

**FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS DE
SERGIPE FANESE
NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO E EXTENSÃO – NPGE
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO “LATO SENSU”
ENGENHARIA DE SEGURANÇA DO TRABALHO**

DIÊGO PRADO DOS SANTOS SANTANA

**QUEBRANDO O PARADIGMA DA BALANÇA:
A CULTURA DE SEGURANÇA COMO NOVO ELEMENTO DE
GESTÃO DE SAÚDE E SEGURANÇA DO TRABALHO**

Aracaju - SE
2017

DIÊGO PRADO DOS SANTOS SANTANA

**QUEBRANDO O PARADIGMA DA BALANÇA:
A CULTURA DE SEGURANÇA COMO NOVO ELEMENTO DE GESTÃO DE
SAÚDE E SEGURANÇA DO TRABALHO**

Artigo apresentado ao Curso de Pós Graduação “Lato Sensu” de Engenharia de Segurança do Trabalho da FANESE, como requisito parcial para conclusão obtenção do curso de Especialização em Engenharia em Segurança do Trabalho.

Orientador: Prof. Msc. Roberto Theobald

Coordenadora de Curso: Profa. Msc. Felora Daliri Sherafat

Aracaju - SE
2017.1

DIÊGO PRADO DOS SANTOS SANTANA

**QUEBRANDO O PARADIGMA DA BALANÇA:
A CULTURA DE SEGURANÇA COMO NOVO ELEMENTO DE GESTÃO DE
SAÚDE E SEGURANÇA DO TRABALHO**

Artigo apresentado à Coordenação do Curso de Pós Graduação “Lato Sensu” de Engenharia de Segurança do Trabalho da Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe – FANESE, como requisito para obtenção do grau de Especialista em Engenharia de Segurança do Trabalho, no período de 2017.1.

Aracaju (SE), 31 de Agosto de 2017.

Nota/Conteúdo: _____ (_____)
Nota/Metodologia: _____ (_____)
Média Ponderada: _____ (_____)

Prof. Msc. Roberto Theobald

Profa. Msc. Felora Daliri Sherafat

Prof. Dr. André Felipe Barreto Lima

RESUMO¹

Evidenciada com um grande marco na atual conjuntura econômica mundial, a globalização assume um papel essencial na relação das empresas com o mercado. Ela se apresenta como uma moeda onde em uma das faces se destaca a perspectiva de internacionalização das ações das empresas e em outra arroga uma série de exigências às quais as que querem se inserir nos novos mercados são obrigadas a atender. Isso requer delas alcançar cada vez mais produtividade para se tornarem competitivas nessa “aldeia global”. Para a construção civil não é diferente. Esse setor, que é um dos mais relevantes para o desenvolvimento de uma sociedade, também é registrado como um dos que mais colaboram para os altos índices de acidente de trabalho. É comum uma empresa pensar muitas vezes que para ser produtiva, não pode priorizar a segurança do trabalho, ou seja, produtividade e segurança encontram-se em situações opostas, numa visão de que esta diminui ou até mesmo impede aquela. Como, então, conciliar na construção civil a produtividade e a competitividade e, ao mesmo tempo, proporcionar a segurança dos serviços e de todos os envolvidos? A partir de uma pesquisa teórica, o presente artigo pretendeu responder a essa questão, partindo do pressuposto que essa conciliação é possível a partir da inserção de uma *Cultura de Segurança do Trabalho*, como aglutinador da *Produtividade* e *Segurança*, de um lado, em oposição aos *Acidentes*, de outro.

Palavras-chave: Cultura de Segurança. Produtividade. Segurança do Trabalho.

