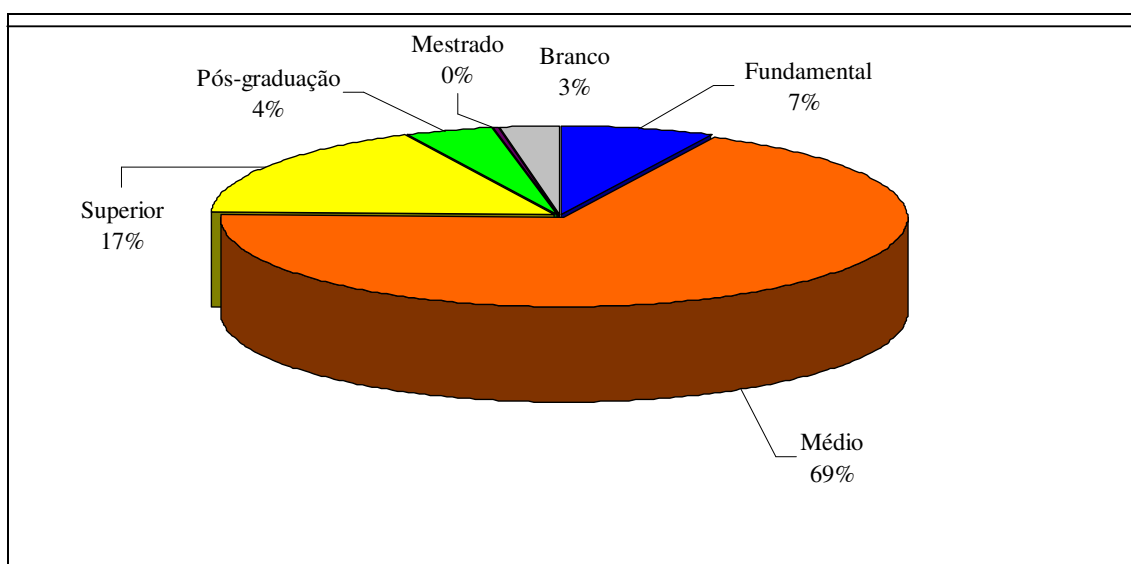
Para melhor compreensão das características gerais da amostra, o presente estudo apresenta nas figuras 23 a 28, informações gerais do universo da pesquisa no que tange a faixa etária, sexo, nível hierárquico, tempo de empresa e de experiência.



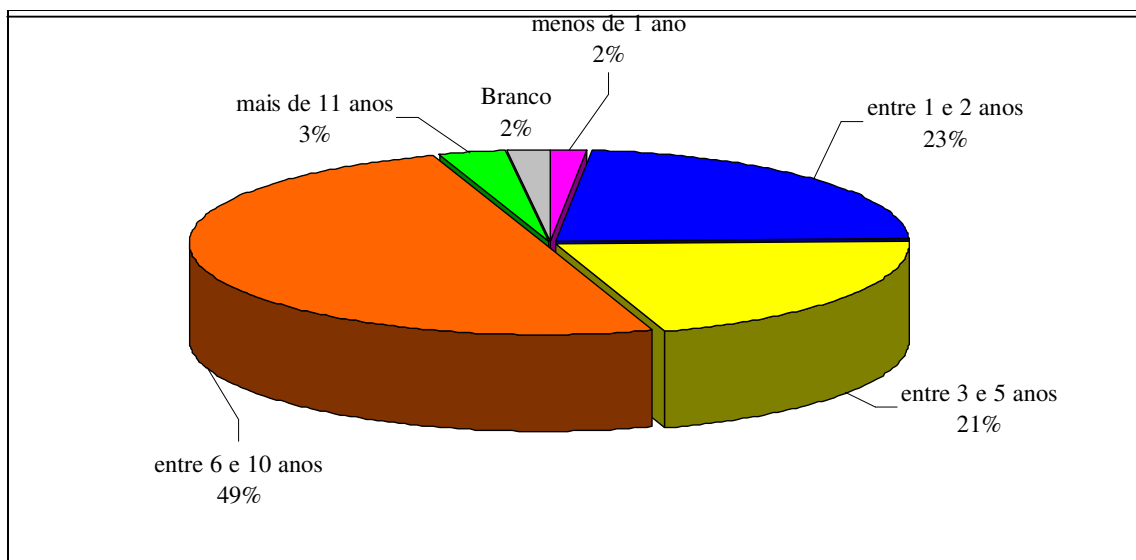
**Figura 24** – Classificação por faixa etária



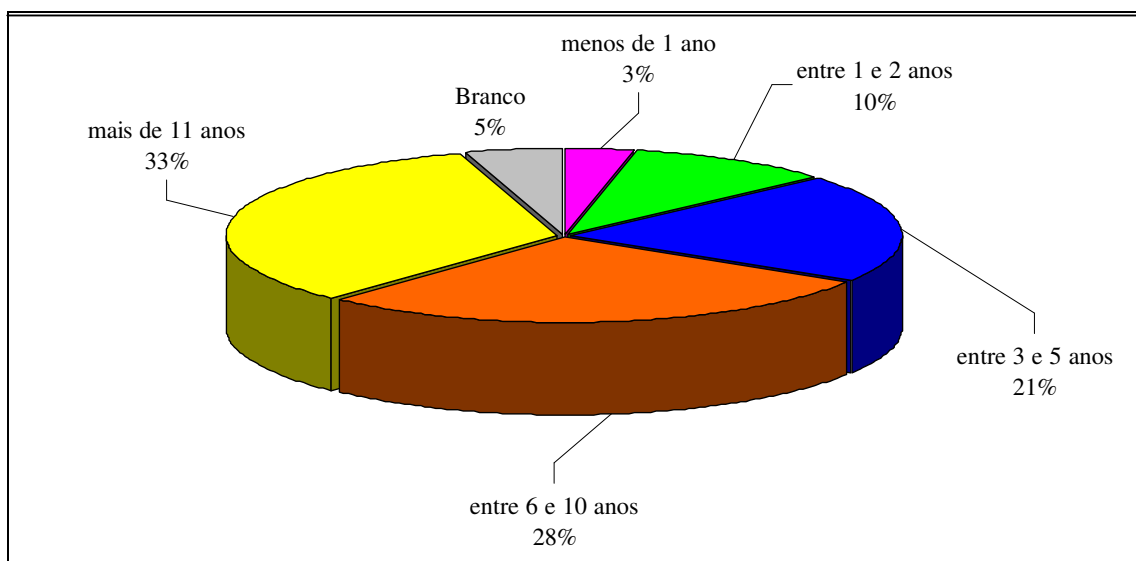
**Figura 25:** Classificação por sexo



**Figura 26:** Classificação por escolaridade



**Figura 27:** Classificação por tempo na organização



**Figura 28:** Classificação por tempo de experiência

As figuras 23 a 28 apresentam a distribuição dos questionários, caracterizando os sujeitos da pesquisa. Em relação à idade, verifica-se que a faixa etária predominante nas empresas pesquisadas é a faixa de 20 a 30 anos. Embora os mesmos não tenham sido selecionados por critérios probabilísticos, verifica-se uma superioridade na amostra para o sexo masculino.

Em relação ao nível de escolaridade, foi verificado que as empresas pesquisadas apresentam predominância no nível médio. O nível médio de escolaridade, sem formação universitária, caracteriza na sua maior parte os montadores das empresas. Apenas 4% da

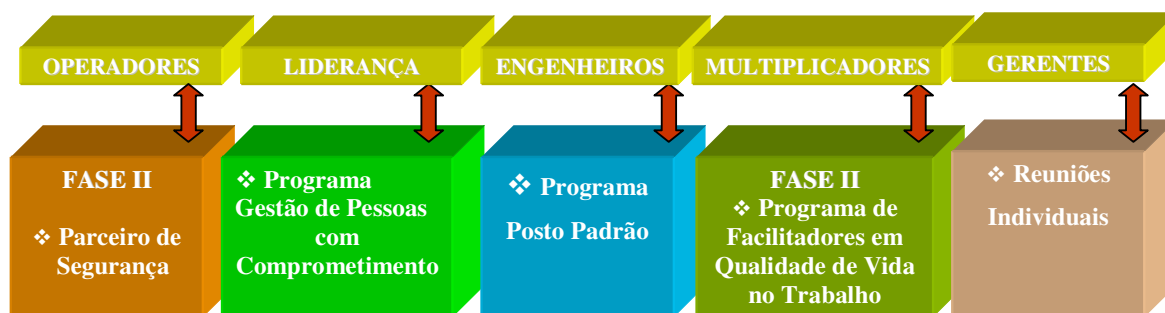
amostra apresentam pós-graduação que são provenientes dos engenheiros e gerentes.

Em relação ao tempo na organização e a experiência profissional apresentam predominância de funcionários entre 6 e 10 anos e acima de 11 anos.

Devido à empresa possuir somente 10 anos de existência na região sul fluminense, o mercado metalúrgico na região pode ser considerado um mercado novo, percebe-se que metade da amostra começou com a empresa e adquiriu a experiência profissional na corporação.

### 5.3 COLETA DE DADOS

Para realização da pesquisa orientada nos meses de setembro e outubro de 2006, aproveitou-se os programas de treinamento existentes na organização com o objetivo de otimizar a presença dos participantes, conforme apresentado na figura 29.



**Figura 29** - Aplicação da pesquisa de campo

Os Programas apresentados na figura 29 já foram detalhados no capítulo anterior com a apresentação dos objetivos, metodologia de aplicação e primeiros resultados após a implantação.

A pesquisa para os montadores foi aplicada através do Programa Parceiro de Segurança com a participação de 3 à 5 montadores por sessão de entrevista. Com a Liderança, a pesquisa ocorreu durante a realização do módulo da Segurança do Trabalho dentro do Programa Gestão de Pessoas com Comprometimento com a participação de aproximadamente 25 pessoas por turma. Já com os Engenheiros e os Técnicos de Segurança, a pesquisa foi realizada durante as reuniões mensais dos grupos tarefas de cada empresa participante do Programa Posto Padrão. E com os Gerentes foram realizadas reuniões individuais para

aplicação da pesquisa. Vale ressaltar, que somente para os Montadores e Líderes a pesquisa foi realizada no 1º e 2º turno de produção, pois os integrantes dos demais grupos se localizam em sua grande maioria no turno administrativo.

Cabe ressaltar, que o preenchimento dos questionários foi acompanhado sempre por 2 profissionais da área da Segurança do Trabalho, sendo em alguns momentos pela pesquisadora e um Técnico de Segurança do Trabalho e em outros momentos somente por 2 Técnicos de Segurança. A pesquisadora realizou treinamento teórico com os TST selecionados para a pesquisa ser aplicada de forma a homogeneizar conceitos com relação aos princípios da Cultura de Segurança Total e esclarecer possíveis dúvidas com relação ao formulário da pesquisa. O treinamento prático ocorreu no pré-teste com a área de RH, já apresentado anteriormente. O tempo médio para responder o formulário foi de 1 hora para cada sessão.

Antes da coleta de dados, os respondentes foram informados sobre o objetivo da pesquisa e o significado da cultura de segurança total, com o objetivo de proporcionar maior entendimento aos respondentes, sobre os objetivos do trabalho. Foi explicada a importância da colaboração de cada participante, bem como garantida a confidencialidade dos dados coletados.

#### 5.4 VALIDAÇÃO DO INSTRUMENTO

Antes de iniciar a pesquisa de campo foi realizada reunião individual com os gestores das nove empresas pesquisadas para apresentação dos objetivos, o método de abordagem, universo/amostra e aprovação do instrumento da pesquisa. Somente após a finalização das reuniões com os gestores e suas respectivas aprovações iniciou-se a aplicação da pesquisa em setembro de 2006.

Anteriormente a essa etapa, vale ressaltar, que foi realizado um pré-teste da pesquisa, com alguns empregados da área de Recursos Humanos com o objetivo de analisar a objetividade e clareza das afirmações existentes no formulário. Para isso, foram selecionados para participar desse pré-teste, empregados da área de RH com grau de escolaridade similar a dos empregados dos grupos selecionados para participar da pesquisa principal. Isto é, similar ao grupo dos Montadores foram entrevistados os Bombeiros, similar aos Líderes os Técnicos de Segurança do Trabalho e com relação aos Engenheiros foram entrevistados Analistas de



RH.

A seguir, serão apresentadas as perguntas e respostas do questionário de avaliação da pesquisa da análise da implantação da Cultura de Segurança Total, entregue aos participantes do pré-teste logo após a realização das entrevistas (Apêndice A).

Pergunta 1- Alguma afirmação ficou confusa para você responder?

Sim  Não

Qual? Por que?

**Respostas:**

*Bombeiros*

(x) Sim. As afirmações número 06 e 13, devido a algumas expressões não conhecidas.

*Técnicos de Segurança do Trabalho*

(x) Sim. As afirmativas número 06 e 13, devido a palavras em inglês (ex.: “feedback”) e pouco usuais (reforço positivo).

*Analistas de RH*

(x) Sim. As afirmações número 06 e 13 faltam entendimento.

