



A CULTURA DE SEGURANÇA NO TRABALHO: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO

Dário Castro Campos^a, Márcio Carlos Ferreira Dias^a

^aUniversidade Federal Fluminense (UFF), Niterói, RJ, Brasil

Resumo

O presente estudo busca o que foi produzido, publicado e gerado de conhecimento pelos estudiosos e pesquisadores do tema. Percebe-se um aumento recente das publicações sobre o tema deste trabalho devido o mundo empresarial estar passando por um período rico sob os aspectos dos impactos e mudanças conjunturais de transformações globais no que tange à gestão das organizações. O agente e beneficiário principal desta conjuntura é o ser humano, nas suas diversas funções dentro da organização. Através de um estudo exploratório com base em uma pesquisa qualitativa por meio de uma revisão bibliográfica, o trabalho traz um conjunto de conceitos sobre cultura organizacional e de segurança, evidenciando a importância da compreensão destes conceitos para o sucesso das corporações. Como resultado, analisou-se a demonstração teórica dos diversos autores sobre o construto do tema para reforçar e fundamentar como a cultura organizacional e a cultura de segurança afetam diretamente os resultados das organizações.

Palavras chave: Cultura Organizacional, Cultura de Segurança

1. INTRODUÇÃO

1.1 Considerações Iniciais

Recentemente, tem-se dado grande destaque à noção de cultura tanto nos estudos organizacionais quanto nas práticas da gerência. Diferentemente das décadas de 60 e 70, quando a atenção se centrava no comportamento econômico dos atores organizacionais e nos aspectos utilitários e racionais das organizações, a preocupação atual consiste em identificar o modo como os membros da organização se ligam de maneira emocional e subjetiva (SMIRCICH, 1983; FINEMAN, 1994).

Pode-se dizer, ainda, que um dos fatores mais complexos e potentes nesse sentido é própria subjetividade humana, ou seja, as motivações, interesses, valores, história de vida, modo de relacionar-se, enfim, a singularidade de cada sujeito que influencia o grupo como um todo.

Apesar do papel fundamental desempenhado pela cultura organizacional na determinação do sucesso de uma organização ou o fracasso, não há aparente consenso sobre a forma de descrever a cultura de uma organização (GULDENMUND, 2000). Cada organização tem uma cultura (ou talvez uma série de subculturas) e a cultura pode ter um efeito sobre a segurança. Entender como isso acontece pode fornecer *insights* sobre maneiras de modificar as culturas organizacionais para dar uma maior prioridade à segurança.

Schein (1992) fornece um resumo útil da forma como o conceito de cultura tem sido utilizado por vários autores: regularidades de comportamento, normas de grupo, os valores adotados, filosofia formal, regras do jogo, o clima, as competências incorporadas, hábitos de pensamento, significados compartilhados e de raiz. Nota-se que alguns destes usos se concentram em valores e atitudes como os elementos-chave da cultura, ao passo que outros se baseiam no comportamento. Cooper (2000) vê isso como a distinção crucial: “A principal diferença entre essas definições parece residir em seu foco na maneira como as pessoas pensam, ou na forma como as pessoas se comportam”.

Embora haja uma grande quantidade de trabalhos sobre cultura de segurança, também não há acordo a respeito do significado deste termo. Títulos de vários artigos e revistas apontam para esta incerteza como, por exemplo, “cultura de confusões” (HALE, 2000) e “cultura de segurança: A Pedra Filosofal ou o homem de palha?” (COX E FLIN, 1998). Para alguns escritores, cada organização tem uma cultura de segurança de algum tipo, que pode ser descrito como forte ou fraca, positiva ou negativa. Para outros autores, somente uma organização que tem um compromisso forte para com a segurança tem uma cultura de segurança. Nesta perspectiva, relativamente, poucas organizações têm culturas de segurança. Como Reason (1997) coloca, “como um estado de graça, uma cultura de segurança é algo que é almejado, mas raramente atingido”. O fato de haver conflitos de opinião sobre este conceito é um indicador da confusão que rodeia a utilização deste termo.



Este trabalho produz, portanto, uma revisão da literatura, além de fornecer alguns esclarecimentos em termos de definições, a evidência empírica e seu desenvolvimento teórico. Baseando-se em uma revisão bibliográfica nacional e internacional e numa revisão crítica das diversas obras publicadas, o trabalho analisa diferentes escolas de pensamento e pontos de vista no contexto da cultura organizacional e de segurança. A delimitação temporal, por sua vez, se refere a um horizonte de tempo indeterminado.

1.2 Problema

Lakatos e Marconi (2001, p.103) fazem a seguinte afirmação para a formulação de um problema específico: “A formulação do problema prende-se ao tema proposto: ela esclarece a dificuldade específica com a qual se defronta e que se pretende resolver por intermédio da pesquisa”.

O problema consiste em verificar o desenvolvimento dos conceitos de Cultura Organizacional e de Segurança e a influência de seu entendimento para o sucesso das organizações.

1.3 Metodologia

Metodologicamente, esta pesquisa é do tipo exploratória e, de acordo com Gil (1994), é desenvolvida com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato, buscando-se conhecer melhor os fenômenos apontados, esclarecendo conceitos e levantando proposições. Classifica-se, também, como descritiva, na medida em que tem por objetivo descrever as características da situação-problema buscando o estabelecimento de relações entre variáveis.

