

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO ACADÊMICO DE GESTÃO E ECONOMIA
ESPECIALIZAÇÃO EM MBA GESTÃO EMPRESARIAL

CESAR MAURICIO PERDONSINI

**O PAPEL DO LÍDER NA MODELAGEM DA CULTURA
COMPORTAMENTAL DE SEGURANÇA DO TRABALHO**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

CURITIBA
2019

CESAR MAURICIO PERDONSINI

O PAPEL DO LÍDER NA MODELAGEM DA CULTURA COMPORTAMENTAL DE SEGURANÇA DO TRABALHO

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em MBA Gestão em Empresarial do Departamento de Gestão e Economia – DAGEE, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR.

Orientador: Prof. Dr. Ricardo Lobato Torres

CURITIBA
2019

TERMO DE APROVAÇÃO

O PAPEL DO LÍDER NA MODELAGEM DA CULTURA COMPORTAMENTAL DE SEGURANÇA DO TRABALHO

Esta Monografia foi apresentada no dia 09 de dezembro de 2019 como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em MBA em Gestão Empresarial. O candidato Cesar Mauricio Perdonsini foi arguido pela Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho aprovado.

Prof. Dr. Rodrigo Alves Silva
Orientador

Prof. Dr. Rene Eugênio Seifert Junior
Banca

Prof. Dr. Francis Kanashiro Meneghetti
Banca

Visto da coordenação:

Prof. Dr. Paulo Daniel Batista de Sousa

A folha de aprovação assinada encontra-se na coordenação do curso.

Este trabalho é dedicado a todos os profissionais que atuam na área de Gestão de Pessoas e que buscam continuamente o desenvolvimento de novas tecnologias de ensino, através de ações voltadas ao Gerenciamento de Riscos baseadas na Gestão de Segurança Comportamental dos Colaboradores, porque cuidar de gente é uma condição fundamental à manutenção da vida.

AGRADECIMENTOS

Agradeço intensamente aos meus pais pela educação atenta que orientou os meus passos e em especial a Margareth, minha querida esposa e companheira, que através de sua atitude serena, demonstra que o verdadeiro amor é a prática do cuidado ativo, sempre presente e atento.

E a todos aqueles que contribuíram e contribuem para um mundo mais seguro.

“[...] Comportamento é um tema difícil, não porque é inacessível, mas porque é extremamente complexo. Como é um processo, ao invés de uma coisa, não pode ser facilmente imobilizado para observação. O comportamento muda, é fluido e evanescente e, por esta razão, faz grandes exigências técnicas sobre a engenhosidade e energia do cientista. Mas não há nada essencialmente insolúvel sobre os problemas que surgem deste fato [...]”

(SKINER, 1953)

RESUMO

PERDONSINI. Cesar Mauricio. O papel do líder na modelagem da cultura comportamental de segurança do trabalho. 2018. 69 f. Monografia. (Especialização em MBA em Gestão Empresarial) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Curitiba, 2018.

A cultura organizacional é constituída por tensões e conflitos que ocorrem entre os atores internos no emaranhado de relações que caracterizam uma organização. Elementos estes visíveis e invisíveis, mas que representam a essência da empresa, ou seja, o conjunto de hábitos e valores que todos compartilham. O próprio título deste estudo remete aos conteúdos aqui tratados. O papel das lideranças na modelagem da cultura comportamental de segurança do trabalho, onde o líder desempenha função estratégica em qualquer organização. Responsável por conduzir as equipes, atuando como conexão fundamental entre o trabalho e as metas organizacionais. Cabe a eles influenciar o desempenho das equipes, com foco no modelo de gestão proativo, motivando o comportamento seguro e utilizando as melhores práticas de segurança disponíveis para cada atividade. Entretanto, desafios e dificuldades se apresentam a todo momento fazendo com que o gerenciamento das rotinas operacionais se concentre na modelagem de métodos seguros de trabalho, integrados e orientados às necessidades de segurança do trabalhador. Enfim, entender o jeito como as coisas são feitas e sustentam a cultura de segurança nas organizações. O presente trabalho visa o desenvolvimento de um estudo descritivo através de pesquisa de campo com o apoio de técnicas quantitativas, que envolvem tratamento estatístico, visando mensurar e testar as hipóteses em questão com o apoio e opinião dos colaboradores lotados em cinco indústrias do ramo metal mecânico, sendo uma de cada região nacionais. Neste sentido será comparado o grau de influência do líder como fonte primária de sustentação da gestão comportamental de segurança do trabalho de seus subordinados, a capacidade necessária para motivar e inspirar o comportamento seguro, onde o cuidado com a segurança dos envolvidos e o pleno gerenciamento dos riscos existente deve ser a tônica do modelo de gestão visando a redução da exposição ao risco e respectivamente dos acidentes de trabalho.

Palavras-chave: Cultura comportamental. Modelo de gestão. Gerenciamento de risco. Áreas de conflito. Acidentes de trabalho.

ABSTRACT

PERDONSINI. Cesar Mauricio. The role of the leader in shaping the workplace safety behavioral culture. 2018. 69 f. Monografia. (Especialização em MBA em Gestão Empresarial) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Curitiba, 2018.

The organizational culture is constituted by tensions and conflicts that occur between the internal actors in the medley of relations that characterizes an organization. Those elements, seen and unseen, represents the essence of the company, that is, the group of habits and values that all share. The very title of this study refers to the contents here treated. The role of the leaderships in the shaping of the behavioral culture of work security, where the leader plays a strategic role in any organization. Accountable in leading the teams, acting as fundamental connection between work and organizational goals. It's up to them to influence the teams' performance, with the focus on proactive management model, motivating safe behavior and using the best safety practices available for each activity. However, challenges and difficulties are present all the time, making that the management of operational routines focus in the modelling of safety work methods, integrated and oriented to the workers safety. At last, understanding the way of how things are done and hold the security culture in organizations. This work aims to develop a descriptive study through field research with support of quantitative techniques, that involve statistical treatment, aiming to measure and test the hypothesis in question with the support and opinion of workers from five metal-mechanical industries, being one industry from each national region. In that way, the degrees of influence from the leaders as primary source of support for his subordinates' work safety behavioral management, the necessary ability to motivate and inspire the safe behavior, where the caution with the safety of those involved and the correct management of the existents risks must be fundamental to the management's model, aiming to the reduction of risk exposure and work accidents as well.

Keywords: Behavioral culture. Management model. Risk management. Conflict areas. Accidents at work

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - NORMAS REGULAMENTADORAS - PORTARIANº 3.214	24
QUADRO 2 - ELEMENTOS SISTEMA- ABC.....	34
QUADRO 3 - GATILHOS POSITIVO E NEGATIVOS	35
QUADRO 4 - CONCEITOS FUNDAMENTAIS	40
QUADRO 5 - SISTEMAS DE GESTÃO UTILIZADOS PELAS EMPRESAS PESQUISADAS	39
QUADRO 6 - MODELO DO FORMULÁRIO DE PESQUISA	45

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 - SEU LÍDER REALIZA SUAS ATIVIDADES DE MODO SEGURO...	47
GRÁFICO 2 - ESFORÇA-SE PARA ENSINAR SEUS SUBORDINADOS QUANTO AOS MÉTODOS SEGUROS DE TRABALHO	48
GRÁFICO 3 - APOIA O CORRETO CUMPRIMENTO DOS PROCEDIMENTOS E DAS NORMAS DE SEGURANÇA	48
GRÁFICO 4 - COLOCA A SEGURANÇA DO TRABALHO EM PRIMEIRO LUGAR.....	48
GRÁFICO 5 - MANTÊM O LUGAR DE TRABALHO LIMPO E ORGANIZADO	49
GRÁFICO 6 - CUMPREM RIGOROSAMENTE OS PROCEDIMENTOS E NORMAS DE SEGURANÇA.....	49
GRÁFICO 7 - COLOCAM A SEGURANÇA DO TRABALHO COMO PRIORIDADE EM SUAS ATIVIDADES.....	49
GRÁFICO 8 - PODEM INTERROMPER ATIVIDADES QUE OFEREÇA RISCO IMINENTE A SUA SEGURANÇA OU DE TERCEIROS	50
GRÁFICO 9 - ÀS VEZES TRABALHO SOB CONDIÇÃO DE RISCO	50
GRÁFICO 10 - ANTES DE INICIAR MINHAS ATIVIDADES MANTENHO O LOCAL DE TRABALHO LIMPO E ORGANIZADO	50
GRÁFICO 11 - QUANDO PERCEBO OUTRO EMPREGADO EM SITUAÇÃO DE PERIGO BUSCO ORIENTÁ-LO.....	51
GRÁFICO 12 - COMUNICO TODOS OS RISCOS OU SITUAÇÕES INSEGURAS EXISTENTES.....	51
GRÁFICO 13 - MEU TRABALHO É BASTANTE SEGURO.....	51
GRÁFICO 14 - AS ATIVIDADES QUE REALIZO POSSUEM PROCEDIMENTOS CLARAMENTE DEFINIDOS.....	52
GRÁFICO 15 - A FALTA DE PLANEJAMENTO ÀS VEZES ME FAZ TRABALHAR COM PRESSA.....	52
GRÁFICO 16 - CONSIGO PLANEJAR ANTECIPADAMENTE MINHAS ATIVIDADES COM SEGURANÇA.....	52
GRÁFICO 17 - CONSIGO IDENTIFICAR TODOS OS RISCOS OPERACIONAIS DAS ATIVIDADES QUE DESEMPENHO	53
GRÁFICO 18 - PARTICIPO DAS INSPEÇÕES DE SEGURANÇA PARA AVALIAR E NEUTRALIZAR OS RISCOS EXISTENTES.....	53

GRÁFICO 19 - AS FERRAMENTAS E EPI,S QUE UTILIZO ESTÃO ADEQUADOS AOS RISCOS OPERACIONAIS EXISTENTES	53
GRÁFICO 20 - ORIENTAÇÕES DE SEGURANÇA E PREVENÇÃO DE ACIDENTES SÃO TRANSMITIDAS REGULARMENTE.....	54
GRÁFICO 21 - MÉDIA DOS ACIDENTES DE TRABALHO (2014, 2015 E 2016)....	55
GRÁFICO 22 - PÚBLICO AMOSTRAL EMPRESAS PARTICIPANTE.....	56
GRÁFICO 23 - O LÍDER REALIZA SUAS ATIVIDADES COM SEGURANÇA	57
GRÁFICO 24 - O LÍDER BUSCA ENSINA MÉTODOS SEGUROS DE TRABALHO.....	57
GRÁFICO 25 - O LÍDER APOIA O CUMPRIMENTO DAS NORMAS E PROCEDIMENTOS E COLOCA A SEGURANÇA DO TRABALHO EM 1.º LUGAR.....	58
GRÁFICO 26 - A EQUIPE MANTEM A ORGANIZAÇÃO E CUMPRE AS NORMAS DE SEGURANÇA	59
GRÁFICO 27 - A EQUIPE COLOCA A SEGURANÇA DO TRABALHO COMO PRIORIDADE E PODE INTERROMPE ATIVIDADES QUE OFEREÇA RISCO IMINENTE	60
GRÁFICO 28 - O COLABORADOR – ÀS VEZES TRABALHO SOB CONDIÇÃO DE RISCO.....	61
GRÁFICO 29 - O COLABORADOR – A FALTA DE PLANEJAMENTO ÀS VEZES ME FAZ TRABALHAR COM PRESSA.....	61
GRÁFICO 30 - PROCESSOS ORGANIZACIONAIS - AS ATIVIDADES QUE REALIZO POSSUEM PROCEDIMENTOS CLARAMENTE DEFINIDOS & ACIDENTES DE TRABALHO.....	62
GRÁFICO 31 - PROCESSOS ORGANIZACIONAIS CONSIGO IDENTIFICAR OS RISCOS OPERACIONAIS DAS ATIVIDADES QUE DESEMPEÑO & PARTICIPO DAS INSPEÇÕES DE SEGURANÇA PARA AVALIAR E NEUTRALIZA-LAS	63

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - ESTATÍSTICA DE ACIDENTES DE TRABALHO NO BRASIL NA DÉCADA DE 1970	23
TABELA 2 - ESTATÍSTICA DE ACIDENTES DE TRABALHO NO BRASIL NA DÉCADA DE 1980	27
TABELA 3 - ESTATÍSTICA DE ACIDENTES DE TRABALHO NO BRASIL NA DÉCADA DE 1990	29
TABELA 4 - QUADRO DE PESSOAL DAS EMPRESAS PARTICIPANTES – BASE NOVEMBRO/2017	37
TABELA 5 - COMUNICADO ACIDENTE DE TRABALHO - CAT	38
TABELA 6 - AMOSTRAGEM MÍNIMA RECOMENDADA 80% PÚBLICO ALVO	43
TABELA 7 - AMOSTRAGEM MÍNIMA RECOMENDADA 80% PÚBLICO ALVO	43

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 OBJETIVOS	14
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	15
1.3 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA	16
2 REVISÃO BIBLIOGRAFICA	17
2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL E AS RELAÇÕES DO TRABALHO	17
2.2 O PAPEL DE LÍDER MODERADOR E AS ÁREAS DE CONFLITO	18
3 CONTEXTUALIZAÇÃO	21
3.1 AS RELAÇÕES DO TRABALHO NA ERA CONTEMPORÂNEA	21
3.2 A ERA DA CONFIABILIDADE DOS SISTEMAS	22
3.3 A ERA ORGÂNICA DE 1980 E AS RELAÇÕES DO TRABALHO	25
3.4 O PARADIGMA HOLÍSTICO DA ERA DE 1990	27
3.5 A TEORIA BEHAVIORISTA DO COMPORTAMENTO HUMANO	30
3.6 MÉTODO – BBS – BEHAVIOR BASED SAFETY	31
3.7 MÉTODO – ABC – ACTIVATOR, BEHAVIOR, CONSEQUENCE	33
3.8 A DIVERGÊNCIA E O CONFLITO NO GERENCIAMENTO DA ROTINA	35
3.9 PERFIL DAS CORPORAÇÕES PARATICIPANTES DO ESTUDO	36
3.9.1 Quadro de empregados	37
3.9.2 Registro de acidentes de trabalho	37
3.9.3 Indicadores sistemas de gestão	38
3.10 CONCEITOS FUNDAMENTAIS TRATADOS NESTE ESTUDO	40
4 MÉTODO	41
4.1 DEFINIÇÃO DO FORMATO DA PESQUISA	41
4.2 METODOLOGIA	42
4.3 DEFINIÇÃO DA POPULAÇÃO AMOSTRAL	42
4.4 DEFINIÇÃO DO FORMATO DA PESQUISA	43
4.5 PRÉ-TESTE	44
4.6 COLETA DE DADOS	44
4.7 TABULAÇÃO DOS DADOS	46
5 ESTRATIFICAÇÃO DO DADOS POR SEGMENTO	47
5.1 O LÍDER COMO FONTE DE REFERÊNCIA E INSPIRAÇÃO	47
5.2 O COMPORTAMENTO DAS EQUIPES NO COTIDIANO DAS ATIVIDADES	49

SUMÁRIO

5.3 A ATITUDE DO COLABORADOR NO COTIDIANO DAS ATIVIDADES	50
5.4 PLANEJAMENTO E ORGANIZAÇÃO DAS ATIVIDADES	51
5.5 DO GERENCIAMENTO DOS RISCOS EXISTENTES.....	53
6 ANÁLISE DOS DADOS AMOSTRAIS	55
6.1 VERIFICAÇÃO DAS HIPÓTESES	56
6.2 APRECIÇÃO DA HIPÓTESE 1	56
6.3 APRECIÇÃO DA HIPÓTESE 2.....	58
6.4 APRECIÇÃO DA HIPÓTESE 3.....	60
7 CONCLUSÃO	64
REFERÊNCIAS.....	667

1 INTRODUÇÃO

A competitividade frente ao mercado vem transformando os mecanismos de gestão da industrial no mundo e no Brasil nos últimos anos. Conceitos como modelo de gestão e gerenciamento de risco abrem caminhos para uma indústria cada vez mais eficiente e segura, remetendo questões provenientes das políticas e práticas adotadas reféns do poder interno dos diversos níveis de liderança e das relações do trabalho que afetam a mão de obra na figura do trabalhador.

Este paradigma está associado a cultura organizacional e é derivado do modelo de gestão das lideranças que determinam os métodos e padrões de trabalho para cada atividade em busca das metas e objetivos estabelecidos. A não conformidade da produção tem como origem vários fatores ligados ao planejamento e organização das pessoas e processos. Originando retrabalho que pressiona o sistema operacional e por conseguinte expondo o trabalhador a riscos adicionais derivados da aceleração do ritmo de trabalho para recuperar o tempo despendido com a recomposição da não conformidade.

A análise destas dimensões prende-se à ideia de desvendar o significado da cultura organizacional e modelo de comportamento vivido em cada uma das organizações pesquisadas visando elaborar uma proposta conceitual e metodológica que contribua para o fortalecimento da cultura prevencionista através de dados fundamentados na análise estatística dos argumentos pesquisados. Portanto, constitui-se em importante instrumento de consulta e futura modelagem de Sistemas de Gestão da Segurança no Trabalho em qualquer organização.

1.1 OBJETIVOS

Partindo do pressuposto de que o comportamento humano é derivado do conhecimento que é construído pela história de vida de cada um e não se constitui em etapas finitas, mas se estende no percurso de vivências e, assim conformado, se insere nos organismos empresariais através das pessoas que a eles se integram, levando consigo suas crenças, valores e atitudes que modelam sua personalidade e sua conduta. Entretanto o meio social dispõe de instrumentos simbólicos responsáveis por reorientar o indivíduo dentro de práticas e hábitos contextuais.

Dado que o comportamento organizacional é condicionado de certa forma pelas normas, crenças e valores, vivenciados e compartilhados dentro da organização, e visando fundamentar empiricamente os experimentos realizados e dados observados e colhidos em campo, a pergunta de pesquisa que norteará o presente trabalho é: até que ponto os valores organizacionais são responsáveis por orientar o comportamento dos indivíduos dentro da organização?

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Os objetivos específicos, em consonância com os demais tópicos desta pesquisa são os norteadores que contribuirão para fundamentar o diagnóstico e conclusão deste estudo permitindo delinear os principais padrão e características comportamentais em cada agrupamento pesquisado.

Colher dados que possibilitem a interpretação coerente das opiniões dos líderes e trabalhadores sobre as políticas de gestão da organização;

Mensurar a correlação existente entre o modelo de gestão aplicado pela liderança e os acidentes de trabalho;

Demonstrar até que ponto os valores organizacionais são responsáveis por orientar o comportamento dos trabalhadores dentro da organização.

Assim sendo, este estudo se propõe testar no plano experimental a relevância das seguintes hipóteses:

- a) Os acidentes de trabalho têm relação com o comportamento e métodos de gestão das lideranças?
- b) O comportamento de risco dos colaboradores é influenciado pela falta de planejamento e organização das atividades?
- c) A cultura de segurança tem relação significativa com o modelo de gestão da organização?