Pergunta 2- Qual a sua opinião a respeito do teste?

Muito Cansativo  Cansativo  Nada cansativo

**Respostas:**

*Bombeiros/ Técnicos de Segurança do Trabalho / Analistas de RH*

(x) Nada cansativo.

Pergunta 3- Você sentiu que a sua resposta foi induzida em algum momento?

Sim  Não

**Respostas:**

*Bombeiros/ Técnicos de Segurança do Trabalho / Analistas de RH*

(x) Não

Pergunta 4- O tipo de linguagem utilizada está clara e objetiva?

Por que?

**Respostas:**

*Bombeiros*

Sim, somente não entenderam o sentido da palavra feedback e reforço (positivo/negativo), referente as afirmativas 6 e 13;

*Técnicos de Segurança do Trabalho*

Sim. Opinaram quanto ao entendimento do público alvo da expressão “reforço negativo” e “feedback de apoio e corretivo”.

*Analistas de RH*

Citaram os mesmos pontos dos demais.

Pergunta 5- Sugere alguma alteração?

**Respostas:***Bombeiros*

Não.

*Técnicos de Segurança do Trabalho*

Acharam muito bom, somente solicitaram alterar alguns campos referentes às informações do respondente e melhoria na formatação.

*Analistas de RH*

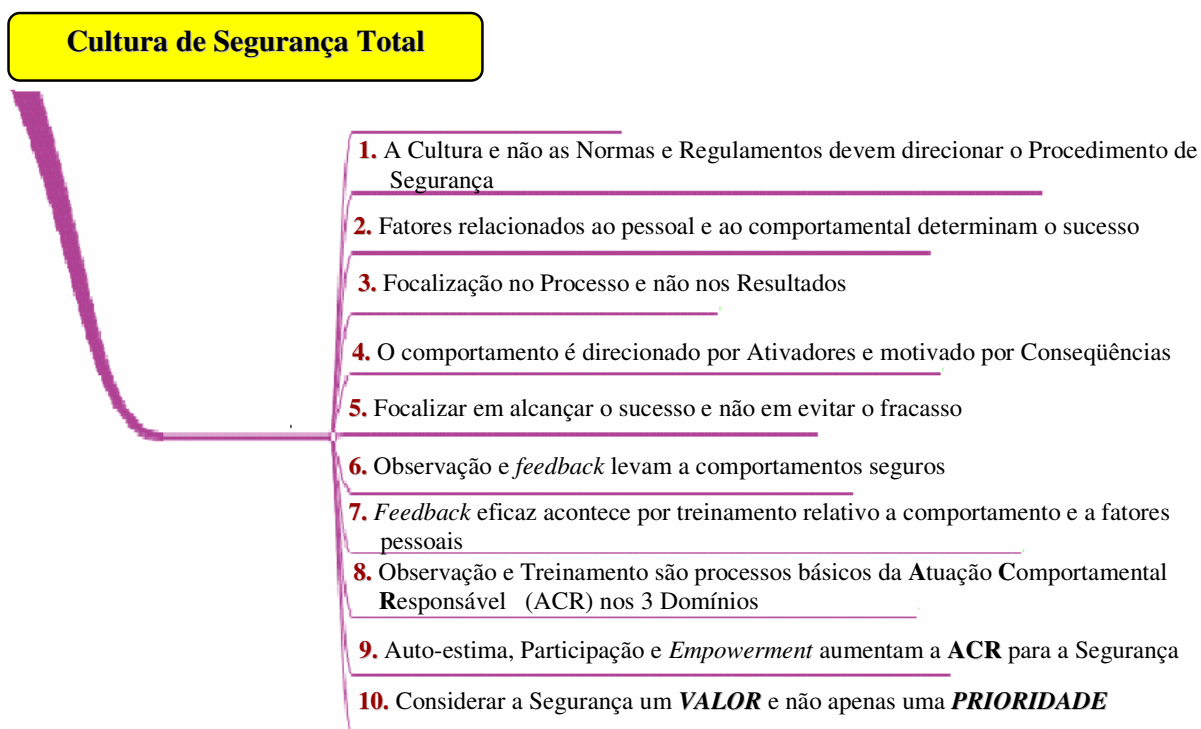
Realizar as entrevistas orientadas utilizando exemplos, pois facilita ainda mais o entendimento.

Após analisar as respostas dos participantes do pré-teste, realizaram-se modificações no formulário da pesquisa, a fim de melhorar o entendimento das afirmações elaboradas e conseqüentemente obter respostas mais fidedignas a visão do respondente.

Em relação à importância do estudo, foi constatada uma aceitação por todos os envolvidos no pré-teste.

## 5.5 TRATAMENTO DE DADOS

O emprego do questionário estruturado proporcionou uma análise da Cultura de Segurança existente na empresa e nos grupos pesquisados. A investigação teve como base os dez princípios da Cultura de Segurança Total, de Geller (1994), como mostra a Figura 30.



**Figura 30:** Os 10 princípios da Cultura de Segurança Total

A partir dos princípios acima, foram elaboradas 20 afirmações, duas de cada princípio. Desta forma, as afirmações foram tabuladas de acordo com cada princípio da CST comparando com a visão dos grupos pesquisados, com o objetivo de verificar as hipóteses formuladas.

## 5.6 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS DO QUESTIONÁRIO

No decorrer desse item serão apresentados os dados coletados da aplicação do questionário de avaliação da Cultura de Segurança Total através de gráficos necessários à compreensão do raciocínio do tema e a resposta à questão problema. Todo o trabalho de análise foi feito em função das respostas dos respondentes referentes a cada princípio da CST e comparação dos resultados nos diferentes grupos de empregados: operadores, liderança, engenheiros, TST e gerentes.

Procedeu-se inicialmente a análise sobre a mentalidade comum de cada grupo pesquisado com relação a Cultura de Segurança Total. Em seguida focou-se a análise nas

respostas obtidas no princípio 10 com relação à: percepção individual, do grupo, do superior imediato e da organização. Isto se deu por dois motivos, o primeiro por ser a resposta da questão problema na organização pesquisada e o segundo por esse princípio resumir a Cultura de Segurança Total e consolidar em cinco domínios os demais princípios, conforme apresentado na tabela 2.

**Tabela 2** – Cinco domínios de procedimentos da Cultura de Segurança Total

<b>DOMÍNIOS</b>	<b>PRINCÍPIOS</b>
<b>1)</b> Observação interpessoal e feedback	Princípios <b>3, 4 e 6</b>
<b>2)</b> Treinamento de segurança para feedback interpessoal	Princípios <b>7 e 8</b>
<b>3)</b> Incentivos e recompensas pelo lado processual das atividades	Princípios <b>3, 4 e 5</b>
<b>4)</b> Técnicas para aumentar Atuação Comportamental Responsável	Princípios <b>3 e 9</b>
<b>5)</b> Avaliar fatores ambientais, comportamentais e pessoais	Princípios <b>1, 2 e 3</b>

As respostas da pesquisa foram tabuladas de acordo com cada grupo analisado relacionando a cada princípio da CST em questão.

Foi através da pesquisa de campo com a coleta de dados que se iniciou a identificação da cultura de segurança da organização, conforme será apresentado nos gráficos a seguir.

# PRINCÍPIO 01

*A Cultura e não as Normas e Regulamentos devem direcionar o Procedimento de Segurança*

