

O Papel das Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas e das Lideranças no Processo de Institucionalização da Cultura de Segurança: O Caso da U-SEG

Autoria: Margareth Arpini Vieira, Annor da Silva Junior, Priscilla de Oliveira Martins da Silva

RESUMO

Trata-se de uma pesquisa que tem como objetivo central descrever e analisar as influências das políticas e práticas de gestão de pessoas no processo de institucionalização da cultura de segurança numa indústria brasileira de grande porte com atuação no setor de mineração, aqui denominada de U-SEG. Teoricamente articulou-se quatro eixos centrais: (1) processo de institucionalização (BERGER; LUCKMANN, 2008); (2) segurança e cultura de segurança (HANSEN, 1993; GELLER, 2002); (3) políticas e práticas de gestão de pessoas (FLEURY; FISCHER, 1996); e, (4) liderança e o processo de mudança cultural (SCHEIN, 2004; SMIRCICH; MORGAN, 1997). Metodologicamente o estudo caracteriza-se como uma pesquisa de natureza qualitativa (TRIVIÑOS, 1987) por meio de um estudo de caso (YIN, 2001). Os dados foram coletados via triangulação (JICK, 1979) ao articular análise documental, observação assistemática e entrevistas semi-estruturadas. Foram entrevistados vinte sujeitos, sendo duas lideranças da área de gestão de pessoas; cinco lideranças da área de segurança do trabalho; cinco lideranças da área de produção; e, oito empregados de áreas operacionais. Os dados foram submetidos a análise temática de conteúdo (BARDIN, 2004; MINAYO, 2008), com utilização de grade fechada para definição de três categorias de análise: (1) políticas e práticas de gestão de pessoas; (2) liderança e processo de mudança cultural; e, (3) processo de institucionalização da cultura de segurança. As evidências empíricas indicam o reconhecimento por parte das lideranças e dos liderados quanto ao papel da área de gestão de pessoas na construção e desenvolvimento de uma organização segura e da cultura de segurança. Nesse contexto, destaca-se que os programas de capacitação e desenvolvimento de pessoas têm contribuído significativamente para essa evolução. Os dados revelam que o papel das lideranças, sejam elas da área de gestão de pessoas, de segurança ou de produção, é o de atuarem como agentes de mudança cultural. No que tange ao processo de institucionalização da cultura de segurança, os dados indicam que a U-SEG vem evoluindo, ao assumir gradativamente a padronização e a habitualização de determinados processos e procedimentos que viabilizam a organização segura. Nesse processo de institucionalização da cultura de segurança da U-SEG, observou-se que o fator humano é visto como o “calcanhar de Aquiles”, pois, em grande parte das situações é atribuído ao trabalhador a responsabilidade pela ocorrência do acidente, embora, haja um discurso institucionalizado de que o operário tem o direito de recusar tarefas que considere inseguras. Verifica-se que a U-SEG encontra-se em uma fase híbrida do estágio da cultura de segurança (HANSEN, 1993; GELLER, 2002), entre o nível da cultura dependente e da independente. Considera-se que os resultados da pesquisa permitem reflexões importantes sobre a problemática da segurança no trabalho, porém, cabe destacar algumas limitações inerentes ao estudo realizado, como por exemplo, o enfoque dado exclusivamente à segurança no trabalho, deixando-se de se discutir aspectos ligados à saúde do trabalhador.

1. INTRODUÇÃO

Pretendeu-se neste estudo descrever e analisar as influências das políticas e práticas de gestão de pessoas no processo de institucionalização da cultura de segurança. Nos últimos anos, o tema segurança no trabalho tem sido objeto de atenção contínua nos diversos segmentos industriais, tornando-se um desafio para a maioria das organizações, na medida em que as consequências decorrentes dos acidentes afetam os trabalhadores, as empresas, o governo e a sociedade como um todo (CARDELLA, 2008).

As informações estatísticas no Brasil evidenciam que os acidentes no local de trabalho ainda representam as grandes causas da impossibilidade temporária ou definitiva de milhares de trabalhadores continuarem desempenhando as suas atividades profissionais. A despeito dos esforços e da grande quantidade de recursos concentrados na prevenção de acidentes no ambiente de trabalho, estes continuam ocorrendo, mesmo em organizações que apresentam um sistema de gestão de segurança, causando perdas de vidas e integridade física temporária ou permanente (CARDELLA, 2008).

Na literatura especializada sobre a segurança do trabalho é comum que se enfatize os fatores mecânicos, físicos e biológicos que provocam os acidentes, porém, pouco se aprofunda nos aspectos psicossociais, organizacionais e comportamentais (CHANLAT, 1995). Embora pouco explorado na literatura, segundo Cardella (2008), a quase totalidade das causas dos acidentes tem sido atribuída a fatores humanos.

Numa análise sistêmica das causas dos acidentes, Oliveira (2003) propõe a análise de um sistema de gestão de segurança sustentada por três pilares: (1) os aspectos culturais; (2) as ferramentas utilizadas para controle de risco; e, (3) os objetivos definidos pela organização. Oliveira (2003) reforça ainda, que os aspectos culturais são o fator mais significativo na medida em que pode facilitar ou dificultar os processos de mudanças na organização, sobretudo aqueles que podem contribuir para reverter os índices de acidentes no trabalho.

Sob essa ótica, Migueles; Lafraia e Souza (2006) fazem referência à cultura como um elemento que interfere na forma como a pessoa percebe a realidade, que, por sua vez, interfere nas ações práticas. Dessa forma o desenvolvimento e presença de uma cultura voltada para a segurança no trabalho representa um fator fundamental para direcionar os comportamentos individuais e coletivos para a realização do trabalho seguro e a prevenção de acidentes.

Do ponto de vista teórico, o desenvolvimento de uma cultura relaciona-se ao processo de institucionalização. Na institucionalização da cultura de segurança as organizações apresentam diferentes estágios. Os estágios evoluem desde a ausência de gestão em segurança até o nível em que a gestão é compartilhada por todos. Esse último estágio, denominado de cultura interdependente, é considerado o estágio da excelência na cultura de segurança, na medida em que a segurança passa a ser percebida como um valor e sinônimo de eficácia organizacional (HANSEN, 1993).

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

Visto dessa forma, assume-se nesse estudo que as políticas e práticas de gestão de pessoas estão associadas ao processo de institucionalização da cultura de segurança. Ao assumir essa associação definiu o problema de pesquisa que norteou o estudo: **De que forma as políticas e práticas de gestão de pessoas interferem na institucionalização da cultura de segurança em uma organização industrial de grande porte?** Buscou-se resposta a essa

questão por meio de um estudo de caso qualitativo em uma indústria brasileira de grande porte do ramo de mineração e beneficiamento de minério de ferro aqui identificada como U-SEG (nome fictício).