¹Diêgo Prado dos Santos Santana, Pós-graduando em Engenharia de Segurança do Trabalho - FANESE. Graduação em Engenharia Civil - Faculdade Pio Décimo. Cursos técnicos em Segurança do Trabalho - CEFET e Edificações - Escola Técnica Federal de Sergipe. diegoprado12@hotmail.com

LISTA DE TABELA

Tabela 1 - Principais Causas de Morte no Trabalho no Brasil	14
---	----

LISTA DE QUADRO

Quadro 1 - Elementos Comuns ao Conceito de Cultura de Segurança.....	20
--	----

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Velho Paradigma: Produtividade x Segurança	16
Figura 2 - Novo Paradigma: Cultura de Segurança = Produtividade + Segurança.....	16
Figura 3 - Relação entre os <i>Stakeholders</i> e Empresa.....	18
Figura 4 - Modelo de Maturidade de Cultura de Segurança de Fleming	22
Figura 5 - Modelo de Maturidade de Cultura de Segurança de Hudson.....	23

SUMÁRIO

RESUMO

LISTA DE TABELA

LISTA DE QUADRO

LISTA DE FIGURAS

1 INTRODUÇÃO	Erro! Indicador não definido.
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	9
2.1 A COMPETITIVIDADE DAS EMPRESAS NA “ALDEIA GLOBAL”	9
2.2 PRODUTIVIDADE E SEGURANÇA DO TRABALHO: DOIS PRATOS DE UMA MESMA BALANÇA?.....	Erro! Indicador não definido.1
3 DESENVOLVIMENTO - QUEBRANDO O PARADIGMA DA BALANÇA: A CULTURA DE SEGURANÇA COMO NOVO ELEMENTO DE GESTÃO DE SAÚDE E SEGURANÇA DO TRABALHO	17
3.1 Sobre os elementos que compõem uma cultura de segurança.....	20
3.1.1 Clima de Segurança.....	20
3.1.2 Maturidade de Segurança	21
3.1.3 Atingindo o estágio de interdependência – O Cuidado Ativo	23
3.2 Sobre Alguns Fatores que se relacionam à Cultura de Segurança.....	24
3.2.1 Fatores Humanos relevantes	24
3.2.2 Acidentes / Incidentes	25
3.2.3 Perigo / Risco.....	26
3.2.4 Para uma nova gestão da SST.....	27
3.3 A Cultura de Segurança aperfeiçoando a Construção Civil	28
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS	29
REFERÊNCIAS	32
ABSTRACT	

1. INTRODUÇÃO

A evolução tecnológica tem provocado várias mudanças no mundo, dentre as quais estão o desenvolvimento das organizações, a melhoria da qualidade de seus produtos, a facilidade de informações graças à tecnologia e a oportunidade de crescimento econômico e da qualidade de vida das pessoas. Se, por um lado, o modelo atual de globalização fez com que as empresas crescessem e ocupassem novos espaços, por outro tem mudado conceitos e valores antigos, porém importantes das empresas.

Devido às transformações nesse cenário mundial, o conceito “competitividade” tem sido muito aplicado pelas empresas no intuito de buscar responder às demandas e expectativas de mercado para obter uma rentabilidade igual ou superior aos rivais. Essas demandas exigem uma busca diária de produtividade, sem perda da qualidade de seus produtos e serviços, pois, como afirma Marino (2006, p.6), “qualidade e produtividade são fatores chave para a competitividade e sempre foi preocupação dos setores produtivos, em maior ou menor escala em diferentes setores”. Para isso, as empresas se empenham na implementação de programas de qualidade total, cujos resultados não só garantam a plena satisfação dos clientes como também reduzam os custos de operação, minimizem as perdas e otimizem a utilização dos recursos existentes, gerando desenvolvimento.