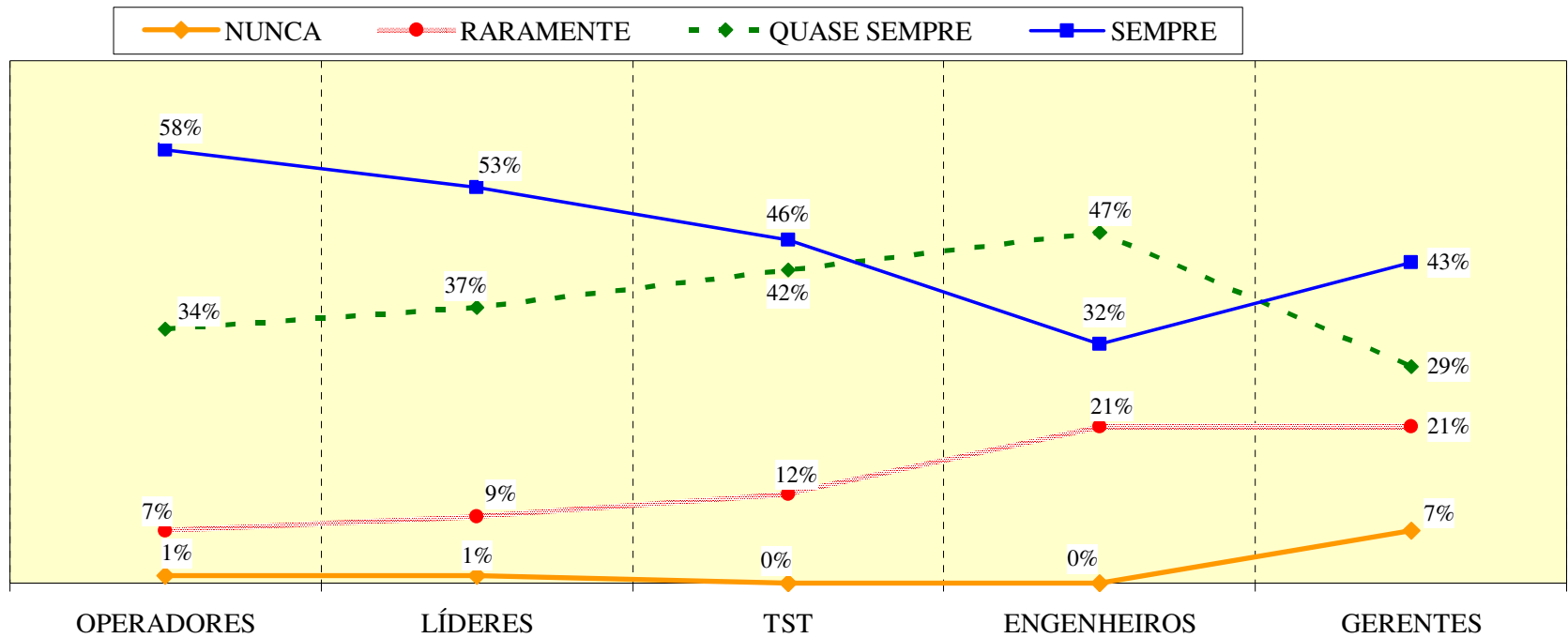


Figura 31 - Princípio 1 da Cultura de Segurança Total

## PRINCÍPIO 02

*Fatores relacionados ao pessoal e ao comportamental determinam o sucesso.*

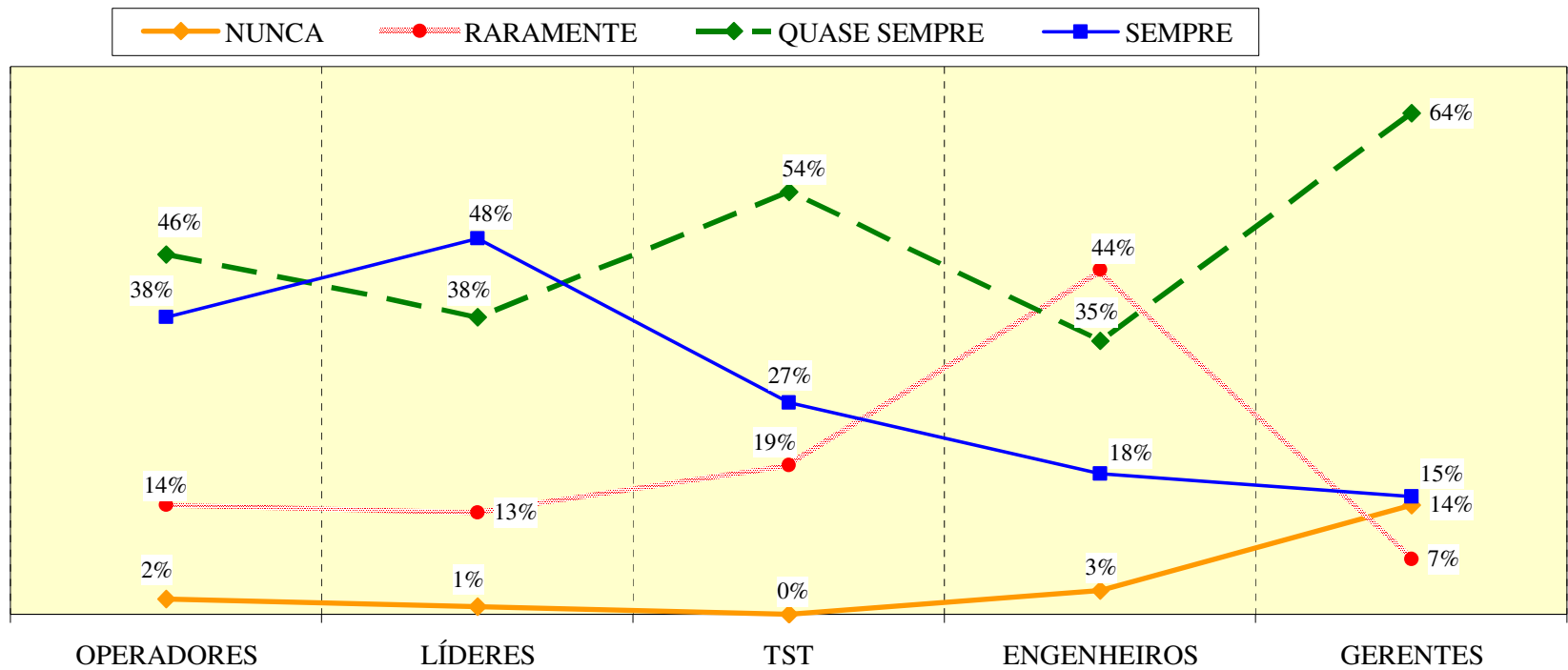


Figura 32 - Princípio 2 da Cultura de Segurança Total

## PRINCÍPIO 03

*Focalização no Processo e não nos Resultados*

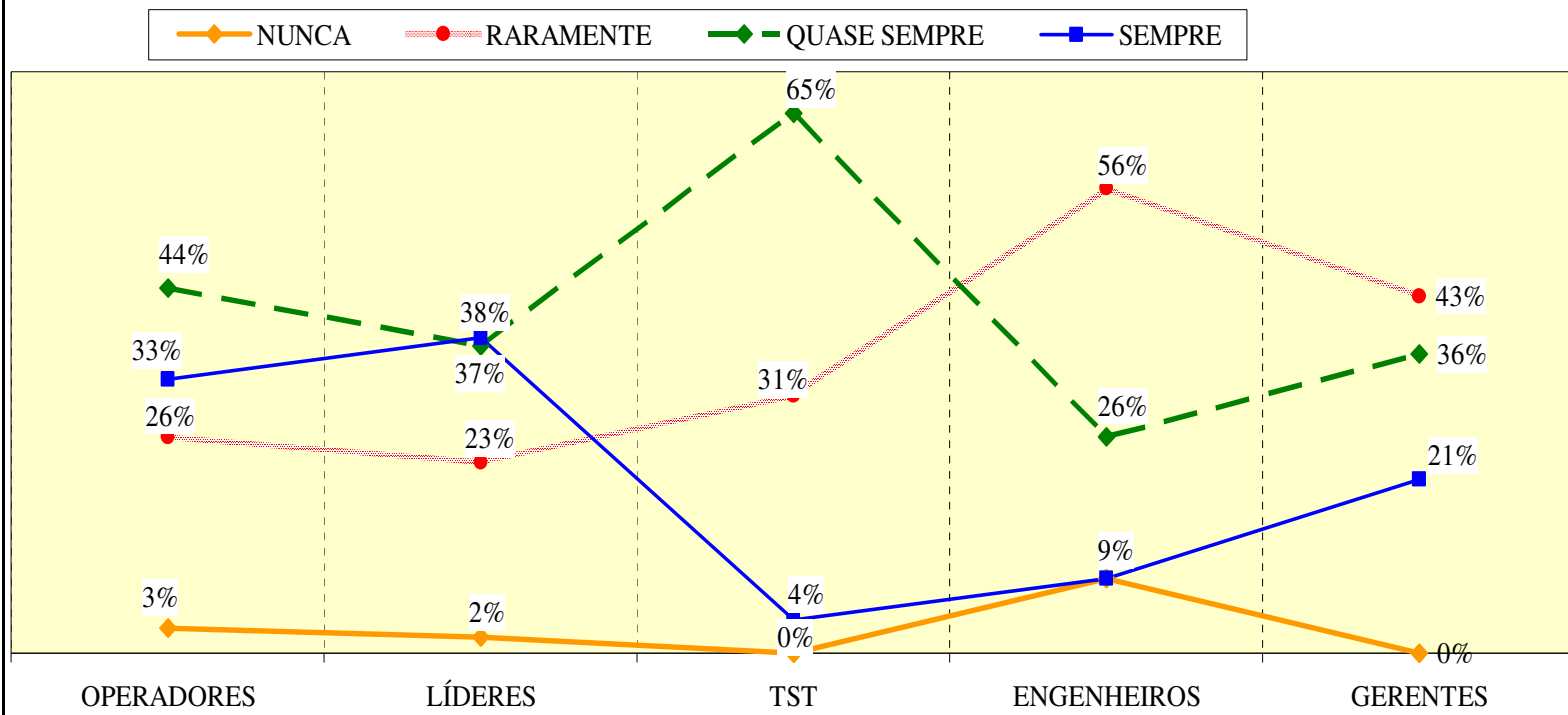


Figura 33 - Princípio 3 da Cultura de Segurança Total

## PRINCÍPIO 04

*O comportamento é direcionado por Ativadores e motivado por Conseqüências*

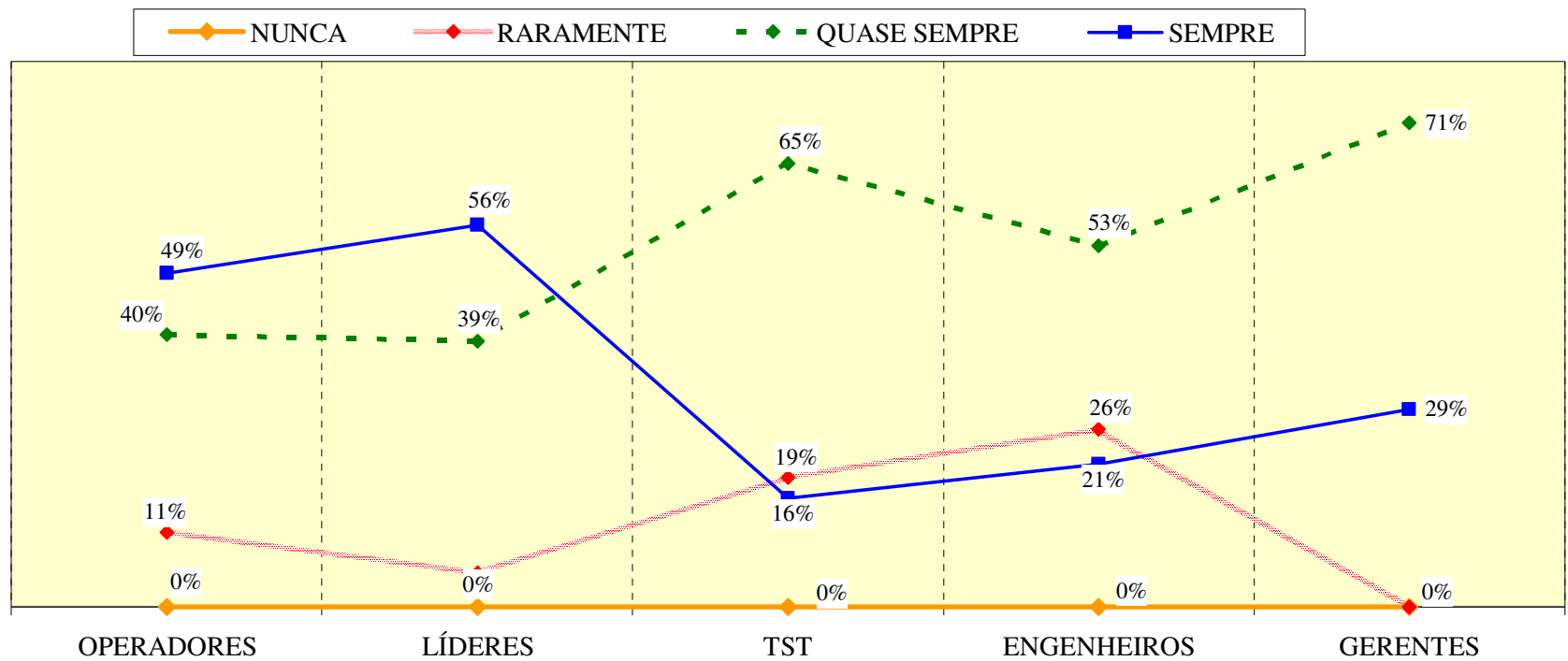


Figura 34 - Princípio 4 da Cultura de Segurança Total



## PRINCÍPIO 05

*Focalizar em alcançar o sucesso e não em evitar o fracasso.*

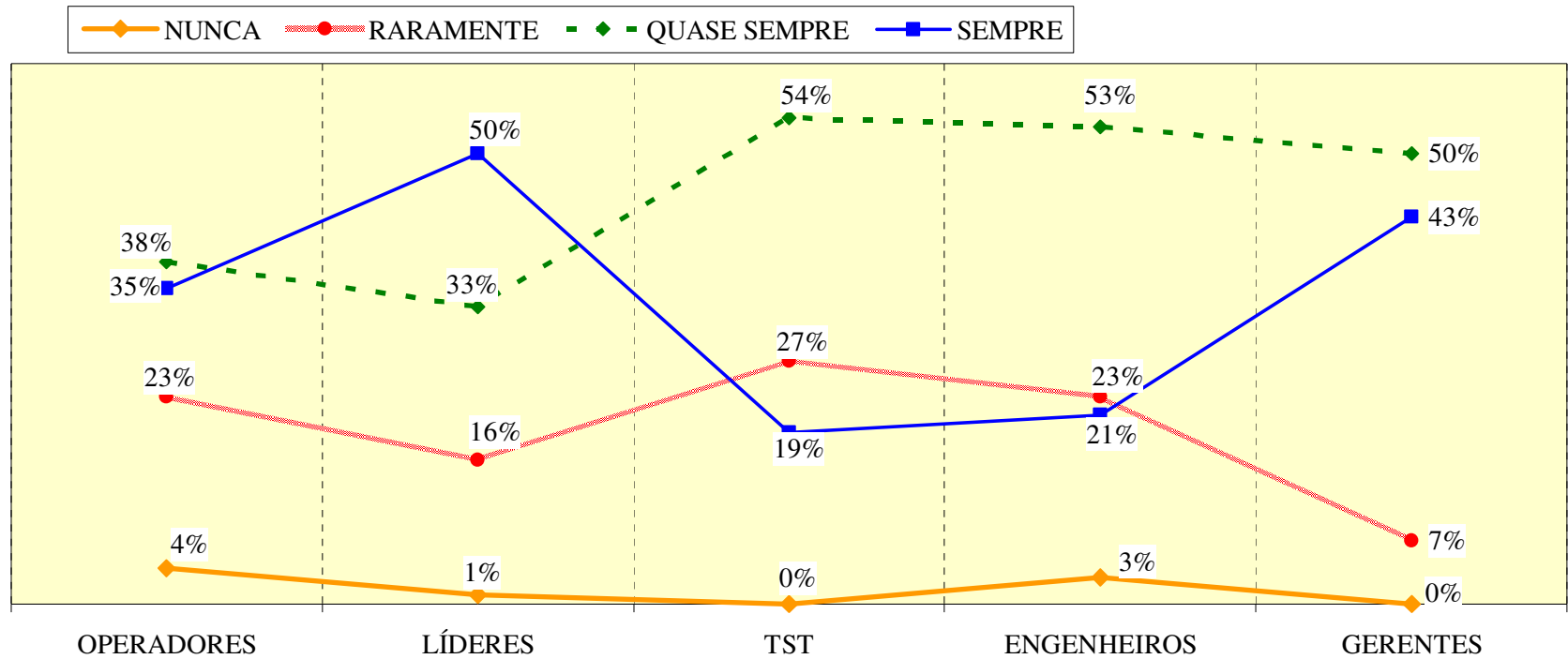


Figura 35 - Princípio 5 da Cultura de Segurança Total

## PRINCÍPIO 06

Observação e *feedback* levam a comportamentos seguros

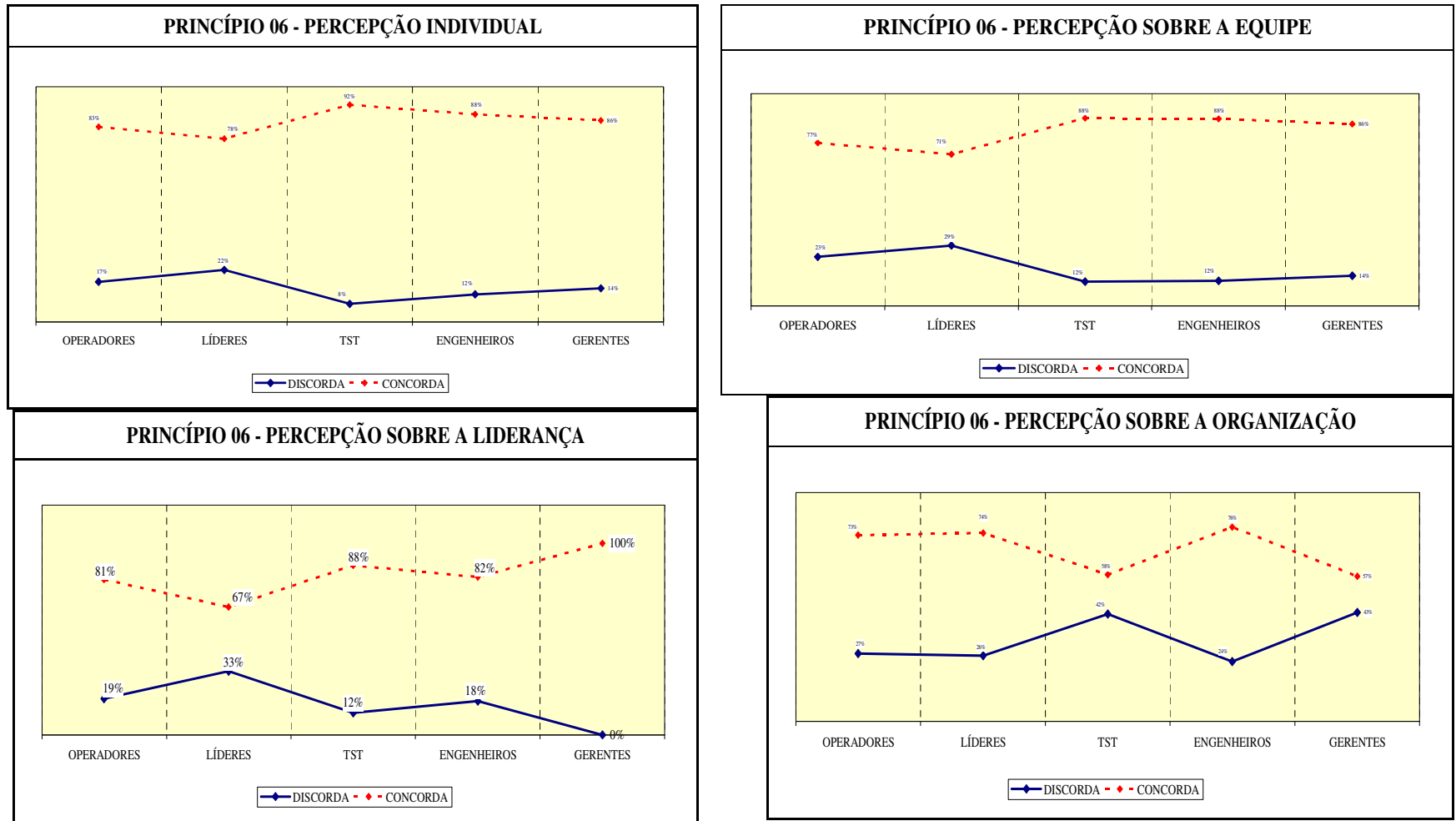
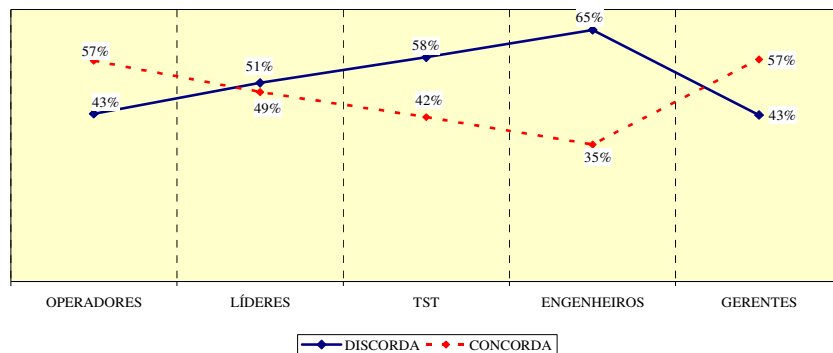


Figura 36 – Princípio 6 da Cultura de Segurança Total