Ressalta-se que a abordagem acerca da segurança no trabalho possui natureza multifacetada, resultante de interações entre os fatores físicos, biológicos, psicológicos, sociais e culturais (CARDELLA, 2008), e que, a abordagem tradicional encontrada na literatura é que a segurança do trabalho é uma forma abrangente de prevenção que une pontos de convergência envolvendo ações e medidas preventivas de acidentes do trabalho e doenças ocupacionais (ZOCCHIO, 2001). Porém, não há nesse estudo o propósito de explorar as questões referentes à saúde ocupacional, restringindo-se apenas aos aspectos relativos aos acidentes de trabalho.

O artigo está estruturado em quatro partes além da presente introdução. Na primeira parte apresenta-se o referencial teórico que fundamenta a análise; na segunda os aspectos metodológicos de operacionalização da pesquisa; na terceira a apresentação, análise e discussão dos resultados; e, na quarta e última parte as considerações finais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Para fundamentar a análise dos dados que norteará a resposta ao problema de pesquisa articulou-se no referencial teórico quatro macro temas: (1) o processo de institucionalização; (2) a segurança e a cultura de segurança; (3) as políticas e práticas de gestão de pessoas; e, (4) a liderança e o processo de mudança cultural.

2.1 O Processo de Institucionalização

Antes de discutir o processo de institucionalização da cultura de segurança, torna-se necessário compreender o que vem a ser a institucionalização como processo. Para isso, recorreu-se a Berger e Luckmann (2008) que em seu livro “A construção social de realidade” que o define como sendo a produção de tipificações (padronizações) recíprocas de ações habituais decorrentes da interação entre indivíduos.

Segundo Berger e Luckmann (2008) a tipificação das ações habituais que compõem as instituições é sempre partilhada. Esse processo de formação de hábitos precede toda institucionalização, na medida em que, as ações executadas repetidamente tornam-se moldadas a um padrão que podem ser seguidas e reproduzidas, gerando economia de esforço na tomada de decisões, considerando que ficam restritas as opções de ação. Conforme complementam Tolbert e Zucker (1999) a ação habitualizada refere-se a comportamentos que foram adotados por um ou mais atores, com o intuito de resolver problemas recorrentes. Nesse processo, houve a interiorização dos valores, padrões, modelos, normas e símbolos sociais, que de fato, efetivam o indivíduo como membro de uma sociedade (CASTRO, 2003).

A padronização do comportamento se forma numa configuração cultural através de dispositivos de controle, reforça Castro (2003) e, quando esse processo de controle ocorre, pode-se dizer que houve o processo de institucionalização (BERGER; LUCKMANN, 2008). Enquanto norma de conduta, a instituição envolve um processo de internalização de regras e normas de ação com características duradouras que considera definição de papéis para assegurar a troca e o atendimento às normas (TATTO; JESUS, 2008). Ao caracterizar as diferentes etapas do processo de institucionalização, Berger e Luckman (2008), referem-se à primeira etapa como “exteriorização”, que é a tipificação recíproca de ações habituais por atores. Essas instituições, já sedimentadas, são experimentadas como existindo independentemente dos indivíduos que as experimentam como possuindo realidade própria. Essa é a fase da “objetivação”, na qual se argumenta o “é assim que as coisas são”. A terceira etapa desse processo é a “internalização”, momento em que se dá a apreensão do mundo como realidade social dotada de sentido.

Por fim, a última etapa em que ocorre a institucionalização total depende da sedimentação, a qual representa o momento em que as experiências ficam retidas e consolidadas na lembrança. Após ter realizado o processo de internalização é que, na realidade, o indivíduo se torna membro da sociedade, e o processo pelo qual isso se realiza é a socialização (BERGER; LUCKMANN, 2008).

2.2 A Segurança e a Cultura de Segurança

De forma geral, a segurança no trabalho é considerada um conjunto de ações que tem a intenção de reduzir danos e perdas provocados por agentes agressivos (CARDELA, 2008). Essas ações incluem medidas técnicas, administrativas, educacionais, médicas e psicológicas aplicadas com o intuito de se obter um ambiente de trabalho mais seguro (RIBEIRO, 2006).

Via de regra, a incidência do acidente no trabalho¹ é determinado por várias causas, porém, o que é mais comum na literatura é enfatizar os fatores mecânicos, físicos e biológicos que provocam os acidentes em detrimento dos aspectos psicossociais, comportamentais e organizacionais que ainda são pouco explorados (CHANLAT, 1995; BLEY, 2006). Embora esses três aspectos que sofrem interferência da cultura sejam negligenciados na literatura, na prática é muito comum responsabilizar (culpar) o trabalhador acidentado pela ocorrência do acidente no trabalho (CARDELLA, 2008).

No entanto, na visão de Oliveira (2003), a inclusão do comportamento do trabalhador no conjunto de fatores causais dos acidentes não significa encontrar o culpado pelo acidente, pelo contrário, é relevante considerar, com a finalidade de prevenção, quais foram os determinantes do comportamento que, direta ou indiretamente motivaram o trabalhador a agir de determinada maneira que ocasionasse o acidente no trabalho.

Em seus estudos Dejours (1992), identificou que alguns trabalhadores apresentam resistência à prevenção ao demonstrarem aversão às normas de segurança. É como se a exposição ao risco caracterizasse traços de virilidade, bravura e orgulho. Além disso, as atitudes de desprezo pelo perigo “podem levar o trabalhador a acrescentar ao risco do trabalho o risco das performances pessoais e de verdadeiros concursos de habilidade e de bravura” (DEJOURS, 1992, p. 70).

Em grande parte, esses aspectos comportamentais do trabalhador sofrem influência dos valores e da cultura da empresa (GANDRA; RAMALHO; CANÇADO, 2005). Para Miguelez; Lafraia e Souza (2006) a cultura consiste em um conjunto de “mecanismos de controle” compreendido pelos planos, regras e instruções para governar o comportamento das pessoas, ou seja, a cultura controla líderes e liderados ao tornar compreensível o mundo em que vivem. Para os autores, o homem tem necessidade de tais mecanismos, pois, dão forma a sua experiência, visto que “a cultura é uma forma de impor um significado a experiência” (MIGUELEZ; LAFRAIA; SOUZA, 2006, p. 30,) que, ao ser analisada deve-se considerar não somente valores e crenças compartilhados pelos indivíduos, mas, o espaço social que está inserido. Ao assumir essa perspectiva de cultura, torna-se necessário explorar os aspectos ligados à cultura de segurança e como esta influencia o comportamento das pessoas e a incidência ou não de acidentes no trabalho.

O conceito de cultura de segurança foi utilizado pela primeira vez durante o congresso da AIEA – Agência Internacional de Energia Atômica, realizado na França em 1986, após análise do acidente com a usina nuclear de Chernobil (GANDRA; RAMALHO; CANÇADO, 2005). De acordo com a Comissão de Saúde e Segurança do Reino Unido (apud REASON, 2000, p. 194) cultura de segurança de uma organização foi definida como:

Um produto de valores individuais e de grupo, atitudes, competências e padrões de comportamento que determinam o comprometimento para o estilo e proficiência de um programa de segurança da organização. Organizações com uma cultura positiva de segurança são caracterizadas por comunicações baseadas

em mútua confiança, pela comunhão de percepções da importância da segurança e pela confiança na eficácia das medidas preventivas.