Esta pesquisa, quanto aos procedimentos técnicos, enquadra-se como bibliográfica, já que se iniciou a partir de um estudo sistematizado que se desenvolveu com base em material publicado em livros, artigos, sites da internet, publicações periódicas, anais de congressos, dissertações e teses sobre, principalmente, os seguintes assuntos: Cultura Organizacional e Cultura de Segurança.

Todo o material bruto encontrado através da pesquisa bibliográfica foi cuidadosamente analisado, catalogado e separado, conforme o caso e grau de relevância para o estudo, após sucessivas etapas de leitura com maior crítica à adequação do conteúdo.

Para tratamento dos dados desta pesquisa, se usou a técnica de análise de conteúdo por ter consonância com a natureza qualitativa da pesquisa. O texto corresponde aos dados coletados, que podem ser livros, artigos, teses, etc.

2. OBJETIVO

O objetivo desta pesquisa é, buscando na literatura especializada, verificar a evolução dos conceitos de Cultura organizacional e Cultura de Segurança e como estes afetam diretamente os resultados das organizações.

3. CONTEXTO TEÓRICO

A gestão da empresa desempenha funções de prever, planejar, organizar, motivar, coordenar e controlar, obedecendo a objetivos determinados. Estes objetivos são característicos de cada empresa e estão relacionados, como afirmam Barros e Prates (1996), com os valores culturais que suportam as atitudes e comportamentos dos grupos na empresa (uma empresa de capital fechado ou aberto, o valor do trabalho e do ser humano, a importância do futuro e como enfrentá-lo) e caracterizam a cultura organizacional da empresa.

3.1 A Cultura Organizacional

Nos últimos anos tem sido estudado frequentemente o aspecto cultural das organizações. Através do conhecimento do aspecto simbólico das organizações, é possível obter uma nova perspectiva para compreendê-las, com explicações sobre a origem e o desenvolvimento de cada uma delas que podem ser úteis no seu gerenciamento (TOMEI, 2003).

Em sua pesquisa sobre as organizações de maior sucesso, Peters Waterman (1982) concluíram que a maioria delas apresentava uma consistente cultura organizacional.

A cultura organizacional é diferente em cada organização, havendo algumas ou até muitas subculturas. A cultura existente nestes subgrupos pode variar, embora, em algum nível, muitos comportamentos e valores compartilhados são notadamente corporativos. Cada subgrupo desenvolve seus símbolos, mitos, valores, linguagem, comportamentos e regras.

Pressupõe-se que, embora o conceito de cultura seja extremamente abrangente e comporta diversos enfoques do ponto de vista antropológico, sociológico, psicológico e empresarial, a cultura tem enorme relevância e deve ser levada em consideração quando se quer implantar as estratégias.

Portanto “o conhecimento da existência de uma determinada cultura não significa aceitá-la tal como é, mas apenas compreendê-la antes de iniciar as mudanças que poderão levar também às alterações culturais se houver necessidade de uma melhor adequação às finalidades na sua ambientação empresarial” (FLEURY E FISCHER, 1996).

A segurança no trabalho está inserida no ambiente geral em cada parte do processo produtivo, de modo que é impossível atingir um ambiente equilibrado e sustentável ignorando esse sistema, nem se pode alcançar qualidade de vida sem ter qualidade no trabalho (OLIVEIRA, 1998).

A partir de pesquisa realizada, identificou-se que os primeiros estudos sobre cultura organizacional ocorreram na década de 60, quando estudiosos identificaram a necessidade de se aprofundar no estudo do tema e a sua importância nas organizações e impactos no mundo



organizacional. Esses estudos passaram a chamar mais atenção quando da análise da relação dos valores, crenças e símbolos e seus impactos no comportamento das pessoas, no processo produtivo e de mudança organizacional.

Na década de 80, o conceito ressurge para eliminar os receios com relação ao tema, oferecendo estruturas e padrões para as organizações se adaptarem e produzirem num mundo cada vez mais globalizado. A globalização traz para as empresas a necessidade de analisar, entender e lidar com o tema, para tirar o máximo de proveito possível no processo de adaptação frente às mudanças no cenário empresarial, decorrentes do avanço tecnológico, competitividades agressiva dos mercados, dentre outros.

O tema Cultura Organizacional possui inúmeros estudos e publicações, devido a diferentes origens e conceitos entre os diversos pesquisadores. Atualmente se dá um destaque maior ao estudo e entendimento do tema devido à complexidade do ambiente externo às organizações. Analisando esse contexto, percebe-se que, ao entender a cultura vigente na organização, cria-se a possibilidade, a partir daí, de correlacionar os valores e princípios existentes com a reestruturação das estratégias frente às mudanças (quadro 1).

Segundo Schein (1992), um grupo inventa, descobre ou desenvolve um conjunto de pressupostos básicos ao

lidar com os problemas de adaptação ao meio externo e integração dentro do próprio grupo e, se são validados e funcionam bem o suficiente, passam a ser ensinados para novos membros como a forma de percepção e aprendizado em relação a esses problemas.