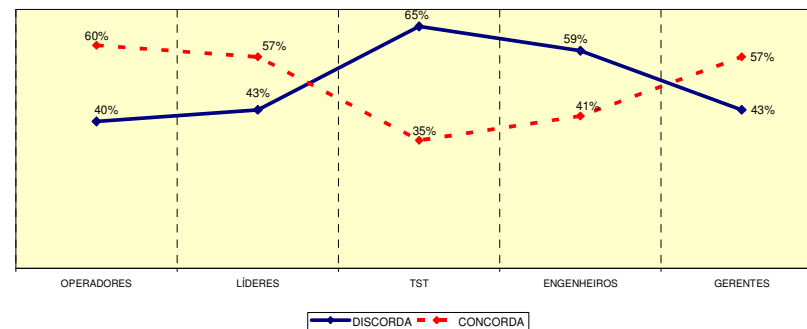
## PRINCÍPIO 07

**Feedback eficaz acontece por treinamento relativo a comportamento e a fatores pessoais**

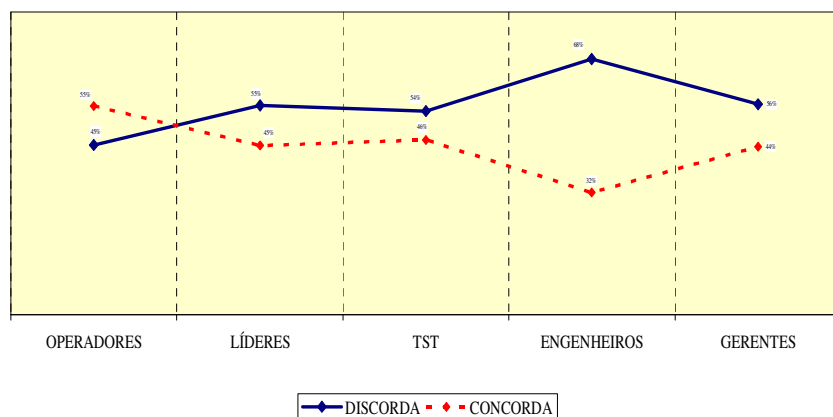
### PRINCÍPIO 07 - PERCEPÇÃO INDIVIDUAL



### PRINCÍPIO 07 - PERCEPÇÃO SOBRE A EQUIPE



### PRINCÍPIO 07 - PERCEPÇÃO SOBRE A LIDERANÇA



### PRINCÍPIO 07 - PERCEPÇÃO SOBRE A ORGANIZAÇÃO

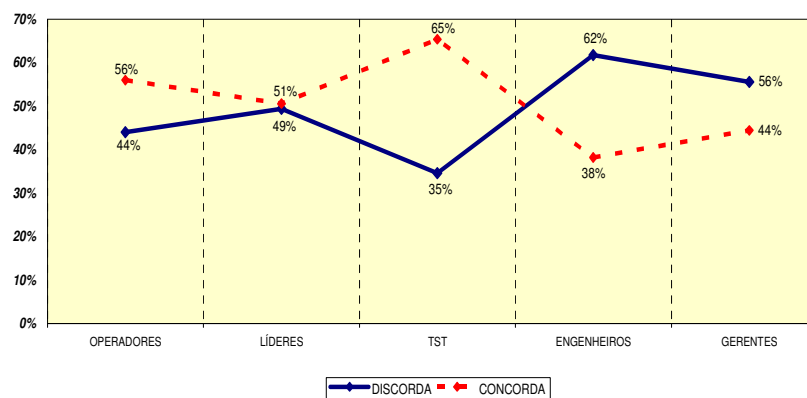
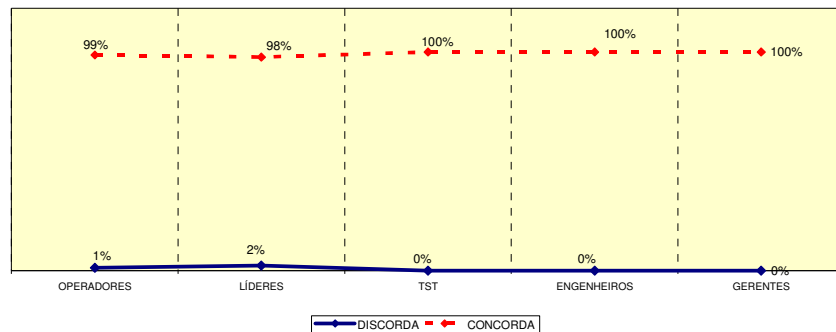


Figura 37 – Princípio 7 da Cultura de Segurança Total

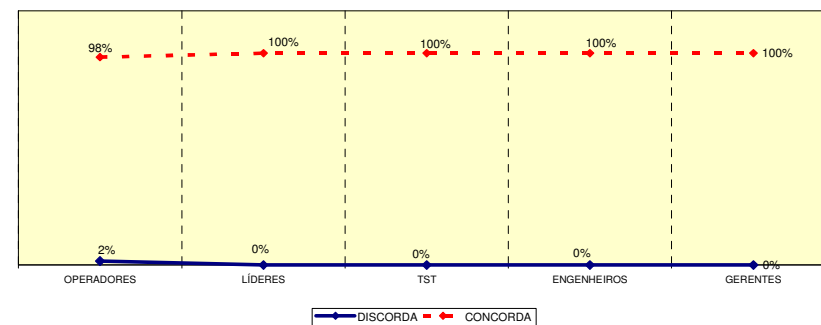
## PRINCÍPIO 08

Observação e Treinamento são processos básicos da Atuação Comportamental Responsável (ACR) nos 3 Domínios

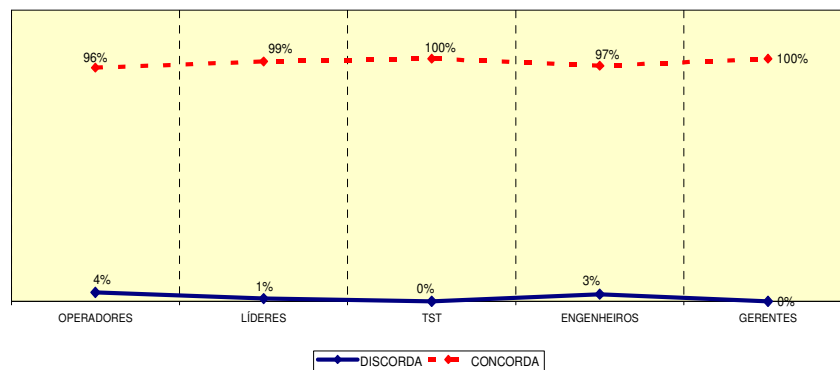
### PRINCÍPIO 08 - PERCEÇÃO INDIVIDUAL



### PRINCÍPIO 08 - PERCEÇÃO SOBRE A EQUIPE



### PRINCÍPIO 08 - PERCEÇÃO SOBRE A LIDERANÇA



### PRINCÍPIO 08 - PERCEÇÃO SOBRE A ORGANIZAÇÃO

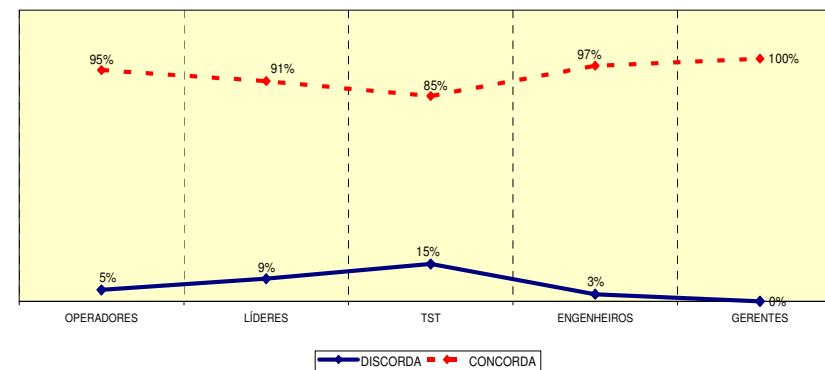
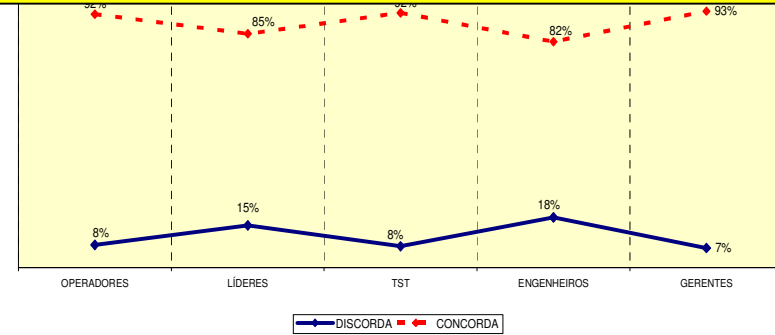
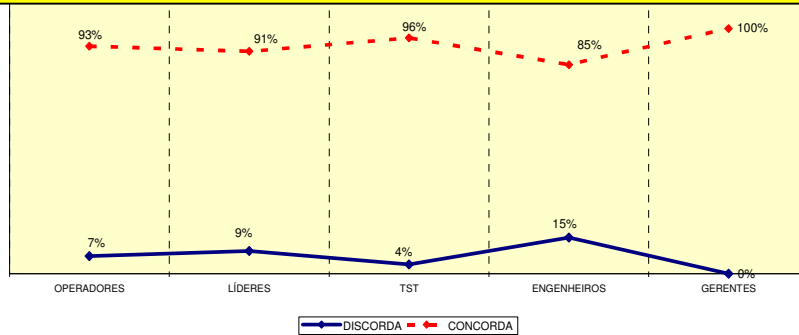