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

De acordo com Hansen (1993), o processo de segurança pode ser caracterizado por quatro níveis de eficácia, que ele denomina estágios da cultura de segurança que as organizações podem se encontrar. A descrição dessas etapas também é encontrada nos estudos de Geller (2002) as quais denomina de “visões culturais de segurança” e ressalta que o que determina a evolução para o estágio seguinte é o nível de amadurecimento da organização ou dos empregados. A seguir serão descritas as principais características de cada etapa de acordo com Hansen (1993) e Geller (2002):

1. **Gestão por Instinto:** a segurança não apresenta nenhum processo de gestão. É caracterizado pela execução das práticas a partir da experiência ou do conhecimento técnico já adquirido. O traço cultural marcante é o paternalismo prevalecendo um estilo de gestão autocrático e com foco nas tarefas.
2. **Cultura Dependente:** embora já tenha havido um avanço quanto à gestão de segurança, a gestão de segurança é reativa. Outra característica relevante desta etapa é que os gerentes se eximem da responsabilidade pelos acidentes e culpam os empregados pelo ocorrido.
3. **Cultura Independente:** neste estágio a segurança já é percebida de forma sistêmica, pois, integra a segurança aos processos do negócio. As pessoas já começaram a incorporar a segurança como valor, no entanto, ainda não agem com senso de coletividade.
4. **Cultura Interdependente:** neste último estágio já pode ser percebido autodisciplina e a internalização das regras. A segurança se torna um valor da cultura organizacional. A característica essencial dessa etapa é a preocupação ativa com os outros, que é reforçada pelas conseqüências naturais de prestar ajuda.

Ressalta-se que o processo evolutivo é dinâmico e que nenhuma organização está totalmente em apenas um dos estágios (MIGUELEZ; LAFRAIA; SOUZA, 2006), ou seja, é possível verificar a presença de posições híbridas entre um estágio e outro. É comum ainda que dentro de uma mesma organização, identifique-se diferentes estágios dependendo do setor, departamento ou área funcional, o que é considerado uma variação natural, considerando o estágio de evolução que a organização se encontra.

2.3 Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas

Ao abordar nessa pesquisa as políticas e práticas de gestão de pessoas, assume-se que as pessoas constituem o princípio essencial da organização, na medida em que inovam e recriam situações que podem levar a organização a posicionar-se de maneira diferenciada. O comportamento dos membros da organização interfere no seu funcionamento, na sua estrutura e nos princípios que lhe dão sustentação (DAVEL; VERGARA, 2001), inclusive nos aspectos relacionados à institucionalização da cultura de segurança.

A despeito das múltiplas abordagens e versões da gestão de pessoas (DAVEL; VERGARA, 2001), para responder ao problema de pesquisa proposto e alcançar os objetivos

desse estudo, optou-se por considerar predominantemente a abordagem funcionalista, que considera o modelo de gestão de pessoas como um conjunto de políticas, práticas, padrões atitudinais e instrumentos, que uma organização utiliza para interferir e direcionar o comportamento humano para o ambiente de trabalho (FISHER, 2001).

Especificamente, as políticas e práticas de gestão de pessoas podem ser definidas como “um conjunto de subsistemas que respondem individualmente por cada uma das funções de recursos humanos” (MARRAS, 2000, p. 62) e desempenham um papel relevante no processo de construção de identidade da organização, na medida em que os dogmas e os ritos implícitos nas políticas e nas práticas de pessoal intercedem na relação entre o indivíduo e a organização (FLEURY; FISCHER, 1996). Entre as principais políticas e práticas, Fleury e Fischer (1996) citam os processos de recrutamento e seleção; capacitação; gestão de remuneração; gestão de carreira, avaliação de desempenho; e, comunicação. Tais processos serão descritos a seguir, sem a intenção de esgotar toda a sua extensão e complexidade.

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

2.3.2 Capacitação: para Senge (1990) é por intermédio da aprendizagem que o ser humano recria a si próprio e consegue adquirir uma nova visão de mundo, ampliando, assim, sua capacidade de criar e produzir. Mediante o processo de aprendizagem, complementam Fleury e Oliveira Junior (2002), é possível o desenvolvimento de novas habilidades e aptidões, o que pode alterar a compreensão dos indivíduos sobre a realidade. O processo de capacitação é uma necessidade da organização que eleva o desempenho profissional e a motivação dos trabalhadores (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2001).

2.3.3 Gestão da Remuneração: este processo consiste em estabelecer a política e os critérios de remuneração e benefícios (MARRAS, 2001). Na maioria das organizações os fatores que determinam a natureza do que os empregados recebem são os fatores legais, sindicais, políticos e equitativos. Entretanto, dentre as diversas tendências atuais de remuneração, destaca-se a remuneração variável e a baseada em competências e habilidades (HIPÓLITO, 2001; DESSLER, 2003). Recomenda-se que a política de remuneração seja estruturada de modo que reforce os valores, crenças e o direcionamento estratégico da organização (HIPÓLITO, 2001).

2.3.4 Avaliação de Desempenho: é considerado um conjunto de técnicas que tem como objetivo coletar e analisar as informações obtidas sobre a qualidade dos resultados do trabalho dos empregados (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2001). Na visão de Hipólito e Reis (2002) constitui um sistema que busca a melhoria global do desempenho e da produtividade das pessoas ao longo do tempo.

2.3.5 Gestão de Carreira: para Dutra (2002) carreira refere-se à mobilidade ocupacional como um caminho a ser trilhado. Via de regra, o plano de carreira possui orientação alinhada ao objetivo principal da organização, permitindo com isso o melhor aproveitamento das pessoas sua auto-realização pessoal e profissional (TACHIZAWA; FERREIRA, FORTUNA, 2001).

2.3.6 Comunicação: em seus estudos Casado (2002) aborda as funções referentes aos objetivos da comunicação nas organizações. A primeira função é voltada para execução, monitoramento, controle e avaliação dos resultados. O segundo papel é denominado de inovação e aborda as necessidades da organização de comunicar as mudanças e procedimentos. Por fim, a terceira função se destina à socialização, na medida em que aborda os meios de realização do trabalho. Essa função é reforçada pela abordagem de que a comunicação é “um processo em que se instaura uma compreensão recíproca e se forma um sentido compartilhado, resultando em um entendimento sobre as ações que os sujeitos envolvidos são levados a assumir juntos ou de maneira convergente” (ZARIFIAN, 2001, p.165).