Curvello (2002) conceitua cultura organizacional a partir de duas linhas teóricas básicas: a primeira sendo concebida como um sistema de ideias em que o que é social e cultural é distinto, mas possuem suas interdependências. A segunda, sendo considerada como um sistema sociocultural, na qual a vertente cultural tem uma relação de pertencimento a um sistema social, estendendo-se em comportamentos e produtos destes comportamentos.

Schein (1992) trata o termo dentro da linha de aprendizagem do grupo diante das realidades percebidas. Serão as explicações compartilhadas pelo grupo em face da sua experiência vivida que tecerão os laços entre os homens. As respostas aprendidas levarão, obrigatoriamente, a valores, e esses a comportamentos, sem que seja possível uma avaliação consciente de sua origem. Em última instância, o grupo é ensinado sobre o que é ou não correto, e norteará sua ação a partir daí.

Assim, a cultura organizacional pode ser vista como uma rede de valores, crenças e suposições que define o modo pelo qual a empresa conduz seus negócios. É um

Quadro 1. Definições sobre Cultura Organizacional

Autor	Definição	Ano
Schein	Conjunto complexo de pressupostos, símbolos, artefatos, conhecimentos e normas, frequentemente personificado em heróis e difundido na empresa pelos sistemas de comunicação e pela utilização de mitos, histórias, rituais, etc.	1992
Trompenaars	Forma de expressar as atitudes dentro de uma organização e se diferenciam entre si por meio de soluções distintas a problemas específicos.	1994
Fleury e Fleury	Conjunto de valores com capacidade de organizar, definir significados e construir uma identidade organizacional, que podem agir como elementos de comunicação e consenso, como também expressar relação de dominação.	1995
Neves	Consistência das práticas e dos símbolos organizacionais. A clara identificação dos valores organizacionais e a forma de partilhar reduzem as incertezas e diminuem a ansiedade derivadas da falta de conhecimento e confusão sobre o tema, ajudando a dar sentido às atividades passadas, presentes e futuras.	2000
Cameron et Quinn	Valores e princípios entendidos como corretos, expectativas, memórias coletivas e definições existentes na rotina das organizações, entende-se "como as coisas são feitas por aqui".	2001
Curvello	Sistema integrado de valores, crenças e regras de conduta que é adquirido mediante o convívio social, e que determina e delimita também quais são os comportamentos aceitos por uma sociedade na qual a cultura possui uma dinâmica complexa que não apresenta uma sequência de linearidade, sendo criada por uma rede social que se realimenta pelo reforço de fatores como hábito, valores, crenças e regras de conduta, mas não se limita à repetição das ações dentro do grupo social.	2002



conjunto complexo de pressupostos, símbolos, artefatos, conhecimentos e normas, frequentemente personificado em heróis e difundido na empresa pelos sistemas de comunicação e pela utilização de mitos, histórias, rituais, etc.

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

As organizações não são instituições isoladas, isto é, se integram com o ambiente externo onde estão localizadas, recebendo influências e sendo influenciadas, da mesma forma que os indivíduos que trabalham nessas organizações também participam desse mesmo processo de interação, segundo Theobald (2005). Diante do exposto, percebe-se a existência de diferentes culturas dentro de uma mesma organização, pode-se observar esse fato principalmente nas empresas multinacionais.

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

Conforme apresentado anteriormente, o conceito de cultura organizacional é um tema vasto possuindo conceitos variados de acordo com a análise de cada pesquisador sobre o assunto, comporta abordagens do ponto de vista antropológico, sociológico, psicológico e empresarial, por isso não se pode julgar a existência de cultura certa ou errada. Segundo Neves (2000), a organização tem que definir sua visão e metas estratégicas, identificando as características da sua cultura potencializando as dimensões que alavancam os resultados e reforçando as que estão menos desenvolvidas. De acordo ainda com o autor, o conhecimento das características fortes e frágeis da cultura organizacional e o comprometimento em atender as metas estratégicas não é somente responsabilidade da liderança, mas de todos os empregados da organização. Para isso ocorrer, é imprescindível fortalecer o processo de

comunicação interna para todos os níveis hierárquicos da organização divulgando os valores, a missão e a visão da organização.

De acordo com Barret (2000) *apud* Quelhas (2006 – p. 34), “indivíduos têm personalidade e grupos de indivíduos têm cultura, distinguindo-se as diferentes personalidades e culturas através de seus valores, crenças e comportamentos”. Ainda segundo o autor, é importante compreender quais valores uma organização possui e como foram criados, a fim de se conhecer as ações necessárias ao alinhamento, pois, quando não há ligação entre a missão pessoal de um empregado e a visão ou missão da organização, a motivação pessoal não acontece e ele não se realiza naquela organização. É importante que haja um alinhamento entre missão pessoal do empregado e a visão/missão da organização, a fim de que se atinjam altos níveis de criatividade e produtividade, tornando a atitude em relação ao trabalho uma missão, uma vantagem competitiva.

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

3.2 A Cultura de Segurança

O termo cultura de segurança ganhou a sua primeira utilização oficial em um relatório inicial sobre o acidente de Chernobyl (IAEA, 1986). Este relatório apresenta o conceito para explicar os erros organizacionais e violações operacionais que estabeleceram as condições para o desastre.