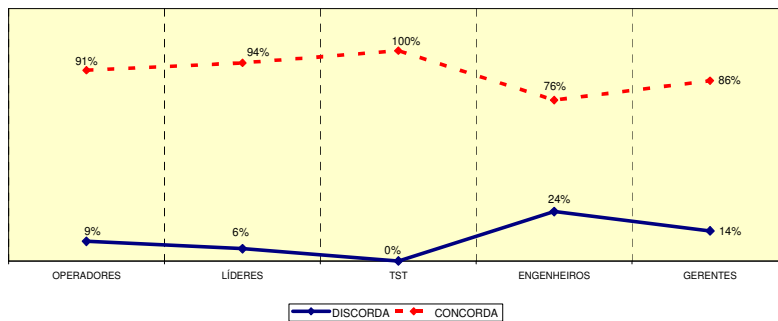
Figura 38 – Princípio 08 da Cultura de Segurança Total

## PRINCÍPIO 09

### Auto-estima, Participação e *Empowerment* aumentam a ACR para a Segurança.



### PRINCÍPIO 09 - PERCEÇÃO SOBRE A LIDERANÇA



### PRINCÍPIO 09 - PERCEÇÃO SOBRE A ORGANIZAÇÃO

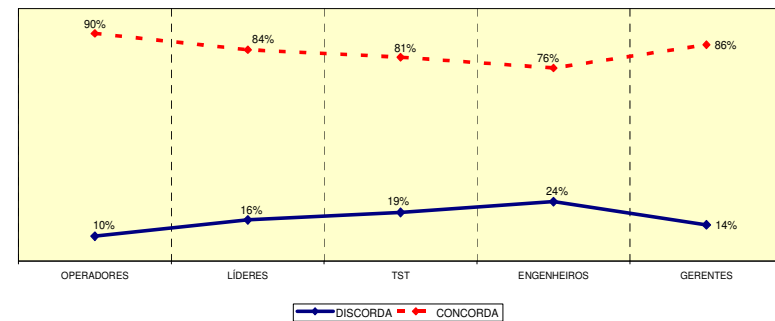
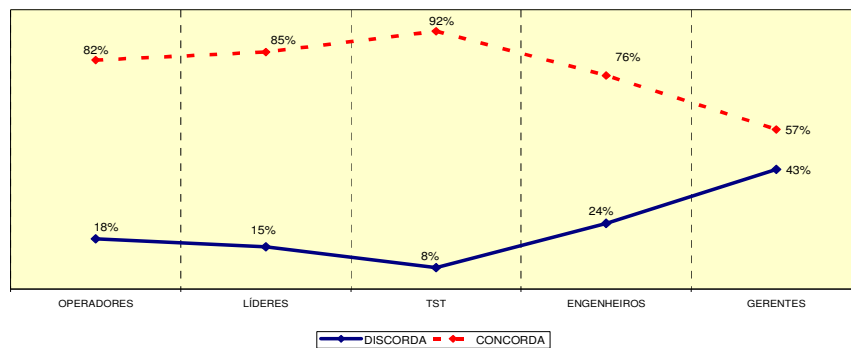


Figura 39 – Princípio 09 da Cultura de Segurança Total

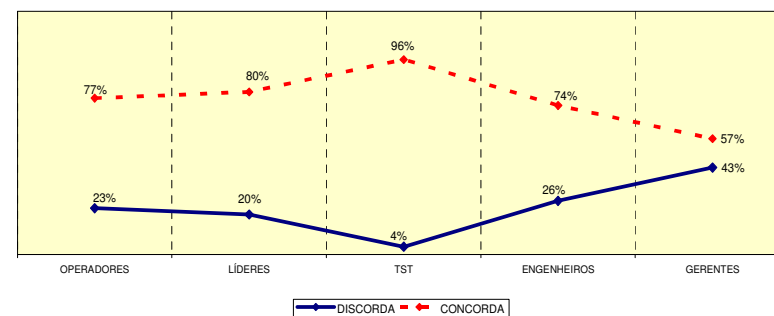
## PRINCÍPIO 10

Considerar a Segurança um *VALOR* e não apenas uma *PRIORIDADE*

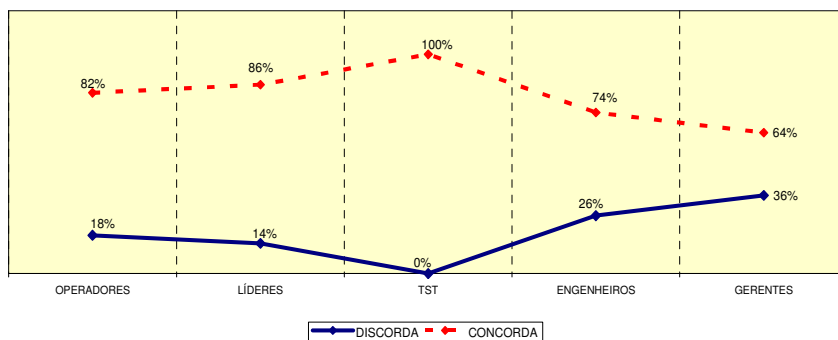
### PRINCÍPIO 10 - PERCEÇÃO INDIVIDUAL



### PRINCÍPIO 10 - PERCEÇÃO SOBRE A EQUIPE



### PRINCÍPIO 10 - PERCEÇÃO SOBRE A LIDERANÇA



### PRINCÍPIO 10 - PERCEÇÃO SOBRE A ORGANIZAÇÃO

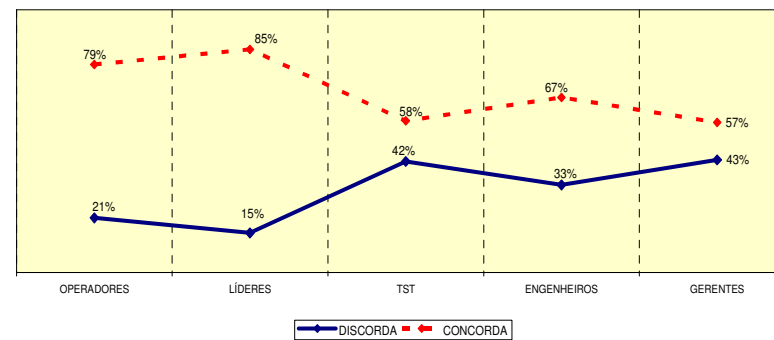


Figura 40 – Princípio 10 da Cultura de Segurança Total

De forma geral, pode-se observar a existência de sub-culturas em cada grupo pesquisado, isto é, formas diferentes de reagir diante a uma determinada situação. Esse resultado corrobora com os estudos realizados por Schein (1999) e Cooper (2000), já apresentado no capítulo 2 da revisão de literatura, onde os autores afirmam que o processo de desenvolvimento da cultura pode ocorrer de maneira diferenciada dentro dos grupos existentes numa organização.

Ainda segundo esses autores, a cultura organizacional é heterogênea, uma vez que as crenças, as atitudes e os valores sobre a organização variam de grupo para grupo seja através de grupos funcionais, níveis hierárquicos, aparecendo assim as “sub-culturas”.

Segundo Edgar Schein (1999), o nascimento e crescimento das “sub-culturas” ocorrem em diferentes circunstâncias. A primeira delas decorre da necessidade de adaptação ao ambiente quando a empresa cresce e amadurece. Durante esse processo, surgem subunidades que são as novas funções, áreas geográficas, novos mercados ou produtos. Traçando um paralelo com a afirmação do autor e o histórico da empresa pesquisada nos últimos 10 anos, percebe-se esse crescimento e amadurecimento da organização como um todo, ora seja na área de manufatura através de recordes de produção, ora na área de engenharia com o lançamento de novos produtos e ora em vendas e marketing se tornando líder no mercado e se internacionalizando.

Outro tipo de “sub-cultura” se forma quando as certezas compartilhadas de alguns funcionários diferem das certezas dos gerentes ou de funcionários de outras categorias funcionais. Ainda segundo o autor, o desenvolvimento de “sub-culturas” é comum entre profissionais de diferentes categorias. Diante dessa afirmação, percebe-se a importância crucial do gestor que é garantir e alinhar as “sub-culturas”, de forma a permitir o entendimento entre elas e evitar problemas de comunicação. O crescimento de “sub-culturas” dentre os diversos grupos existentes nas organizações dificulta a comunicação e a integração interáreas.

Mais uma vez a afirmação de estudiosos do tema corrobora com os resultados da pesquisa e isso se percebe mais diretamente no resultado obtido nos gráficos referentes ao princípio 10, *considerar a segurança um valor e não apenas uma prioridade*. Percebe-se nesse gráfico a diferença de valores de acordo com o nível hierárquico e a ligação direta da aplicação do princípio nos resultados do trabalho. Isto é, para o grupo dos operadores e média liderança tanto nos gráficos da percepção individual como na percepção sobre a equipe, sobre o superior imediato e da organização como um todo, a segurança sempre foi considerada um

valor, pois há ligação direta da afirmação do princípio 10 com a sua saúde e sua integridade física, resumindo, com a qualidade de vida no trabalho.

Já no grupo dos gerentes analisando os mesmos gráficos e de acordo com os resultados obtidos, a segurança foi considerada como prioridade e caracterizando um estilo de liderança orientada para a tarefa e resultados.

Segundo Mintzberg et al. (2006), o gerente pode ser definido como a pessoa responsável por uma organização com pressões de trabalho cada vez maiores, sobrecarregados com obrigações e que não conseguem delegar tarefas facilmente. Nessa definição pode-se incluir desde presidentes e vice-presidentes até diretores, superintendentes e supervisores. O autor através dessa descrição, constrói um modelo da imagem do trabalho do gerente de dentro para fora, ou seja, começa no centro, com a pessoa e sua estrutura, e finaliza com a construção do estilo gerencial, conforme apresentado na figura 41.



**Figura 41** - A pessoa no trabalho  
Fonte: Mintzberg et al (2006)

A figura 41 mostra que o trabalho gerencial é visto como um conjunto de *valores* estabelecidos, formados a partir da *experiência* adquirida e transformada num conjunto de *competências* que se desenvolveram através de treinamentos e formaram à base da construção do *conhecimento*. Esse conhecimento é utilizado diretamente no desenvolvimento das atividades e transformado em um conjunto de *modelos mentais*. Os modelos mentais são métodos pelos quais os gerentes interpretam o mundo ao seu redor. O conjunto dessas características determina fortemente como qualquer gerente lida com um determinado trabalho, ou seja, seu *estilo* de gestão.

Quando começaram os primeiros estudos sobre liderança, identificaram inicialmente dois tipos de líder: os autocráticos que concentram a autoridade em si próprio e os



democráticos que compartilham a autoridade com sua equipe. Segundo Lewin (1947) foi acrescentado posteriormente uma terceira categoria - *laissez-faire* (*laissez-faire*= estilo livre ou liberal de liderança).

À medida que o estudo da liderança evoluiu, ampliaram-se e criaram-se outras formas de se referir aos estilos de liderança como: liderança orientada para a tarefa e resultado e liderança orientada para pessoas.

Segundo Douglas e Massie (apud MAXIMINIANO, 1997), a liderança orientada para a tarefa compreende os comportamentos classificados dentro do modelo autocrático de uso da autoridade e apresenta os seguintes comportamentos:

- Focaliza o trabalho do funcionário e enfatizam cumprimento de prazos, padrões de qualidade e economia de custos;
- Necessidade de cumprir metas, superar a concorrência e o desempenho passado
- Esclarece as responsabilidades individuais

Partindo para a análise dos resultados obtidos no grupo dos engenheiros percebe-se uma aproximação dos resultados obtidos com os gerentes, isto se pode explicar pela proximidade hierárquica na pirâmide organizacional e conseqüentemente identificação com o estilo de liderança orientada para tarefas e resultados.

Ao analisar os resultados no grupo dos Técnicos de Segurança percebe-se uma diferença com relação aos outros grupos já analisados no que diz respeito à comparação dos resultados obtidos nas quatro percepções analisadas: individual, da equipe, do superior imediato e da organização. Nas três percepções iniciais observa-se um percentual alto de concordância da afirmação do princípio 10, porém já na percepção acerca da organização o percentual de concordância (58%) reduziu significativamente com relação as percepções anteriores se aproximando do percentual de discordância (42%). Ao refletir sobre esse fato percebe-se que a percepção que o profissional de segurança tem da organização está contrária da percepção dele acerca do que ele acredita, acerca dos seus colegas da equipe de trabalho e acerca do seu superior imediato. Resgatando o que foi apresentado na análise dos resultados dos operadores, liderança e gerentes, percebe-se que há uma dinâmica no desenvolvimento do trabalho do Técnico de Segurança, pois num primeiro momento ele planeja e desenvolve programas e campanhas de segurança em parceria com o gestor e num segundo momento implementa e monitora esses mesmos programas e campanhas junto aos operadores e média liderança. Quando o profissional transita nessas duas “sub-culturas” para o desenvolvimento

do seu trabalho, conseqüentemente ele compartilha os valores existentes nesses dois grupos, daí a diferença de percepção ao analisar a organização como um todo.