1.3 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

A justificativa desta pesquisa fundamenta-se na premissa de que a liderança tem papel preponderante no desenvolvimento da Cultura Comportamental de Segurança e na manutenção do comportamento seguro das equipes e colaboradores em qualquer ramo de atividade. Os métodos de trabalho e organização das tarefas, como também, no planejamento das operações de forma proativa se configuram como peça fundamental na articulação dos processos. Basear sua conduta em valores compartilhados, garantir a participação estratégica de todos no gerenciamento dos riscos existentes nos locais de trabalho, tornar-se um facilitador no desenvolvimento de ações preventivas promovendo a cultura do aprendizado. Enfim, ser o artífice de um mundo melhor e mais seguro para todos. Os resultados obtidos neste estudo servirão de base para auxiliar no desenvolvimento de projetos relacionados à implementação de programas comportamentais de segurança do trabalho, com também em programas de ensino e capacitação de líderes. É fundamental estar capacitado para fazer a gestão de uma organização, estabelecendo os protocolos para atingir os objetivos propostos, tendo em mente que a segurança da equipe é um valor inegociável, com argumentos estruturados, mantendo o engajamento de todos os envolvidos.

2 REVISÃO BIBLIOGRAFICA

2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL E AS RELAÇÕES DO TRABALHO

Os conceitos de Cultura Organizacional e Gestão Comportamental de Segurança do Trabalho precisam ser abordados de forma prática e objetiva. Entendendo como organização, o agrupamento de pessoas, que se reuniram de forma estruturada e deliberada e em associação, traçando metas para alcançarem objetivos planejados e comuns a todos os seus membros, (LACOMBE, 2003).

De acordo com Moraes (2004, p.91):

[...] Organizações são instituições sociais e a ação desenvolvida por membros é dirigida por objetivos. São projetadas como sistemas de atividades e autoridade, deliberadamente estruturados e coordenados, elas atuam de maneira interativa com o meio ambiente que as cerca [...]. (MORAES, 2004, p.91)

Portanto as pessoas são parte inequívoca do contexto organizacional, integrante de um sistema amplo e rico em interações diversas e variáveis, entre elas em destaque suas crenças e valores, necessidades, características, objetivos, conhecimento e fundamentalmente seu estado cognitivo:

De acordo com Monteiro (2002 p. 39):

[...] Cognição refere-se a um conjunto de habilidades cerebrais necessárias para a obtenção de conhecimento sobre o mundo. Tais habilidades envolvem pensamento, raciocínio, abstração, linguagem, memória, atenção, criatividade, capacidade de resolução de problemas, entre outras funções [...]. (MONTEIRO, 2002 p. 39).

Todos estes fatores interferem de alguma forma no desenvolvimento e criação de padrões de comportamento e na modelagem dos relacionamentos interpessoais, dos anseios e expectativas, do convívio com normas formais e informais e das reações que as combinam. Este tipo de relacionamento é marcado pelo contexto onde o indivíduo está inserido, que convencionamos chamar de cultura organizacional.

Schein (1984, p. 25) define Cultura Organizacional como:

[...] um padrão de pressupostos básicos compartilhados que o grupo aprendeu ao resolver seus problemas de adaptação externa e integração interna, que funcionou bem o bastante para ser considerado válido e, portanto, para ser ensinado aos novos membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas [...]. (SCHEIN, 1984, p. 25)

Srouf (1998, p. 174) aborda cultura organizacional sendo:

[...] a cultura é aprendida, transmitida e partilhada. Não decorre de uma herança biológica ou genética, porém resulta de uma aprendizagem socialmente condicionada. A cultura organizacional exprime então a identidade da organização. É construída ao longo do tempo e serve de chave para distinguir diferentes coletividades [...]. (SROUR, 1998, p. 174)

Desta forma se as organizações estão inseridas dentro de um contexto e compartilham deste ambiente recebendo e transmitindo influências, por conseguinte as pessoas que atuam nestas organizações são agentes ativos que disseminam em efeito colateral, seus valores, modelando a cultura organizacional.

É importante finalizar esta abordagem, conforme Chiavenato (2004) cultura organizacional pode ser comparada um iceberg, cuja parte visível, representa apenas uma pequena parcela do todo, enquanto a parte submersa representa a maior parte do iceberg. O mesmo acontece no contexto de uma organização, onde a parte visível é pequena comparada com a parte "invisível", que representa os fenômenos internos modelados pela Cultura Organizacional estabelecida.

No entanto, segundo Lacombe (2003), os executivos devem estar conscientes de que a cultura pode ser administrada como também mudada, assim como os administradores, com conhecimento da cultura, devem compreender o que é preciso e como realizar a mudança, quando for necessário.

2.2 O PAPEL DE LÍDER MODERADOR E AS ÁREAS DE CONFLITO

O mundo corporativo cobra de seus gestores desempenho, resultados e produtividade. Ao mesmo tempo exerce constante pressão para que tudo isso ocorra

mantendo-se custos enxutos e reduzidos. Neste contexto é comum perceber que muitas vezes a gestão da segurança do trabalho pode se tornar um processo engessado e realizado apenas para cumprir as normas. Para que as organizações possam ser competitivas e sustentar seu desempenho, é preciso considerar todos os envolvidos direta e indiretamente na gestão comportamental de seus atores, pois seus impactos podem influenciar negativamente em vários elementos da Cultura Organizacional presente.

Lida (2005, p. 421) aborda segurança do trabalho sendo:

[...] um assunto da maior importância, que não interessa apenas aos trabalhadores, mas também às empresas e à sociedade em geral, pois um trabalhador acidentado, além dos sofrimentos pessoais, provoca despesas ao sistema de saúde e passa a receber seus direitos previdenciários, que são pagos por todos os trabalhadores e empresas [...]. (LIDA, 2005, p. 421)

Se o contexto das atividades desenvolvidas pela empresa não se pautar em procedimentos e normas de segurança rigorosamente estabelecidas e orientadas pelas diversas lideranças envolvidas, as metas e objetivos a serem alcançados, isoladamente ou no seu conjunto, poderão ser seriamente comprometidos. Os elementos que fundamentam a prevenção é consciência dos fatores de risco e a integridade da segurança junto às práticas operacionais devem estar necessariamente imunes à falta de compreensão e carência prevencionista e possuir meios capazes de dominarem ou controlarem possíveis áreas de conflito entre estes objetivos.

Áreas de conflitos entre o modelo de gestão e as práticas estabelecidas estão presentes em todos os ambientes organizacionais. Sempre que houver a convivência de indivíduos, potencialmente podem surgir momentos de divergência e ou discordância de entendimento, compreensão entre outros fatores.

A liderança pode interpretar a existência de áreas de conflitos como sinônimo de problema com a dinâmica das atividades desenvolvidas, mas, é possível que as divergências de interpretação entre as partes possam trazer benefícios ao fluxo das atividades, motivando melhorias na configuração dos processos operacionais e ou das dinâmicas de segurança envolvidas.

Dentro desta premissa é oportuno ressaltar alguns conceitos de conflito visando ilustrar as variáveis que serão exploradas deste estudo, onde Berg (2012) entende que conflito significa choque entre duas coisas, embate de ideias, ou grupos

opostos que divergem entre si, ou seja, é um embate entre duas posições divergentes. Portanto, em termos práticos, conflito é um estado antagônico de entendimento, ideias e opiniões divergentes ou incompatíveis (BERG, 2012).

Neste contexto, os líderes são influenciados diretamente em seu modelo de conduta e formação, onde a compreensão do todo passa a ser influenciada diretamente pela cultura da organização, que se apresenta como peça fundamental sendo um dos pilares de seu desenvolvimento. Em uma das diversas definições de liderança, destaca-se a comparada com “a arte de mobilizar os outros para trabalhar por aspirações compartilhadas” (KOUZES; POSNER, 1991, p. 37). Portanto, mobilizar os outros implica em saber lidar com a diversidade de comportamentos e motivações.

3 CONTEXTUALIZAÇÃO

3.1 AS RELAÇÕES DO TRABALHO NA ERA CONTEMPORÂNEA

No desenvolvimento da civilização contemporânea o mundo do trabalho foi passando por transformações profundas, alterando a forma com que o homem se submete às condições impostas pelas inovações da era industrial e das práticas estabelecidas pelas relações do trabalho. O liberalismo econômico predominava neste período e o capitalismo produziu um novo espaço geoeconômico, um espaço de circulação de riquezas e consumo.

A revolução industrial passa a alterar as relações do homem com o processo produtivo, substituindo o trabalho artesanal, que utilizava ferramentas, pelo trabalho assalariado, em que predominava o uso das máquinas.

Segundo (Contrim, História Global, 2005, p. 278):

[...] Aos poucos a indústria passou a disputar com o comércio a condição de principal setor de acumulação de riquezas. Muitas foram as consequências sociais e transformações ocorridas com o desenvolvimento das indústrias [...]. (CONTRIM, 2005, p. 278)

As relações comerciais são alteradas significativamente neste período substituindo o foco na troca de especiarias e matéria-prima por produtos industrializados. A partir da Revolução Industrial, como o advindo das novas tecnologias e métodos de produção, as relações de trabalho passam por transformações radicais e desafiadoras. O ritmo do trabalho passa a acompanhar grandes níveis de produção, com isso exigindo do homem maior capacidade motora e performance, desencadeando-se um processo de mudança cada vez mais acelerado, com profundas consequências para saúde do trabalhador.

Paralelamente e estes eventos e buscando melhorar os direitos e condições nas relações do trabalho surgem as primeiras formas de associações de operários que futuramente dariam origem aos sindicatos que passam a reivindicar melhores salários e condições de trabalho. Neste período pouco se pensava em proteger o trabalhador que sofria as consequências dos ritmos acelerados de produção com altos índices dos acidentes de trabalho provenientes da baixa capacitação.

Segundo (MARX, O Capital, Livro 1, Vol. 2, p. 586).

[...] apontou o surgimento de uma nova figura para o direito econômico denominada de mais-valia, esse fenômeno surgia a partir do momento que o empregador passava a obter lucro com a mão-de-obra do empregado. Dessa forma, o trabalhador vê a sua prestação de serviço ser transformada em mercadoria [...]. (MARX, Vol. 2, p. 586)

Em decorrência deste cenário foi preciso que os trabalhadores acelerassem os métodos de produção com o advindo do trabalho em turnos, caso contrário não seria possível atender os desejos de consumo da sociedade que se tornava cada vez mais exigente. Como consequência deste novo modelo de gestão, aumenta a automação, a produtividade. Em contrapartida exige-se a profissionalização dos operários e decresce a demanda de mão-de-obra especializada.

3.2 A ERA DA CONFIABILIDADE DOS SISTEMAS

É o nascimento da era da produção em massa com ênfase na quantidade de produção e na padronização do processo com o advindo das linhas de montagem nas indústrias de médio porte. Neste período iniciava-se o uso do circuito integrado, também conhecido por chip, surge o computador pessoal propriamente dito, os relógios digitais e os eletrônicos portáteis, do LASER (do inglês: *Light Amplification by Stimulated Emission of Radiation*, ou seja, amplificação da luz por emissão estimulada de radiação). O mercado reage e o consumo dispara puxando a indústria atrás de produção e lucros. O controle estatístico de processo se aprimora a passos largos, e o controle da qualidade já se faz presente na indústria tendo como ferramenta entre outros, o Método do Caminho Crítico (do inglês: *Critical Path Method* – CPM).

Surgiu inicialmente, para gerenciar projetos extensos e complexos, como a fabricação de produtos que necessitam de grande infraestrutura. O método procura representar a execução do projeto de forma gráfica, utilizando o diagrama de redes no qual mostra a ligação e dependência das tarefas e partes envolvidas. Normalmente utilizado em paralelo com o diagrama de redes PERT (do inglês: *Program Evaluation and Review Technique*), organizando em conjunto às tarefas e etapas do projeto para visualizar melhor as atividades e encontrar seu tempo total.

Foi a década (1970) na qual a especialização do trabalho ganha espaço, visto a necessidade de se conhecer as partes para se entender o todo. O conceito aplicado era de que cada parte funciona como o componente de um sistema maior, portanto, se cada parte funciona perfeitamente, logo, o sistema como um todo atuará com perfeição. Este era o fundamento da era mecanicista, se o desempenho de uma parte funciona com perfeição, conseqüentemente o todo também alcançará o mesmo resultado.

O modelo de gestão, dedicado à confiabilidade dos sistemas, previa a descrição de procedimentos criados de tal maneira a evitar o erro humano, minimizando o papel do indivíduo, a quem cabia única e exclusivamente o papel de aplicar o procedimento.

O Brasil neste período em termos de segurança do trabalhador, era detentor do título de campeão mundial de acidentes de trabalho. A cada sete trabalhadores registrados, um sofria acidente de trabalho. Era um momento de grande crescimento econômico e, portanto, muitas obras de infraestrutura eram realizadas, causando inúmeros acidentes e mortes motivadas pela falta de segurança.

Tabela 1 - Estatística de acidentes de trabalho no Brasil na década de 1970

Ano	Trabalhadores	Típico	Trajeto	Doenças	Óbitos	Total
1970	7.284.022	1.199.672	14.502	5.937	2.232	1.220.111
1971	7.553.472	1.308.335	18.138	4.050	2.587	1.330.523
1972	8.148.987	1.479.318	23.389	2.016	2.854	1.504.723
1973	10.956.956	1.602.517	28.395	1.784	3.173	1.632.696
1974	11.537.024	1.756.649	38.273	1.839	3.833	1.796.761
1975	12.996.796	1.869.689	44.307	2.191	4.001	1.916.187
1976	14.945.489	1.692.833	48.394	2.598	3.900	1.743.825
1977	16.589.605	1.562.957	48.780	3.013	4.445	1.614.750
1978	16.638.799	1.497.934	48.511	5.016	4.342	1.551.461
1979	17.637.127	1.388.525	52.279	3.823	4.673	1.444.627

Fonte: MTE/RAIS (2018)

A informalidade dos contratos laborais neste período era grande, principalmente nos canteiros de obra, e foi em virtude deste quadro que o governo brasileiro, signatário de várias resoluções da organização Internacional do Trabalho (OIT), se viu obrigado a tomar uma iniciativa para reduzir os altos números de acidentes.

A mais importante alteração da legislação trabalhista relativa ao cenário trabalhista ocorreu em 1977, através da Lei nº 6.514 que alterou o Capítulo V do

Título II da Consolidação das Leis do Trabalho – CLT, relativo à Segurança e Medicina do Trabalho. Revogava na oportunidade a seção 1, art. 154 destacava:

A observância, em todos os locais de trabalho, do disposto neste Capítulo, não desobriga as empresas do cumprimento de outras disposições que, com relação à matéria, sejam incluídas em códigos de obras ou regulamentos sanitários dos Estados ou Municípios em que se situem os respectivos estabelecimentos, bem como daquelas oriundas de contratos coletivos de trabalho. (BRASIL, 1977)

Entre todas as alterações decorrentes deste ato, destaca-se o artigo de extrema importância para as relações do trabalho previstas na nova redação da lei descrita através do art. 200, sendo:

“[...] Cabe ao Ministério do Trabalho estabelecer disposições complementares às normas de que trata este Capítulo, tendo em vista as peculiaridades de cada atividade ou setor de trabalho [...]” (BRASIL, 1978).

Sendo este, determinante para a consolidação da legislação prevencionista, através de Portaria nº 3.214 de 8 de junho de 1978 aprova a criação das Normas Regulamentadoras – NR.

Quadro 1 - Normas Regulamentadoras - Portaria nº 3.214

NR	Descrição
NR 1	Disposições gerais
NR 2	Inspeção prévia
NR 3	Embargo ou interdição
NR 4	Serviços especializados em engenharia de segurança em medicina do trabalho
NR 5	Comissão interna de prevenção de acidentes
NR 6	Equipamentos de proteção individual – EPI
NR 7	Programa de controle médico de saúde ocupacional (PCMSO)
NR 8	Edificações
NR 9	Programas de prevenção de riscos ambientais
NR 10	Segurança em instalações e serviços em eletricidade
NR 11	Transporte, movimentação, armazenagem e manuseio de materiais.
NR 12	Segurança no trabalho em máquinas e equipamentos
NR 13	Caldeiras, vasos de pressão e tubulações
NR 14	Fornos
NR 15	Atividades e operações insalubres
NR 16	Atividades e operações perigosas
NR 17	Ergonomia
NR 18	Condições e meio ambiente de trabalho na indústria da construção
NR 19	Explosivos
NR 20	Segurança e saúde no trabalho com inflamáveis e combustíveis
NR 21	Trabalho a céu aberto
NR 22	Segurança e saúde ocupacional na mineração

NR	Descrição
NR 23	Proteção contra incêndios
NR 24	Condições sanitárias e de conforto nos locais de trabalho
NR 25	Resíduos industriais
NR 26	Sinalização de segurança
NR 27	Registro profissional do técnico de segurança do trabalho
NR 28	Fiscalização e penalidades

Fonte: Ministério de Trabalho e Emprego (1978)

3.3 A ERA ORGÂNICA DE 1980 E AS RELAÇÕES DO TRABALHO

Na Era de 1980 surgem as primeiras interfaces gráficas que foram: XFree86, Windows e o MacOS; os americanos lançam o Ônibus Espacial. Pela primeira vez uma nave espacial parcialmente reutilizável, os *microsystems* passam a fazer sucesso no mercado, o telefone de teclas, que são incorporadas aos aparelhos para tornar o processo de ligação mais rápido, prático e com menos riscos de erro. (GERALDO PORTELA, 2014) Surgem a câmera Betamax em substituição a tecnologia Super 8, a fita cassete, talvez uma das maiores invenções dos tempos modernos. Criada para permitir gravação de áudio, a fita cassete foi por muito tempo a grande responsável pela popularização da música e as máquinas de datilografia eletrônica.

Aprimorando os fundamentos da era mecanicista, que se caracterizava na necessidade de se conhecer as partes para se entender o todo, os mecanismos de gestão na era orgânica buscam o equilíbrio do processo produtivo e das relações do homem com as máquinas, que juntos passam a definir o êxito dos resultados esperados.

