



CULTURA ORGANIZACIONAL - FATOR DETERMINANTE PARA A SEGURANÇA E SAÚDE NO TRABALHO EM EMPRESAS CONSTRUTORAS

Maria Bernadete Fernandes Vieira de Melo^a

^a Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal da Paraíba (UFPB), João Pessoa, PB, Brasil

Resumo

A solução para os problemas relacionados com as precárias condições de trabalho nos canteiros de obras existe e é viável, embora a insegurança continue sendo uma constante na maioria das obras. Mesmo as empresas que aplicam a Segurança no Trabalho em seu processo produtivo o fazem de forma pontual e momentânea, sem planejamento e sem uma política de Segurança e Saúde no Trabalho definida. Este trabalho faz uma reflexão sobre esta questão, enfatizando que a mesma está vinculada a fatores tais como as crenças e valores das pessoas que são responsáveis pela tomada de decisão nas empresas. Estes fatores constituem a essência da cultura de uma organização. Através de um estudo de caso, comprova-se que a cultura organizacional é um fator determinante para o desenvolvimento de um sistema de gestão da Segurança e Saúde no Trabalho em empresas construtoras.

Palavras chave: Política de Segurança e Saúde no Trabalho, Cultura Organizacional, Indústria da Construção

1. INTRODUÇÃO

É comum considerar-se que, para os canteiros de obras, um programa voltado para a segurança e saúde no trabalho é algo muito complexo e às vezes até impossível de ser implantado. Mas este é um raciocínio bastante simplista e absolutamente incorreto, uma vez que grande parte do que acidenta, faz adoecer e mata, origina-se de problemas técnicos e organizacionais, para os quais já foram encontradas soluções. Não demandam desafios científicos, é só uma questão de tomada de decisão para implantar e desenvolver programas de segurança e saúde no trabalho. Programas estes que incorporam ações relativas à segurança no planejamento do trabalho, de modo que, segundo afirma Dias (2009), a segurança seja parte integrante da produção em vez de exigir ações complementares e isoladas, desvinculadas das outras componentes do ato de produzir.

A concepção dualística do trabalho – “trabalhar” e “trabalhar com segurança”, segundo OLIVEIRA (2001), induz que se pode efetivar uma operação com procedimentos de pura execução, complementados por outros que garantam a saúde e segurança dos trabalhadores. Porém, a execução correta de uma tarefa traz em si mesma o postulado da segurança, afirma o referido autor, sendo a insegurança o pressuposto da realização de uma tarefa de forma irregular e incorreta.

Os valores, as crenças, as atitudes e os pressupostos fundamentais que são partilhados pelos membros de uma organização constituem a essência da cultura organizacional desta empresa. Os processos e práticas organizacionais podem ser influenciados intencionalmente por um agente unitário, seja um indivíduo ou um grupo (a administração e os quadros dirigentes) numa direção pré-definida, isto significa que a cultura tem impacto nas atitudes dos atores organizacionais.

Para Oliveira (2001), qualquer ação humana tem como base a crença, ou seja, o indivíduo, ao crer no que está realizando, persegue o resultado com o qual se comprometeu. Toda crença emana de algum valor, afirma este autor, portanto, uma vez que a segurança e a saúde no trabalho são entendidas pelos membros do corpo gerencial como uma dispersão – afirmam que não é isso que os clientes compram, também não é entendida como valor agregado ao negócio que eles dirigem.

Os sistemas de produção modernos serão tanto mais lucrativos quanto integrarem e desenvolverem a saúde e a segurança na produção. Tendo em vista que a grande maioria das empresas, principalmente as da Indústria da Construção, não integra no trabalho práticas de segurança, há de se interrogar: será que esta tese não é verdadeira, isto é, a integração não é lucrativa?

Um Sistema de Gestão da Segurança e Saúde no trabalho (SGSST), segundo De Cicco (1996), tal como o proposto pela



Norma Britânica BS 8800, quando devidamente implantado nas empresas, não importa de que setor de atividade seja, apresenta resultados tais como o melhoramento das condições de trabalho e diminuição dos índices de acidentes e doenças, contribuindo também para o aumento da produtividade e rentabilidade destas empresas. Sabe-se, também, que a implantação de qualquer Sistema de Gestão é decisão dos dirigentes ou líderes destas empresas, decisão esta que se respalda em suas crenças e valores.