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

Para que as questões de segurança e saúde agreguem valor ao negócio, é necessário que o modelo mental da liderança voltado apenas para a priorização da produção seja reformulado dentro da organização. Percebe-se que é preciso avançar na construção de uma nova cultura de segurança do trabalhador. Essa cultura representa o



estabelecimento de pactos, princípios e valores que devem nortear práticas e condutas que atendam novas e antigas demandas da área.

O conceito de cultura de segurança surge em 1988, no primeiro relatório técnico realizado pelo *International Nuclear Safety Advisory Group* – INSAG, com uma abordagem de fatores organizacionais na análise do acidente, em que se apresenta o resultado da análise das origens do acidente da usina nuclear de *Chernobyl*, na Ucrânia, (Agência Internacional de Energia Atômica – AIEA, 1991). Chegou-se a conclusão de que “erros e violações de procedimentos operacionais que contribuíram para o acidente foram identificados como evidências de uma cultura deficiente de segurança na planta” (FLAMING, M & SCOTT, M., P.1, 2004). Neste relatório, a cultura de segurança foi definida como correspondendo ao “conjunto de características e atitudes das organizações e dos indivíduos, que garante que a segurança de uma planta nuclear, pela sua importância, terá a maior prioridade” (INSAG, 1988, apud AIEA, 1991, p. 1).

Os anos são marcados pela realização de um elevado número de estudos sobre cultura de segurança (GULDENMUND, 2000). Estes estudos enfatizaram o papel dos valores, normas, atitudes e percepções sobre segurança que se encontra em utilização na organização sobre os indicadores de segurança organizacional, sinistralidade e comportamentos de segurança e risco dos trabalhadores dentro da organização.

Nos anos de 1990, o tema cultura de segurança foi alvo de um grande desenvolvimento teórico e empírico. Neste período, houve uma proliferação de estudos sobre cultura de segurança, com o objetivo de conceituá-la e desenvolver instrumentos de avaliação (LEE, 1998; OSTROM; WILHELLMSEN; KAPLAN, 1993).

Reason (2006) adota a visão de cultura como prática coletiva, acrescenta que esta visão é melhor do que a visão de cultura em termos de valores, por que é mais fácil fazer mudanças na cultura mudando as práticas coletivas do que alterando os valores.

Guldenmund (2000) define cultura de segurança como os aspectos da cultura organizacional que impactam as atitudes e o comportamento dos membros da organização relativo à segurança do trabalho. Para o autor, existe uma lacuna de modelos que relacionem o conceito de cultura de segurança com gerenciamento de risco ou a eficiência dos programas de segurança.

De acordo com Hale (2000), a cultura de segurança são atitudes, crenças e percepções compartilhadas pelos membros do grupo, que definem normas e valores que, por sua vez, determinam como eles agem e reagem em relação ao risco e ao sistema de controle dos riscos.

Luz (2003) considera que a cultura organizacional influencia as atitudes e o comportamento dos indivíduos e

dos grupos dentro das organizações e, conseqüentemente, influencia as atitudes e o comportamento destes com relação à segurança do trabalho.

O conceito de Cultura de Segurança definido por Richter e Koch (2004) são as experiências vividas pelos membros da organização e os significados e as interpretações destas experiências, expressos, em parte, de forma simbólica, que servem como guia para as ações dos empregados frente aos riscos, aos acidentes e à prevenção. Segundo estes autores, a cultura de segurança é formada por pessoas e suas relações sociais dentro e fora das organizações e deve ser entendida em um contexto específico que pode mudar dependendo das condições materiais e das relações sociais desenvolvidas. Para eles, a cultura de segurança não é integrada ou única, ou seja, podem existir diferentes culturas em diferentes departamentos ou setores de uma mesma organização.

Segundo Hopkins (2005), a cultura organizacional existente na organização impacta a segurança do trabalho, sendo importante entender como este impacto acontece, com o objetivo de promover intervenções na cultura organizacional, quando necessário, para que segurança do trabalho seja um valor. Este autor salienta que cultura em geral e cultura de segurança são características de grupo ou de organização e não de indivíduos.

Hopkins (2005), com base na definição de cultura organizacional de Schein (1992), argumenta que a definição de cultura de segurança pode ser feita em termos de práticas coletivas com relação à segurança, pois estas têm origem nos pressupostos básicos e valores partilhados pelos membros da organização. Portanto, para Hopkins (2005), a definição de cultura de segurança em termos de práticas coletivas não nega a importância dos pressupostos básicos e dos valores.

A Organização Internacional do Trabalho (OIT, 2004) define cultura de segurança de um país: é o respeito ao direito à segurança no ambiente de trabalho, devendo os governantes, os empregadores e os trabalhadores participarem ativamente na defesa deste direito e o princípio da prevenção deve ser acordado como mais alta prioridade.

A Cultura de Segurança, segundo *Health and Safety Commission* (HSC) apud REASON, 194 (2006): “A cultura de segurança de uma organização é o produto dos valores, atitudes, percepção, competências e padrão de comportamento de indivíduos e grupos que determinam o comprometimento, o estilo e a proficiência do gerenciamento da segurança do trabalho da organização. Organizações com culturas de segurança positivas são caracterizadas pela comunicação fundada na confiança mútua, pela percepção compartilhada da importância da segurança e pela confiança na eficácia das medidas preventivas”. Destaca-se dessa definição a importância da comunicação para uma cultura de segurança positiva, além da confiança dos empregados



nas medidas preventivas adotadas. É importante salientar, da definição acima, que o sucesso do gerenciamento da segurança do trabalho é determinado pelas percepções, valores, competência e padrão de comportamento dos indivíduos e grupos da organização.