[...] Na década de 1980 a indústria incorpora definitivamente o uso de máquinas de controle numérico¹ controladas por microcomputador. O controle numérico computadorizado (CNC – *Computer Numerical Control*) oferece vantagens incluindo armazenamento de programas na memória e habilidade de se comunicar com outros computadores e com um computador central. Essas capacidades permitiram o desenvolvimento de sistemas de manufatura integrado [...] (GERALDO PORTELA, 2014, p.11)

Inspirados no sucesso da indústria japonesa os modelos de gestão passam a utilizar as ferramentas da qualidade, através dos programas 5S e MASP – Metodologia de Análise e Solução de Problemas, fortalecendo a gestão e

¹ Carvalho (2002) analisa a indústria brasileira

gerenciamento da Segurança do Trabalho nas atividades industriais, como também, do desenvolvimento de modelos de gestão baseadas no fortalecimento da Cultura de Segurança, originadas pioneiramente de estudos realizados pela Internacional *Atomic Energy Agency* (IAEA, 1975) onde:

[...] Cultura de Segurança² é o conjunto de características e atitudes das organizações e indivíduos, as quais estabelecem que uma prioridade absoluta seja dada à segurança nuclear de modo que esta receba a devida atenção pela sua importância [...]. (IAEA, 1975)

Neste contexto, o termo “atenção certa” significa não apenas seguir normas e procedimentos, capacitar e ou habilitar os envolvidos através de treinamento, mas sim, aplicar as medidas exatas para se evitar acidentes.

Em contrapartida o termo “tempo certo” não representa apenas dedicação permanente e cuidado constante, mas sim, a atitude no momento exato no qual um acidente pode ser evitado.

Portanto, a Cultura de Segurança somente é plenamente percebida quando as práticas de gestão são realizadas no momento certo “tempo” e na ação certa “atenção” capaz de evitar um acidente. (LOPES, 2013)

A Indústria Brasileira já havia percebido neste período a importância do desenvolvimento de novos modelos de gestão visando seu aperfeiçoamento em comparação com o cenário internacional.

[...] Em 1981, havia o consenso de que era necessário elaborar um plano para o setor, a fim de modernizar a indústria, recuperar e desenvolver o mercado. O diagnóstico era de estagnação: vendia-se o mesmo volume dos anos 70, e as exportações estavam em queda. A indústria nacional, vinda de um período de pouco investimento, encontrava-se em baixa escala de produção, baixa automação, defasagem tecnológica e baixa competitividade internacional e apresentava altos custos ao longo da cadeia [...]. (BNDES, 1981 p. 14).

Somente a partir de 1986 é que a produção automotiva brasileira volta a atingir níveis pouco superiores a 1 milhão de unidades anuais, mas ainda abaixo dos patamares de produção registrados na década de 1970.

O Brasil investiu razoavelmente neste período em prevenção de acidentes, principalmente com a implementação de uma legislação mais rigorosa com vistas na proteção do trabalhador no que tange à prevenção de acidentes. (GERALDO

² Cultura de Segurança – Safety Series n. 75-INSAG-4

PORTELA, 2014) Mas o poder de fiscalização das empresas por parte do Ministério do Trabalho neste período é lento e precário, devido ao carente quadro de pessoal (Fiscais e Inspetores do Trabalho) nas Delegacias Regionais do Trabalho.

A falta de compromisso e a negligência por parte de muitos empresários, em particular da área da construção civil, se constituem como o principal desafio para uma efetiva prevenção de acidentes do trabalho no Brasil que neste período se apresentavam no topo da lista dos indicadores estatísticos vigentes:

Tabela 2 - Estatística de acidentes de trabalho no Brasil na década de 1980

Ano	Trabalhadores	Típico	Trajetos	Doenças	Óbitos	Total
1980	18.686.355	1.404.531	55.967	3.713	4.824	1.464.211
1981	19.188.536	1.215.539	51.722	3.204	4.808	1.270.465
1982	19.476.362	1.117.832	57.874	2.766	4.496	1.178.472
1983	19.671.128	943.110	56.989	3.016	4.214	1.003.115
1984	19.673.915	901.238	57.054	3.233	4.508	961.525
1985	21.151.994	1.010.340	63.515	4.006	4.384	1.077.861
1986	22.163.827	1.129.152	72.693	6.014	4.578	1.207.859
1987	22.617.787	1.065.912	64.830	6.382	5.738	1.137.124
1988	23.661.579	926.356	60.202	5.025	4.616	991.583
1989	24.486.553	825.081	58.524	4.838	4.554	888.443

Fonte: MTE/RAIS (2018)

3.4 O PARADIGMA HOLÍSTICO DA ERA DE 1990

O início da década de 1990 foi marcado tecnologicamente pela chegada da internet e seus subprodutos, com acesso via conexão telefônica discada na oportunidade de baixa velocidade. Evoluindo rapidamente para os processadores Pentium de quinta geração com arquitetura x86 de microprocessadores Intel, quando a internet atingia novas tecnologia de suporte e performance ao final deste período atingindo o tráfego de informações em alta velocidade. A agenda ambiental ganhou enorme destaque no mundo todo, com marcos como a Conferência Eco-92, realizada no Rio de Janeiro, e a assinatura do Protocolo de Kyoto, em 97.

Nasce neste período o modelo de gestão denominado reengenharia, que questionava toda a forma de trabalhar em uma organização, gerando uma redefinição total destes processos.

[...] um redesenho de processos, que envolve a readequação dos processos empresariais, estruturas organizacionais, sistemas de informação e valores da organização, objetivando uma guinada nos resultados dos negócios da organização [...] (STAIR; REYNOLDS, 2002, p.39).

A arquitetura conceitual da reengenharia criada no início da década de 90 por Michael Hammer e James Champy, preconiza manter as empresas competitivas com foco no alcance de objetivos e metas principais, transformando seus processos e atividades internas alinhadas diretamente no alcance destes objetivos, através do “rompimento” com costumes obsoletos considerados atividades paralelas e de menor importância como também a implementação de processos de *downsizing*³ visando a rápida redução de custos como também da modelagem de produção via sistema *outsourcing*⁴ que está intimamente relacionado com a subcontratação de serviços. (LOPES, 2013)

No início da década de 90, estimulado pela abertura do mercado Brasileiro advindo com a globalização da economia, grande quantidade de empresas passa a adotar sistemas de gestão oriundos do Japão, como a Gestão pela Qualidade Total – TQC, da Manutenção Produtiva Total – TPM e a Produção Enxuta *Just In Time*⁵ ou *Lean Manufacturing*⁶. Além disso, dá-se início à utilização das normas ISO 9000, bem como, do PBQP – Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade, lançado oficialmente pelo Governo Federal no dia 07.11.90 foi criado com o objetivo de auxiliar na competitividade dos produtos brasileiros. Ainda no final da década de 90, cresce a utilização junto ao mercado industrial das técnicas de Six Sigma, que visam garantir a estabilidade dos processos industriais, com o objetivo de reduzir a quase zero (3,4 Partes defeituosas por Milhão) o número de não conformidades.

E paralelo a essas iniciativas, mesmo sem comprovação de relação causal⁷ o número de acidentes de trabalho no Brasil passam a diminuir significativamente (56%), como pode ser verificado na tabela a seguir, apesar de estarem em patamares ainda não aceitáveis.

³ *Downsizing* é a redução temporária ou permanente da força de trabalho por via da extinção de um ou vários níveis hierárquicos.

⁴ *Outsourcing* é uma expressão em inglês traduzida para português como terceirização.

⁵ *Just In Time* – Preconiza o controle da qualidade da produção feito enquanto o bem é produzido.

⁶ *Lean Manufacturing* – Preconiza um sistema de produção enxuto, eficiente e sem desperdício.

⁷ *Relação Causal* - É um conceito lógico segundo o qual uma ação gerou uma consequência.

Tabela 3 - Estatística de acidentes de trabalho no Brasil na década de 1990

Ano	Trabalhadores	Típico	Trajetos	Doenças	Óbitos	Total
1990	23.198.656	632.012	56.343	5.217	5.355	693.572
1991	23.004.264	579.362	46.679	6.281	4.527	632.322
1992	22.272.843	490.916	33.299	8.299	3.516	532.514
1993	23.165.027	374.167	22.709	15.417	3.110	412.293
1994	23.667.241	350.210	22.824	15.270	3.129	388.304
1995	23.755.736	374.700	28.791	20.646	3.967	424.137
1996	23.838.312	325.870	34.696	34.889	4.488	395.455
1997	24.140.428	347.482	37.213	36.648	3.469	421.343
1998	24.491.635	347.738	36.114	30.489	3.793	414.341
1999	24.993.265	326.404	37.513	23.903	3.896	387.820

Fonte: MTE/RAIS, MPS/AEPS (2018)

Em termos de gestão, num sentido mais amplo nota-se o estreito relacionamento entre o estilo de gerenciamento dos diversos níveis de lideranças com os resultados de segurança alcançados. Neste sentido nota-se o desenvolvimento ainda que sublimático⁸ da Cultura de Segurança propriamente dita.

A partir da década de 90, as pessoas passam a serem vistas como dotadas de necessidades individuais, na interação do homem com a vida, conforme afirma Maslow (1954, p. 60):

[...] Assim como todas as árvores precisam de sol, água e alimento do ambiente. Também todas as pessoas necessitam de segurança, amor e status em seu próprio meio. Contudo, em ambos os casos, isso é justamente onde o verdadeiro desenvolvimento da individualidade pode começar, pois uma vez saciadas essas necessidades elementares de toda espécie cada árvore e cada pessoa passa a desenvolver-se em seu estilo próprio, singularmente, usando essas necessidades para os seus fins particulares [...]. (MASLOW. 1954, p. 60)

E não mais como simples recursos. Isso passa a ocorrer devido ao surgimento da Sociedade do Conhecimento⁹, que vem como consequência da disseminação do mundo como aldeia global, explosão da tecnologia da informação, globalização dos mercados, substituição da economia manufatureira pela economia do conhecimento técnico científico, conforme afirma Guevara & Dib (2008), p. 88):

⁸ Sigmund Freud designa como mecanismos de defesa do "eu", em que determinados impulsos inconscientes, são integrados na personalidade e culminam em atitudes com valor social positivo.

⁹ A "sociedade do conhecimento" é a grande transformação do século XXI até os dias de hoje. Porém essa nova forma de sociedade trouxe consigo a velocidade do tempo real com amplas possibilidades de controle, armazenamento e acesso a múltiplos conjuntos de informações (DRUCKER, 1999).

3.5 A TEORIA BEHAVIORISTA DO COMPORTAMENTO HUMANO

As origens dos Programas Comportamentais de Segurança no Trabalho estão necessariamente vinculadas às teorias behavioristas dos anos 50 e 60, propostas por J. B. Skinner.

Segundo Lopes (2003) O entendimento sobre os efeitos que a sociedade produz nos padrões de comportamento dos indivíduos é simplesmente interminável. Algumas correntes de pesquisadores estão inclinadas e acreditam que todo indivíduo tem a possibilidade de escolher suas ações, isto é, de tomar decisões por vontade própria, sendo plenamente possível superar a interferência de fatores externos, portanto, sem deixá-los influenciar na sua tomada de decisões. Contudo, outros acreditam que o ambiente e meio social que o cercam tem papel determinante neste processo de escolha e tomada de decisão, diminuindo desta forma, sua responsabilidade por seus atos.

Com a publicação da obra *The Operational Analysis of Psychological Terms*, Skinner (1945) questiona o behaviorismo metodológico de orientação positivista tema mais marcante de sua obra. A seguir é necessário entender a concepção de ciência através de sua pesquisa, pilar essencial para a fundamentação de qualquer modo dito científico de compreender o homem e o seu comportamento.

Neste estudo o autor descreve o behaviorismo radical como uma filosofia da ciência. Nele busca compreender questões ligadas às relações humanas como cultura, liberdade e comportamento, descartando e não permitindo a utilização de variáveis que não sejam físicas, prevalecendo na análise em questão a seleção por consequências. Portanto, os seguidores do behaviorismo radical entendem ser efetivamente necessário na análise do comportamento humano e o embasamento de evidências refutáveis e não somente especulações abstratas.

Seu princípio estabelecia fundamentalmente que só seria possível teorizar e agir sobre o que é cientificamente observável. Factível, ficando descartados neste estudo, conceitos e categorias estudadas por outras correntes teóricas da psicologia, como consciência, vontade, inteligência, emoção e memória – chamados estados mentais ou subjetivos.

Neste sentido, as bases conceituais dos estudos de Skinner estão fundamentadas no condicionamento operante e reflexo condicionado, formulado pelo cientista russo Ivan Pavlov (Porto Editora, 2003). Os dois conceitos estão

essencialmente ligados à fisiologia do organismo, seja animal ou humano. O reflexo condicionado é uma reação a um estímulo casual. O condicionamento operante é um mecanismo que premia uma determinada resposta de um indivíduo até ele ficar condicionado a associar a necessidade à ação desejada.

Numa compreensão mais clara da noção de ciência desenvolvida por Skinner na obra *Ciência e Comportamento Humano* podem ser obtidos a partir das suas concepções sobre o estudo (científico) no qual enfatiza a necessidade de o conhecimento ser útil e ter um significado prático. Para ele, a ciência poderia e deveria ser um "corretivo" para os problemas humanos (Skinner, 1953/1970, cap. I), paradigma: O behaviorismo clássico abraçou a ideia de que todo comportamento humano é infalivelmente controlável por meio de padrões de estímulo e respostas condicionadas.

3.6 MÉTODO – BBS – BEHAVIOR BASED SAFETY

A Segurança Baseada no Comportamento do inglês, *Behavior Based Safety* – BBS, está ancorada nos princípios científicos da psicologia comportamental tendo como objetivo a promoção do comportamento seguro dentro de uma organização. A literatura da psicologia comportamental aplicada ao trabalho começa nos anos 80 e 90 através dos estudos de Scott Geller que pode ser considerado o mais importante estudioso deste tema:

[...] O Dr. Geller é autor de mais de 350 artigos de pesquisa e mais de 75 livros ou capítulos que tratam do desenvolvimento e avaliação de intervenções de mudança de comportamento para melhorar a qualidade de vida. Seus livros recentes em saúde e segurança ocupacional incluem: *The Psychology of Safety*; *Trabalhando Seguro*; *Entendendo a Segurança Baseada no Comportamento*; *Construindo Equipes de Segurança de Sucesso*; *Além da responsabilidade da segurança* [...] (LOPES, 2003, p. 63)

Segundo (Bley, Turbay e Cunha, 2005) tendo como referência o behaviorismo de Skinner, o foco desse tipo de intervenção, com é a eliminação e controle dos “comportamentos de risco”, por meio de técnicas de aproximação e ou abordagem, seja por colegas, seja por supervisores. Resumidamente, é um processo de observação do comportamento do trabalhador enquanto realiza suas atividades dentro de suas áreas de trabalho, com posterior *Feedback* dos padrões

comportamentais verificados naquele momento, através de reforço positivo, com o intuito de avaliar o seu desempenho. Em síntese, é uma ação que revela os pontos positivos e negativos do trabalho executado tendo em vista a sua melhoria.

Essas observações fornecem dados que podem ser mensurados e utilizados como indicadores para o reconhecimento e solução de problema e da melhoria contínua dos processos e procedimentos, uma vez que contribuem para a produção de dados, estatísticas e tendências sobre os comportamentos seguros.

[...] O comportamento seguro de um trabalhador, de um grupo ou de uma organização, pode ser definido por meio da capacidade de identificar e controlar os riscos da atividade no presente para que isso resulte em redução da probabilidade de consequências indesejáveis no futuro, para si e para o outro [...] (BLEY, 2005)

A referida metodologia, segundo (Bley, 2005) pode se constituir ou fazer parte de sistemas de gestão da segurança na modelagem da Cultura Comportamental de Segurança do Trabalho. Tendo o cuidado de levar em conta não somente o fator humano e as dimensões técnicas, mas também aspectos organizacionais, internos às empresas, o estilo das lideranças, seus métodos e critérios de gestão, aspectos associados à ação reguladora e à legislação, entre outros fatores.

“O objetivo é chegar a uma cultura de segurança, o que necessita da cooperação entre gestores e trabalhadores” (COOPER, 2008, p. 33).

Para tanto o desenvolvimento desta metodologia de gestão envolve tipicamente criar uma sistemática, um processo contínuo que define um conjunto de comportamentos que podem reduzir os riscos de lesões relacionadas ao trabalho. Coletar continuamente dados sobre a frequência de práticas críticas de segurança e, então, garantir que o feedback e o princípio do reforço positivo encorajem e neutralizem aquelas práticas críticas de segurança de forma consistente e contínua.

Já se passaram seis décadas do desenvolvimento da teoria behaviorista de Skinner. Nenhum pensador ou cientista no século XX levou tão longe a crença de se poder controlar e moldar o comportamento humano. Ao final deste capítulo fica a obra que representa a expressão mais célebre do behaviorismo, corrente que dominou o pensamento e a prática da psicologia, em escolas e consultórios, a partir da década de 1950.

[...] ao lado de Freud e Piaget, Skinner foi um dos três pensadores mais citados do século XX. Notabilizou-se como um pesquisador original e influenciou profundamente a psicologia norte-americana e mundial a partir da década de 50 [...] (COOPER, 2008)

[...] Skinner¹⁰ é um daqueles pensadores que despertam acalorados debates, fonte de inesgotáveis polêmicas. Em relação à educação, Skinner pregou a eficiência do reforço positivo, sendo, contrário a punições e esquemas repressivos [...] (LOPES 2013)

3.7 MÉTODO – ABC – ACTIVATOR, BEHAVIOR, CONSEQUENCE

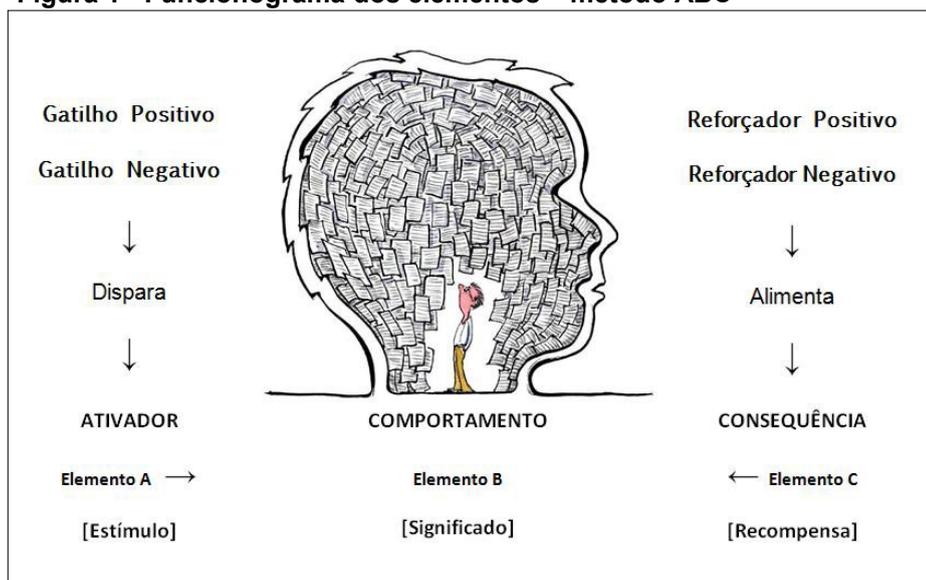
Segundo LOPES (2003) na obra *Mudança Cultural Orientada por Comportamento*, o modelo ABC, do inglês *Activator – Behavior – Consequence* ou (Ativador – Comportamento – Consequência) tem sua fundamentação nos processos mentais que ativam o comportamento visando satisfazer uma consequência desejada.