A construção civil é uma atividade milenar, ocupando lugar de destaque no panorama econômico da atualidade por ser responsável pela produção de bens duráveis e pela geração de empregos. Por isso tem um papel importante no crescimento das economias industrializadas e dos países de industrialização recente. No Brasil, este setor conserva ainda fortes traços tradicionais de organização do trabalho, apresenta, além do caráter nômade das obras, alta rotatividade da mão de obra, condições precárias de trabalho e significativo índice de acidentes de trabalho. Porém, estes acidentes poderiam ser evitados se as empresas que compõem este setor aderissem à “cultura da Segurança” e desenvolvessem em seus canteiros de obras programas de segurança e saúde no trabalho, promovendo a prevenção e o controle dos riscos e a informação e treinamento dos operários.

A Norma Britânica BS 8800 apresenta um modelo de SGSST internacionalmente conhecido, que pode ser adaptado para qualquer empresa, independente do seu porte e do setor industrial no qual atua cujo objetivo é fazer da prevenção de acidentes e doenças ocupacionais parte integrante da cultura organizacional da empresa, contribuindo para minimizar os riscos para os funcionários e terceiros e permitindo a melhoria do desempenho dos negócios. No entanto, a maioria dos responsáveis pelas empresas construtoras desconhece os benefícios ou retorno para a empresa quando do investimento em Higiene e Segurança no Trabalho através da implantação e manutenção do SGSST. Este desconhecimento provoca nos empresários a falsa ideia de que esta é uma área muito mais assistencial do que técnica, sendo considerada como mais um “benefício” para os operários, de custo elevado para os empregadores e uma área de conflito com a produtividade, surgindo assim a resistência do empresário. Desta forma, mesmo que se faça planejamento para a segurança no trabalho, será inútil, uma vez que a alta gerência não está aderindo à ideia, ou seja, as questões culturais podem inúmeras vezes transformar-se em entraves ou obstáculos significativos para decisões e mudanças.

Durante várias décadas, as empresas ou organizações foram projetadas e administradas sob um modelo mecanicista. Segundo este modelo, as pessoas e as organizações seriam mais bem compreendidas se fossem comparadas a um mecanismo. Este modelo enfatizando os

aspectos econômicos, observáveis e quantificáveis tem sido bastante criticado, pois não incorpora os aspectos sociais e humanos. Isto é, a concepção clássica de empresa, como uma fonte exclusiva de lucro e lugar de exploração dos indivíduos considerados como seres unidimensionais, vai dando lugar a uma nova realidade denominada economia empresarial, em que os gestores se interessam pela relação entre a organização e o meio ambiente (envolvente). Atualmente, as empresas são definidas por diversos autores como um organismo vivo interagindo constantemente com o meio ambiente em que se localiza, sofrendo restrições, ameaças e pressões, ao mesmo tempo aproveitando as oportunidades oferecidas por este meio envolvente. A força da empresa se estabelece através da busca incessante do equilíbrio entre três partes ou partidos que dela necessitam para sobreviver e, portanto, a protegem: o dono da empresa (aquele que dirige e que toma as decisões), o empregado (troca dedicação, talento, tempo, esforço, por remuneração) e o consumidor (paga por produtos e serviços que lhe ofereçam satisfação). 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 com as premissas culturais que suportam as atitudes e comportamentos dos grupos na empresa (uma empresa aberta ou fechada, o valor do trabalho e do ser humano, a importância do futuro e como enfrentá-lo) e caracterizam a cultura organizacional da empresa. Este conjunto de crenças e valores, que são predisponentes de comportamento, influi verdadeiramente nas decisões tomadas e na forma de gerenciar. Para compreender como as organizações funcionam, é preciso antes compreender como funcionam as pessoas nessas organizações.