O estudo de Fernández-Muniz (2007) ressalta a importância dos gestores da organização estarem comprometidos em promover um comportamento de segurança; diretamente, através das atitudes e, indiretamente, por meio do desenvolvimento de um sistema de gestão de segurança.

É possível observar, a partir dos conceitos de cultura de segurança, que o aspecto da coletividade é recorrente entre as abordagens dos diversos autores. Em outras palavras, o comprometimento e a disseminação de valores associados à cultura de segurança devem abranger toda a organização (quadro 2).

A relevância da cultura de segurança para operação segura não é contestada (COX & FLIN, 1998). Na verdade, Reason (2006, p.293) argumenta que é um conceito “cujo

tempo chegou”. No entanto, não existe uma definição definitiva do conceito por duas razões principais: diferentes pesquisadores enfatizam diferentes elementos da cultura de segurança como mais saliente; e a cultura de qualquer tipo é um conceito extremamente difícil definir sucintamente. Reason (1997, p.192) argumenta que, para os engenheiros, a definição de cultura organizacional tem “... a precisão de definição de uma nuvem”. O mesmo argumento também pode ser nivelado na definição da cultura de segurança (PIDGEON, 1991). Certo número de definições de segurança cultura é oferecido na literatura. Para uma análise abrangente, foram levantados diversos conceitos, incluindo de clima de segurança (quadro 3).

3.3 Impactos da cultura de segurança na organização

Atualmente, o conhecimento não está nas máquinas, e sim nas pessoas que aprendem e repassam esses conhecimentos para as empresas através de comportamentos e atitudes. Por meio do diálogo e da discussão, os membros de equipes criam novos pontos de vista, reúnem suas informações e as examinam de vários ângulos e, com o tempo, chegam a

Quadro 2. Definições sobre Cultura de Segurança

Autor	Definição	Ano
Cox e Cox	Refletem as atitudes, crenças, percepções e valores que os funcionários partilham em relação à segurança.	1991
<i>International Safety Advisory Group</i>	É a montagem de características e atitudes nas organizações e nos indivíduos que estabelecem prioridade e atenção adequada às questões de segurança.	1991
Pidgeon	O conjunto de crenças, normas, atitudes, papéis e práticas sociais e técnicas que estão preocupados em minimizar a exposição dos empregados, gerentes, clientes e membros do público à condições consideradas perigosas ou prejudiciais.	1991
Holbeche	Um padrão de suposições básicas inventadas, descobertas ou desenvolvido por um dado grupo em que aprende a lidar com os seus problemas de adaptação externa e integração interna.	1993
Ostrom <i>et al.</i>	O conceito de que as crenças e atitudes da organização e atitudes se manifestam em ações, políticas e procedimentos, afetando o seu desempenho em segurança.	1993
Geller	Em uma cultura de segurança total, todo mundo se sente responsável pela segurança e a persegue em uma base diária.	1994
Fukuyama	Padrão de significados historicamente transmitidos, incorporados em símbolos, um sistema de conceitos herdados expressos em formas simbólicas por meios das quais os homens se comunicam, perpetuam e desenvolvem seu conhecimento e atitudes em relação à vida.	1996
Berends	A programação mental coletiva para a segurança de um grupo de membros da organização.	1996
Lee	É o produto de valores, atitudes, percepções, competências e padrões de comportamento individuais e de grupo que determinam o compromisso e o estilo na gestão de saúde e segurança da organização.	1998
Tomei	Crenças compartilhadas pela alta gerência em uma companhia sobre como eles devem gerenciar a si mesmos e aos outros empregados e como eles devem conduzir seus negócios. Estas crenças são, em geral, invisíveis para a alta gerência, mas têm um grande um grande impacto na sua forma de pensar e agir.	2003
Holbeche	Conjunto de tradições, valores, políticas, crenças e atitudes que constituem um contexto abrangente para tudo o que se faz e pensa em uma organização.	2005



Quadro 3. Conceitos sobre Cultura de Segurança

Autor	Definição	Ano
Glennon	Percepções dos funcionários das muitas características de sua organização que têm um impacto direto sobre o seu comportamento para reduzir ou eliminar o perigo. Clima de segurança é um tipo especial de clima organizacional	1982
Niskanen	Clima de segurança refere-se a um conjunto de atribuições que podem ser percebidas sobre a organização de trabalho em particular (manutenção, construção, central de reparos, etc.) e como estas podem ser induzidas pelas políticas e práticas que as organizações impõem a seus trabalhadores e supervisores	1994
Coyle <i>et AL.</i>	A medida objetiva de atitudes e percepções em relação à saúde ocupacional e segurança	1995
Cabrera <i>et al.</i>	As percepções compartilhadas de membros de uma organização sobre seu ambiente de trabalho e, mais precisamente, sobre suas políticas de segurança	1997
Williamson <i>et al.</i>	Clima de segurança é um conceito sumário descrevendo a ética de segurança em uma organização ou local de trabalho que se reflete nas crenças do empregado sobre segurança	1997

integrar suas perspectivas individuais em uma perspectiva coletiva. Isso envolve muitos conflitos e desacordos, mas é exatamente esse conflito que impulsiona o questionamento das premissas existentes e dá sentido a suas vivências em uma nova forma.