A construção civil tem se apresentado, ao longo da história, como um dos setores que mais colaboram para o desenvolvimento econômico dos países, além de contribuir diretamente para a redução do déficit de infraestrutura econômica e social e da garantia do uso racional e eficiente dos recursos envolvidos no seu ciclo de vida (DE PAULA, 2016). No Brasil, embora a recessão econômica já esteja assolando o país desde 2014, dados do IBGE demonstram que a construção civil foi um dos setores que, no início de 2016, apresentou crescimento, mesmo pequeno. Ainda segundo o Instituto, para os cinco primeiros meses de 2017, o setor industrial mostrou acréscimo de 0,5% e, entre as grandes categorias econômicas, o perfil dos resultados despontou maior dinamismo para bens de consumo duráveis (11,0%) e bens de capital (3,5%), impulsionadas, em grande parte, pela ampliação na fabricação de automóveis (18,4%) e eletrodomésticos (12,1%), na primeira; e de bens de capital agrícola (24,8%), para construção (24,0%) e para uso misto (11,6%), na segunda².

²Disponível em <<http://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/10058-producao-industrial-sobe-0-6-em-abril.html>>. Acesso em 18 ago 2017.

O uso da tecnologia e os novos métodos construtivos (máquinas, equipamentos, procedimentos etc.) são exemplos desse avanço que tem estimulado o desenvolvimento dessa indústria e a competitividade neste campo. Diante desse contexto, este setor precisa se preocupar em manter a qualidade dos seus serviços diante da outra necessidade: a de aumentar a produtividade para conseguir competir no mercado. Isso tem feito com o que a construção civil também seja o setor que mais padece com a incidência de acidentes e doenças do trabalho.

Com efeito, se a construção civil é um dos grandes impulsionadores econômicos de um país, precisa também priorizar neste avanço a preocupação com os acidentes e doenças ocupacionais. Como, então, conciliar na construção civil a produtividade e a competitividade e, ao mesmo tempo, proporcionar a segurança dos serviços e de todos os envolvidos? Este trabalho parte do pressuposto que essa conciliação é possível a partir da adoção, por parte de todos os envolvidos no processo produtivo, do princípio de que a segurança não se contrapõe à produtividade de uma empresa, e sim que é parte integrante dela, estabelecendo uma nova cultura de segurança.

A importância desse trabalho encontra-se fundamentada no fato de que “existem poucos pesquisadores com artigos publicados sobre cultura de segurança no Brasil” (GONÇALVES FILHO, 2011, p.16) e, com o incentivo dessa discussão, tanto os estudiosos da área de segurança do trabalho, quanto os empreendedores poderão perceber a relevância da admissão de um novo paradigma que una o aumento da produtividade a uma cultura de segurança do trabalho.

Diante do exposto, o objetivo geral deste artigo foi analisar a questão de como lidar com a produtividade sem se descuidar da segurança do trabalho. A ideia central desse trabalho foi a de que seria possível conciliar produtividade e competitividade e, ao mesmo tempo, proporcionar a segurança dos serviços e dos trabalhadores a partir da adoção, por parte de todos os envolvidos no processo produtivo, do princípio de que a segurança não se contrapõe à produtividade de uma empresa, e sim que é parte integrante dela. Para atingir este fim, foi utilizada uma metodologia qualitativa que consistiu numa pesquisa teórica, a qual empregou como principais procedimentos metodológicos a pesquisa bibliográfica e a análise conceitual, a saber, dos conceitos de competitividade e produtividade, da segurança e da cultura de segurança, buscando compreender possíveis contraposições ou interseções entre os paradigmas da produtividade e da segurança no âmbito da Saúde e Segurança do Trabalho.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 A COMPETITIVIDADE DAS EMPRESAS NA “ALDEIA GLOBAL”

Globalização é um termo que se tornou corrente nas sociedades contemporâneas e que suscita diversas interpretações (a nível sociológico, econômico, cultural, dentre outros), tratando-se de um fenômeno multidimensional que comporta processos complexos e contraditórios, a tal ponto que alguns autores falam em “globalizações” e não em “globalização” como um fenômeno único e homogêneo.