Será com fundamento nesses seis processos defendidos por Fleury e Fischer (1996) que serão analisados como as políticas e práticas de gestão de pessoas interferem na institucionalização da cultura de segurança em uma organização industrial de grande porte. Complementarmente a essas políticas e práticas entende ser necessário explorar também o papel das lideranças no processo de mudança cultural, inclusive de segurança, conforme será discutido a seguir.

2. 4 Liderança e o Processo de Mudança Cultural na Organização

Uma organização bem sucedida apresenta uma característica principal que a difere das demais: uma liderança dinâmica e eficaz (HERSEY; BLANCHARD, 1986). A liderança é considerada estratégica na medida em que tem a capacidade de influenciar outras pessoas a tomar, de forma voluntária e rotineira, as decisões que, de um lado aumentem a viabilidade de longo prazo da organização, e, de outro, mantém a sua estabilidade financeira de curto prazo (ROWE, 2002).

As ações e declarações dos líderes contribuem para constituir o contexto organizacional, de forma que as pessoas na organização possam utilizar esse sentido criado como ponto de referência para sua própria ação e compreensão da situação vigente (SMIRCICH; MORGAN, 1997). Bergamini e Coda (1997) reforçam ainda, que, as ações e declarações do líder influenciam o imaginário dos liderados e os levam a modelar suas ações. Em outros termos, o líder, com suas práticas causa impacto sobre os membros do grupo ao influenciar seus comportamentos a fim de atingir metas pessoais e organizacionais estabelecidas (YUKL, 1997).

Schein (2004) argumenta que todos os líderes nas organizações precisam compreender a cultura organizacional, pois estas são criadas, manipuladas, transformadas e gerenciadas pelos líderes. Os líderes são, portanto, capazes de criar, mudar e manter e dar o sentido de determinadas ações, na medida em que delineiam e interpretam situações para guiar suas equipes promovendo pontos de convergência e de divergência para a criação e modificação do próprio sentido.

Diante dessa concepção de liderança no processo de transformação cultural, Lacombe e Chu (2008), fazem referência à importância da política e práticas de gestão de pessoas, como meio para se identificar e desenvolver comportamentos necessários à implementação de estratégias organizacionais.

3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

Metodologicamente este estudo caracteriza-se como um estudo de caso qualitativo de natureza descritiva e analítica (TRIVIÑOS, 1987; YIN, 2001) em uma indústria do ramo de mineração e beneficiamento de minério de ferro aqui identificada como U-SEG. O critério de escolha dessa organização levou em consideração os seguintes aspectos: (a) organização com quadro funcional de aproximadamente 1.000 empregos diretos; (b) operação classificada com

grau de risco 4ⁱⁱ; (c) possuir um modelo de gestão de recursos humanos e de gestão em segurança do trabalho em desenvolvimento; e, (d) ser de fácil acessibilidade. Para orientar a análise dos dados elaborou-se o esquema analítico apresentado a seguir por meio da Figura 1.

A coleta dos dados na U-SEG ocorreu por meio da técnica de triangulação (JICK, 1979) ao articular, (1) a realização de entrevistas semi-estruturadas; (2) análise documental de fontes primárias e secundárias tais como o plano estratégico que definiu a missão, a visão e os valores da organização; o manual de gestão por competências; o manual de segurança; os resultados da pesquisa de indicadores de segurança; a metodologia de análise dos acidentes; e, o relatório de Prêmio Nacional da Qualidade, entre outros; e, (3) observações assistemáticas, que seguindo o roteiro previamente definido, foram registradas em diário de campo.

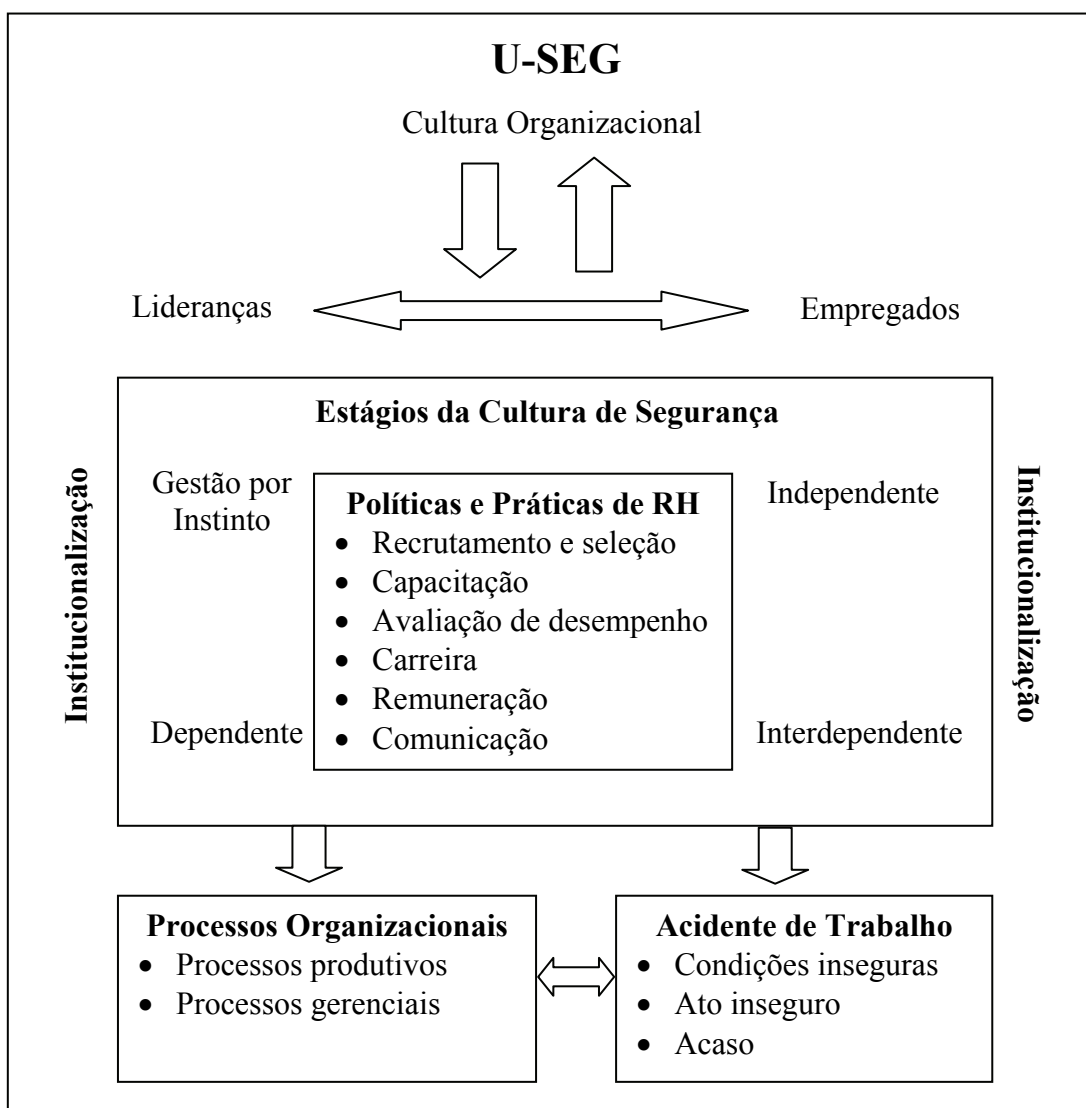


Figura 1: Esquema Analítico que Norteou a Pesquisa

Fonte: Elaborados pelos autores com fundamento em Hansen (1993); Geller (2001); Fleury e Fischer (1996); Marras (2000) e Dessler (2003).