Desta forma, a modelagem de gestão utilizada neste programa comportamental de segurança visa trabalhar fortemente com o processo que dispara (ativa) o comportamento, buscando satisfazer (consequência) o resultado desejado. Note que não se pretende trabalhar com o comportamento, que neste caso é entendido como efeito colateral¹¹ do ativador e da consequência.

Usando essas definições, o que realmente pode ser gerenciado são os ativadores [elemento “A”] e consequências [elemento “C”], já que a maneira como a pessoa se comporta é derivada de suas escolhas, comportamento [elemento “B”] baseada nos elementos A e C.

¹⁰ Marta Hubner. Doutora em Psicologia Experimental, Instituto de Psicologia – USP

¹¹ Efeito Colateral está correlacionado como resultado paralelo derivado daquele esperado.

Figura 1 - Funcionograma dos elementos – método ABC

Fonte: Autoria própria

Para melhor compreensão deste fundamento, abaixo segue simulação de um evento deste princípio cognitivo demonstrando possíveis variações de comportamento:

- O motorista trafega com seu veículo, dirigindo-se ao trabalho quando num determinado cruzamento o semáforo passa do sinal verde para amarelo!

Alternativa “A” – Parar o veículo

Alternativa “B” – Acelerar e passa

Quadro 2 - Elementos Sistema - ABC

ATIVADOR Estímulo	COMPORTAMENTO Significado	CONSEQUÊNCIA Recompensa
Segurança como valor	CUIDADO ATIVO A - Para o veículo e aguarda o sinal verde	Qualidade de vida
Está com pressa	QUERO GANHAR TEMPO B - Acelera e passa com o sinal vermelho	Não chegar atrasado

Fonte: Autoria própria

Agora fica clara a fundamentação conceitual, segundo LOPES (2003), deste princípio cognitivo estabelecido na metodologia ABC, onde o comportamento é ativado por algo, mas que, se irá ocorrer ou não, dependerá da consequência

[estímulo x recompensa] que efetivamente orienta o comportamento dando significado a suas ações e atitudes.

Existem inúmeros ativadores, que também podem ser chamados de gatilhos, pois disparam um determinado comportamento. Contudo, estes ativadores podem exercer estímulos positivos ou negativos, conforme exemplos a seguir:

**Quadro 3 - Gatilhos positivos e negativos
ATIVADORES ou GATILHOS**

	
Capacidade	Falta de capacidade
Habilidade	Falta de habilidade
Método de trabalho	Falta de método
Organização	Falta de organização
Placa de sinalização	Ausência de sinalização
Planejamento	Falta de planejamento
Precaução	Pressa
Procedimento	Falta de procedimento
Treinamento	Falta de treinamento

Fonte: LOPES, 2003, pg. 97)

3.8 A DIVERGÊNCIA E O CONFLITO NO GERENCIAMENTO DA ROTINA

O princípio da Gestalt foi desenvolvido no início do século XX por dois famosos teóricos: Wolfgang Köhler e Kurt Koffka, (1920), de acordo com (MONTEIRO, Manuela 2002) onde descrevem o comportamento da mente humana a partir da visão do mundo através de uma janela chamada “percepção” que consiste na organização e interpretação de estímulos sensoriais e intelectuais baseados em conceitos que incluem crenças, valores, princípios e conhecimentos. Portanto, pode estar condicionado a uma visão particular e limitada da “realidade” que esta janela proporciona e afeta as decisões e atitudes de cada indivíduo, como também das interações com outros organismos e aspectos da vida. Esta “janela” proporciona um canal de comunicação com as vivências passadas, dando significado e compreensão sobre o presente e perspectivas de futuro.

Por conseguinte, pode produzir uma interpretação divergente da leitura do ambiente e do significado que outras pessoas percebem. Portanto, as atitudes,

soluções e ações que afetam o todo podem gerar diversas interpretações e área de conflito de interpretação.

O conflito de interpretação é um comportamento natural das pessoas e por isso tão presente no ambiente corporativo, que é constituído por indivíduos, com opiniões, valores e crenças baseadas em contextos diversos. Este estudo busca identificar os principais pontos de divergência entre o modelo de gestão estabelecido pelas empresas pesquisadas, em consonância com o estilo de coordenação aplicada pelos líderes de equipes, e os efeitos produzidos junto ao time de colaboradores em relação às políticas de segurança do trabalho.

Não que o conflito seja de todo ruim, afinal, é a partir dele que a evolução das coisas acontece. Toda organização tem seus processos. Então, defini-los como uma sequência de ações e atividades realizadas preferencialmente sempre na mesma ordem, envolvendo uma troca de informações e dados e sendo conduzidos por uma pessoa ou um grupo delas. O verdadeiro objetivo da melhoria de processos é torná-los adequados e capazes de entregar o melhor resultado final de um trabalho, seja esse resultado um serviço ou produto, inclusive no que tange à segurança operacional envolvida nesta relação.

[...] O que vai determinar se o conflito é construtivo ou negativo será a motivação das pessoas envolvidas, sendo que, em qualquer organização, é de responsabilidade do gestor ou gerente facilitar a gestão desse conflito [...] (McINTYRE, 2007, p. 303).

3.9 PERFIL DAS CORPORAÇÕES PARTICIPANTES DO ESTUDO

Todas as corporações participantes desta pesquisa têm ações afirmativas para incentivar o fomento de sua Cultura Organizacional, as quais estabelecem as normas de conduta que devem ser aplicadas. São as crenças, valores e atitudes que darão a determinada organização sua identidade. Pressupõem o conjunto de regras que os empregados deverão cumprir em busca dos resultados esperados. Contudo, poucas fazem alusão a Políticas de Gestão Comportamental de Segurança do Trabalho, e quando o fazem, referem-se a ações pontuais, e não políticas com metas e ações planejadas e organizadas.

3.9.1 Quadro de empregados

Tendo como base o quadro de empregados “população amostral” registrados em novembro de 2017 das empresas que irão participar deste estudo, indivíduos estes que compõem o conjunto de pessoas que irão produzir através da indicação de sua opinião, os elementos “dados amostrais” da pesquisa, dando suporte às inferências necessárias na estratificação dos resultados obtidos a partir de uma análise de características e de probabilidades em busca de se elucidar as hipóteses em questão.

“Art. 3º da CLT – Considera-se empregado¹² toda pessoa física que presta serviços de natureza não eventual a empregador, sob a dependência deste e mediante salário” (BRASIL, 1943)

Não havendo distinções relativas à espécie de emprego e à condição de trabalhador, nem entre trabalho intelectual, técnico e manual (CLT art. 3.º, parágrafo único).

Tabela 4 - Quadro de pessoal das empresas participantes – base novembro/2017

	Região	Nº Líder	Nº Empregado	Total
Empresa - A	Norte	24	821	845
Empresa - B	Nordeste	28	950	978
Empresa - C	Centro Oeste	25	853	878
Empresa - D	Sudeste	30	1018	1048
Empresa - E	Sul	26	1221	1247

Fonte: CAGED (2017)

3.9.2 Registro de acidentes de trabalho

Um acidente de trabalho, segundo definição de Geller (1994), nunca é proveniente de apenas uma única origem ou causa, mas em diversas, as quais vão se acumulando, até que uma última precede o ato imediato que ativa a situação crítica.

Os índices de acidentes de trabalho no Brasil, oficialmente divulgados pelo Ministério do Trabalho e Emprego – MTE ainda são bastante preocupantes,

¹² Nome que a Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT) dá a quem presta um serviço mediante salário

deixando vítimas com graves sequelas aos trabalhadores, perdas materiais para as organizações, encargos sociais à nação e sofrimento às famílias das vítimas (DELA COLETA, 1991).

Tabela 5 - Comunicado Acidente de Trabalho - CAT

Corporação	Região	2014	2015	2016
Corporação - 1	Norte	33	28	34
Corporação - 2	Nordeste	35	27	31
Corporação - 3	Centro Oeste	31	25	28
Corporação - 4	Sudeste	25	28	17
Corporação - 5	Sul	19	17	12

Fonte: Registro de CAT base 2014, 2015 e 2016

A CAT é relativa à sigla de Comunicação de Acidente de Trabalho, sendo um documento que deve ser preenchido e emitido pelas empresas em caso de acidente de trabalho, de trajeto ou ainda de doença ocupacional ocorrida entre seus empregados.

De acordo com o artigo 22 da Lei 8.213, promulgada em 1991, as empresas devem comunicar a Previdência Social – INSS todo e qualquer acidente de trabalho que ocorrer entre os seus empregados em até 1 dia útil após a ocorrência do acidente. Mesmo que o acidente não tenha gravidade e o trabalhador não necessite ser afastado de suas atividades.

3.9.3 Indicadores sistemas de gestão

Para a Fundação Nacional da Qualidade (FNQ, 1991) o conceito de Sistema de Gestão pode ser definido como um conjugado de práticas com determinado padrão que interagem entre si com o objetivo de gerir um negócio e produzir resultados positivos não somente de caráter financeiro.

As melhorias decorrentes destes sistemas são verificáveis através de indicadores de qualidade do produto acabado, na redução de riscos para o trabalhador, redução de impacto ao meio ambiente e, conseqüentemente, o uso dos recursos naturais com mais eficiência.

Quadro 4 - Sistemas de gestão utilizados pelas empresas pesquisadas

Empresa	Região	ISO 9001 ¹³	ISO 14000 ¹⁴	BBS ¹⁵	ABC ¹⁶
Empresa - 1	Norte	sim	sim	não	não
Empresa - 2	Nordeste	sim	não	não	não
Empresa - 3	Centro Oeste	sim	sim	não	não
Empresa - 4	Sudeste	sim	sim	sim	não
Empresa - 5	Sul	sim	sim	não	sim

Fonte: Empresas pesquisadas

A sigla ISO é derivada do inglês *International Organization for Standardization*, ou seja, Organização Internacional para Padronização, em português. A metodologia de Gestão ISO promove a normatização e padronização de empresas e produtos, visando manter a qualidade permanente de seus produtos e foi criada em Genebra, na Suíça, em 1947.

A ISO 9001 é uma norma destinada à padronização de um determinado serviço ou produto. Através dela, a empresa aplica nos seus processos padrões para o seu sistema de gestão e qualidade.

Já a ISO 14000 é destinada à gestão ambiental. Estas normas são conhecidas pelo Sistema de Gestão Ambiental (SGA), que também é definido pela *International Organization for Standardization* (ISO). Visam garantir o equilíbrio e proteção ambiental, prevenindo a poluição e os potenciais problemas decorrentes dos métodos de produção para a sociedade e economia.

O Sistema BBS, do inglês *Behavior Based Safety*, pressupõe um processo de observação dos desvios comportamentais, chamados de comportamentos de risco, com o suporte de um *feedback* aplicado imediatamente ao procedimento de observação realizado. Geller (2000) enfatiza isto quando comenta “com o BBS a competência de observar o comportamento é desenvolvida por meio de *feedback* em três formas”.

- a) Por meio da conversação no estilo coaching entre duas pessoas;
- b) Por meio de avaliações do desempenho focadas no comportamento;
- c) Por meio da análise dos comportamentos adequados versus aos comportamentos de risco.

¹³ ISO 9001 – Gestão da Qualidade

¹⁴ ISO 14000 – Gestão Ambiental

¹⁵ Método – BBS – *Behavior Based Safety*

¹⁶ Método – ABC – *Activator, Behavior, Consequence*

3.10 CONCEITOS FUNDAMENTAIS TRATADOS NESTE ESTUDO

Quadro 5 - Conceitos Fundamentais

Ação Preventiva	Ação para eliminar a causa de uma não conformidade potencial ou outra situação potencialmente indesejável.
Ação corretiva	Ação para eliminar a causa de uma não conformidade detectada ou outra situação indesejável.
Não conformidade	É o não atendimento de um requisito estabelecido em um processo.
Incidente	É um evento no qual não ocorreu lesão, doença ou acidente, o qual pode também ser denominado de "quase acidente".
Perigo (OHSAS 18001)	Perigo é toda fonte, situação ou ato com potencial para provocar danos humanos em termos de lesão ou doença.
Risco (OHSAS 18001)	Risco está associado ao grau de exposição ao perigo.
Risco aceitável	Risco operacional que foi reduzido a um nível que pode ser tolerado pela organização considerando-se suas obrigações legais e a manutenção da saúde e segurança dos envolvidos.
Competências individuais	Resultado da união de conhecimentos, habilidades e atitudes que permitem ao indivíduo desempenhar com eficácia determinadas tarefas.
Crenças	Convicção sobre determinada ideia, independente de sua realidade objetiva, pois sofre influência de fatores subjetivos e das convicções pessoais, não estando necessariamente ligada a provas concretas.
Evolução tecnológica	Desenvolvimentos alcançados nas últimas décadas com relação aos recursos computacionais, meio de comunicação e aparatos tecnológicos que auxiliam o homem nas diversas atividades de sua vida.
Fenômeno	Fato observável, literalmente "algo que pode ser visto".
Globalização	Fenômeno que diminuiu as barreiras entre os países em termos comerciais, de integração sócio-cultural e política.
Inovação	Implementação de algo novo ou significativamente melhorado. É a criatividade colocada em prática
Mundo contemporâneo	É o mundo atual e foi historicamente influenciado por eventos diversos, especialmente as grandes guerras mundiais que marcaram o século XX e trouxeram mudanças significativas ao século XXI.
Sustentabilidade	Método de desenvolvimento que atenda às necessidades do presente, sem comprometer a capacidade das próximas gerações de suprir as próprias necessidades.
Valores	Princípios e padrões aceitos ou mantidos pelas pessoas ou sociedade, nos quais o homem se baseia para atuar.
Visão de mundo	Visão pela qual o indivíduo observa e analisa o mundo ao seu redor, extraindo suas opiniões e baseando seu modo de ação.
Visão linear e hierárquica	Visão mecanicista onde os acontecimentos são vistos numa relação estrita de causa e efeito. Busca-se sempre uma resposta certa e tudo deve ser determinado objetivamente. Os fenômenos são divididos em partes e componentes cada vez menores para serem analisados e explicados.
Visão sistêmica ou holística	Compreensão do todo a partir de uma análise global das partes e da interação entre estas. Como holístico entende-se que o conjunto não é mera soma de todas as partes, mas as partes compõem o todo, e é o todo que determina o comportamento dessas partes.

Fonte: Autoria própria

4 MÉTODO

A pesquisa de campo será um recurso imprescindível na validação e teste das hipóteses em questão neste estudo. Portanto, ela será modelada através dos fundamentos previstos no método quantitativo apoiado pelas evidências obtidas na análise dos dados amostrais gerados por métricas precisas que se baseiam na opinião da população investigada.

4.1 DEFINIÇÃO DO FORMATO DA PESQUISA

O formato e a estrutura da pesquisa foram previamente preparados, não possibilitando margem de desvio do planejado, nem para o pesquisador nem para o respondente.

Será utilizada a metodologia de amostragem através de pesquisa de campo com perguntas fechadas, onde os elementos que compõem o público alvo são convidados a participar do estudo em virtude da facilidade de acesso que o pesquisador tem a esses elementos, ou seja, todos aqueles elementos presentes na empresa nas datas designadas para a pesquisa.

Para calcular o tamanho amostral mínimo necessário, deve-se obter uma proporção estimada de participantes correspondentes a 80% do quadro de pessoal da referida unidade industrial, sendo:

Tabela 6 - Amostragem mínima recomendada 80% público alvo

Empresas	Região	Total de Empregados	Amostra Mínima
Empresa - 1	Norte	845	676
Empresa - 2	Nordeste	978	782
Empresa - 3	Centro Oeste	878	702
Empresa - 4	Sudeste	1048	838
Empresa - 5	Sul	1247	998

Fonte: Autoria própria

Os pontos de coleta foram escolhidos visando facilitar o acesso do público amostral ao local designado para o preenchimento do formulário de pesquisa de acordo com horários preestabelecidos nos editais de divulgação internos.

4.2 METODOLOGIA

Para que um conhecimento possa ser considerado científico, torna-se necessário identificar as operações mentais e técnicas que possibilitam a sua verificação (GIL, 2008). Ou, em outras palavras, determinar o método que possibilitou chegar a esse conhecimento.

Onde método é o caminho percorrido para chegar a determinado fim. E método científico como a arquitetura e modelagem dos conjuntos de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para atingir o conhecimento.

Assim será modelada a arquitetura desta pesquisa, a partir da análise percentual do conjunto de respostas por classe em relação à população participante da amostra através de gráficos que permitem a visualização e comportamento das indicações de respostas apontadas pelos colaboradores “população amostral” das empresas participantes deste estudo. A representação gráfica dos dados permite uma análise do comportamento ou da tendência do fenômeno, possibilitando uma avaliação aprofundada ou projeção de significância perante as hipóteses levantadas, bem como descrever em detalhes o padrão das ocorrências, onde:

$$\text{Percentual} = \frac{\sum^a}{\sum^{pa}} \times 100 \quad (1)$$

Sendo:

a – Argumento indicativo da resposta [NUNCA – EVENTUAL – FREQUENTE – SEMPRE]

pa – População amostral participante da pesquisa

4.3 DEFINIÇÃO DA POPULAÇÃO AMOSTRAL

O perfil das organizações que serão estudadas, neste contexto tratadas como "EMPRESA", possui um conjunto de características em comum, tendo como elemento de correlação o ramo de atividade econômica e processos operacionais, decorrentes da Fundação, Usinagem e Fabricação de Produtos Metálicos.

Distribuídas geograficamente pelas cinco regiões brasileiras " Norte, Nordeste, Centro Oeste, Sudeste e Sul". Ambas enquadradas no grau de risco 4 – Risco Alto.

[...] onde grau de risco é valor numérico variável referente à intensidade do risco operacional determinado pela Norma Regulamentadora – NR em seu anexo I¹⁷ para fins de dimensionamento dos Serviços Especializados em Engenharia de Segurança e em Medicina do Trabalho – SESMT [...] (NR04, 1983, quadro II).

4.4 DEFINIÇÃO DO FORMATO DA PESQUISA

O formato e a estrutura da pesquisa foram previamente preparados, não possibilitando margem de desvio do planejado, nem para o pesquisador nem para o respondente.

Será utilizada a metodologia de amostragem através de pesquisa de campo com perguntas fechadas, onde os elementos que compõem o público alvo são convidados a participar do estudo em virtude da facilidade de acesso que o pesquisador tem a esses elementos, ou seja, todos aqueles elementos presentes na empresa nas datas designadas para a pesquisa.