Como forma de ilustrar a hierarquia dentro das empresas utilizou-se a pirâmide organizacional para localizar dentro dela os grupos em estudo e a abrangência e importância das decisões dentro da organização e conseqüentemente a forma de lidar com a realidade, seus valores e necessidades. Segundo Freitas apud Aizawa (2005) a pirâmide transmite a idéia da hierarquia dentro da empresa, onde os elementos colocados em posições superiores são os responsáveis pelas decisões chamadas estratégicas.

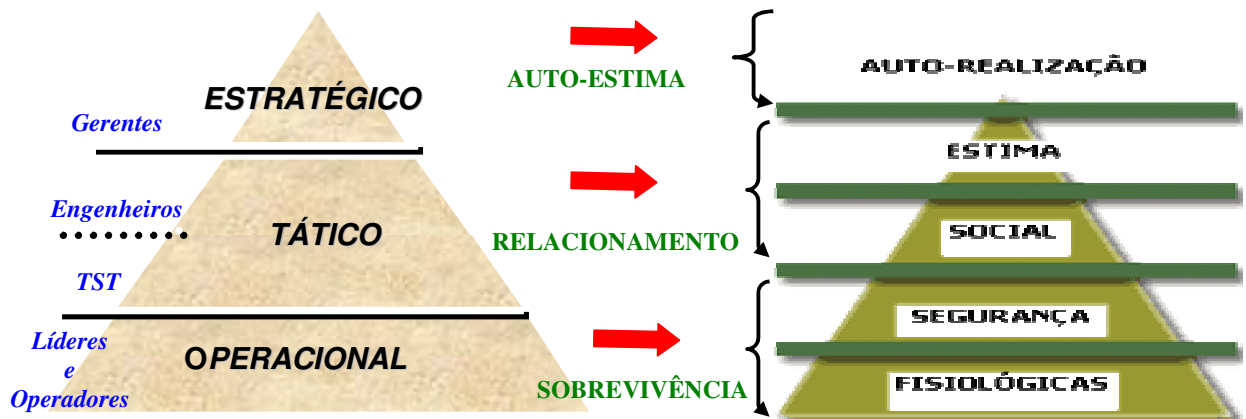
A figura 42 é uma representação da pirâmide organizacional, dividida em três níveis – estratégico, tático e operacional onde em cada um deles se posicionou os grupos em estudo. No nível estratégico estão as decisões do alto nível das organizações que planeja indicando os objetivos e direcionamentos para o futuro. Nesse nível estão os gerentes. Já o nível tático representa as decisões tomadas pelo nível intermediário da organização. Estas decisões não envolvem atuação no direcionamento como um todo da organização, mas sim decisões para uma determinada hierarquia da organização. As ações tomadas pelo nível tático devem estar de acordo e alinhado com o planejamento definido no nível estratégico. Localizam-se nessa fatia da pirâmide os engenheiros e os técnicos de segurança. Por fim, o nível operacional representa o controle e a execução das atividades diárias da organização, onde estão a média liderança e os operadores. Estas atividades são realizadas de acordo com processos operacionais definidos em conjunto com o nível tático.



**Figura 42** - Representação da pirâmide operacional  
 Fonte: Freitas apud Aizawa (2005) Adaptação: Autora

Em todas as camadas da pirâmide organizacional, pontos de medição são demarcados para o acompanhamento do alcance dos objetivos dos processos e conseqüentemente dos negócios. Percebe-se então que através da divisão existente na pirâmide organizacional são estabelecidas responsabilidades diferentes e conseqüentemente expectativas específicas com relação ao atendimento dos resultados em cada nível. Surge a partir daí necessidades peculiares em cada grupo de empregados de acordo com o contexto em que se localizam.

Diante do exposto, na figura 42 se traçou um paralelo entre a pirâmide operacional e a pirâmide de Maslow (2003), recorrendo também aos sete níveis da consciência organizacional de Barret (2000). O objetivo foi correlacionar os níveis estratégico, tático e operacional com os três níveis de consciência organizacional identificados por Barret (2000) na pirâmide de Maslow (2003). A hierarquia de necessidades de Maslow (2003) corresponde até o nível 5 de motivação da teoria de Barret (2000). A partir desse nível, Barret (2000) acrescentou outros níveis ligados ao crescimento pessoal e espiritual, porém que não serão o foco da análise.



**Figura 43** - Correlação entre a pirâmide operacional e a pirâmide de Maslow

Na figura 43 a pirâmide de Maslow foi dividida nos três primeiros níveis de consciência organizacional de Barret (2000) que são: **nível (1) sobrevivência** que equivale às necessidades fisiológicas e de segurança, **nível (2) relacionamento** equivalente às necessidades social e de estima e **nível (3) auto-estima** equivale à necessidade de auto-realização. Essa divisão atende às necessidades do homem como indivíduo e derivam do mundo exterior.

Os três níveis de consciência organizacional possuem as seguintes características, de acordo com Barret (2000):

- **Nível (1): Sobrevivência** – foco em assuntos financeiros e crescimento organizacional. Inclui valores como: lucro, valor do acionista, saúde e segurança do colaborador.

Nesse nível identificou-se os líderes e operadores que estão localizados na base da pirâmide operacional e representa o controle e a execução das atividades diárias da organização. No mundo corporativo este nível de necessidades, de acordo com a pirâmide de Maslow, está ligado à necessidade de segurança financeira e física, previsibilidade, organização, com o qual os empregados possam contar, e no qual, em qualquer caso de perigo, estarão resguardados pela organização. Essa análise reforça o resultado da pesquisa com relação as respostas desses dois grupos de estudo, onde a segurança é considerada um valor.

- **Nível (2): Relacionamento** - este nível está ligado à necessidade de relacionamentos harmoniosos entre os colaboradores, clientes e fornecedores, sem os quais, a sobrevivência fica comprometida. Inclui valores como: comunicação aberta, resolução de conflito, satisfação de clientes, cortesia e respeito.

Identificou-se nesse nível, de acordo com as necessidades apresentadas acima, os grupos dos Técnicos de Segurança e Engenheiros que na fatia da pirâmide organizacional estão no nível tático que ora tomam ações baseadas no planejamento estratégico e ora definem em conjunto com o nível operacional o desenvolvimento das atividades diárias da organização. A correlação traçada entre as duas pirâmides mais uma vez corroborou com o resultado da pesquisa no que diz respeito a variação de percepção desses dois grupos, principalmente o grupo dos técnicos de segurança, quando se trata da análise individual e da organizacional com relação a segurança como valor ou prioridade. Por ser uma característica inerente as atividades desses grupos, a mobilidade em níveis diferentes dentro da estrutura organizacional faz com que se deparem com crenças e valores peculiares em cada nível devido a existência de necessidades e responsabilidades diferentes em cada cargo existente dentro da empresa.

- **Nível 3: Auto-estima** – neste nível, a empresa está interessada nas melhores práticas, sistemas e processos que melhorem os métodos de trabalho; na entrega de serviços e produtos; tem desejo de grandeza; e considera a administração uma ciência. Valores deste nível incluem produtividade, administração do tempo, eficiência, crescimento profissional, desenvolvimento de habilidades e qualidade.

Relacionou-se com esse nível os gerentes que se localizam no nível estratégico da pirâmide organizacional e são responsáveis pelo planejamento estratégico e direcionamentos

da organização para o futuro. Conforme apresentado anteriormente de acordo com o resultado obtido na pesquisa relacionado aos gerentes, caracterizou-se um estilo de liderança focado em tarefas e resultados derivando conseqüentemente na percepção da segurança com uma prioridade de acordo com o contexto existente na organização no momento específico.

Diante do exposto explica-se a diferença de visão com relação a segurança do trabalho dentro de cada grupo de empregados pesquisados, demonstrado nos gráficos do princípio 10. Segundo Barret (2000), o nível de consciência em que uma organização opera, é uma reflexão direta do nível de consciência de seu líder principal atual e do nível das demais autoridades de tomada de decisão. Quando as motivações deste grupo conflitam com as necessidades dos membros da organização, os líderes decidem o que é prioritário. Explica-se também a imagem que a organização tem dentro desses grupos, onde a segurança do trabalho é vista como uma prioridade pelos gerentes, técnicos de segurança e engenheiros.

O próximo capítulo versará sobre as conclusões do estudo, a partir da análise de todos os dados quantitativos e daqueles advindos das observações participantes da pesquisadora na empresa estudada, bem como, recomendações de outras pesquisas e de ações para a empresa estudada.

## 6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

### 6.1 INTRODUÇÃO

O presente capítulo tem por objetivo dissertar sobre as conclusões do estudo, baseadas nos resultados dos questionários, dispostos no capítulo anterior, e complementadas pelas observações da pesquisadora como Gestora da Segurança do Trabalho da empresa.

Também são feitas algumas recomendações de ações para a empresa, em função destas conclusões, além de recomendações sobre novos estudos a respeito do tema. Antes porém, será feita a seguir uma revisão geral do processo utilizado neste estudo de caso.

A pesquisa destinou-se a investigar se a segurança do trabalho é um valor ou uma prioridade numa empresa de grande porte, localizada no interior do estado do Rio de Janeiro, e verificar se a organização tem entendimentos distorcidos sobre a Cultura de Segurança Total. Para tanto, foi elaborada uma revisão bibliográfica dos principais autores sobre os temas de valores e cultura organizacional com foco em segurança, temas estes que apresentam diferentes posicionamentos entre os diversos autores e, por isso, a escolha da melhor abordagem para o seu estudo depende do tipo de pesquisa. Esta revisão pretendeu esclarecer conceitos e modelos de estudo que servissem de base para a compreensão da amplitude e importância do tema.

Esta pesquisa foi baseada no artigo publicado por Geller (1994), *Ten Principles for Achieving a Total Safety Culture* e utilizou questionário estruturado como principal fonte de coleta de dados, e cujos resultados foram apresentados em forma de tabelas e figuras, para facilitar a visualização, além de comentários e análises. Os demais dados foram obtidos através de situações diversas observadas e/ou vivenciadas pela pesquisadora como observadora participante. O questionário utilizado foi elaborado a partir dos 10 princípios da Cultura de Segurança Total de Geller (1994) e aplicado a grupos de empregados de níveis hierárquicos diferentes como: Operadores, Líderes, Técnicos de Segurança, Engenheiros de Produto, Processo e Instalações e Gerentes. A autora validou seu questionário em entrevistas individuais com os gerentes das nove empresas que compõem o complexo industrial analisado, mas também julgou necessário fazer uma validação do questionário elaborado para esta pesquisa, conforme explicitado no capítulo de metodologia.

Com o objetivo de conduzir de forma objetiva a investigação do problema da presente pesquisa, foram detalhados objetivos geral e específicos e questões de estudo, cujas respostas serão consolidadas no próximo sub-item.

## 6.2 CONCLUSÕES

Nesse trabalho, equacionou-se a possibilidade de considerar para efeitos de análise estatística, ambas as variáveis: a segurança do trabalho como valor ou prioridade dentro dos papéis desempenhados pelos empregados na pirâmide organizacional e conseqüentemente a cultura de segurança existente na organização, bem como as relações mútuas dessas variáveis, cujas conclusões são apresentadas a seguir.

A detecção da existência de sub-culturas em cada grupo pesquisado, corrobora a revisão teórica realizada, já que a pesquisa sobre cultura organizacional procura identificar os valores e os pressupostos básicos organizacionais, ou seja a mentalidade coletiva das organizações. Os grupos de empregados pesquisados não apresentaram um único perfil cultural dominante e mostraram diferentes visões com relação a dimensão ocupada pela segurança do trabalho em cada parte do processo produtivo. Este resultado confirma a hipótese que as organizações tem entendimentos distorcidos sobre Cultura de Segurança.

A ênfase no desenvolvimento e reforço da cultura de segurança varia de acordo com o nível de consciência da alta direção das empresas, ou seja, o nível de consciência em que uma organização opera, é uma reflexão direta do nível de consciência de seu líder principal atual e do nível das demais autoridades de tomada de decisão (Barret 2000). Quando as motivações deste grupo conflitam com as necessidades dos membros da organização, os líderes decidem o que é prioritário. Mais uma vez os resultados obtidos na pesquisa confirmam essa hipótese a partir da percepção dos gerentes sobre segurança do trabalho com ênfase mais para ser uma prioridade do que um valor para a cultura organizacional da empresa.

Diante do exposto pode-se também concluir baseado na reflexão da situação problema que a segurança do trabalho na organização em estudo tem uma tendência mais a ser uma prioridade do que um valor agregado a cada parte do processo, na percepção principalmente dos níveis tático e estratégico.

Porém percebe-se também a busca do equilíbrio entre as percepções do grupo gerencial com as necessidades dos membros da organização, quando a partir dos resultados

obtidos no gráfico 10 com relação à percepção sobre o superior imediato, as respostas de todos os grupos analisados ficaram com percentuais mais próximos do que nos demais gráficos. Isto demonstra analisando o resultado derivado das outras percepções do princípio 10 que a percepção acerca do superior imediato, seja este um supervisor, gerente ou diretor, transmite para os demais membros da organização a segurança como um valor. A tendência a partir daí é o início de uma transformação importante, isto é, um alinhamento entre a consciência dos colaboradores e da alta direção.