O conceito de globalização tem origem no trabalho de vários intelectuais do século XIX e início do século XX, porém o termo “globalização” passou a ser efetivamente usado em fins dos anos 60 e início dos anos 70 e “sugere uma magnitude ou intensidade crescente de fluxos globais, de tal monta que Estados e sociedades ficam cada vez mais enredados em sistemas sociais e redes de interação” (HELD; MCGREW, 2001, p.12). Isso significa que esse fenômeno tem derrubado fronteiras e servido para criar uma nova ordem mundial, uma nova estrutura e um novo mundo, marcado por ultrapassar e estreitar fronteiras, a ponto de torná-lo uma “aldeia global”³.

A globalização é, portanto, como uma moeda para as empresas, que se apresenta com duas faces: uma onde se destaca a perspectiva de internacionalização das ações das empresas e outra que traz consigo uma série de exigências às quais as empresas que querem se inserir nos novos mercados são obrigadas a atender. Klicksberg (1993) citado por Theobald (2005) descreve essa ação:

“A globalização amplia as oportunidades, destruindo barreiras políticas e abrindo os mercados; porém, ao mesmo tempo, maximiza as interdependências, o que constitui um contexto de extrema complexidade para o desempenho organizacional” (THEOBALD, 2005, p.183).

Uma marca da globalização é a competitividade. Para Kenichi Ohmae (1989), famoso consultor japonês e estudioso dedicado à análise da globalização, esta passa a exigir uma nova forma de gestão das empresas, agora em escala mundial. Nos anos 90, Ohmae sustentava a tese de que a geografia havia perdido suas fronteiras e que, nesse novo contexto, os negócios precisam operar considerando que as necessidades globais

³ Segundo o conceito de *aldeia global*, criado pelo filósofo canadense Herbert Marshall McLuhan, “o progresso tecnológico está reduzindo todo o planeta à situação de uma aldeia, ou seja, que as pessoas têm a possibilidade de se intercomunicar diretamente umas com as outras, independentemente da distância” (SILVA; ALVARENGA, 2009, p.140).

conduzem à necessidade de desenvolver produtos globais para se colocar como concorrente competitivo. Por outro lado, isso não significa que operar globalmente no mercado retire a obrigação de desenvolver produtos adaptados às realidades locais.

O relatório do Fórum Econômico Mundial - FEM/WEF (2016) sobre competitividade afirma que “entender a competitividade é essencial”, pois “economias competitivas são menos suscetíveis a crises, uma vez que são mais resilientes para riscos e melhor equipadas para se adaptar a ambientes em constante mudança”⁴.

Alguns estudos ressaltam alguns pontos que são importantes para tornar uma empresa competitiva: uma boa gestão de negócios, onde os setores estejam interligados; capacidade de inovação, onde a empresa possa agregar valor por meio de melhoria de seus produtos ou processos; fidelização do cliente, fazendo com que este seja promotor da empresa e de sua marca; elaboração de uma estratégia de preços, para ganhar espaço no mercado e garantir a qualidade e valor agregado a seus produtos e serviços.

Faz-se necessário, entretanto, que as empresas gerem um conjunto de estratégias e criem uma cultura para cada, englobando os valores, missão e visão da empresa que facilitem a concorrência no mercado e lhes permitam ampliação ou manutenção por um tempo desejado nesse mercado. Isso requer planejamento e participação de todos os funcionários, onde eles sejam incentivados e contribuam com a boa produtividade. Contudo, embora estejamos tratando de competitividade no novo cenário mundial, não podemos pensar que a globalização se reduz a aspectos econômicos:

“A globalização é criada pela convergência de fatores políticos, sociais, culturais e econômicos. Foi impelida, sobretudo, pelo desenvolvimento de tecnologias da informação e da comunicação que intensificaram a velocidade e o alcance da interação entre as pessoas ao redor do mundo” (GIDDENS, 2005, p.61).