Para calcular o tamanho amostral mínimo necessário, deve-se obter uma proporção estimada de participantes correspondentes a 80% do quadro de pessoal da referida unidade industrial, sendo:

Tabela 7 - Amostragem mínima recomendada 80% público alvo

Empresas	Região	Total de Empregados	Amostra Mínima
Empresa - 1	Norte	845	676
Empresa - 2	Nordeste	978	782
Empresa - 3	Centro Oeste	878	702
Empresa - 4	Sudeste	1048	838
Empresa - 5	Sul	1247	998

Fonte: Autoria própria

Os pontos de coleta foram escolhidos visando facilitar o acesso do público amostral ao local designado para o preenchimento do formulário de pesquisa de acordo com horários preestabelecidos nos editais de divulgação internos.

¹⁷ NR 4 Quadro I – Relação da Classificação Nacional de Atividades Econômicas – CNAE

4.5 PRÉ-TESTE

Visando garantir a plena interpretação e clareza do questionário a ser utilizado, foram realizados pré-testes com o objetivo de avaliar o *layout* do formulário, da qualidade do papel a ser empregado, da impressão e cor de tinta, tipo e tamanho das letras, posicionamento e tamanho dos espaços entre questões.

Segundo Mattar (2001), o pré-teste devem ser realizados quando do estágio inicial de formatação das perguntas que irão testar as hipóteses do estudo, quando o instrumento ainda está em desenvolvimento. Quanto melhor e mais adequada for a apresentação, maior a probabilidade de se obter índices elevados de respostas.

Uma noção importante referente à amostragem é reconhecer que uma amostra válida simplesmente não é o conjunto de respostas que surge ao final da aplicação de um questionário. Um conjunto de respostas só uma amostra válida, em condições estatísticas, se for obtido por um processo de amostragem aleatório. (MATAR, 2001).

A pesquisa piloto foi conduzida através de dinâmica pessoal orientada pelo instrutor, com a participação de 50 representantes do público alvo de cada região/empresa selecionados proporcionalmente ao tempo de casa. O objetivo deste método de amostragem é eliminar a subjetividade e obter uma amostra que seja imparcial e representativa da população alvo.

A aplicação do instrumento de pesquisa visou identificar erros de compreensão das questões como também dados “ambíguos e ou mal formulados” ou mesmo registrar dúvidas que poderiam surgir durante a aplicação do questionário.

Verificadas a consistência e a integridade das respostas em 100% dos questionários aplicados, não foram constatadas intercorrências ou mesmo divergência de interpretação.

4.6 COLETA DE DADOS

A coleta de dados da pesquisa foi conduzida através do preenchimento de questionário no qual foi resguardado o anonimato do participante, visando preservar

sua identificação, para não se desenvolver atitude de resistência, fortalecendo a espontaneidade na indicação das respostas.

Através de uma breve exposição sobre o tema e o objetivo do estudo, foi apresentado aos participantes o instrumento de pesquisa, sendo solicitada sua concordância para o preenchimento do formulário resguardada o direito de recusa.

Para cada questão formulada o respondente poderia optar apenas por uma única resposta, escolhida entre as alternativas disponíveis seguindo a escala Likert, nome técnico dado a escala de resposta usada neste tipo de questão. Criada em 1932 pelo norte-americano Rensis Likert, a escala de Likert mede as atitudes e o grau de conformidade do respondente com uma questão ou afirmação.

Ao contrário de responder apenas “sim” ou “não”, ao dar uma nota em uma escala, o respondente mostra mais especificamente o quanto ele concorda ou discorda de uma atitude ou ação, ou o quanto ele está satisfeito ou insatisfeito com aquela afirmação, sendo: Nunca - Eventual - Frequente – Sempre.

Quadro 6 - Modelo do formulário de pesquisa

Quanto ao comportamento de seu LÍDER, você perceber que ele:		Nunca	Eventual	Frequente	Sempre
1	LÍDER Realiza suas atividades de modo seguro;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quanto ao comportamento de sua EQUIPE no cotidiano das atividades:		Nunca	Eventual	Frequente	Sempre
5	MEUS COLEGAS Mantém o lugar de trabalho limpo e organizado;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quanto ao seu comportamento como COLABORADOR pode afirmar que:		Nunca	Eventual	Frequente	Sempre
9	COLABORADOR As vezes trabalho sob condição de risco;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quanto ao PLANEJAMENTO e ORGANIZAÇÃO das atividades posso afirmar:		Nunca	Eventual	Frequente	Sempre
13	PLANEJAMENTO ORGANIZAÇÃO Meu trabalho é bastante seguro;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quanto ao GERENCIAMENTO dos RISCOS existentes em sua área:		Nunca	Eventual	Frequente	Sempre
17	GERENCIAMENTO DE RISCO Consigo identificar todos os riscos operacionais das atividades que desenpenho;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Fonte: Consultoria Percepção de Risco, 2018

4.7 TABULAÇÃO DOS DADOS

Os dados levantados possuem como base a percepção dos funcionários das empresas pesquisadas relativa o papel das lideranças e seu modelo de gestão.

Para a tabulação dos dados foi utilizado como plataforma digital o aplicativo Microsoft Office Excel versão 2010, no qual o procedimento de implementação dos dados foi dividido em quatro etapas, sendo: (1) numeração dos questionários, (2) criação da base de dados no Excel, (3) tabulação das informações no Excel, e (4) revisão da base de informações tabulada.

1. Numeração dos questionários – Garantir processos de revisão e inconsistência de informação.
2. Base de dados – Parametrizar base de dado conforme layout do formulário de pesquisa.
3. Tabulação dos dados – registro dos dados com cruzamento de validação.
4. Revisão dos dados – Aplicação de filtros de revisão.

5 ESTRATIFICAÇÃO DO DADOS POR SEGMENTO

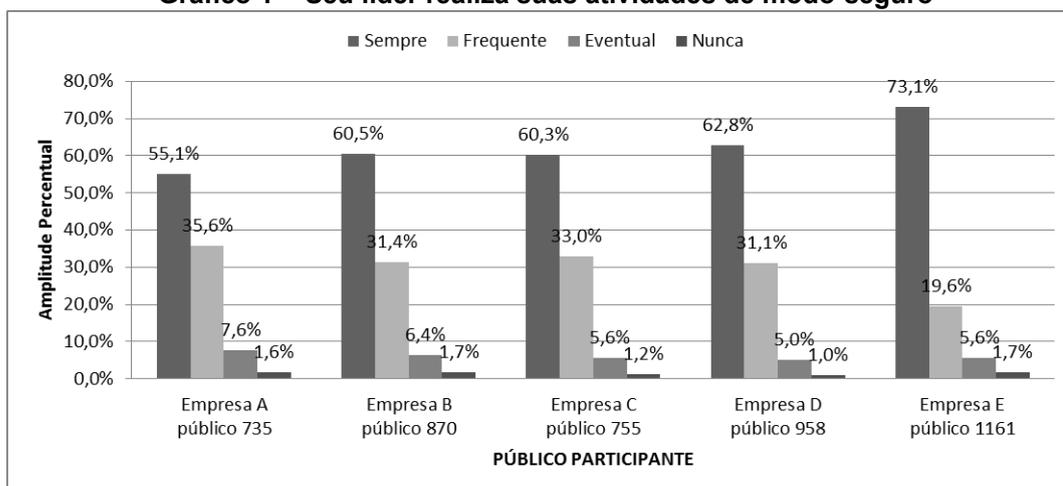
A estratificação dos dados desta pesquisa, entendida como a atividade básica da ciência exploratória busca encontrar respostas para indagação e construção da realidade. Minayo (1994, p. 17) considera que “nada pode ser intelectualmente um problema, se não tiver sido, em primeiro lugar, um problema da vida prática”. Assim, a pesquisa se realiza fundamentalmente por uma linguagem fundada em conceitos, proposições, métodos e técnicas, linguagem esta que se constrói com um ritmo próprio e particular. Tal ritmo é denominado ciclo de pesquisa, que representa um processo de trabalho em espiral que começa com um problema ou uma pergunta e termina com um produto provisório capaz de dar origem a novas interrogações.

A partir dos dados já processados, as representações gráficas a seguir permitem traçar uma análise do comportamento ou tendência do fenômeno em relação a questão central deste estudo:

Até que ponto os valores organizacionais são responsáveis por orientar o comportamento dos indivíduos dentro da organização?

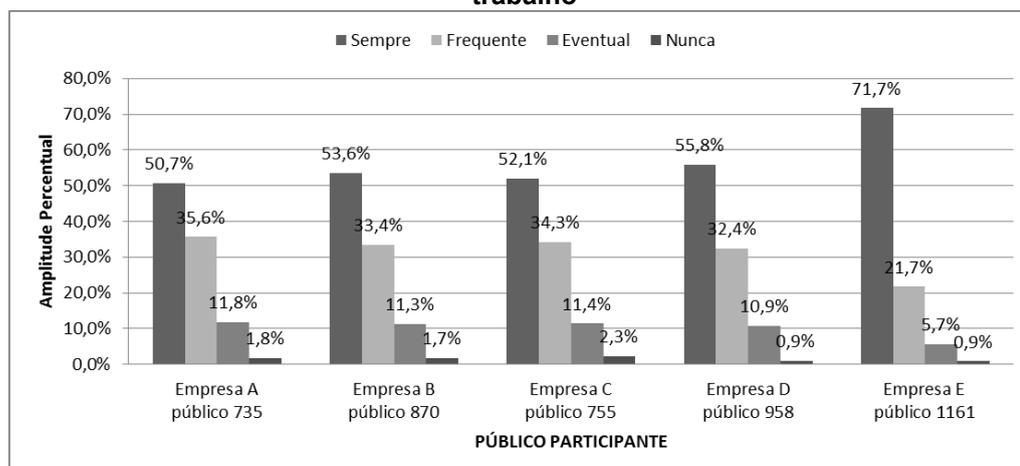
5.1 O LÍDER COMO FONTE DE REFERÊNCIA E INSPIRAÇÃO

Gráfico 1 - Seu líder realiza suas atividades de modo seguro



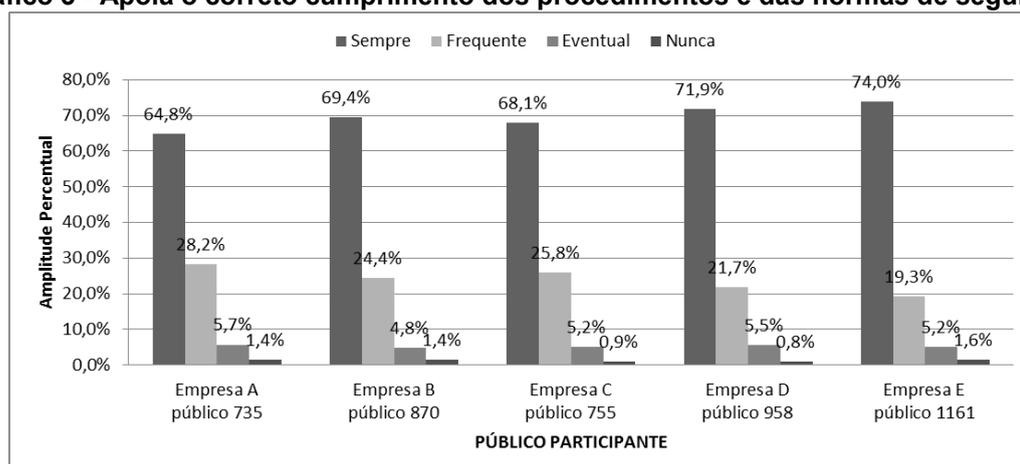
Fonte: Pesquisa de opinião

Gráfico 2 - Esforça-se para ensinar seus subordinados quanto aos métodos seguros de trabalho



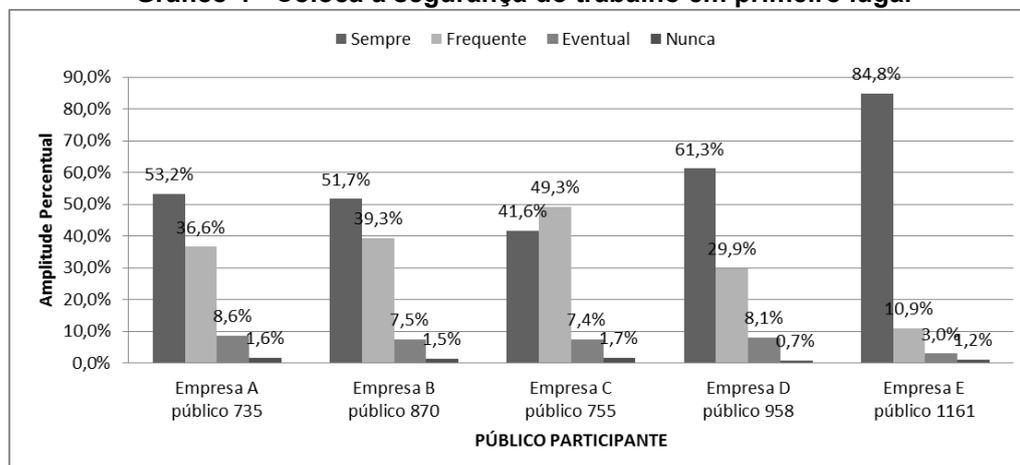
Fonte: Pesquisa de opinião

Gráfico 3 - Apoia o correto cumprimento dos procedimentos e das normas de segurança



Fonte: Pesquisa de opinião

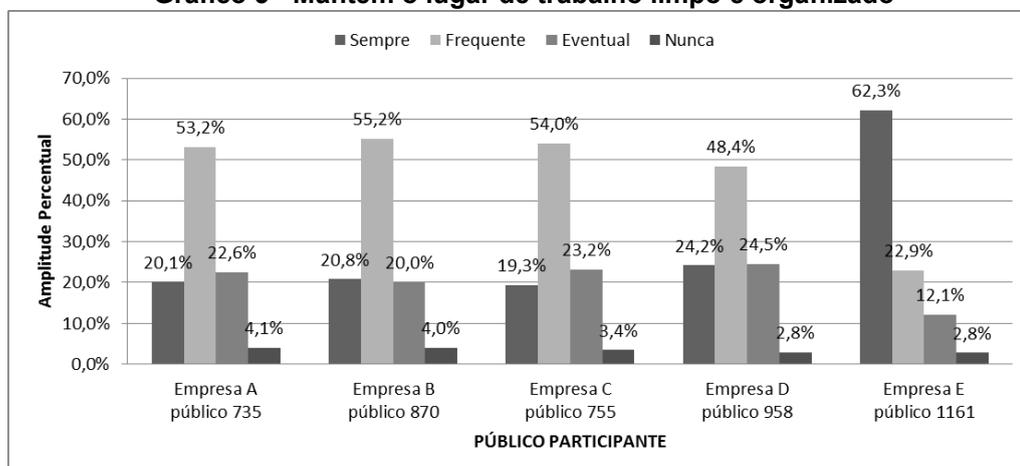
Gráfico 4 - Coloca a segurança do trabalho em primeiro lugar



Fonte: Pesquisa de opinião

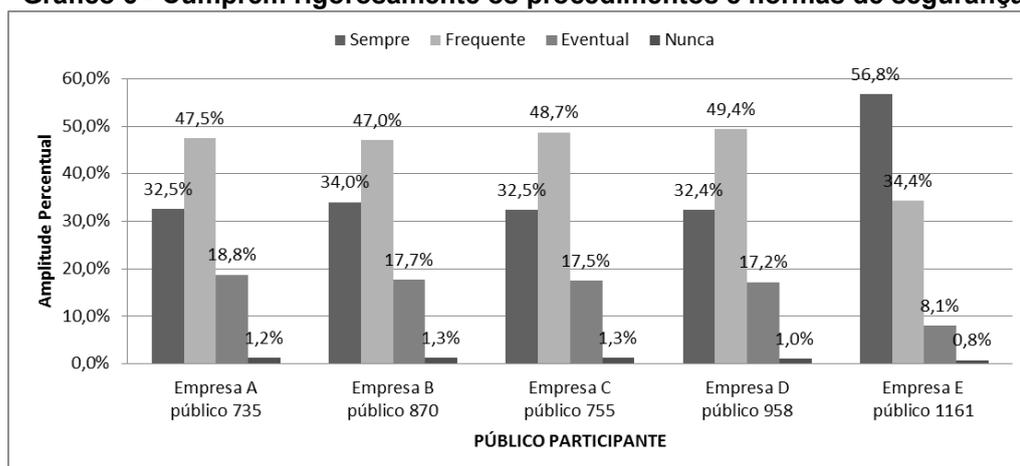
5.2 O COMPORTAMENTO DAS EQUIPES NO COTIDIANO DAS ATIVIDADES

Gráfico 5 - Mantêm o lugar de trabalho limpo e organizado



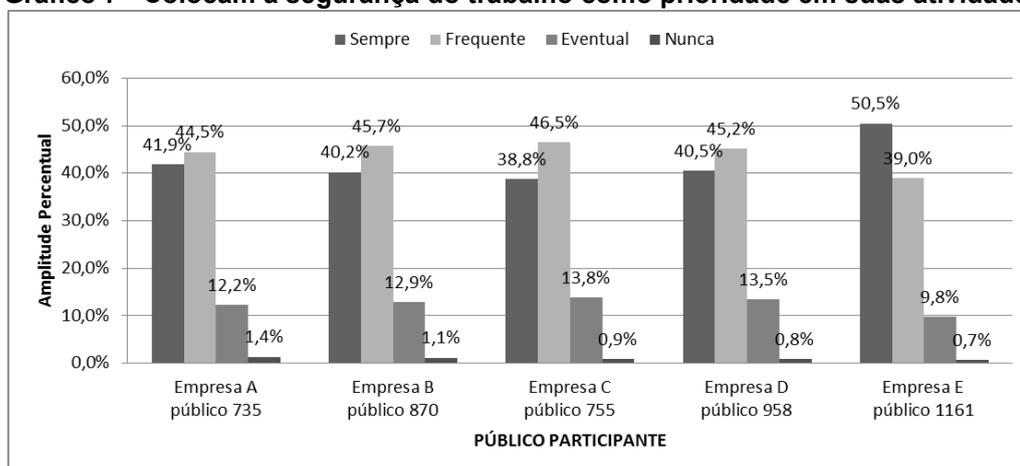
Fonte: Pesquisa de opinião

Gráfico 6 - Cumprem rigorosamente os procedimentos e normas de segurança



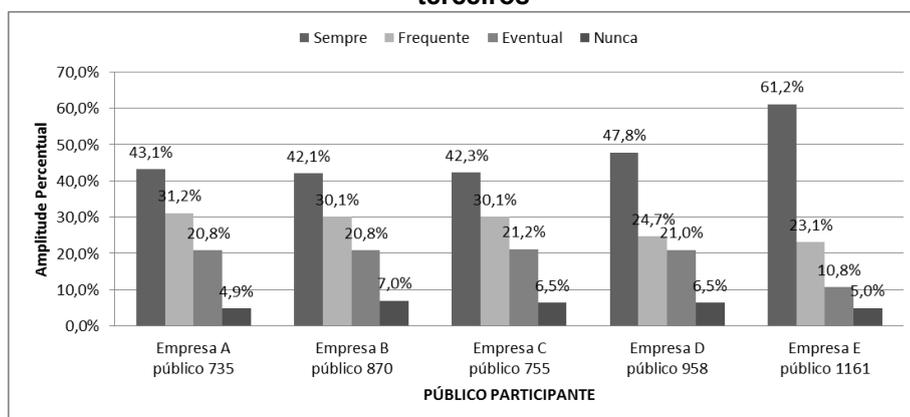
Fonte: Pesquisa de opinião

Gráfico 7 - Colocam a segurança do trabalho como prioridade em suas atividades



Fonte: Pesquisa de opinião

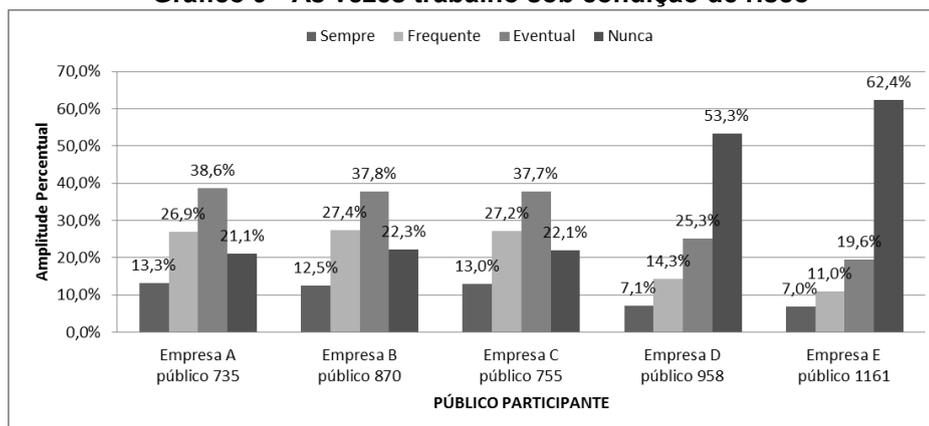
Gráfico 8 - Podem interromper atividades que ofereça risco iminente a sua segurança ou de terceiros