Diversos pesquisadores apresentaram, no decorrer dos últimos anos, diferenciadas tipologias de cultura organizacional. Estas tipologias têm sido construídas tendo por eixos variáveis, tais como: canais de poder, sistema de recompensas, recrutamento, estilo de liderança, grau de risco e velocidade de feedback, configuração de valores, etc., de acordo com as preocupações da gestão. Entre estas tipologias e respectivos autores, destaca-se a proposta por Robert Quinn e colaboradores. Estes autores, considerando as organizações como sistemas contraditórios, desenvolveram um modelo para avaliação da cultura organizacional intitulado “Competing Values” (Valores contrastantes), que podem ser representados por dois eixos que criam quatro quadrantes.

O eixo vertical parte da flexibilidade (topo do eixo, e significa a importância da iniciativa individual e adaptabilidade organizacional) para controle (base do eixo, enfatizando a necessidade da hierarquia e controle das funções) e o eixo horizontal vai de objetivo interno (ênfase no desenvolvimento dos recursos humanos, mantendo o ambiente de trabalho estável e cooperativo) até o externo



(objetivo organizacional de crescimento e aquisição de recursos). Cada quadrante desta estrutura representa um dos quatro modelos na teoria organizacional: Relações Humanas, Sistemas Abertos, Objetivos Racionais e Dos Processos Internos.

Segundo Quinn (1988), na realidade as organizações não estão dentro destes quatro modelos, pois os modelos não contêm organizações, organizações é que contêm modelos. Uma vez que este autor considera as organizações como sistemas contraditórios, afirma que em toda organização estes quatro modelos existem e que da combinação destas dimensões resulta a tipologia cultural ilustrada na Figura 1:

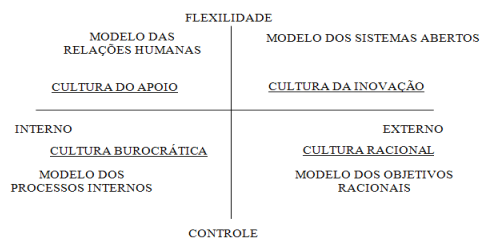


Figura 1. Modelo dos Valores Contrastantes de Quinn.

Fonte: Quinn (1988)

- **Cultura de Apoio** – Esta cultura enfatiza a flexibilidade e o lado interno da organização e tem por principal objetivo a criação e manutenção da coesão e empenho das pessoas, em que a participação e o consenso geradores do espírito de equipe são os meios para atingir os fins. O critério de eficácia inclui o desenvolvimento do potencial humano e do envolvimento das pessoas.
- **Cultura de Inovação** – Segundo Neves (1996), esta cultura valoriza a flexibilidade e a mudança, mas centra a atenção na adaptação da organização às exigências da envolvente. Domina a crença na importância e valor da criatividade, da inovação, receptividade às mudanças, capacidade adaptativa e crescimento e aquisição de recursos.
- **Cultura Racional** – Caracteriza-se pela ênfase na orientação para o externo e para o controle. Tem objetivos claros, bem definidos, de curto alcance, e busca a maximização dos resultados (lucro) na base de uma atuação racional e técnico-econômica. A autoridade centra-se no líder e o poder na competência técnica.
- **Cultura Burocrática** – Nesta cultura, predominam os valores de respeito pelas regras, ordem, hierarquia, segurança/estabilidade e formalismo, sendo caracterizada por uma ênfase de orientação para o controle e para o interno. A liderança neste tipo de cultura tende a ser conservadora no sentido de garantir o controle e de assegurar a estabilidade e a segurança, características que funcionam como critério de eficácia.

Este artigo apresenta um estudo comparativo entre duas empresas construtoras, atuando no momento da pesquisa, uma em João Pessoa (Paraíba/ Brasil), e outra em Lisboa (Portugal), através do qual foi possível evidenciar fatores comportamentais que são entraves para mudanças em empresas construtoras, comprovando que a Cultura Organizacional é um fator determinante para a implantação dessas mudanças e, por fim, identificar formas de ação que proporcionem o aprimoramento da Gestão da Segurança e Saúde no Trabalho em empresas construtoras.