O desenvolvimento da Cultura de Segurança dentro das organizações vem de encontro à tendência mundial na gestão de pessoas, isto é, o conhecimento como o recurso econômico básico na sociedade capitalista.

Cooper (1998) se refere à importância da cultura de segurança não só para a segurança, mas também o impacto que ela tem para a qualidade, confiabilidade e competitividade e produtividade da organização. A segurança estar ligada a todos os aspectos do trabalho é muito mais que usar equipamentos de proteção individual e verificar possíveis riscos com equipamentos, trata-se de um valor incorporado a todos os cargos, apesar das prioridades ou exigências das tarefas. Com base nessa afirmação, desenvolvem-se premissas voltadas para administração participativa, compromisso e comportamentos proativos dos empregados para conseguir resultados de objetivos compartilhados, foco no processo e não nos resultados (indicadores proativos) e o desenvolvimento da habilidade da comunicação e da observação para a mudança do comportamento profissional.

Estudos têm evidenciado que uma cultura de segurança estabelecida é crucial para o florescimento, o sucesso e o bom desempenho do Sistema de Gestão de Segurança do Trabalho (SGST) (CHOUHRY; FAG; MOHAMED, 2007; EK et al, 2007; HUDSON, 2003), pois é num contexto em que existe cultura de segurança que as atitudes e o comportamento dos indivíduos relativo à segurança se desenvolvem e persistem (MEARNS; WHITAKER; FLIN, 2003). É por esta razão que

o conceito de cultura de segurança tem recebido larga atenção, pois os sistemas de gestão funcionarão melhor em organizações que tenham desenvolvido uma maturidade da cultura de segurança (HOPKINS, 2005).

De acordo com Silva (2010), à medida que a complexidade de uma organização aumenta, a cultura de segurança torna-se cada vez mais influente na prevenção de acidentes. Entre as variáveis mais relevantes, decorrentes da investigação de acidentes graves, estão: qualificação dos funcionários operacionais, as condições de trabalho, confiança humana, procedimentos de emergência e a eficácia da gestão de uma organização.

Relatórios oficiais de análise de desastres e grandes acidentes, tais como Chernobyl (Ucrânia), Piper Alpha (Reino Unido), Bhopal (Índia), Refinaria de Texas City (Estados Unidos) e explosão da Challenger (Estados Unidos) têm apontado as características da cultura de segurança como causas determinantes para as ocorrências destes acidentes (HOPKINS, 2006; HOPKINS, 1999; LEE, 1998; VAUGHAN, 1996).

Atualmente, percebe-se que, para se obter um sistema de gestão de segurança do trabalho eficiente dentro da empresa, necessita-se identificar a cultura de segurança existente na organização e alinhá-la aos objetivos estratégicos buscando atingir qualidade de vida no trabalho através do compartilhamento de responsabilidades e de uma preocupação ativa contínua com a segurança de todos os empregados. Pidgeon e O'leary (2001) consideram que uma das características de uma cultura de segurança é a existência de uma reflexão contínua sobre as práticas e sobre recursos para os sistemas de monitorização, análise e *feedback* dos quase acidentes e acidentes.



Para que a prevenção se torne parte integrante e diária dos processos produtivos e dos objetivos das empresas (ao lado de outras preocupações como da qualidade e da produção), é preciso existir a vontade e o empenho da gestão para adotar um Sistema de Gestão da Segurança e Saúde no Trabalho, percebendo-o como uma promissora abordagem para a melhoria das condições de trabalho e reflexos positivos no desempenho geral das empresas e uma reconciliação do produzir com o bem-estar.

A interação destes fatores forma uma cultura informada, essencial para a prevenção dos acidentes organizacionais.

4. RESULTADOS

A Cultura Organizacional é formada por diretrizes e valores, relacionados à segurança, que permitam a instalação da Cultura de Segurança. A definição de uma política e dos objetivos de segurança podem ser indicadores de que há um compromisso de cultura de segurança. A cultura de segurança deve ser constituída a partir da alta administração, pois é onde são definidos os valores centrais da organização. Entretanto, o principal indicador é o comportamento de todos os seus colaboradores no cotidiano de suas atividades. (ZOHAR, 1980, GLENNON, 1992, BROWN HOLMES, 1986, DEDOBBERET BÉLAND, 1991).

Dependendo da cultura que prevalece na organização, a segurança poderá ser considerada um valor ou ser relegado a um segundo plano com relação à produção. É crucial, portanto, conhecer qual tipo cultura existente e qual impacto ela exercerá sobre a segurança, para determinar quais medidas são necessárias para que este impacto seja positivo. A questão da segurança se apresenta como valor estratégico para o desenvolvimento organizacional quando os mais altos escalões da organização estão cientes e comprometidos com o sistema de gestão em vigor. Atingir uma cultura de segurança é um processo de aprendizagem coletiva, interação entre os membros da organização, compartilhamento de pensamentos e gerenciamento comprometido (REASON, 1997).