Fonte: Pesquisa de opinião

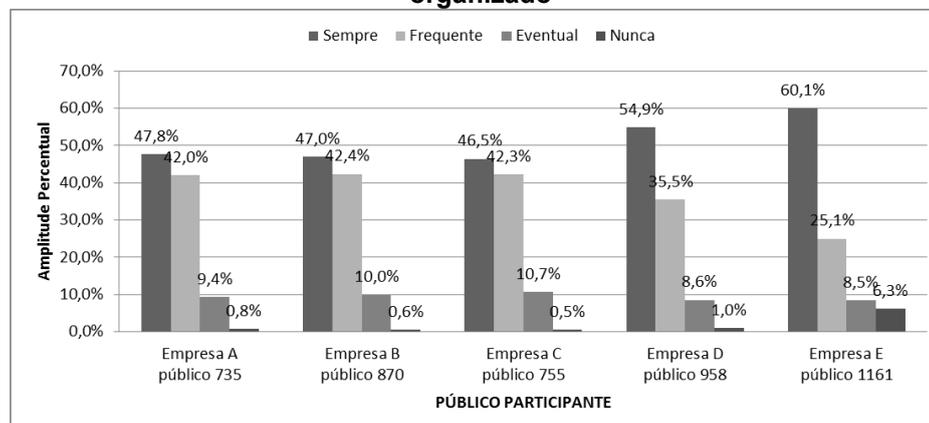
5.3 A ATITUDE DO COLABORADOR NO COTIDIANO DAS ATIVIDADES

Gráfico 9 - Às vezes trabalho sob condição de risco

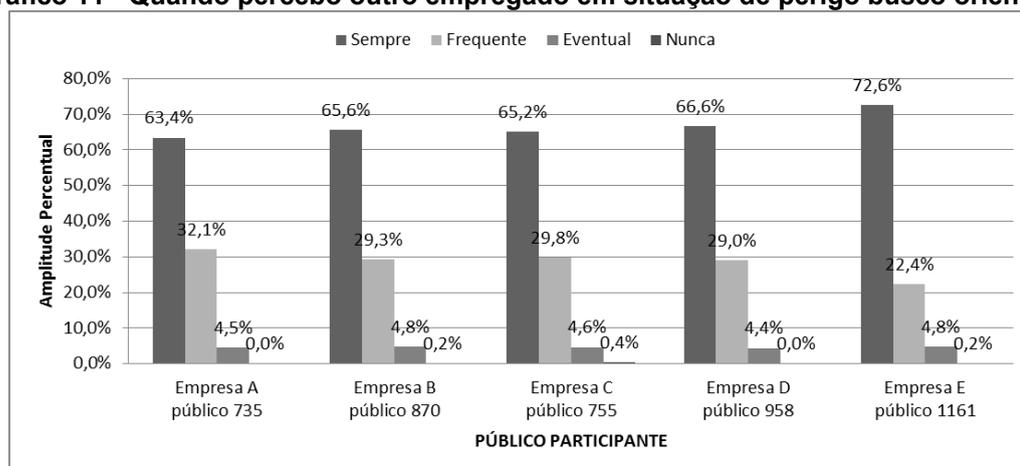


Fonte: Pesquisa de opinião

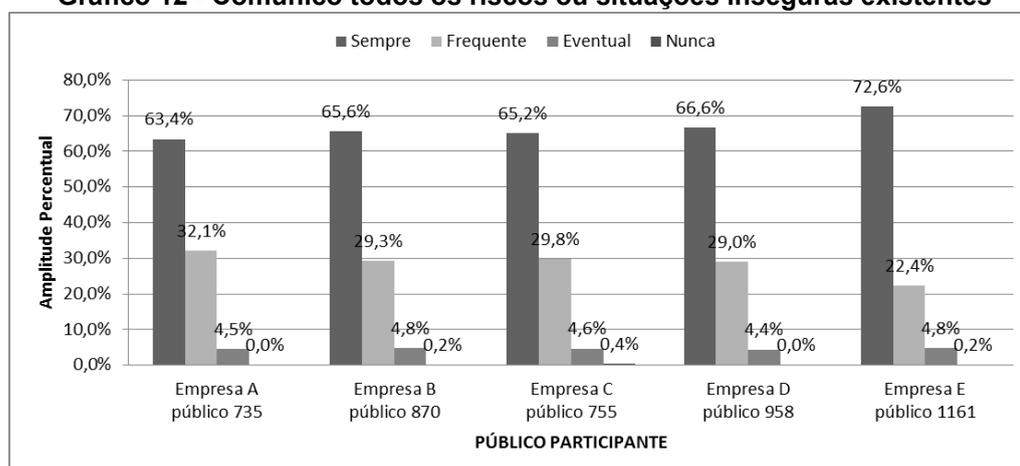
Gráfico 10 - Antes de iniciar minhas atividades mantenho o local de trabalho limpo e organizado



Fonte: Pesquisa de opinião

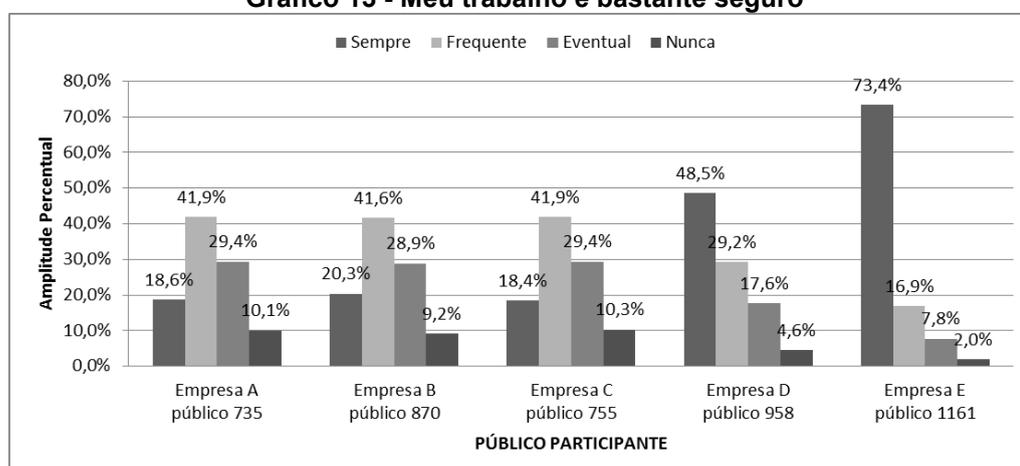
Gráfico 11 - Quando percebo outro empregado em situação de perigo busco orientá-lo

Fonte: Pesquisa de opinião

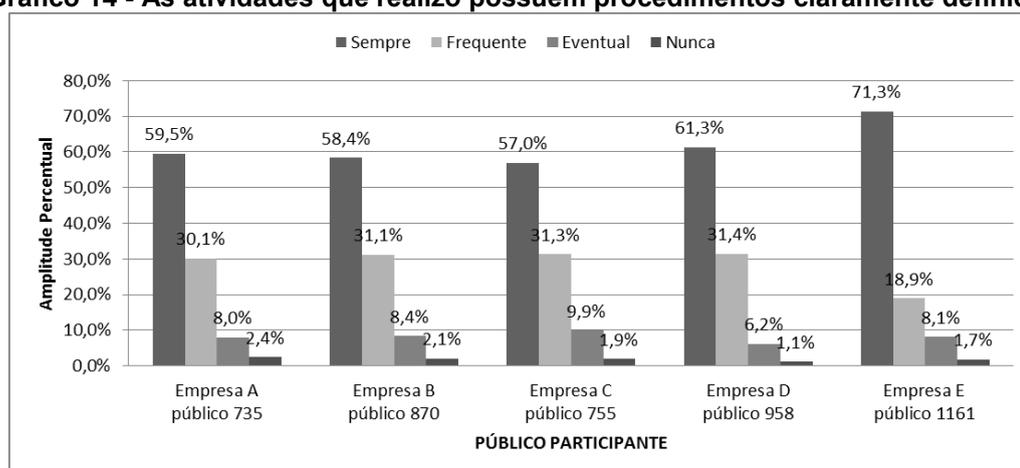
Gráfico 12 - Comunico todos os riscos ou situações inseguras existentes

Fonte: Pesquisa de opinião

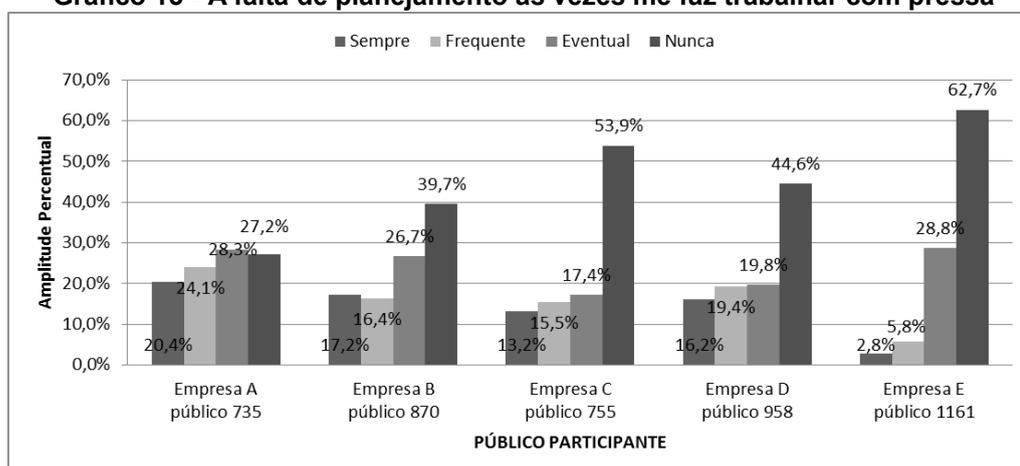
5.4 PLANEJAMENTO E ORGANIZAÇÃO DAS ATIVIDADES

Gráfico 13 - Meu trabalho é bastante seguro

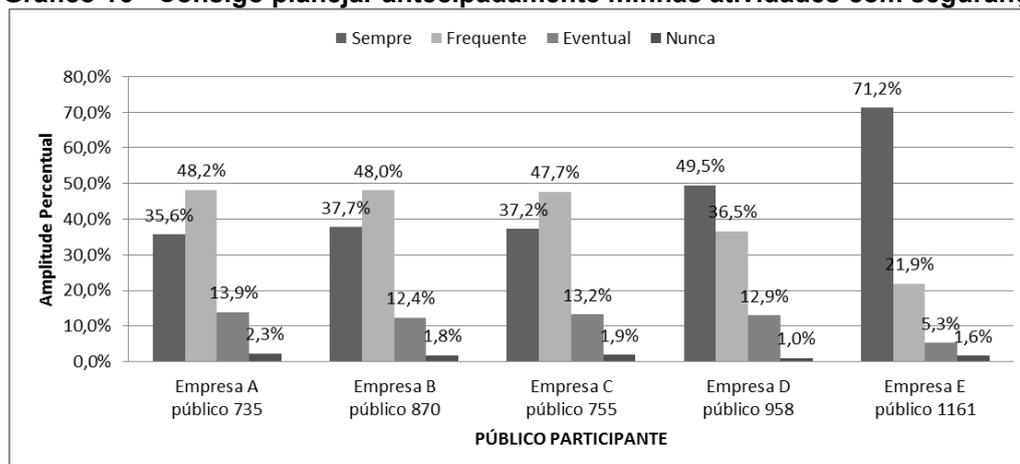
Fonte: Pesquisa de opinião

Gráfico 14 - As atividades que realizo possuem procedimentos claramente definidos

Fonte: Pesquisa de opinião

Gráfico 15 - A falta de planejamento às vezes me faz trabalhar com pressa

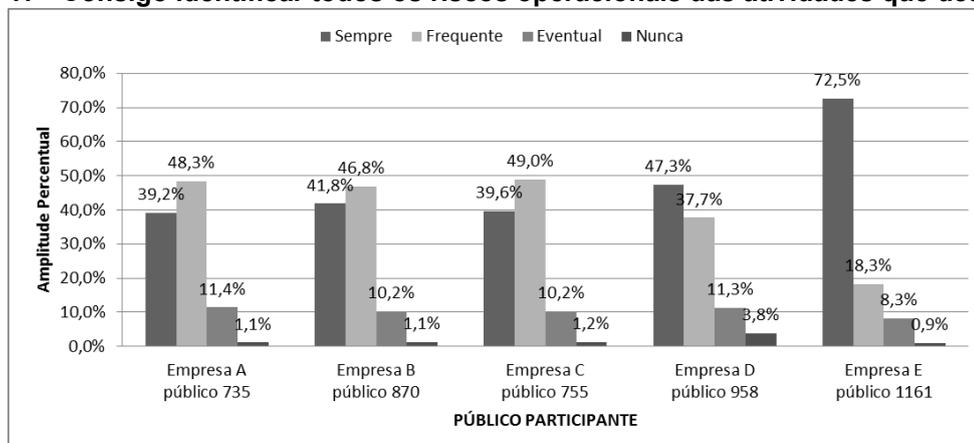
Fonte: Pesquisa de opinião

Gráfico 16 - Consigo planejar antecipadamente minhas atividades com segurança

Fonte: Pesquisa de opinião

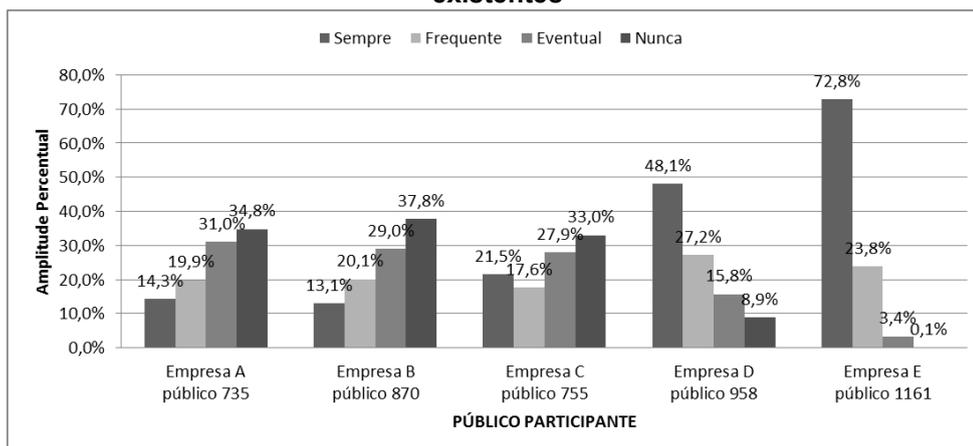
5.5 DO GERENCIAMENTO DOS RISCOS EXISTENTES

Gráfico 17 - Consigo identificar todos os riscos operacionais das atividades que desempenho



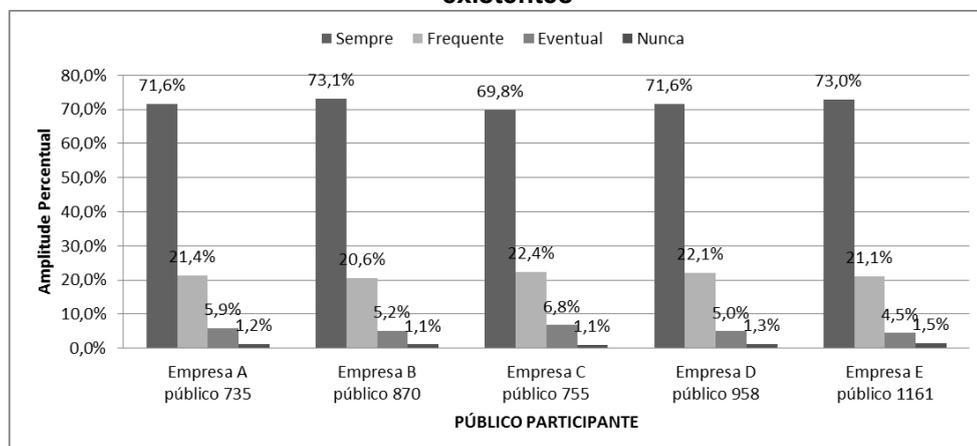
Fonte: Pesquisa de opinião

Gráfico 18 - Participo das inspeções de segurança para avaliar e neutralizar os riscos existentes