2. MATERIAIS E MÉTODOS

A investigação nas empresas compreendeu duas partes, uma na sede (escritório/gerência) e a outra nos canteiros de obras, com os seguintes objetivos:

- I. A pesquisa na sede das empresas teve o objetivo de conhecer dois aspectos: a cultura organizacional e o Sistema de Gestão da Segurança e Saúde no Trabalho destas empresas. Foram entrevistadas as pessoas correspondentes ao topo de cada empresa, nos seus próprios locais de trabalho. As entrevistas foram estruturadas, na primeira parte, de acordo com um roteiro que apresentava um conjunto de questões propostas por Quinn e colaboradores para o estudo da tipologia de cultura organizacional através dos quatro quadrantes do “Modelo dos Valores Contrastantes”, além de algumas questões relacionadas com a identificação e formação das empresas e com valores organizacionais; e na segunda parte, de acordo com o modelo apresentado pela norma britânica BS 8800 (sobre Sistema de Gestão da Segurança da Saúde no Trabalho).
- II. O objetivo de pesquisar (conhecer) também os canteiros de obras foi verificar ou comprovar como (ou se) estava sendo implantado o SGSST declarado pelos dirigentes das empresas. As observações realizadas quando das visitas aos canteiros contaram com o auxílio de um roteiro de observação sobre as condições gerais SST nestes canteiros.

3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A Empresa sediada em João Pessoa (Empresa X), no momento da pesquisa, tinha cinco obras em andamento (prédios de apartamentos) e empregava 110 pessoas entre o escritório e as obras. Isto significa que, segundo a classificação do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), pode ser considerada de médio porte. Esta empresa iniciou suas atividades ligadas ao mercado imobiliário no ano de 1985 atuando na prestação de serviços em obras públicas e obras industriais. Foi no início dos anos 90 que passou a se dedicar à construção de obras ligadas ao subsetor de edificações. A partir daí, não mais se afastou deste subsetor.



O topo da empresa é composto por duas diretorias: a técnica e a administrativa. Toda a área de produção está sob a responsabilidade do engenheiro/diretor técnico (foi o entrevistado) e a parte administrativo-financeira e comercial fica com o economista/diretor administrativo. A sede da empresa se encontrava muito organizada, layout funcional, bem equipada, mobiliário moderno, cores alegres, recepção agradável, comunicação visual eficiente (com o logotipo e o slogan da empresa bem à vista).

Segundo o entrevistado, a missão, os objetivos e metas da empresa se enquadram na seguinte afirmação: “é crescer e desenvolver a partir de recursos oriundos dos clientes e obter sucesso com isso, produzir apartamentos voltados para o mercado e procurar cada dia melhorar para obter um lugar mais estável, um lugar de destaque na concorrência do mercado”. E ainda: “nós queremos ser uma empresa respeitada no mercado a partir da qualidade. Nosso grande objetivo tem sido qualidade do produto”.

Para identificação da tipologia cultural predominante na empresa em tela, foi aplicado o roteiro de questões do Modelo dos Valores Contrastantes de Quinn, obtendo-se o resultado demonstrado na Figura 2.

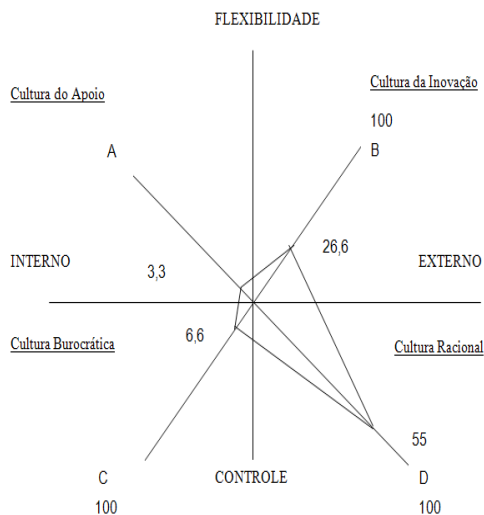


Figura 2. Tipologia Cultural predominante na Empresa X.