O estabelecimento de uma cultura voltada para a formação e o desenvolvimento humano requer organizações e sujeitos capazes de responder às mudanças em curso sem se omitir de seu papel neste processo e/ou aceitá-las como naturais ou inevitáveis. Requer, acima de tudo, a defesa intransigente de um projeto societário que enfrente as contradições presentes no processo de saúde e trabalho.

A abordagem integrada das questões ligadas ao sistema de gestão de segurança, clima e cultura organizacional representa atualmente um grande desafio para melhorar os ambientes de trabalho na busca da redução dos acidentes e doenças. Segundo Garcia, Boix e Canosa (2004), o envolvimento dos líderes parece ser determinante para o desenvolvimento da cultura de segurança, pois consegue

envolver os empregados e melhorar suas atitudes nas questões relativas à segurança do trabalho.

5. CONCLUSÃO

A mais óbvia, mas mesmo assim a lição mais importante para a investigação da cultura de segurança é o fato de que as organizações são arenas para os interesses conflitantes. As questões de segurança, assim como outras questões organizacionais, estão sujeitas à discussão e discordância. Por um lado, muitas vezes há discordância sobre o que é perigoso e o que é seguro.

O desenvolvimento de culturas de segurança não deve ser uma busca por toda a organização pautada em acordo e harmonia. Pelo contrário, a busca de cultura de segurança deve ser a busca de opiniões múltiplas. Esse material fornece ao público interessado nesta temática possíveis insights sobre a forma como a organização pensa e age sobre a sua cultura organizacional, sobretudo a de segurança. Em outras palavras, tomado como um todo, este trabalho procura facilitar o esclarecimento acerca do impacto de vários elementos da cultura organizacional na segurança.

Muitas organizações estão mostrando crescente interesse no conceito de cultura de segurança como meio de reduzir o potencial de desastres, acidentes, incidentes ou quase acidentes dentro de suas tarefas diárias. Organizações encontram na cultura de segurança um fator crítico que define o tom para a implementação da segurança dentro de seus locais de trabalho.

O aprofundamento na bibliografia sobre cultura organizacional permitiu verificar a importância de estender a abordagem a conceitos como clima organizacional. O mesmo ocorreu no desenvolvimento da base teórica sobre cultura de segurança, sendo necessário estender a busca bibliográfica para conceituar clima de segurança.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGÊNCIA INTERNACIONAL DE ENERGIA ATÔMICA. **Safety séries n° 75 – INSAG – 4 – Safety Culture**. Viena, 1991.

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

BERENDS, J.J. **On the Measurement of Safety Culture** (Unpublished graduation report). Eindhoven University of Technology, Eindhoven. 1996.

BROWN, R. L., & HOLMES, H. (1986). The use of a factor analytic procedure for assessing the validity of an employee safety climate model. **Accident Analysis and Prevention**, n.18, pp.445-470.

CABRERA, D.D., Isla, R., Vilela, L.D., 1997. An evaluation of safety climate in ground handling activities. In: Soekkhha,



H.M. (Ed.), **Aviation Safety, Proceedings of the IASC-97 International Aviation Safety Conference**, Netherlands, 27-29 August, pp. 255-268.

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

CHOUDHRY, R. M.; FAG, D.; MOHAMED, S. The nature of safety culture: a survey of the state-of-the-art. **Safety Science**, n.45, pp.903-1012, 2007.

COOPER, D. **Improving safety culture**: a practical guide. Londres: Wiley, 1998. 318 p.

_____. Towards a model of safety culture. **Safety Science**, n.36, pp.111-136, 2000.

COX, S., & FLIN, R. **Safety culture: philosopher's stone or man of straw?** *Work and Stress*, 12 (3), pp.202-216. 1998

COYLE, I.R., SLEEMAN, S.D., ADAMS, N., 1995. Safety climate. **Journal of Safety Research** 26 (4), pp.247-254.

CURVELLO, João José Azevedo. **Comunicação Interna e Cultura Organizacional**. São Paulo: Scortecci Editora, 2002.

CURVELLO, João José Azevedo. **O desvendar das culturas organizacionais**. In: DUARTE, Jorge, BARROS, Antonio (Orgs). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: Atlas, 2005.

_____. **Corporate Culture: The Rites and Rituals of Corporate Life**. READING: Addison-Wesley, 1982.

DEDOBBELEER, N., & BELAND, F. (1991). A safety climate measure for construction sites, **Journal of Safety Research**, n.22, pp.97-103.

FERNÁNDEZ-MUÑIZ (2007). Safety culture: Analysis of the causal relationships between its key dimensions. **Journal of Safety Research**, n.38, pp.627-641.

FINEMAN, S. (ed.). **Emotion in the organizations**. London: Sage, 1994.

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

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

FUKUYAMA, Francis. **Confiança: as virtudes sociais e a criação da prosperidade**. Rio de Janeiro, Rocco, 1996.

GARCIA, A. M.; BOIX, P.; CANOSA, C. Why do workers behave unsafely at work? Determinants of safe work practices in industrial workers. **Occup Environ Med**, n. 61, pp. 239-246, 2004.