O roteiro de entrevista semi-estruturado foi constituído em blocos, abrangendo o perfil sócio-demográfico; as políticas e práticas de gestão de pessoas; a atuação das lideranças no processo de mudança cultural; e, a segurança e o processo de institucionalização da cultura de segurança.

Foram entrevistados 20 sujeitos assim distribuídos: (1) duas lideranças da área de recursos humanos; (2) cinco lideranças da área de segurança do trabalho; (3) cinco lideranças da área de produção; e, (4) oito empregados operacionais, sendo que alguns destes participavam da Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA). Para a apresentação dos fragmentos das falas e dos discursos dos entrevistados utilizou-se como critério de codificação a posição ocupada na hierarquia, seguida de um número que distingue um entrevistado de outro, na forma seguinte: lideranças da área de recursos humanos (LRH + 1 ou 2); lideranças da área de segurança do trabalho (LS + 1 a 5), lideranças da área de produção (LPO + 1 a 5), e empregados operacionais (EPO + 1 a 8).

Os dados foram tratados por intermédio da análise de conteúdo do tipo temática (BARDIN, 1977; MINAYO, 2001) e agrupados em três categorias de uma grade fechada (definida com base na literatura), a saber: (1) políticas e práticas de gestão de pessoas; (2) liderança e processo de mudança cultural; e, (3) processo de institucionalização da cultura de segurança. Os dados serão apresentados e analisados a seguir.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Estruturou-se a apresentação e análise dos dados em dois subtópicos: o primeiro que apresenta a U-SEG e o segundo que apresenta as três categorias que compõem a grade fechada.

4.1 A U-SEG

A U-SEG é uma indústria com atuação no setor de mineração e beneficiamento de minério de ferro, tendo toda a sua produção voltada para o mercado externo. Atualmente, ocupa posição de destaque no mercado transoceânico de pelotas de minério de ferro, matéria-prima para a produção do aço. Possui unidades industriais localizadas no Brasil, dois escritórios internacionais de vendas e usinas hidrelétricas, que abastecem parte de sua demanda energética. Sua força de trabalho no Brasil é constituída de aproximadamente 2.000 empregados diretos. Seu processo produtivo é integrado, abrangendo lavra, beneficiamento, condução, pelotização e exportação de minério de ferro.

As políticas, práticas e sistemas de gestão de recursos humanos e de segurança adotadas são corporativos abrangendo todas as suas unidades industriais e escritórios. Com base no critério de acessibilidade, definiu-se como unidade alvo dessa pesquisa uma unidade industrial situada na região sudeste. Essa unidade é composta por três usinas de pelotização e um terminal marítimo e apresenta um quadro funcional de 935 empregados diretos.

4.2 As Categorias de Análise

Estruturou-se a apresentação e análise das categorias segundo a orientação processual estabelecida no problema de pesquisa. Embora tenha se optado pela apresentação dos dados subdivididos por categorias, isso não significa que não haja interdependência entre as categorias, pelo contrário, assume-se na pesquisa a relação sistêmica entre elas.

Objetivando analisar a institucionalização das políticas e práticas de gestão de pessoas em relação à cultura de segurança, optou-se pela polarização de pontos de vistas entre as lideranças (que reproduzem o discurso empresarial) e os empregados operacionais (que transformam ou não o discurso empresarial em hábito).

4.2.1 Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas

A análise das relações funcionais das políticas e práticas de gestão de pessoas leva ao entendimento de fatores que influenciam a relação entre o trabalhador e a segurança no trabalho (BLEY, 2006). Sob essa ótica evidenciou-se durante as entrevistas, a análise documental e observação assistemática, a percepção dos entrevistados acerca da

interdependência entre as práticas de gestão de pessoas e as práticas voltadas para a segurança no trabalho. Observou-se entre as lideranças que a prática de gestão de pessoas mais destacada foi o processo de desenvolvimento e a capacitação, sendo reconhecido como “um dos pontos fortes da gestão do RH” (LPO4), seguida pelo diagnóstico e avaliação de acidentes, pelo processo de recrutamento e seleção de empregados e, por fim, pela avaliação de desempenho por competências (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2001).

Outras práticas de gestão de pessoas foram citadas, porém, sem reconhecimento por parte dos entrevistados da sua interdependência com a segurança no trabalho, tais como: a construção de ferramentas gerenciais; a construção do código de conduta; o programa de reconhecimento de idéias, e, com menos frequência nos relatos; a administração da folha de pagamento; a resolução de conflitos e o estabelecimento de interface com comunidade.

Porém, constatou-se que na visão dos entrevistados alguns aspectos relacionados às práticas de gestão de pessoas e à segurança no trabalho precisam ser melhorados, conforme indicam os fragmentos das falas seguintes:

1. O que eu acho é que a gente precisava pegar os programas fundamentais de RH, aqueles que realmente têm um peso maior, porque sempre você tem programas de maior alcance e de menor alcance, e esgotá-los e ter certeza que eles vão ser utilizados próximos da maestria na empresa (LS2).
2. [...] eu pedi inclusive para fazer um levantamento de qual o risco de evolução de um acidente. Talvez o RH consiga mostrar se há alguma evolução ao longo do tempo ou alguma coisa desse tipo. . Em se tratando de pessoas, geralmente não é simples, mas é uma tentativa de ajudar agente a enxergar alguma coisa que operacionalmente agente não consegue perceber (LP1).
3. De RH? Olha, conheço muito pouco [...] uma prática delas, que o RH disponibiliza diretamente com o nosso departamento são os treinamentos, a principio só vejo esses, só assim, preocupação com treinamento e desenvolvimentos (EPO3).

Dessas falas observa-se, de um lado, a proatividade na demanda por parte das lideranças (de segurança e de produção) quanto a melhoria contínua dos processos de segurança por meio das políticas e práticas de gestão de pessoas (FLEURY; FISCHER, 1996), uma vez que de forma sistemática indicam que o estágio atual pode ser considerado insuficiente para fundamentar a melhoria dos indicadores de segurança rumo a maestria (termo utilizado pelo entrevistado). De outro, a manifestação do empregado da produção que do pouco que conhece de recursos humanos, reconhece no treinamento a preocupação central da organização com a sua segurança e da organização. Ao analisar esses dois pontos de vista, verifica-se o reconhecimento de lideranças e empregados do papel da área de gestão de pessoas ao intermediar a relação de produção com segurança.