Fonte: Melo, adaptado de Quinn (1988)

O tipo de cultura organizacional identificado como predominante nesta empresa, Cultura Racional, caracteriza-se pela “ênfase na orientação para o ambiente externo e para o controle, com objetivos bem definidos de curto alcance e busca da maximização de resultados (lucro) na base de uma atuação racional e técnico-econômica”. (QUINN, 1988).

Quanto aos itens relacionados com segurança e saúde no trabalho, a opinião de um dos sócios da Empresa X é: “o grande causador dos acidentes de trabalho é a cultura

do operário. A dificuldade do operário de entender a necessidade do EPI”. As maiores dificuldades que ele sente para implantação das medidas de segurança estão relacionadas com esta “cultura de rejeição do operário” e com a falta de assessoria competente a quem possa “terceirizar esse serviço e ficar tranquilo”.

A empresa X, segundo o entrevistado inclui as questões de Segurança e Saúde no Trabalho em suas estratégias de desenvolvimento, “até porque a gente precisa orçar a obra e o nosso orçamento é bem abrangente, inclui até as despesas com água, luz e telefone e naturalmente tem de ter as despesas com bandejas de proteção, guarda corpo e equipamentos de proteção Individual. O planejamento prevê as normas de segurança, porém eu não tenho um projeto”.

As observações complementares referentes à Empresa X obtidas no canteiro de obras mostraram que esta Empresa associava a gestão da SST a custos e a algo além da organização do trabalho, à parte e não intrínseco ao processo construtivo. As recomendações para os engenheiros gerentes das obras eram no sentido de “cumprimento dos principais itens NR18 mais fiscalizados pelos agentes do Ministério do trabalho”.

A empresa sediada em Lisboa (Empresa Y) considerada de grande porte (mantinha um quadro médio de 1808 trabalhadores por ano) trabalhava, no momento da pesquisa, essencialmente em construção de obras públicas e grandes obras, tais como estradas, barragens e aeroportos, atuando tanto em Portugal como em outros países da Comunidade Europeia. Para obtenção das informações, foi entrevistado um engenheiro pertencente ao Conselho de Administração que afirmou ser esta uma empresa que privilegia bastante a formação das pessoas. Associado a isto, está a decisão da empresa em implantar uma política da qualidade visando a melhoria dos padrões.

Existia nesta empresa um departamento de formação e recrutamento que recebia os candidatos, fazia uma pré-seleção e depois uma entrevista, sendo responsável por fazer a admissão. Para o quadro técnico, eram selecionadas pessoas de Universidades, para os quadros médios eram selecionadas de escolas de formação profissional e para o pessoal operário ou se ia à concorrência ou se usava cada vez mais o recurso do subempreiteiro. Na opinião do entrevistado, uma empresa bem sucedida, “do ponto de vista dos acionistas, é aquela que apresenta resultados e, do ponto de vista dos trabalhadores, é evidente que o sucesso da empresa passa por aí, mas também passa por criar condições de trabalho, estímulos, dar oportunidades das pessoas participarem da vida da empresa”.

Os objetivos da empresa, declarados pelo entrevistado, foram: produzir com qualidade, nos prazos, e obter resultado (lucro). “Lucro sim, mas com qualidade, cumprindo os prazos e satisfazendo as expectativas e necessidade dos



clientes. Orientamos a nossa política da qualidade na ótica da satisfação do cliente e é evidente que isso passa também pela satisfação dos próprios trabalhadores, o cliente interno. Também na definição da política da empresa há esse conceito da integração da qualidade com a segurança e com a proteção ambiental e está perfeitamente explicitado. Existe realmente uma preocupação com a proteção do meio ambiente”.

Em relação ao sistema de gestão da segurança e saúde no trabalho, a Empresa Y possuía um formalizado, conforme preconizado pela BS 8800. O engenheiro entrevistado afirmou que “esta empresa desde sempre foi extremamente preocupada com esta história de segurança. Não só de cumprir a legislação, mas por sentir que isto faria parte do tal ambiente integrado em melhoria de produtividade, redução de custos e por aí vai. Investe-se bastante e procura-se, em relação à segurança, não só definir as regras, mas depois atuar no terreno, incluindo em todo planejamento da empresa e, portanto, levar a segurança até o local da obra. Nós temos um setor de segurança que depende de mim e tem, digamos, uma pessoa responsável e depois um corpo técnico que faz o planejamento geral e depois, em função das obras, vai organizando sua atividade face ao tipo de obra”.