Os valores da organização são vistos como pertencendo fortemente aos três níveis inferiores da consciência, conforme apresentado no item 5.6, estando então, muito voltada para os interesses próprios.

Segundo Geller (1994), o objetivo maior do profissional de segurança é atingir a Cultura de Segurança Total numa organização. Para que uma organização desencadeie o processo de mudança da cultura de segurança tradicional para uma cultura de segurança total é necessário primeiramente ocorrer à quebra de paradigma dos conceitos e práticas da gestão da segurança nas indústrias, conforme apresentado no quadro 13.

<b>MUDANÇA DE PARADIGMA</b>	
<b>Antigo Paradigma</b>	<b>Novo Paradigma</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Custo / Problema</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Investimento / Ganho</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Proteção ao Patrimônio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Qualidade de vida / Proteção do homem</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Responsabilidade do profissional de Segurança</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Todos são responsáveis pela segurança</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Somente para empregados próprios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Empregados próprios + contratados + comunidades</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Análise das causas imediatas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Análise das causas de forma abrangente</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Análise de aspectos de saúde desvinculado dos aspectos de segurança e meio ambiente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Integração da saúde na gestão ambiental e de segurança</li> </ul>

**Quadro 13** – Mudança de Paradigma  
Fonte: Lima (2004)



Com a mudança de paradigma, conforme apresentado no quadro acima, busca-se a qualidade na gestão do desempenho, isto é, a segurança e saúde ocupacional como oportunidade de negócio e não mais como custo e problema. A palavra mudança sempre estará presente na implementação da cultura, pois sempre existirá espaço para a melhoria contínua.

Segundo Araújo (2004), a cultura de segurança está relacionada primeiramente, com os valores do pensamento organizacional dominante e dos princípios de negócio da organização que serão determinantes para interferir nos hábitos e atitudes dos empregados em todos os níveis hierárquicos.

Segundo Senge (1990) modelos mentais compartilhados são fundamentais para o aprendizado organizacional. Eles enfatizam a importância do desenvolvimento e aperfeiçoamento dos modelos mentais individuais para que ocorra a aprendizagem organizacional e a integração desses novos modelos ao modelo mental da organização.

Para que a segurança e saúde ocupacional agreguem valor ao negócio é necessário que o modelo mental voltado apenas para a priorização da produção e qualidade do produto seja reformulado dentro da organização. Segundo Gandra et al. (2004) só se muda uma cultura, cuja prioridade seja a produção, quando o executivo principal da organização transforma em realidade um sonho pessoal, que pode ser uma crença própria ou uma exigência de um mercado competitivo.

Ainda segundo os autores, o importante é a quantidade de energia que se aplica sobre o valor que a empresa deseja disseminar. Para que a segurança seja incluída como valor estratégico para negócio é preciso que esse valor seja disseminado na organização pelo principal executivo, pois ele pode conduzir a uma mudança do modelo mental vigente.

Conclui-se, pelos resultados obtidos dos questionários e observações, que a organização em estudo está num processo de transformação de sua cultura de segurança, transformação esta que envolve o abandono de velhas crenças e sua substituição por novas através de uma gestão compartilhada. De acordo com o Barret (2000), as organizações têm mais sucesso quando procuram a participação dos colaboradores nos processos de decisão e quando os colaboradores têm uma visão comum de futuro e operam com valores e crenças compartilhados. Senge (1990) destaca, a importância do pensamento sistêmico para desenvolvimento da capacidade de visualização do todo, da estrutura em que o sistema opera e dos inter-relacionamentos das variáveis envolvidas em uma situação. Por meio da visão sistêmica, o indivíduo pode perceber a organização como um todo interdependente, em vez de

cadeias lineares de causa-efeito, reforçando a responsabilidade de todos em relação aos problemas gerados por um sistema. Essa visão é que precisa ser compartilhada com todos os membros da organização quando se quer desenvolver uma cultura de segurança. Se isso não acontece, facções podem ser formadas e a sobrevivência da organização pode ser ameaçada.

Porém, para que se possa ter uma real dimensão do que isto significa em termos de ambiente e conseqüências para a empresa, não se pode ter uma concepção simplista e se faz necessária a profunda análise realizada de semelhanças e diferenças entre as sub-culturas existentes, com seus diversos valores e aspectos estruturais inter-relacionados. A partir de então, é possível fazer algumas recomendações de ações como as que serão delineadas no próximo sub-item.

### 6.3 RECOMENDAÇÕES

A empresa estudada apresenta diferentes perfis de cultura de segurança e diversas percepções em relação aos papéis desempenhados na pirâmide organizacional. Assim sendo, esta seção tem como objetivo apresentar algumas sugestões que possam contribuir para que as dimensões da cultura de segurança sejam trabalhadas, de forma que atue balanceadamente, proporcionando a organização características de flexibilidade com ênfase em participação, coesão, produtividade aliada à qualidade de vida no trabalho. Em relação aos diferentes perfis de cultura de segurança, as sugestões visam contribuir para que os valores existentes nas camadas da pirâmide organizacional sejam trabalhados e balanceados.

Esta seção também objetiva apresentar sugestões para futuras pesquisas, que possam contribuir para o desenvolvimento teórico e metodológico dos estudos sobre desenvolvimento de uma cultura de segurança total.

#### 6.3.1 Recomendações de Ações na Empresa

De acordo com os resultados demonstrados pela pesquisa, que evidenciaram a mútua relação entre os papéis desempenhados pelos grupos de empregados pesquisados dentro da pirâmide organizacional e as sub-culturas existentes dentro da cultura organizacional, faz-se

necessário que a gestão da segurança e saúde ocupacional seja considerada pela alta direção da empresa, como variável importante para o exercício dos múltiplos papéis que são desempenhados dentro da organização. Através do exercício desses papéis, uma empresa poderá alinhar ou adequar sua cultura, de acordo com os seus objetivos estratégicos.

No decorrer da pesquisa demonstrou-se o modelo de gestão, intitulado Plano de Prevenção de Acidentes, cujo objetivo é capacitar a empresa para uma cultura prevencionista, identificando e desenvolvendo competências essenciais dentro dos grupos de operadores, liderança, técnicos de segurança, engenheiros e gerentes através de ferramentas elaboradas sob medida de acordo com as características de cada grupo.

Como recomendação sugere-se o aprimoramento do Plano de Prevenção de Acidentes baseando-se nos resultados da pesquisa, principalmente no que diz respeito às sub-culturas existentes e conseqüentemente os valores predominantes em cada uma delas. Isto é, a necessidade de investigar quais valores permeiam a cultura organizacional da empresa, em que níveis da consciência estão, e se há alinhamento entre eles. A sugestão para realizar essa investigação é utilizar como base a teoria dos níveis de consciência de Richard Barret, apoiada nos estudos da hierarquia de necessidades de Abraham Maslow.

Recomenda-se também que paralelamente a essa investigação, seja estimulado principalmente pela alta direção o aprimoramento por todos os níveis da pirâmide organizacional de cada princípio da Cultura de Segurança Total através dos seus cinco domínios de procedimentos, conforme apresentado no quadro 14.

<b>DOMÍNIOS</b>	<b>PRINCÍPIOS</b>	<b>PROCEDIMENTOS</b>
1) Observação interpessoal e feedback	Princípios 3, 4 e 6	Desenvolver sistema para se obter auditorias comportamentais de práticas de trabalho e praticar feedback comportamental
2) Treinamento de segurança para feedback interpessoal	Princípios 7 e 8	Praticar o processo de dar e receber feedback entre os empregados reforçando o engajamento
3) Incentivos e recompensas pelo lado processual das atividades	Princípios 3, 4 e 5	Incentivos (ativadores) e recompensas (conseqüências) influenciam certos comportamentos. Programas baseados nos efeitos podem motivar os empregados a esconderem acidentes e manter a crença que o indivíduo não pode influenciar na segurança coletiva
4) Técnicas para aumentar Atuação Comportamental Responsável	Princípios 3 e 9	Certos estados pessoais aumentam a disposição do indivíduo para ir além de suas obrigações para garantir a segurança de outra pessoa.

continuação

DOMÍNIOS	PRINCÍPIOS	PROCEDIMENTOS
5) Avaliar fatores ambientais, comportamentais e pessoais	Princípios 1, 2 e 3	Fatores ambientais, comportamentais e pessoais determinam o desempenho na segurança, esses domínios devem ser avaliados periodicamente através de: auditorias comportamentais e ambientais, pesquisas, entrevistas.

**Quadro 14**– Os cinco domínios de procedimentos

Fonte: Adaptado de Geller (1994)

A partir do aprimoramento dos princípios da Cultura de Segurança Total, esperam-se comportamentos que reflitam a incorporação dessa cultura como um valor para a organização e a criação de uma sistemática de diagnóstico, avaliação e análise crítica do sistema de gestão de segurança e saúde ocupacional da organização.

Para que se consiga a transformação nas organizações torna-se essencial o comprometimento da alta direção e, acima de tudo, a transformação pessoal dos líderes na sua forma de pensar, sentir e agir com relação à segurança e saúde ocupacional dos empregados. Trata-se de uma quebra de paradigmas e conseqüentemente mudança no modelo mental da liderança que envolve a decisão pessoal em mudar. Entende-se que para ocorrer mudanças nas organizações precisa-se inicialmente começar pelas pessoas.

Isto é crucial para que haja o comprometimento e a disciplina necessários ao cumprimento de qualquer plano de ação. Além disso, em qualquer processo de mudança é importante que haja constante comunicação sobre o tema, através de reuniões, palestras, treinamentos, e, principalmente, exemplos da liderança.

### 6.3.2 Recomendações de Novos Estudos

Este sub-item tem por objetivo apresentar recomendações para futuras pesquisas, já que o tema tratado neste estudo - cultura de segurança, é bastante amplo e possui diversas variáveis. Além disso, é considerado atualmente um tema muito importante para a gestão das organizações, pois está intimamente relacionado ao planejamento estratégico e tem sido considerado como fator de sobrevivência no mercado das empresas.

Cada vez mais as pessoas estão buscando trabalhar para organizações que as respeite como um ser inteiro e que permitam que sejam levados seus valores mais altos para o trabalho.

Uma cultura saudável pelos valores de cooperação, participação e sinergia baseado na qualidade de vida no trabalho torna-se condição essencial para a valorização humana e para a perpetuidade das organizações.

Para que haja maior compreensão do tema, propõe-se pesquisar o mesmo assunto em outras empresas automobilísticas multinacionais e também em outras áreas de negócio.

Outra recomendação de pesquisa refere-se ao desenvolvimento de estudos comparativos entre empresas que se caracterizam pelo foco da liderança orientada para pessoas, para avaliação do sucesso empresarial, em termos de crescimento do negócio e satisfação das pessoas.

## REFERÊNCIAS

AFFONSO, José. **A primeira lei: eficácia e economia na gestão de empresas.** São Paulo: Prentice Hall, 2003.

AIZAWA, M. **Um comparativo entre as abordagens seis sigma e GQ(D)M focado em melhoria dos projetos de software.** Monografia do Curso de MBA em Engenharia de Sof, Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, 2005.

ARAÚJO, L. C. G. **Mudança organizacional na administração pública federal brasileira.** Tese Doutorado, Eaesp (FGV), SP, 1981.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS FABRICANTES DE VEÍCULOS AUTOMOTORES – ANFAVEA. Disponível em: [www.anfavea.com.br](http://www.anfavea.com.br) Acesso em: 10/2006

BARBOSA, Livia. **Cultura e Empresas.** Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2002.

BARRET, Richard. **Libertando a Alma da Empresa: como transformar a organização numa entidade viva.** São Paulo: Cultrix, 2000.

BOBSIN, Marco & LIMA, Gilson. **Gestão de segurança, meio ambiente e saúde: proposta de estrutura de sistema e metodologia de avaliação de desempenho.** In: CNEG, 3, 2006.

BOOG, Gustavo *et al.* **Manual de gestão de pessoas e equipes: estratégias e tendências.** São Paulo: Gente, 2002.

CAMERON, Kim S., QUINN, Robert E. **Diagnosing and Changing Organizational Culture: based on the competing values framework.** New York: Addison-Wesley Publishing Beckhard, 2001.

CARVALHAL, Eugenio & FERREIRA, Geraldo. **Ciclo de Vida das Organizações.** Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1999.

CAVALCANTI, Vera Lúcia dos Santos. **Liderança transformadora e níveis de consciência corporativa: estudo de caso em empresa do ramo de varejo.** Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão), Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2004.

COOPER, M. D. **Towards a model of safety culture.** Journal of safety Research, Safety Science. USA, v.36, p.111-136, 2000.

\_\_\_\_\_. **Measuring and improving safety culture.** 1996. Disponível em: [http://behavioural-safety.com/articles/Measuring\\_and\\_Improving\\_Safety\\_Culture/](http://behavioural-safety.com/articles/Measuring_and_Improving_Safety_Culture/) Acesso em 03 março 2007.