No discurso dos entrevistados, destaca-se ainda a relevância do papel da prática de desenvolvimento e capacitação (FLEURY; OLIVEIRA JUNIOR, 2002) no processo de institucionalização (BERGER; LUCKMANN, 2008) da cultura de segurança (HANSEN, 1993; GELLER, 2002), uma vez que, entende-se que é por meio desse processo que o indivíduo além de desenvolver novas habilidades e aptidões, define padrões comportamentais que reforçam ações habituais em torno da segurança no trabalho.

4.2.2 Liderança e Processo de Mudança Cultural

De forma geral, observa-se nos relatos que a atuação das lideranças é convergente com a concepção de Bergamini e Coda (1997), de que ações e as declarações do líder influenciam os liderados e os levam a modelar suas ações. A própria liderança atribui a si mesma uma

responsabilidade expressiva pelos resultados de segurança, o que pode ser observado nos fragmentos a seguir:

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

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

Essa responsabilidade também é atribuída às lideranças pelos empregados operacionais:

6. A atitude dos superiores é fundamental para que isso ocorra (referindo-se à segurança). Não é ficar só na palavra (...) você precisa visualizar essas práticas no dia a dia. (EPO2).

Percebe-se nas falas supramencionadas a valorização da reprodução de comportamentos por meio dos exemplos, em que as ações e declarações dos líderes são utilizadas como ponto de referência para criação de sentido para as ações dos liderados (SMIRCICH; MORGAN, 1997). Ao se articular dessa forma, as práticas dos líderes impactam direta e indiretamente nas ações de segurança desenvolvidas pelos empregados.

Tendo em vista o papel que as lideranças exercem atualmente, alguns aspectos foram salientados por eles como necessários para envolver a equipe nas questões de segurança. Pode-se destacar a percepção da necessidade de conhecer bem suas equipes e estarem mais presentes em seu cotidiano. Os fragmentos indicam essa tendência:

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

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

Constatou que tanto as lideranças quanto os liderados reconhecem o importante papel das lideranças em conhecer o contexto de trabalho para a partir daí delinear e interpretar situações para conduzir suas equipes para o adequado desenvolvimento das atividades de trabalho com segurança. Com isso os líderes são capazes de criar, manipular, manter e gerenciar a cultura organizacional (SCHEIN, 2004).

4.2.3 Processo de Institucionalização da Cultura de Segurança

Ao analisar os dados, verifica-se que a formação de hábitos precede toda a institucionalização. Na formação de hábitos constata-se que procedimentos e ações são executadas repetidamente com vistas a moldar um padrão de comportamento a ser reproduzido gerando economia de esforços na tomada de decisão (BERGER; LUCKMANN, 2008). Os fragmentos a seguir ilustram esse processo:

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

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

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

Importante ressaltar, que o DDS e a Análise Preliminar de Riscos (APR) foram mencionados em todas as entrevistas como um ritual diário, caracterizando-se como importantes instrumentos inseridos no processo de institucionalização da cultura de segurança.

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

As falas seguintes ilustram a essência do discurso que a lideranças passam aos recém chegados; bem como a internalização desses discursos por parte dos empregados após o período de integração na empresa.

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

13. Só faça aquilo que você tenha absoluta certeza que está correto, se não, pergunte. Pare “N” vezes, não execute nada que você tenha dúvida (LPO5).

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

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

As falas das lideranças e dos liderados reforçam que a padronização e a habitualização tanto das práticas quanto dos discursos têm papel relevante na institucionalização da cultura de segurança, permitindo com isso a sua evolução ao longo dos tempos no sentido da melhoria contínua.

Em termos da cultura de segurança constatou-se em todos os relatos o processo de evolução pelo qual a U-SEG vem passando. Iniciou numa etapa de trabalhar a organização e limpeza do ambiente até o momento atual em que “a segurança é declarada como um valor e passou a ser prioridade absoluta” (LRH1). Nas primeiras fases dessa evolução considerava-se que segurança antecedia a produção e atualmente o discurso é que “segurança tem que vir junto com produção” (LPO2). Observa-se com isso que a U-SEG encontra-se em processo de transformação cultural, sob a ótica da segurança, conforme o relato seguinte:

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

Entretanto, nesse processo de evolução e de direcionamento de esforços para conscientizar os trabalhadores da importância de cuidar de si e dos colegas, etapa fundamental para a excelência em segurança (HANSEN, 1993; GELLER, 2002), sobressaem dois aspectos: (1) as condições institucionais disponibilizadas para a prevenção de acidentes; e, (2) o fator humano. Aparentemente, por um lado, há o reconhecimento por parte dos membros

organizacionais que a U-SEG proporciona os meios e as condições essenciais para uma organização segura ao dedicar-se a desenvolver sistemicamente a cultura de segurança. Porém, de outro lado, o indivíduo (seja liderança ou empregado operacional) reconhece a si próprio como o responsável por ocasionar acidentes no trabalho.

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

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

19. Uma organização segura é cada um fazendo a sua parte (...) é um ambiente criado pelos próprios funcionários (LPO1).

20. Eu acho que o que é feito na verdade no dia a dia já é o suficiente para cada um, agora, depende de cada pessoa adquirir aquilo para si, pegar aquilo como prioridade na sua vida para poder manter essa integridade física aqui dentro dessa empresa. (LP01).

Analisando os fragmentos de 17 a 20, constata-se dois aspectos fundamentais quanto a segurança no trabalho e a incidência de acidentes: (1) a concepção sistêmica proposta por Oliveira (2003) que contempla os aspectos culturais, as ferramentas para controle de risco e os objetivos definidos pela organização; e, (2) o reconhecimento de que a responsabilidade sobre os acidentes no trabalho esteja relacionada aos fatores humanos, ou seja, a ação do indivíduo (CARDELLA, 2008).

No que tange ao aspecto do reconhecimento individual por ocasionar acidentes de trabalho, constatou-se nas entrevistas que o trabalhador lida com uma situação paradoxal, ao escutar das lideranças um discurso de que somente faça uma tarefa se estiver segurança e de que há o direito de recusa (FRAGMENTOS 12 e 13) e, ao mesmo tempo, a percepção de que há uma cobrança dessas mesmas lideranças (representantes do discurso organizacional) por resultados produtivos que irão impactar (positiva ou negativamente) na rentabilidade e na lucratividade da empresa. Em outros termos, observa-se que a autonomia do trabalhador operacional de recusar a realização de uma determinada atividade por considerá-la insegura, encontra na percepção de pressão por produtividade e no medo do desemprego um agravante para a incidência de acidentes no trabalho. As falas seguintes demonstram essa percepção.

21. Eu acho que muita gente faz porque precisa trabalhar, o cara tem medo de recusar e [...] Eu acho que não precisava chegar nesse ponto, mas é raro você ver alguém usar direito de recusa (EPO7).