De acordo com documentos componentes do referido sistema de gestão, a política de segurança e saúde no trabalho (denominada: Política de Prevenção, Higiene e Segurança no Trabalho) de fato assumia uma importância crescente nas preocupações da Empresa Y em virtude da procura constante da melhoria das condições de segurança e saúde nos estaleiros (canteiros de obras). A experiência da Empresa Y demonstrou que a aplicação de uma correta política de segurança contribui para uma efetiva diminuição da frequência e gravidade dos acidentes, aumenta a motivação dos trabalhadores e faz reduzir os erros potenciais. O Plano de Saúde e Segurança no trabalho desta empresa constituía um guia para a implementação das condições de segurança em obra, dando suporte à política de prevenção e segurança no trabalho com os objetivos seguintes:

- Cumprir toda a legislação do âmbito de segurança e saúde;
- Planejar, para todas as atividades com riscos associados, as medidas de prevenção e proteção necessárias ao controle dos riscos profissionais;
- Abordar o controle de riscos de acordo com os princípios gerais da prevenção;
- Manter um registro atualizado capaz de evidenciar as medidas e responsabilidades das tarefas de construção;
- Envolver, nos objetivos enunciados, todos os intervenientes na empreitada, de modo a garantir atuações concertadas e uniformes;

- Promover as ações necessárias para que sejam compreendidas por todos os trabalhadores as medidas a implementar;
- Alocar todos os recursos humanos e materiais necessários à implementação das ações planejadas para garantir a segurança no trabalho.

Para conhecer a tipologia cultural predominante nesta empresa, foi utilizado o roteiro de questões do Modelo dos Valores Contrastantes, de Quinn que apresentou o resultado mostrado na Figura 3.

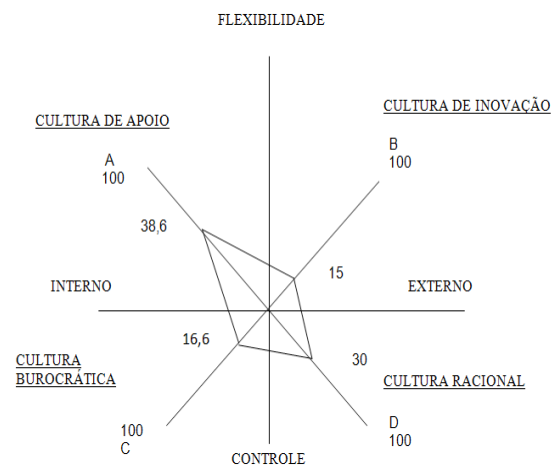


Figura 3. Tipologia Cultural predominante na Empresa Y.

Fonte: Melo, adaptado de Quinn (1988)

O tipo de cultura organizacional identificado como predominante nesta empresa foi: Cultura de Apoio. Este tipo cultural caracteriza-se por “ênfase na flexibilidade e o lado interno da organização e tem por principal objetivo a criação e manutenção da coesão e empenho das pessoas, em que a participação e o consenso geradores do espírito de equipe são os melhores meios para atingir os fins. O critério de eficácia inclui o desenvolvimento do potencial humano e o envolvimento das pessoas”. (QUINN,1988). Percebeu-se que, embora predominante, este tipo não é único. Traços significativos da Cultura Racional são identificados, bem como alguns traços da Cultura da Inovação e Cultura Burocrática.

As entrevistas e observações realizadas nas duas empresas revelaram que:

I. Em relação ao Sistema de Gestão da Segurança e Saúde no Trabalho (SGSST):

- A Empresa X possuía uma Política de SST formalizada, bem como documentos que comprovavam a existência de um SGSST (conforme preconizado pela BS 8800); porém, não estava sendo implantado



devido, segundo o dirigente da empresa, a dificuldades, tais como: rejeição dos operários (principalmente quanto “ao uso do EPI”) e falta de assessoramento (pessoas especializadas e competentes para ele “terceirizar esse serviço e ficar tranquilo”). Esta Empresa associava a gestão da SST a custos e a algo além da organização do trabalho, à parte e não intrínseco ao processo construtivo.