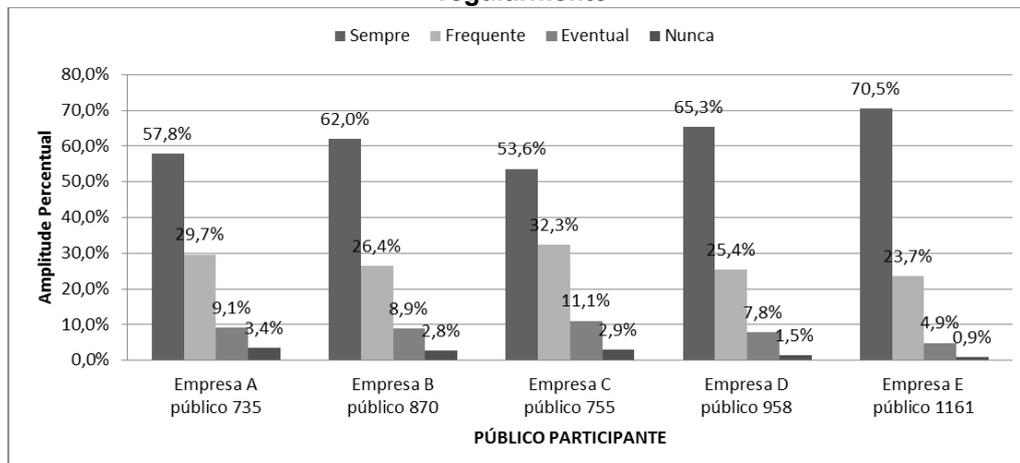
Fonte: Pesquisa de opinião

Gráfico 19 - As ferramentas e EPI,s que utilizo estão adequados aos riscos operacionais existentes



Fonte: Pesquisa de opinião

Gráfico 20 - Orientações de Segurança e prevenção de acidentes são transmitidas regularmente



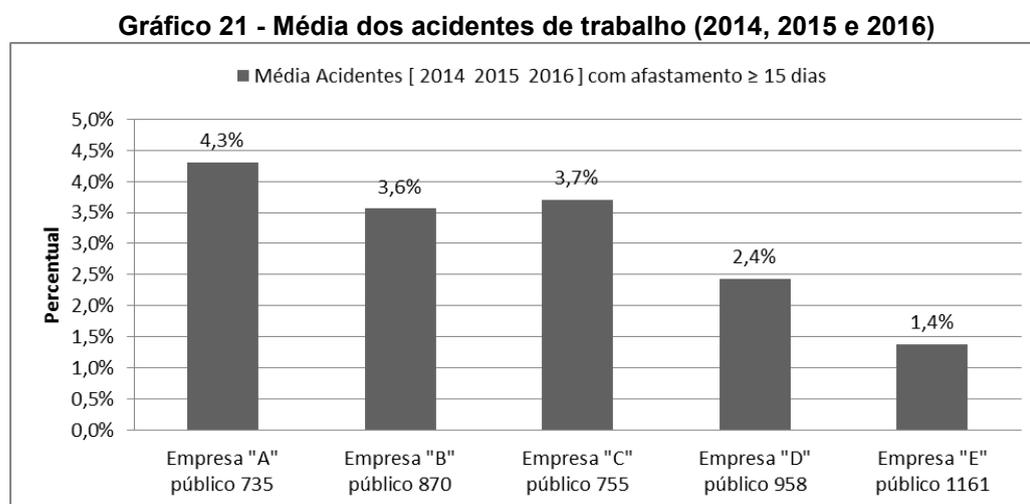
Fonte: Pesquisa de opinião

6 ANÁLISE DOS DADOS AMOSTRAIS

A análise dos resultados doravante apresentados terá como parâmetros de comparação, os índices indicadores de acidentes de trabalho ocorridos nas empresas participantes. Vale ressaltar que o acidente de trabalho é qualquer eventualidade que acontece no decorrer do exercício profissional e que leva à perturbação funcional ou lesão corporal e, conseqüentemente, provoca a redução ou perda da capacidade de trabalho.

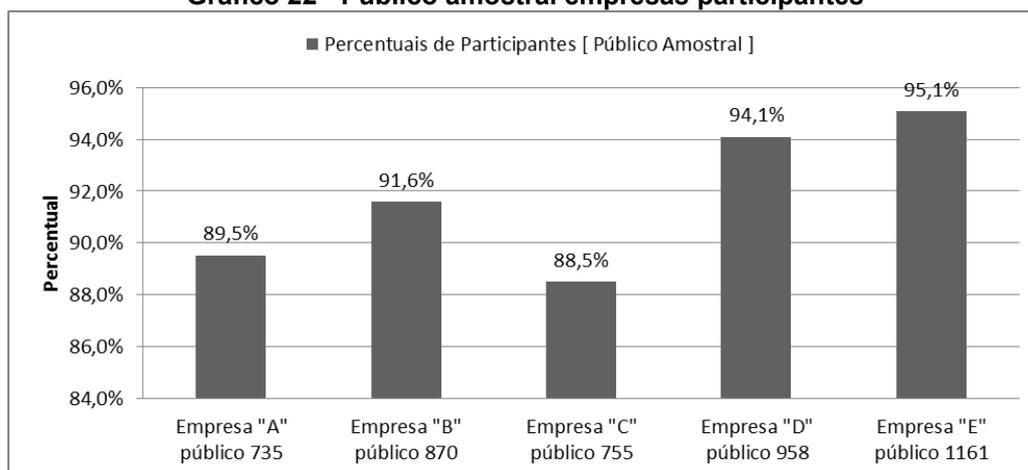
Portanto, deverá identificar a correlação do comportamento do líder, da equipe e dos colaboradores com o fenômeno dos acidentes de trabalho. Esta condição se justifica após testanda a ocorrência destes eventos, ou seja, possuir uma correlação significativa com o centro das hipóteses levantadas.

O gráfico a seguir ilustra inicialmente a variância dos indicadores de acidentes de trabalho ocorridos nas empresas participantes deste estudo, em valores médios relativos aos períodos 2014, 2015 e 2016.



Fonte: Pesquisa de opinião

Outro fator importante a ser evidenciado, é o número de participantes envolvidos nas amostras, que em todos os casos, superou a cota de 80% do quadro de pessoal lotados em cada unidade, portanto, acima do número mínimo de referência estabelecido.

Gráfico 22 - Público amostral empresas participantes

Fonte: Pesquisa de opinião

6.1 VERIFICAÇÃO DAS HIPÓTESES

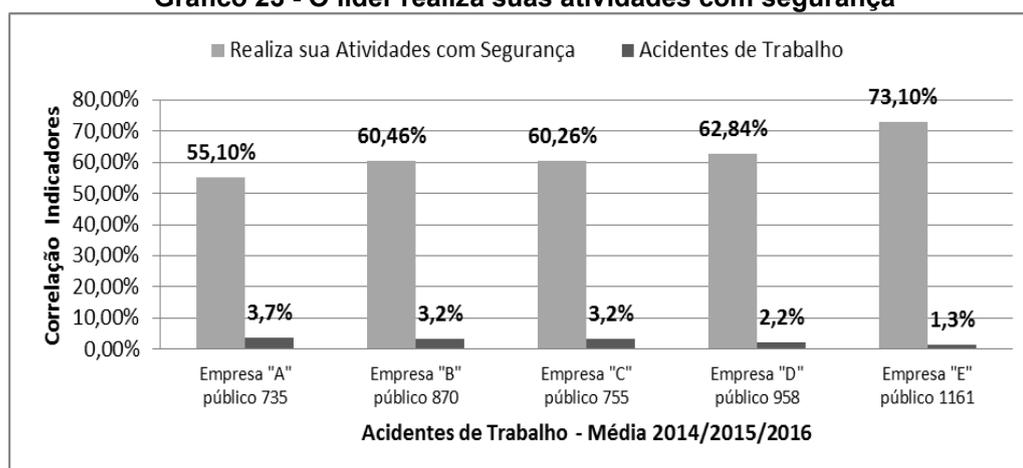
A partir da estratificação a seguir é possível captar o significado das opiniões apontadas pelos participantes permitindo assim uma descrição do fenômeno em investigação, passando por toda a sua amplitude, através de medições objetivas e quantificação dos resultados.

6.2 APRECIÇÃO DA HIPÓTESE 1

O gráfico 23 a seguir demonstra a percepção dos colaboradores quanto ao comportamento de seu líder no desempenho das atividades diárias, se ele as realiza com segurança. Paralelamente são apresentados os indicadores de acidentes de trabalho de cada empresa.

Observa-se que:

- Quanto menor ↓ o cuidado do líder com sua própria segurança.
- Maior ↑ é a relação de acidentes de trabalho de sua equipe.

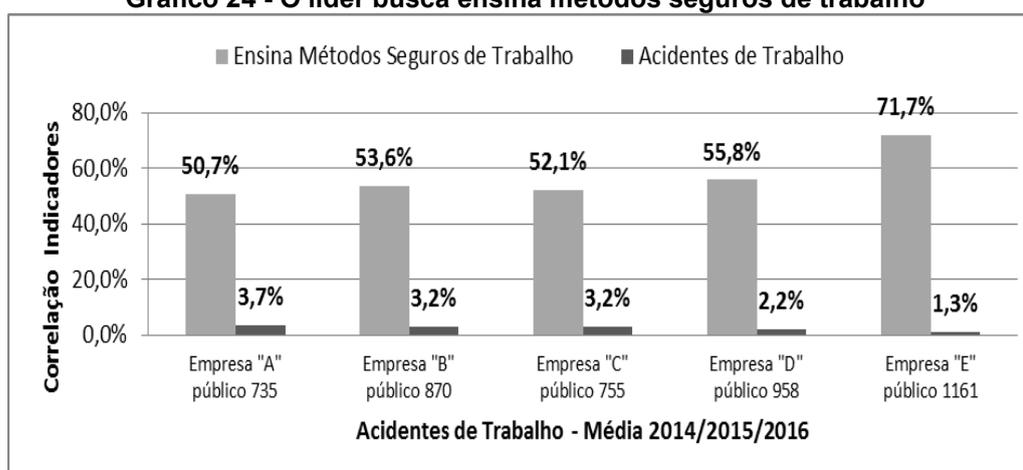
Gráfico 23 - O líder realiza suas atividades com segurança

Fonte: Pesquisa de opinião

Da mesma forma no gráfico 24, demonstra a percepção dos colaboradores quanto iniciativa do líder promover a capacitação da equipe quanto a métodos seguros de trabalho. Paralelamente são apresentados os indicadores de acidentes de trabalho de cada empresa.

Observa-se que:

- Quanto menor ↓ percebido a iniciativa de ensinar métodos seguros.
- Maior ↑ é a relação de acidentes de trabalho de sua equipe.

Gráfico 24 - O líder busca ensinar métodos seguros de trabalho

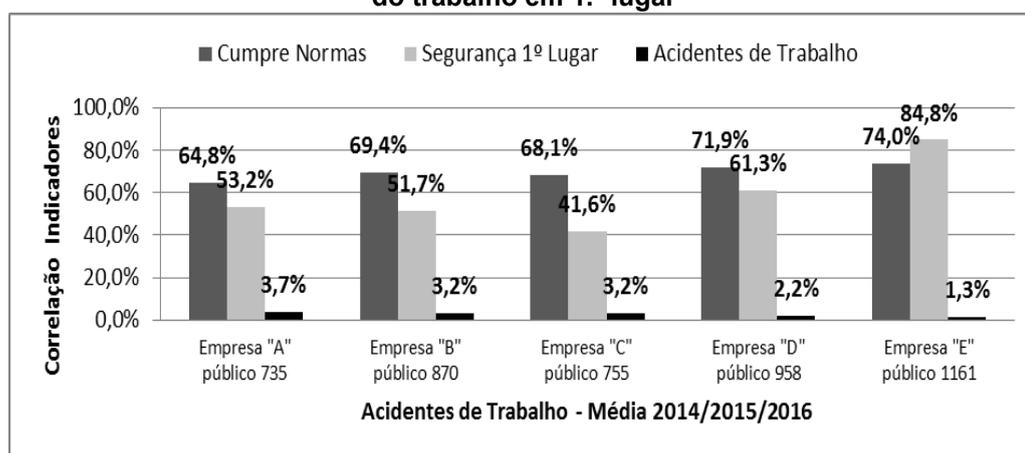
Fonte: Pesquisa de opinião

O gráfico 25 demonstra a percepção dos colaboradores quanto ao líder apoiar em suas iniciativas o cumprimento das normas, procedimentos e segurança do trabalho em primeiro lugar. Paralelamente são apresentados os indicadores de acidentes de trabalho de cada empresa.

Observa-se que:

- Quanto menor ↓ o apoio para o cumprimento das normas.
- Quanto menor ↓ valorizar a segurança em primeiro lugar.
- Maior ↑ é a relação de acidentes de trabalho de sua equipe.

Gráfico 25 - O líder apoia o cumprimento das normas e procedimentos e coloca a segurança do trabalho em 1.º lugar



Fonte: Pesquisa de opinião

6.3 APRECIÇÃO DA HIPÓTESE 2

Esta hipótese busca testar se o comportamento de risco da equipe tem relação significativa com o planejamento e organização das atividades. A fim de se obter dados consistentes e confiáveis para o desenvolvimento e interpretação desta questão, os fenômenos decorrentes da atitude e comportamento das equipes no contexto organizacional das empresas participantes foram avaliados tendo como base a percepção individual do colaborador relativa aos seus colegas de trabalho.

Os dados a seguir demonstram possuir nível de significância relevante na percepção da população amostral, com referência à disposição da Equipe em manter sua área organizada e colocar em prática os procedimentos e normas de segurança do trabalho.

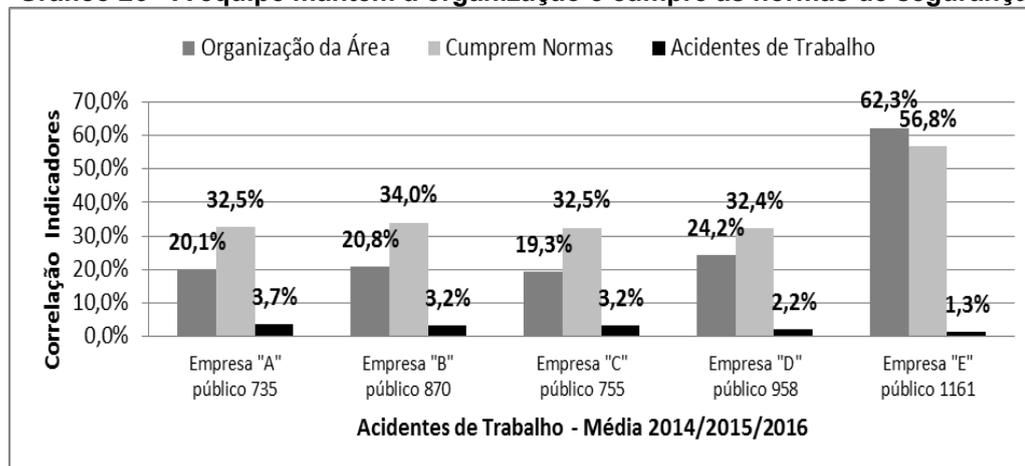
Na linguagem informal **significante** quer dizer **importante** enquanto na linguagem estatística, tem o significado de **provavelmente verdadeiro**, portanto, não resultante de uma situação aleatória ou casual.

O gráfico 26 demonstra a percepção do colaborador quanto ao comportamento de seus colegas de trabalho, em manter a organização da área e cumprir as normas de segurança. Paralelamente são apresentados os indicadores de acidentes de trabalho de cada empresa.

Observa-se que:

- Quanto menor ↓ o apoio dos colegas em manter a organização.
- Quanto menor ↓ valorização e cumprimento das normas de segurança.
- Maior ↑ é a relação de acidentes de trabalho de sua equipe.

Gráfico 26 - A equipe mantém a organização e cumpre as normas de segurança



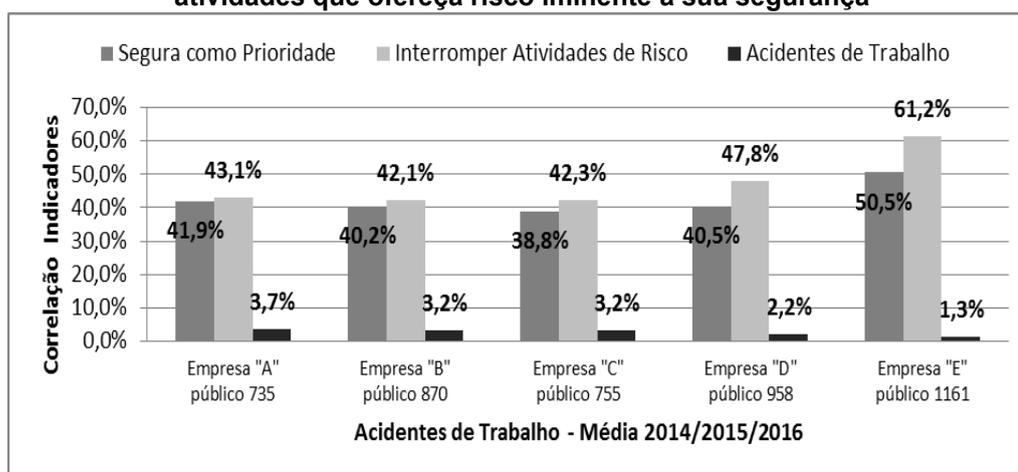
Fonte: Pesquisa de opinião

O gráfico 27 demonstra a percepção do colaborador quanto ao comportamento de seus colegas de trabalho, colocarem a segurança do trabalho como prioridade e poder interromper as atividades que ofereça risco iminente a sua segurança. Paralelamente são apresentados os indicadores de acidentes de trabalho de cada empresa.

Observa-se que:

- Quanto menor ↓ atribuir segurança como prioridade.
- Quanto menor ↓ sua atitude em interromper atividades de risco.
- Maior ↑ é a relação de acidentes de trabalho de sua equipe.

Gráfico 27 - A equipe coloca a segurança do trabalho como prioridade podendo interromper a atividades que ofereça risco iminente a sua segurança



Fonte: Pesquisa de opinião

6.4 APRECIACÃO DA HIPÓTESE 3

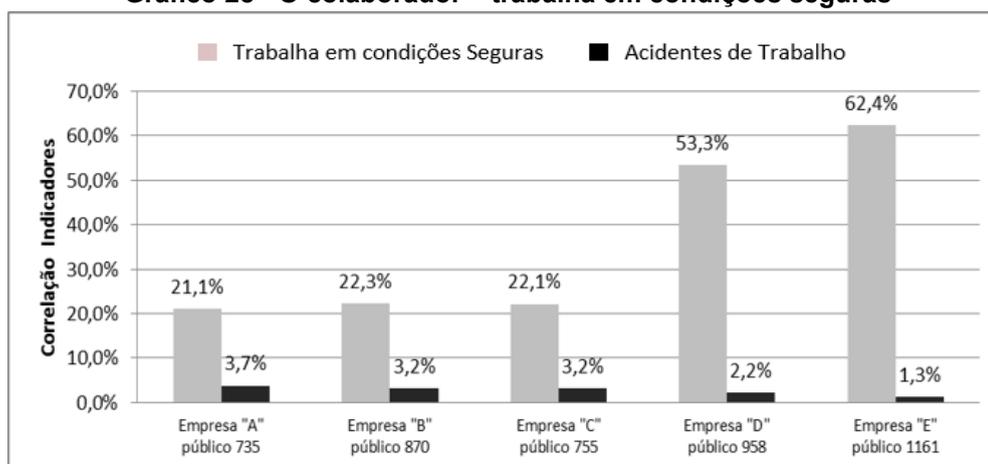
Esta hipótese remete a introspecção do colaborador quando ao seu próprio comportamento. Portanto, sua autoavaliação e percepção da própria conduta em relação as atitudes e comportamentos relativos à segurança do trabalho e gerenciamento de suas rotinas e riscos existentes.