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

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 1994.

GLENNON, D.P., 1982. Safety climate in organizations. **Proceedings of the 19th Annual Conference of the Ergonomics Society of Australia and New Zealand**, pp.17-31.

GULDENMUND, F.W. The nature of safety culture: a review of theory and research. **Safety Science**, v.34, pp.193-214, 2000.

HALE, A.R. Culture's confusions. **Safety Science**, n. 34, pp. 1-14, 2000.

_____. Safety, Culture and Risk: the organizational causes of disasters. Sydney: CCH,

2005. 171p.159

_____. Study organizational cultures and their effects on safety. **Safety Science**, v.44, pp.875-889, 2006.

_____. Applying the lessons of high risk industries to health care. **Quality & Safety in Health Care**, n. 12, pp. 17-112, 2003.

MEARNS, K.; WHITAKER, S. M.; FLIN, R. Safety climate, safety management practice and safety performance in offshore environments. **Safety Science**, n.41, pp.641-680, 2003.

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

LEE, T. Assessment of safety culture at a nuclear reprocessing plant. **Work & Stress**, v. 12, n. 3, pp. 217-237, 1998.

LUZ, R. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003. 143 p.

NEVES, José Gonçalves das. **Clima organizacional, cultura organizacional e gestão de Recursos Humanos**. Lisboa: RH, 2000.

O'LEARY, M. Man-made disasters: why technology and organizations (sometimes) fail. **Safety Science**, v. 34, pp.-15-30, 2000.

OLIVEIRA, S. G. **Proteção jurídica à saúde do trabalhador**. 2. ed. São Paulo: Ed. LTr, 1998.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. **Safe work and safety culture**. The ILO report for world day for safety and health at work 2004. Disponível em: <http://www.ilo.org/public/english/protection/safework/worldday/products04/report04_eng.p df>. Acesso em: 12 de outubro de 2011.

OSTROM, C.; WILHELMSSEN, C.; KAPLAN, B. Assessing safety culture. **Nuclear Safety**, v. 34, n. 2, p. 163-172.



PETERS, T.J.; WATERMAN, R.H. **In search of excellence**. New York: Harper and Row, 1982.

PIDGEON, N. Safety culture and risk management in organizations. **Journal of Cross-Cultural Psychology**, v. 22, n. 1, pp. 129-140, 1991.

QUELHAS, A. **Desenvolvimento de uma cultura de segurança total**: um estudo de caso em indústria automotiva na região sul fluminense. 2006. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão. Área de Concentração: Sistema de Gestão pela Qualidade Total.) – Escola de Engenharia, Universidade Federal Fluminense, Rio de Janeiro.

_____. **Managing the risks of organizational accidents**. Inglaterra: Ashgate Publishing Limited, 1997. 252p.

RICHTER, A.; KOCH, C. Integration, differentiation and ambiguity in safety cultures. **Safety Science**, n.42, p.703-722, 2004.

SCHEIN, E. H. **Guia de Sobrevivência da Cultura Corporativa**. Rio de Janeiro: José Olímpio, 1992

SILVA, E.A.S., **Percepção do Risco e Cultura de Segurança** - O Caso Aeroportuário, Dissertação de Mestrado em Dinâmicas Sociais, Riscos Naturais e Tecnológicos Especialidade: Ciências do Risco, Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, 2010

SMIRCICH, L. Concepts of culture and organizational analysis. **Administrative Science Quarterly**, v.28, n.3, pp.339-358, 1983.

THEOBALD, R. **Propostas de princípios conceituais para integração dos fatores humanos à gestão de SMS**: o caso da indústria de petróleo e gás. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão), Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2005.

TOMEI, Patrícia Amélia. **A gerência da cultura como ferramenta de competitividade**. Rio de Janeiro: Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro / Instituto de Administração e Gerência – IAG/PUC-Rio, 2003

TROMPENAARS, Fons. **Nas Ondas da Cultura**. São Paulo: Educator, 1994.

VAUGHAN, D. **The challenger launch decision**: risk, technology, culture, and deviance at NASA. Chicago: The University of Chicago, 1996.

WILLIAMSON, A.M., FEYER, A.M., CAIRNS, D., BIANCOTTI, D., 1997. The development of a measure of safety climate: the role of safety perceptions and attitudes. **Safety Science** 25, pp.15-27.

ZOHAR, D., 1980. Safety climate in industrial organizations: theoretical and applied implications. **Journal of Applied Psychology** 65 (1), pp.96-102.



THE CULTURE OF WORK SECURITY: AN EXPLORATORY STUDY

Abstract

The study seeks what is produced, released and knowledge generated by scholars and researchers of the subject. It can be seen a recent increase in publications on the subject of this work because the business is going through a period rich in the aspects and impacts of global transformations of changing circumstances regarding the management of organizations. The agent and principal beneficiary of this situation is the human being in its various functions within the organization. Through an exploratory study based on a qualitative research through a literature review, the paper presents a set of concepts of organizational culture and security, highlighting the importance of understanding these concepts to the success of corporations. As a result, we analyzed the theoretical demonstration of various authors on the construct of the issue to strengthen and support as the organizational culture and safety culture directly affect the results of organizations.

Keywords: Organizational Culture, Culture of Safety