COSTA, Sérgio F. **Método Científico: os caminhos da investigação.** São Paulo: Harbra, 2001.

FLAMING, M. & SCOTT, M. **Cultural maturity model: health and safety improvement through involvement.** In: SPE INTERNATIONAL CONFERENCE ON HSE, 7, 2004, Calgary. Annals ...Calgary: SPE 86623, 2004.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Aprendizagem e inovação organizacional.** São Paulo: Atlas, 1995.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Construindo o conceito de competência.** RAC, Edição Especial 2001: 183-196

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

FREITAS, Maria Ester. **Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma?** 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2000.

GANDRA, J.J., RAMALHO, W., MARQUES, A.L. **Cultura de segurança: potenciais e limites na prevenção dos acidentes.** ARTIGO XI SIMPEP – Bauru, SP 2004

GELLER, E. Scott. **Ten principles for achieving a total safety culture.** Professional Safety, 1994.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** São Paulo: Atlas, 1999.

GLASBY, Geoffrey. **Sustainable development: the need for a new paradigm.** *Australian Academy of science*, n.52, dec. 2001. Disponível em: <http://www.science.org.au/newsletters/aas52.pdf> Acesso em: 10/2006.

HALL, James. **Gestão da segurança total na construção civil: um instrumento de otimização da estratégia de produção com o objetivo de obtenção de vantagens competitivas – subsector edificações.** Dissertação (Mestrado em Engenharia Civil), Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2001.

HAMEL, G. & PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã.** ed. Campus, Rio de Janeiro:1999.

HART, Stuart; MILSTEIN, Mark. Criando valor sustentável. **Boletim Eletrônico GV-Executivo**, São Paulo, 2004.

HERTOG, J.F. Denç HUIZENGA, E. **The Knowledge enterprise: Implementation of intelligent business strategies.** London: Imperial College Press, 2000.

HOFSTEDE, G. **Culture and organizations: software of the mind.** New York: McGraw-Hill, 1991.

HOUNSHELL, David A. **The same old principles in the new manufacturing.** Harvard Business Review, Boston, pp.54-61, nov./dec. 1988.

LACAZ, F.A.C 2000. Qualidade de Vida no Trabalho e saúde/doença. *Ciência saúde coletiva*, Rio de Janeiro, v. 5, no.1, 2000.

- LAINO, Aparecida de Souza & RODRIGUEZ Y RODRIGUEZ, Martius V. **O diagnóstico da cultura organizacional através do modelo dos valores contrastantes: um estudo de caso.** In: SIMPEP ,11. Anais... Bauru, SP , 2004
- LAINO, Aparecida de Souza. **Cultura organizacional e os papeis da gestão de pessoas: um estudo de caso na academia de ginástica.** Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão), Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2004.
- LE BOTERF, G. **De la compétence – Essai sur un attracteur étrange.** Les Éditions D'organisation, Quatrième tirage, Paris. 1995.
- LEWIN, K. **Frontiers in group dynamics: concept, method and reality in social science.** Human Relations 1, no 1, 1947.
- LICHTENSTEIN, Nelson e MEYER, Stephen (orgs.). **On the line. Essays in the history of auto work.** Urbana e Chicago: University of Illinois Press, 1989.
- LIMEIRA, M. I. C. A. **Alinhamento de valores pessoais e organizacionais: um estudo de caso em empresa de médio porte.** Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão), Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2004.
- LIMONCIC, Flavio. **A insustentável civilização do automóvel. A indústria automotiva brasileira em tempos de reestruturação produtiva.** Cadernos Temáticos, (s.l.), n.3, 2001
- MARCONE. M. A; LAKATOS. E. M. **Metodologia do Trabalho Científico.** São Paulo: Atlas, 2001.
- MASLOW, Abraham. **O Diário de Negócios de Maslow.** 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.
- MATOS, Sueli Tercete. **Organizações humanamente sustentáveis: comparação entre a teoria e as práticas em gestão de pessoas nas organizações brasileiras. Estudo de caso do pólo tecnológico de Santa Rita de Sapucaí.** Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão), Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2005.
- MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade em economia globalizada.** São Paulo: Atlas, 1997
- MCCLELLAND, D.C. **Testing for Competence rather than Intelligence.** American Psychologist, Washington, D.C. 1973.
- MCLAGAN,P.A. **Competencies: the next generation.** Training and Development, May. 1997.
- MILLS, John ; PLATTS, Ken ; BOURNE ,Michael ; RICHARDS, Huw. **Competing, through competences 2002.** England: Cambridge University Press, 2002.
- MIRABILE, R.J. **Everything you wanted to know about competency modelin.** Training and Development, v.51, nº 8, p. 73-77, Aug. 1997.
- MOGGI, Jair; BURKHARD, Daniel. **O espírito transformador: a essência das mudanças organizacionais do século XXI.** São Paulo: Infinito, 2000.



- NEVES, José Gonçalves das. **Clima organizacional, cultura organizacional e gestão de Recursos Humanos**. Lisboa: RH, 2000.
- NONAKA, Ikujiro e TAKEUCHI, Hirotaka, **Criação de Conhecimento na Empresa: Como as Empresas Japonesas Geram a Dinâmica da Inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- PORRAS, J. I. & ROBERTSON, J. **Organization development: theory, practice, and research**. Handbook of industrial and organizational psychology, Palo Alto, California, 1992.
- RAMALHO, J.R. **Automatización, procesos productivos e empleo**. OEA (Oficina de Educación, Ciencia e Tecnología – Secretaria Técnica de la Conferencia Interamericana de Ministros de Trabajo – CIMT) Buenos Aires: 2005
- RODRIGUEZ Y RODRIGUEZ, Martius V. **Gestão empresarial: organizações que aprendem**. Rio de Janeiro: Qualitymark: Petrobras, 2002.
- SCHEIN, E. H. **Guia de Sobrevivência da Cultura Corporativa**. Rio de Janeiro: José Olímpio, 1999.
- SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.
- SCOTT-MORGAN, P. **The unwritten rules of the game**, New York: McGraw-Hill, 1994.
- SENGE, Peter. **The fifth discipline: the art and practice of the learning organization**. New York: DoubleDay/Currency, 1990.
- TAVARES, M. G. P. **Cultura Organizacional**. Uma abordagem antropológica da mudança. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1991.
- THEOBALD, R. **Propostas de princípios conceituais para integração dos fatores humanos à gestão de SMS: o caso da indústria de petróleo e gás**. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão), Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2005.
- TRIBOLI, Edison Paulo De Ros. **Mapas mentais: uma introdução**. Apostila. Escola de Engenharia Mauá, São Caetano do Sul, SP, 2004.
- TROMPENAARS, Fons. **Nas Ondas da Cultura**. São Paulo: Educator, 1994.
- WOOD JR, Thomaz. **Fordismo, Toyotismo e Volvismo: os caminhos da indústria em busca do tempo perdido**. São Paulo: Revista de Administração de Empresas, set/out 1992.
- YAZIGI, Waild. **A técnica de edificar**. São Paulo:PINI: SindusCon-SP, 1998. 628p.
- YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 2. ed. São Paulo: Bookman, 2001.
- ZARIFIAN, P. **Objetivo Competência**, São Paulo: Atlas. 2001.

**APÊNDICE A – Questionário de Avaliação da pesquisa da análise da implantação da cultura de segurança total no consórcio modular**

**QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DA PESQUISA DA ANÁLISE DA IMPLANTAÇÃO DA CULTURA DE SEGURANÇA TOTAL NO CONSÓRCIO MODULAR**

A sua análise é muito importante para o sucesso deste trabalho.  
Não deixe de expressar a sua opinião!

1 Alguma pergunta ficou confusa para você responder?

( ) sim ( ) não

Qual? Por quê?

---

---

---

---

---

2 Qual sua opinião a respeito do teste:

( ) Muito cansativo

( ) Cansativo

( ) Nada cansativo

3 Você sentiu que a sua resposta foi induzida em algum momento?

( ) sim ( ) não

Por que?

---

---

---

---

---

4 O tipo de linguagem utilizada está clara e objetiva? Por que?

---

---

---

---

---

5 Sugere alguma alteração?

---

---

---

---

---

## QUESTIONÁRIOS

### ANÁLISE DA IMPLANTAÇÃO DA CULTURA DE SEGURANÇA TOTAL

Informações do Respondente:

Idade: \_\_\_\_\_ Sexo: ( ) Masculino; ( ) Feminino

Escolaridade (Concluída):

- ( ) Ensino fundamental  
( ) Ensino médio / Técnico  
( ) Superior  
( ) Pós-graduação  
( ) Mestrado

Cargo: \_\_\_\_\_

Empresa/Área \_\_\_\_\_

Tempo no Consórcio Modular:

- ( ) menos de 1 ano  
( ) entre 1 e 2 anos  
( ) entre 3 e 5 anos  
( ) entre 6 e 10 anos  
( ) mais de 11 anos

Experiência Profissional:

- ( ) menos de 1 ano  
( ) entre 1 e 2 anos  
( ) entre 3 e 5 anos  
( ) entre 6 e 10 anos  
( ) mais de 11 anos

*Você encontrará nesse encarte pequenas descrições que foram elaboradas baseadas nos 10 (dez) princípios da Cultura de Segurança Total, que desencadeou a elaboração do Plano de Prevenção de Acidentes do Consórcio Modular Volkswagen Caminhões e Ônibus.*




Em relação a cada uma, deverá indicar o grau em que a mesma se aplica as duas fases de percepção, assinalando a coluna que está sob a palavra apropriada.

Pretende-se a partir da sua resposta, analisar o grau de desenvolvimento que cada princípio da Cultura de Segurança Total se encontra nos diferentes contextos existentes dentro da empresa, isto é, o referente ao indivíduo, ao grupo, a liderança e a organização como um todo .

**SUA PARTICIPAÇÃO É MUITO IMPORTANTE!**

### PRIMEIRA ETAPA => ORGANIZAÇÃO

AFIRMAÇÕES	Nunca	Raramente	Quase sempre	Sempre
1. Os objetivos são compartilhados ao invés de definidos por outros	<b>Princípio 01</b>			
2. As abordagens à prevenção de acidentes são direcionadas para diminuir os comportamentos indesejáveis e aumentar as desejáveis.	<b>Princípio 02</b>			
3. São considerados os fatores pessoais: conhecimentos, atitudes e expectativas no desenvolvimento de Programas de Segurança				
4. São realizadas críticas para inibir a ocorrência de comportamentos indesejados	<b>Princípio 03</b>			
5. Os comportamentos seguros são observados, documentados além de comemorados com sucesso.				
6. São observadas as práticas de trabalho e fornecidos "feedback" de apoio (elogio) ou corretivo (crítica) aos empregados	<b>Princípio 04</b>			
7. Os empregados compreendem a finalidade das tarefas por detrás das instruções de trabalho				
8. Na prática busca-se o processo de melhoria contínua (aperfeiçoar constante e permanentemente o trabalho realizado)	<b>Princípio 05</b>			
9. Os empregados são incentivados a aumentarem o nível de instrução e conhecimentos				
10. A empresa mobiliza e busca a participação de todos para analisar situações e buscar novas estratégias de forma geral				

<p>Leia cada uma das afirmações abaixo e assinale de acordo com a sua opinião nas colunas ao lado.</p>	EU				MEU SUPERIOR IMEDIATO				ORGANIZAÇÃO			IA
	 <b>Passo 1</b> > Percepção acerca de que você acredita				 <b>Passo 02</b> > Percepção acerca dos seus colegas da equipe de trabalho				 <b>Passo 03</b> > percepção da sua liderança			
	Discordo totalmente	Discordo	Concordo	Concordo totalmente	Discordo totalmente	Discordo	Concordo	Concordo totalmente	Discordo totalmente	Discordo	Concordo	
<p>11. Trabalha-se para conseguir o sucesso ao invés de evitar o fracasso.</p>	<b>Princípio 06</b>											
<p>12. Durante o desenvolvimento das atividades há foco no processo e não nos resultados.</p>												
<p>13. A realização do trabalho com práticas inseguras ocorre devido a reforço negativo.</p>	<b>Princípio 07</b>											
<p>14. Quando há cobrança gera uma postura reativa.</p>												
<p>15. Observação e orientação levam a comportamentos seguros.</p>	<b>Princípio 08</b>											
<p>16. Trabalhar com segurança é fundamental.</p>												
<p>17. Implementa-se continuamente ações e programas de segurança para melhorar a qualidade de vida no trabalho.</p>	<b>Princípio 09</b>											
<p>18. Há o conhecimento sobre a visão dos principais objetivos de Segurança do Trabalho da empresa.</p>												
<p>19. A segurança no trabalho está ligada a todos aspectos de trabalho: produtividade, qualidade, lucratividade e eficiência.</p>	<b>Princípio 10</b>											
<p>20. São avaliados diariamente fatores ambientais (máquinas, equipamentos, etc.) e comportamentais (conhecimento, habilidade, etc.) no desenvolvimento do processo produtivo</p>												

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)