- A Empresa Y possuía um sistema de gestão da segurança e saúde no trabalho formalizado, conforme preconizado pela BS 8800. Trata-se de uma empresa extremamente preocupada com Segurança e Saúde no Trabalho, não só no sentido de cumprir a legislação, mas por sentir que isto faz parte do ambiente integrado em melhoria de produtividade, qualidade e competitividade além da redução de custos. Investe-se bastante e procura-se em relação à segurança não só definir as regras, mas depois atuar no terreno, incluindo em todo planejamento da empresa e, portanto, levar a segurança até o local da obra.

II. Em relação aos valores predominantes:

- Na Empresa X, as decisões estavam orientadas para o ambiente externo: satisfação do cliente (“sem o cliente não existe empresa”), obtenção de sucesso (lucro), marketing, produção de apartamentos voltados para o mercado, lugar de destaque na concorrência, qualidade do “produto”. Em se tratando do ambiente interno, as melhorias eram realizadas no escritório, com investimento na capacitação de funcionários (principalmente aqueles que tinham contato direto com o público ou eram responsáveis pelas vendas), nos móveis, no layout, enfim na imagem da empresa. Porém, quanto ao canteiro de obras, inexistia capacitação de funcionários e modernização do processo construtivo. As condições de trabalho, embora seguissem estritamente o preconizado pela legislação, ainda apresentavam algumas distorções.
- Na Empresa Y, o equilíbrio entre o ambiente externo e o interno é o cerne da questão que orienta as tomadas de decisões, ou seja, a política da empresa

ao enfatizar a busca da qualidade para satisfação do cliente enfatiza também o desenvolvimento e envolvimento dos colaboradores internos, a melhoria das condições de trabalho e a proteção ao meio ambiente.

4. CONCLUSÃO

Valores são crenças e conceitos básicos e formam o coração da cultura de uma organização. São definições a respeito do que se considera importante para a empresa atingir o sucesso e fornecem um senso de direção para as decisões tomadas.

A reflexão desta pesquisa desenvolveu-se a partir da preocupação básica de identificar o fator determinante para a implantação de um Sistema de Gestão da Segurança e Saúde no Trabalho em empresas construtoras. Esta investigação científica identificou que a cultura organizacional é este fator e que os valores e aspectos comportamentais que constituem o coração desta cultura norteiam o estilo, a filosofia administrativa e as escolhas feitas pelos gestores em relação às práticas organizacionais e de gestão, e certamente influenciam na criação e manutenção da “cultura da segurança”.

Desta forma, pode-se considerar que a identificação da cultura organizacional, predominante numa organização, desempenha um papel importante na compreensão do contexto de gestão em geral desta organização. Em relação ao modelo dos Valores Contrastantes, de Quinn, escolhido para identificar a tipologia cultural predominante nas empresas pesquisadas, o mesmo mostrou-se uma ferramenta válida para a identificação da cultura organizacional através das quatro orientações da cultura de empresa, detectáveis através de enunciados próprios, apresentando coerência na explicitação dos resultados frente aos dilemas organizacionais com que as empresas se defrontam. Foi perceptível também a grande influência do meio envolvente externo sobre o meio interno, principalmente no que se refere à concorrência e à instabilidade do mercado imobiliário.

Nesta investigação, foram evidenciadas duas situações distintas e contrastantes: enquanto a Segurança e Saúde no Trabalho não se encontravam integradas à estrutura de gestão adotada por uma das empresas (Empresa X), não permitindo assim a implantação de ações preventivas de conscientização, sensibilização e capacitação, na outra (Empresa Y) acontecia exatamente o contrário. Isto significa que sem o compromisso em relação à Segurança e Saúde no Trabalho por parte das pessoas que decidem sobre a vida da empresa, além do que determina a lei, não há chance de se alcançar resultados positivos.