O gráfico 28, apresenta a condição de segurança do trabalhador em suas atividades. Paralelamente são apresentados os indicadores de acidentes de trabalho de cada empresa.

Observa-se que:

- Quanto maior ↑ a condição de segurança vivenciada pelo trabalhador.
- Menor ↓ é a relação de acidentes de trabalho.

Gráfico 28 - O colaborador – trabalha em condições seguras



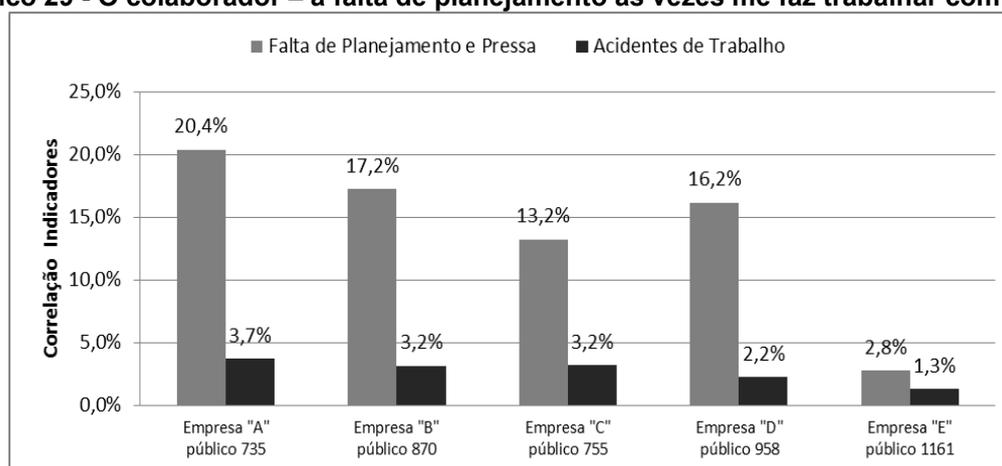
Fonte: Pesquisa de opinião

O gráfico 29, apresenta a visão do trabalhador relativa à falta de planejamento gerar pressa em suas atividades. Paralelamente são apresentados os indicadores de acidentes de trabalho de cada empresa.

Observa-se que:

- Quanto maior ↑ a ausência de planejamento.
- Maior ↑ é a relação de acidentes de trabalho.

Gráfico 29 - O colaborador – a falta de planejamento às vezes me faz trabalhar com pressa



Fonte: Pesquisa de opinião

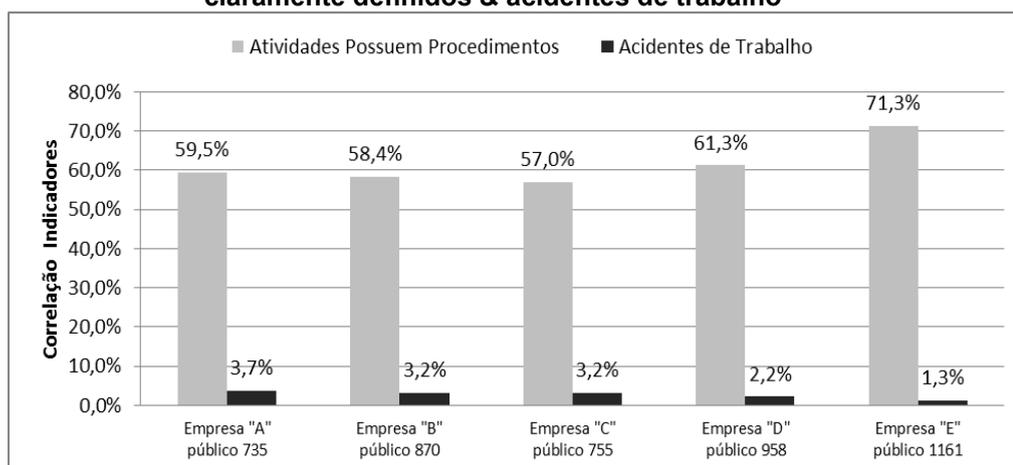
A partir desta etapa serão estratificadas as variáveis relativas aos processos organizacionais, a percepção dos colaboradores em relação à gestão da segurança do trabalho e métodos de produção propriamente dita.

No gráfico 30, demonstra a percepção dos colaboradores quanto a iniciativa do líder promover mecanismos de capacitação da equipe visando promover métodos seguros de trabalho. Paralelamente são apresentados os indicadores de acidentes de trabalho de cada empresa.

Observa-se que:

- Quanto menor ↓ percebido a iniciativa de ensinar métodos seguros.
- Maior ↑ é a relação de acidentes de trabalho de sua equipe.

Gráfico 30 - Processos organizacionais - as atividades que realizo possuem procedimentos claramente definidos & acidentes de trabalho



Fonte: Pesquisa de opinião

O gráfico 31 demonstra a percepção do colaborador relativo à sua capacidade para avaliar os riscos da atividade que desempenha, como também, de sua participação no processo de inspeção de segurança em seu ambiente de trabalho.

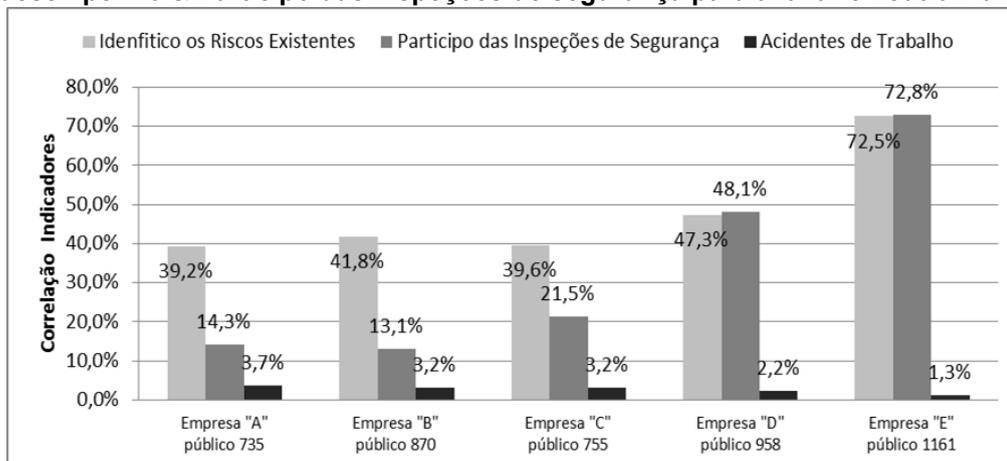
Paralelamente são apresentados os indicadores de acidentes de trabalho de cada empresa.

Observa-se que:

- Quanto menor ↓ sua compressão dos riscos da atividade.
- Quanto menor ↓ sua participação nas inspeções de segurança.

- Maior ↑ é a relação de acidentes de trabalho de sua equipe.

Gráfico 31 - Processos Organizacionais – Identifico os riscos existentes das atividades que desempenho & Participo das inspeções de segurança para avaliar e neutraliza-las



Fonte: Pesquisa de opinião

7 CONCLUSÃO

Este Estudo propôs-se a pesquisar aspectos da cultura organizacional alinhados ao seu modelo de gestão, com seus elementos, tais como valores, crenças e pressupostos, preponderantes na conduta da organização, O campo da pesquisa estará voltado para o modelo de gestão das lideranças na área de segurança do trabalho e os acidentes de trabalho, buscando entender até que ponto os valores organizacionais são responsáveis por orientar o comportamento dos indivíduos dentro da organização. Ambos os assuntos têm sido estudados por pesquisadores com viés comportamental, para compreender a sua inter-relação.

Para iniciar esta análise é preciso salientar que nem todas as empresas desenvolviam na época da pesquisa sistemas de gestão e gerenciamento de riscos similares. Todas eram dotadas de certificação ISO 9000 Gestão da Qualidade e 14.000 Gestão Ambiental, porém, somente duas dispunham de modelagem comportamental, sendo, uma através do sistema comportamental de segurança BBS - *Behavior Based Safety* ancorada na observação comportamental e na prática do feedback. E outra através do sistema comportamental de segurança ABC - *Activator – Behavior – Consequence*, fundamentada nos gatilhos ativadores que orientam o comportamento.

A pesquisa tinha como foco temas do gerenciamento da rotina ligados a gestão dos riscos operacionais presentes, sendo possível entender diversos aspectos relevantes sobre os temas e as suas relações dentro do contexto pesquisado. Neste sentido, o processo exploratório teve início com o levantamento da percepção dos trabalhadores quanto ao comportamento do líder no contexto organizacional da área que controla. Sua atitude perante os riscos, da influência de seu comportamento junto as práticas preventivistas, com o trato e cuidado com a sua própria segurança.

Através da análise e interpretação dos resultados coletados em pesquisa de campo onde o foco central do processo exploratório obtido através de questionário de opiniões fundamentou-se na percepção dos colaboradores, aqui tratados por “público amostral”, ficou demonstrado estatisticamente que as hipóteses testadas possuem correlação e influenciam a conduta dos líderes e trabalhadores.

A partir deste contexto e da análise crítica dos dados tem-se a oportunidade de perceber que o Líder é percebido pelos trabalhadores nem sempre utilizando

práticas seguras de trabalho, portanto dando exemplo de comportamento de risco, o que pode influenciar o comportamento da equipe. Sendo possível atribuir relações causais entre os cuidados tomados pelo líder e definições de procedimentos com o número de acidentes ocorridos dentro da organização, fatores que corroboram na validação da hipótese e da relação quanto menor ↓ o poder de gestão maior ↑ a incidência de acidentes.

Neste sentido, dar o exemplo torna-se fator preponderante na manutenção da cultura de segurança não sendo prudente a prática de manifestações compreendidas pela equipe como comportamento de risco. Significa equilibrar-se, colocar-se sob limites e procurar assegurar o domínio da vontade sobre os instintos. Qualidade de quem modera o que faz e não age por impulso, que sabe tomar decisões equilibradas e coerentes, significa ter a competência de avaliar muito bem as consequências de seus atos, enfim da prática do cuidado ativo.

No segundo bloco a investigação passa a observar o comportamento da equipe no cotidiano de suas atividades, tendo como resultado forte tendência à prática de comportamentos de risco. Que podem estar relacionadas a ausência de planejamento e organização das atividades, da disposição de cumprir normas e procedimentos e de não interromper atividades que lhes ofereçam riscos.

A complacência e atitude das equipes demonstram estar influenciadas pela postura dos líderes nas relações comportamentais, afetando o clima de segurança operacional das atividades alimentando a conexão de significância à hipótese quando comparada com os indicadores de acidentes de trabalho. Tendência que corrobora com a relação quanto menor ↓ o poder de gestão maior ↑ a incidência de acidentes.

No terceiro bloco passa a observar a atitude do colaborador na prática do comportamento seguro, portanto baseado na introspecção de sua autoanálise, na qual o indivíduo faz uma observação do conteúdo de seus próprios estados mentais tomando consciência deles. Fruto deste exercício, surge a percepção de fatores com a prática do comportamento de risco nas atividades laborais, como também da dificuldade de manter o ambiente de trabalho limpo e organizado.

Esta postura está correlacionada diretamente à ausência de supervisão e acompanhamento dos líderes de forma robusta e assídua. Afeta a determinação do indivíduo em cumprir normas e procedimentos, mantendo o padrão de

comportamento complacente que alimenta a relação, menor ↓ o poder de gestão maior ↑ a incidência de acidentes.

No quarto bloco a pesquisa abordou o planejamento e organização das atividades, do trato do coletivo nas relações do modelo de gestão da segurança do trabalho. Neste conjunto de quesitos os indicadores demonstraram a manifestação de descontentamento por parte dos colaboradores quanto ao não cumprimento por todos das normas e procedimentos operacionais existentes, que refletem negativamente na percepção da equipe, notada a falta de planejamento e organização das atividades, situações que estão associadas a maior exposição ao risco, fatores que corroboram na validação da hipótese e da relação quanto menor ↓ o poder de gestão maior ↑ a incidência de acidentes.

E por último, o quinto bloco abordou os elementos que compõem a Cultura Organizacional de Segurança, decorrentes do modelo de gestão e gerenciamento de riscos aplicados às práticas operacionais, onde o desempenho dos líderes na avaliação dos colaboradores apresentou índices desfavoráveis, pelo motivo de não promoverem a participação coletiva dos colaboradores nas inspeções de segurança visando avaliar e neutralizar os riscos existentes no ambiente de trabalho.

Como comentário final, faz-se oportuno destacar a necessidade de o mundo acadêmico continuar empreendendo e aprofundando estudos relativos à ciência comportamental, e que esta pesquisa sirva de incentivo e possa colaborar com futuras intervenções baseadas em diagnósticos precisos com base em avaliações cruzadas dos sistemas de gestão e políticas de segurança do trabalho aplicados em relação com os acidentes de trabalho investigados. Assim, recomendo que o modelo desenvolvido neste estudo seja validado em trabalhos futuros, para fortalecer suas bases teóricas, e posteriormente, ser utilizado como uma importante ferramenta de gestão de segurança nas empresas e redução de acidentes.

REFERÊNCIAS

ABNT - Associação Brasileira de Normas Técnicas, **NBR ISO 9000** Sistema de Garantia da Qualidade e **NBR ISO 14000** Sistema de Gestão Ambiental. especificações e diretrizes para uso. Rio de Janeiro, 2008.

BERG, Ernesto Artur. **Administração de conflitos**: abordagens práticas para o dia a dia. 1ª ed. CURITIBA: Juruá, 2012.

BLEY, Juliana Zilli. **Comportamento Seguro**: A Psicologia da Segurança do Trabalho e a Educação para a prevenção de doenças e acidentes. 1ª Edição. Curitiba. Editora Sol. 2006.

BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Elementos de comportamento organizacional**. SÃO PAULO: Pioneira, 1992.

BRASIL, RN - Normas Técnicas, Ministério de Trabalho e do Emprego - **Portaria nº 3.214 NR**. Brasília: MTE, 1978. Disponível em: <http://trabalho.gov.br/seguranca-e-saude-no-trabalho/normatizacao/normas-regulamentadoras>

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**; e o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 2ª ed. RIO DE JANEIRO: Campus, 2004

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 1ª Ed. PORTO ALEGRE: Bookman, 2008.

COTRIM, Gilberto, **Fundamentos da Filosofia, História e Grandes Temas**, 2ª Ed. SÃO PAULO: Saraiva 2005.

DELA COLETA, José Augusto. **Acidentes de Trabalho**. SÃO PAULO: Atlas, 1991

DRUCKER, Peter F. **Prática da administração de empresas**. 1ª ed. SÃO PAULO: Pioneira, 1981.

GELLER, E. Scott. **Manual de Psicologia da Segurança**, BOCA RATON: Lewis Publishers, 2016.

GELLER, E. Scott. **Cultura de Segurança Total**. Professional Safety, Edição Setembro, 1994.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 1ª Ed. São Paulo: Atlas, 1987

GUEVARRA, J. H. & DIB, **Da sociedade da Informação à sociedade do conhecimento**, 1ª ED: Vitória Catarina, 2008.

PORTELA, Geraldo **Gerenciamento de Risco Baseado em Fatores Humanos**, 1ª Ed. RIO DE JANEIRO: Elsevier, 2014.

HAMMER, Michael; CHAMPY, James. **Reengenharia**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

HUBNER, Marta. **Psicologia experimental**. São Paulo: Instituto de Psicologia – USP, 2016.

IVAN Pavalow. **A natureza comportamental da mente**. 1ª Ed. SÃO PAULO: Cultura Acadêmica, 2010

LIDA, Itiro. **Ergonomia: projeto e produção**. 2ª ed. SÃO PAULO: Blucher, 2005.

KOUZES, James M. e POSNER, Barry Z. **O desafio da Liderança**. RIO DE JANEIRO: Campus, 1991

LACOMBE, B; TONELLI, M. **O discurso e a prática**. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 25., 2003. Florianópolis, SC: Anpad, 2003.

LAKATOS, E. M.; MARCONI M.A. **Metodologia científica**. SÃO PAULO: Atlas, 1992.

LOPES, José Luiz. **Mudança Comportamental Orientada por Comportamento**, Ed. Qualitymark, 2013.

LESSA, E. **Equipes de alto desempenho**. 1ª Ed. SÃO PAULO: Vetor, 2003.

PIAGET, Jean. **Os Pensadores**. 2. Edª. SÃO PAULO: Abril Cultural, 1983.

McINTYRE, S. Elmes. **Como as pessoas gerem o conflito nas organizações** 1ª Ed. LISBOA Análise Psicológica, 2007.

MARX Karl, **O Capital**, por Ênio Silveira 1ª Ed. Civilização Brasileira SÃO PAULO, 1960.

MASLOW, A. H. **Introdução à psicologia do ser**. 1ª Ed. RIO DE JANEIRO: Eldorado, 1968.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. 3.ed. SÃO PAULO: Atlas, 2001.

MICHAEL Hammer; CHAMY James. **Reengineering Work**: Harvard Business Review, Boston, Jul/Ago 1990.

MINAYO, M. C. de S. (Org.). **Pesquisa social: teoria método e criatividade**. 17ª ed. Petrópolis, RIO DE JANEIRO: Vozes, 1994.

MONTEIRO, Manuela; SANTOS, M. Ribeiro. **Psicologia**. 1ª Ed. Lisboa: Porto Editora, 2002.

MORAES, Roque. **Análise de conteúdo**. Revista Educação, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7- 32, 2004.

SCHEIN, Edgar H. **Coming to a new awareness of organizational culture**. Sloan Management Review, v. 25, n. 2, p.3, 1984.

SKINNER, B. F. **Behaviorismo - Comportamento**. 1ª Ed. São Paulo: Cultrix, 1974.

SROUR, Robert Henry. **Poder, cultura e ética nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

STAIR, Ralph M.; Reynolds G.W. **Princípios de sistemas de informação** Trad. Alexandre Melo de Oliveira. Rio de Janeiro: LTC, 2002.

ABNT- Associação Brasileira de Normas Técnicas. **Sistemas de Gestão da Qualidade - Requisitos, NBR ISO 9001 e NBR ISSO 14000**. Rio de Janeiro, 2008.