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

Em parte, as falas indicam que o discurso de autonomia do trabalhador pela segurança na prática não se materializa pelo receio de perder o emprego e conseqüentemente a renda e a cidadania. Embora o discurso das lideranças seja explícito nesse sentido, os empregados operacionais ainda não demonstram confiança em praticá-lo habitualmente. Uma possível explicação para isso relaciona-se ao fato de que o trabalhador não participa efetivamente da discussão e decisão sobre as questões de segurança, conforme revelam as falas seguintes.

23. Não vejo participação não. O que eu vejo é a segurança do trabalho trazendo uma ferramenta que às vezes é uma novidade para a gente, às vezes é modificação da própria ferramenta, uma evolução do próprio formulário, alguma coisa assim, e que traz para a

gente, dá um treinamento e que a gente bota em prática (EPO3).

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

Segundo Migueles; Laffraia e Souza (2006) um dos aspectos que contribuem para mudança de cultura em segurança é o trabalhador poder assumir a responsabilidade pelos processos e pelo aprimoramento de segurança na organização. O fato de esses trabalhadores assumirem que não têm participação ativa nas discussões e decisões sobre segurança, indica que as lideranças e a organização ainda não assumiram na prática que a segurança seja de fato um valor conforme relatado anteriormente por uma das lideranças de recursos humanos (LRH1).

Outro aspecto relacionado à responsabilização do indivíduo pelos acidentes no trabalho é a percepção das próprias lideranças quanto a esse posicionamento do trabalhador operacional, conforme revela o fragmento seguinte.

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

Aparentemente, ao atribuir a submissão do trabalhador ao risco de acidentes à questões da cultura brasileira indicam a visão de que o trabalhador é de fato o elo mais fraco dessa corrente e que por não ter força submete-se ao risco pelo medo do desemprego. Em parte, isso significa que estabelece-se nesse contexto um choque cultural, de um lado o esforço gerencial pela transformação de uma cultura de segurança e de outro a cultura brasileira de submissão do trabalhador apresentando-se como um fator de risco de acidentes de trabalho.

Com relação aos estágios da cultura de segurança (HANSEN, 1993; GELLER, 2002) poucos entrevistados demonstraram ter conhecimento do estágio em que a organização está. Apenas as lideranças e os empregados que atuam na Comissão Interna de Acidentes (CIPA). É relevante ressaltar que 90% dos empregados foram capacitados, por meio do Mapa de Aprendizagem, nos conceitos que abordam essas etapas.

Dos participantes, considerando lideranças e empregados da CIPA que demonstraram conhecimento sobre esses conceitos, há diferentes percepções sobre o estágio atual, uma vez que alguns acreditam que estão nos estágios mais básicos e outros mais avançados.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A proposta dessa pesquisa foi descrever e analisar como as políticas e práticas de recursos humanos interferem na institucionalização da cultura de segurança na organização industrial. Para isso, recorreu-se a abordagem de pesquisa qualitativa (TRIVIÑOS, 1987) para análise das falas das lideranças (representantes do discurso organizacional) e dos liderados acerca da segurança no trabalho, na U-SEG, uma indústria de grande porte no setor de mineração.

Metodologicamente definiu-se três categorias de análise que nortearam a discussão dos resultados: (1) políticas e práticas de gestão de pessoas; (2) papel das lideranças no processo de mudança cultural; e, (3) processo de institucionalização da cultura de segurança. A opção didática por subdividir a análise em categorias não indica que as mesmas foram vistas e tratadas isoladamente, pelo contrário, reconheceu-se que elas são sistêmicas, e, portanto, interdependentes.

Em termos das políticas e práticas de gestão de pessoas (FLEURY; FISCHER, 1996) observou-se o reconhecimento por parte das lideranças e liderados quanto ao papel da área de gestão de pessoas na construção e desenvolvimento de uma organização segura e da cultura de segurança. Nesse reconhecimento, constatou-se que, para ambos, líderes e liderados, embora a U-SEG já tenha evoluído, ainda há muito o que desenvolver. Nesse contexto, destaca-se que os programas de capacitação e desenvolvimento de pessoas têm contribuído significativamente para essa evolução.

Os dados revelam ainda o papel das lideranças, sejam elas da área de gestão de pessoas, de segurança ou de produção, é o de atuarem como agentes de mudança cultural. Para isso, reconheceu-se que aos líderes cabe conhecer o contexto de trabalho, seus liderados e recursos disponíveis, para então, guiar suas equipes em direção a uma organização segura (SCHEIN, 2004).

No que tange ao processo de institucionalização (BERGER; LUCKMANN, 2008) da cultura de segurança (HANSEN, 1993; GELLER, 2002), os dados indicam que a U-SEG vem evoluindo, ao assumir gradativamente a padronização e a habitualização de determinados processos e procedimentos que viabilizam a organização segura. Nesse processo de institucionalização há o reconhecimento dos envolvidos acerca das condições institucionais disponibilizadas pela organização para a prevenção de acidentes no trabalho, inclusive afirmando que a segurança é tida como um valor institucional. Além disso, identificam que o fator humano tem influência na ocorrência de acidentes, ao assumirem eles próprios como responsáveis por tornar o ambiente de trabalho seguro e livre de acidentes.

Nesse processo de institucionalização da cultura de segurança da U-SEG, observou-se que o fator humano é visto como o “calcanhar de Aquiles”, pois, em grande parte das situações é atribuído ao trabalhador a responsabilidade pela ocorrência do acidente, embora, haja um discurso institucionalizado de que o operário tem o direito de recusar tarefas que considere inseguras. Como esse julgamento é valorativo e subjetivo, o trabalhador se vê numa situação paradoxal, em que a sua autonomia de decisão encontra, na percepção de cobrança por resultados de produção, o limite para esse julgamento. Em outros termos, a percepção da cobrança por produtividade e o receio de perder o emprego (por não cumprir com as metas de produção) fazem com que assumam para si o risco da insegurança que podem levar a incidência de acidentes no trabalho.

Diante do contexto analisado verifica-se que a U-SEG encontra-se em uma fase híbrida do estágio da cultura de segurança (HANSEN, 1993; GELLER, 2002), entre o nível da cultura dependente e da independente. Isso porque no atual momento, a organização possui características típicas desses dois níveis. Embora a gestão de segurança possa ser considerada como proativa e as pessoas já percebam a segurança como um valor, ainda é comum, que as lideranças eximam-se de suas responsabilidades ao culparem os empregados pela ocorrência de acidentes no trabalho.

Considera-se que os resultados da pesquisa permitem reflexões importantes sobre a problemática da segurança no trabalho, porém, cabe destacar algumas limitações inerentes ao estudo realizado, como por exemplo, o enfoque dado exclusivamente à segurança no trabalho, deixando-se de se discutir aspectos ligados à saúde do trabalhador. Sugere-se, nesse sentido que trabalhos posteriores busquem ampliar os estudos envolvendo os aspectos da saúde dos trabalhadores.