Confirma-se assim que a implantação de um Sistema de Gestão da Segurança e Saúde no Trabalho em empresas



construtoras está intrinsecamente dependente dos valores e aspectos comportamentais das pessoas que formam o topo destas empresas.

Poucas pesquisas têm considerado a influência da cultura organizacional no dia a dia das organizações. Porém, este trabalho permite afirmar que só o conhecimento das atitudes dos indivíduos no seio de uma organização, qualquer que ela seja, tornará possível introduzir em tempo oportuno as alterações necessárias nos diversos níveis de gestão e fornecer as bases para o estabelecimento de novas políticas e/ou de ulteriores tomadas de decisão.

A resposta eficaz das empresas construtoras em matéria de Segurança e Saúde no Trabalho permanecerá seriamente afetada enquanto se continuar a menosprezar o planejamento para cada obra, a atribuição de responsabilidades, o engajamento da alta gestão, e continuar acontecendo resquícios da herança escravagista que deprecia o trabalho manual (o valor da vida humana confunde-se com o valor atribuído ao próprio trabalho). Sabe-se que o tratamento dispensado aos recursos humanos, pelas modernas práticas de gestão empresarial, não se resume ao domínio da eficiência da execução de tarefas pré-determinadas. Os recursos humanos são considerados como a identidade de cada organização e se constituem cada vez mais o vetor principal da gestão empresarial.

As informações apresentadas e analisadas no desenvolvimento deste trabalho sugerem que a prevenção de riscos profissionais nos canteiros de obras é coerente com as estratégias da qualidade, com abordagens centradas nos processos (produtivos e organizacionais), uma vez que ambas se dirigem à eliminação das disfunções no âmbito da concepção, organização e gestão dos locais de trabalho que frequentemente repercutem no ambiente externo, sempre visando à satisfação do empresário, do trabalhador e do cliente. Na atualidade, já não é possível classificar como “bom” o produto ou o processo que não garanta, também, nível aceitável de bem-estar de quem os produz, comercializa ou consome.

Finalizando este trabalho, pode-se afirmar que a segurança é o meio profissional de executar o trabalho sem perda de vidas, lesões físicas ou danos ao patrimônio e que a adoção, pelas empresas construtoras, de um Sistema de Gestão da Segurança e Saúde no Trabalho, significaria um salto qualitativo de inovação organizacional, repercutindo em todos os níveis, motivando a gestão e os empregados em torno da prevenção de riscos profissionais e com reflexos positivos no desempenho geral da empresa.

5. REFERÊNCIAS

DE CICCIO, F. **Manual sobre Sistema de Gestão da Segurança e Saúde no Trabalho** – Vol II. São Paulo: Tecnotexto S/C LTDA, 1996.

DIAS, L. M. A. **Inspecting Occupational safety and health in the construction industry**. Turin: ILO/ITC, 2009.

NEVES, J. G. **Clima Organizacional, Cultura Organizacional e Gestão de Recursos Humanos**: Portugal no contexto de outros países. 1996. Doutorado (Tese de Doutorado). – ISCTE, Lisboa.

OLIVEIRA, J. C. **Compreensão e equívocos**. São Paulo: **Revista Proteção**. pp.52 – 61, 2001.

QUINN, R. E. **Beyond Rational Management. Mastering the Paradoxes and Competing Demands of High Performance**. San Francisco: Jossey - Bass Publishers, 1988.



ORGANIZATIONAL CULTURE - DECISIVE FACTOR FOR SAFETY AND HEALTH AT WORK IN CONSTRUCTION COMPANIES

Abstract

The solution to the problems associated with the precarious conditions of work on building sites exists and it is practicable, although the unsafety is still a constant in the majority of these places. Even the companies that apply safety at work in its productive process do it in a punctual and instantaneous manner, without planning and without having an established politics of Safety and Health at Work. This article does a reflection about this question emphasizing that safety and health at work are linked to factors such as beliefs and values of the people who are responsible for decision making in companies. These factors are the essence of a company's culture. Trough a case study, it is proved that the organizational culture is a determining factor to the development of the management system of Safety and Health at Work in the building companies.

Keywords: Policy of Safety and Health at work, Organizational Culture, Construction Industry