REFERÊNCIAS

- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2004.
BERGAMINI, C. W. ; CODA, R. **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

- BERGER, P.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**: tratado de sociologia do conhecimento. 28. ed. Petrópolis: Vozes, 2008.
- BLEY, J. **Comportamento seguro**: a psicologia de segurança no trabalho e a educação para prevenção de doenças e acidentes. Curitiba: Sol, 2006.
- CARDELLA, B. **Segurança no trabalho e prevenção de acidentes**: uma abordagem holística: segurança integrada à missão organizacional com produtividade, qualidade, preservação ambiental e desenvolvimento de pessoas. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- CASADO, T. O papel da comunicação interpessoal. In: FLEURY, M. T. L. (Org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 7. ed., 2002, p. 271-282.
- CASTRO, C. **Sociologia aplicada à administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003, p. 59-88.
- CHANLAT, J. Modos de gestão, saúde e segurança no trabalho. In: DAVEL, E. P. B.; VASCONCELOS, J. G. (Orgs). **Recursos humanos e subjetividade**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1995. p. 118-128.
- DAVEL, E. P. B; VERGARA, S. C. Gestão com pessoas, subjetividade e objetividade nas organizações. In: DAVEL, E.; VERGARA, S. C. (Orgs.) **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001. p. 31-56.
- DEJOURS, C. **A loucura do trabalho**: estudo de psicopatologia do trabalho. 5 ed. ampl., São Paulo: Cortez Oboré, 1992.
- DESSLER, G. **Administração de recursos humanos**. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- DUTRA, J. A gestão de carreira. In: FLEURY, M. T. L. (Org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 7. ed., 2002, p. 99-114.
- FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JUNIOR, M. de M. Aprendizagem e gestão do conhecimento. In: FLEURY, M. T. L. (Org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 7. ed., 2002, p. 133-146.
- FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. **Cultura e poder nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996
- FISHER, A. L. O conceito de modelo de gestão de pessoas: modismo e realidade em gestão de recursos humanos nas organizações brasileiras. In: DUTRA, J. S. et al. (Org.). **Gestão por competências**: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Editora Gente, 2001, p. 9-23.
- GANDRA, J.; RAMALHO, W.; CANÇADO, R. Geração e validação de um modelo causal de acidentes: a influência dos fatores organizacionais na prevenção de acidentes. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29, 2005, Brasília. **Anais ...** Brasília: EnANPAD, 2005.
- GELLER, E. S. **Psychology of safety handbook**. Boca Raton, USA: Lewis Publishers, 2002.
- HANSEN, L. L. Safety management: a call for (r)evolution. **American Society of Safety Engineers**. p. 16-21, mar. 1993.
- HERSEY, P.; BLANCHARD, K. **Psicologia para administradores**: a teoria e as técnicas da liderança situacional. São Paulo: EPU, 1986.
- HIPÓLITO, J. Tendências no campo da remuneração para o novo milênio. In: DUTRA, J. S. et al. (Org.). **Gestão por competências**: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Editora Gente, 2001, p. 71-94.
- HIPÓLITO, J.; REIS, G. A avaliação como instrumento de gestão. In: FLEURY, M. T. L. (Org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 7. ed., 2002, p. 73-86.
- JICK, T. D. Mixing quantitative and qualitative methods: triangulation and action: **Administrative Science Quarterly**, n. 24, p. 602-611, 1979.
- LACOMBE, M.; CHU, R. Políticas e práticas de gestão de pessoas: as abordagens estratégica e institucional. São Paulo: **Revista de Administração de Empresas**. p. 25-35. jan-mar. 2008.
- MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. 11. ed. São Paulo: Futura, 2000.

- MIGUELES, C.; LAFRAIA, J.; SOUZA, G. **Criando o hábito da excelência**: compreendendo a força da cultura na formação da excelência em SMS. Rio de Janeiro: Ed Qualitymark, 2006.
- MINAYO, M. **O desafio do conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. 11. ed. São Paulo: Hucitec, 2008.
- OLIVEIRA, J. C. Segurança e saúde no trabalho: uma questão mal compreendida. **São Paulo em Perspectiva**, São Paulo, v.17, p. 2-12, 2003.
- REASON, J. **Managing the risks of organizational accidents**. Aldershot: Ashgate, 2000.
- RIBEIRO, A. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- ROWE, W. G. Liderança estratégica e criação de valor. São Paulo: **Revista de Administração de Empresas**. v. 42, n. 1, p. 7-19, 2002.
- SENGE, P. M. **A quinta disciplina**: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem. 10. ed. São Paulo: Editora Best Seller, 1990.
- SCHEIN, E. **Organizational culture and leadership**. 3. ed. San Francisco: Jessey Bess, 2004.
- SMIRCICH, G.; MORGAN, G. Liderança: a administração do sentido. In: SMIRCICH, G.; MORGAN, G. **Psicodinâmica da vida organizacional**: motivação e liderança. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997, p. 205-228.
- TATTO, L.; JESUS, M. A institucionalização da estratégia: um estudo exploratório. V ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS ANPAD, Belo Horizonte, **Anais...** Belo Horizonte: EOR ANPAD, 2008.
- TOLBERT, P.; ZUCKER, L. A institucionalização da teoria institucional. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Orgs.). **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1999, v.1. p. 197 -219.
- TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V.; FORTUNA, A. **Gestão com pessoas**: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001.
- TRIVIÑOS, A. N. B. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.
- YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- YUKL, G. Liderança carismática e transformacional. In: BERGAMINI, C.; CODA, R. **Psicodinâmica da vida organizacional**: motivação e liderança. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- ZARIFIAN, P. **Objetivo competência**: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001
- ZOCCHIO, A. **Segurança e saúde no trabalho**: como entender e cumprir as obrigações pertinentes. São Paulo: LTr, 2001.

ⁱ A Lei No. 8.213 de 24 de julho de 1991 em seu artigo 19 define o acidente de trabalho como “aquele que ocorre pelo exercício do trabalho a serviço da organização ou pelo exercício do trabalho dos segurados especiais, provocando lesão corporal ou perturbação funcional que cause a morte, a perda ou a redução da capacidade para o trabalho, permanente ou temporária”. No que diz respeito às razões para a ocorrência de acidentes de trabalho, Marras (2000) cita dois fatores: (a) um ato inseguro e; (b) uma condição insegura de trabalho. Dessler (2003) adiciona um terceiro fator que é o acaso, que diferentemente dos demais, está fora do controle da ação gerencial.

ⁱⁱ Grau de risco é a gradação realizada pelo Ministério do Trabalho a cada tipo de atividade. Possui escala de 1 a 5. Essa gradação refere-se ao risco que a atividade proporciona aos seus empregados. Maiores informações consultar as Normas Regulamentadoras (NR).