Mesmo dentro das empresas, a globalização se apresenta em aspectos que exigem dos gestores e funcionários mudanças comportamentais que, é claro, estão interligadas a um novo modo de compreensão do processo produtivo e do papel de cada um nesse processo. Pode-se dizer, então, que a globalização comporta processos de enculturação e que, conseqüentemente, a cultura de segurança nas empresas estaria inserida nessas novas adaptações.

⁴Disponível em: <http://ois.sebrae.com.br/publicacoes/relatorio-sobre-a-competitividade-global-2015-2016>>. Acesso em 17 jul 2017.

2.2 PRODUTIVIDADE E SEGURANÇA DO TRABALHO: DOIS PRATOS DE UMA MESMA BALANÇA?

Como citado, para a empresa tornar-se competitiva ela precisa utilizar várias estratégias. Muitas delas estão relacionadas ao aumento da produtividade. Mas, qual o conceito de produtividade que as empresas têm usado e de que forma este as têm tornado mais competitivas? Produtividade e Competitividade são complementares ou apresentam algum antagonismo? É possível a empresa aumentar a sua produtividade e, com isso, se descuidar da segurança de seus trabalhadores e logo, essa ser uma relação desigual? As possíveis respostas a tais questionamentos trazem à tona uma discussão sobre novos paradigmas a respeito das relações de trabalho e do sistema de gestão da segurança.

A produtividade pode ser entendida como a eficiência com a qual os insumos são transformados em produção (LONGENECKER *et. al.*, 1997 *apud* MARINO, 2006). Ainda em relação à questão da eficiência, Tupy e Yamaguchi (1998) veem a produtividade como a relação entre as quantidades de produtos e de insumos disponíveis numa empresa para a produção. Nessa perspectiva, a existência de eficiência é sinônimo de ausência de desperdício.

Essas ideias estão ligadas basicamente a relação insumo e produto, sobretudo nas indústrias automobilística ou agropecuária; porém não se pode deixar de considerar todo o processo de produção existente entre a entrada da matéria-prima e a saída do produto final, cujo percurso envolve a relação entre os meios, relações humanas, ambiente e produto final. Tupy e Yamaguchi (1998, p.41) asseguram isso quando destacam que “a produtividade varia devido a diferenças na tecnologia de produção, na eficiência dos processos de produção e no ambiente em que ocorre a produção”.

A partir do Século XX, as empresas começaram a desenvolver novos métodos de sistemas produtivos e, automaticamente, novas formas de organização do trabalho, principalmente a partir das fábricas de automóveis, a exemplo do Taylorismo e Fordismo criadas, respectivamente, por Henry Ford⁵ e Frederick Taylor⁶. Ambos

⁵ Henry Ford (1863-1947) foi um empresário norte-americano, fundador da Ford Motor Company. Foi o primeiro a implantar a linha de montagem em série na fabricação de automóveis, sistema conhecido como fordismo, um processo que revolucionou a fabricação de automóveis. Graças a montagem em série, em 1925, um novo Ford ficava pronto em 15 segundos. Disponível em <https://www.ebiografia.com/henry_ford>. Acesso em 18 ago 2017.

⁶ Frederick Taylor (1856-1915) foi um engenheiro mecânico norte-americano, considerado o pai da Administração Científica do Trabalho. Propôs a racionalização do trabalho por meio do estudo do tempo e dos movimentos, visando definir uma metodologia que deveria ser seguida por todos os trabalhadores,

afirmavam que o aumento da produtividade viria com o uso mais racional das horas trabalhadas, propondo maior racionalização do processo produtivo, por meio da aplicação de métodos como: controle das atividades dos trabalhadores, divisão e parcelamento das tarefas, mecanização de parte das atividades (com a introdução da linha de montagem) e um sistema de recompensas e punições de acordo com o comportamento dos operários.

Impulsionado pela globalização, surgiu, principalmente a partir dos anos 1990, um novo paradigma produtivo que, rompendo com o sistema fordista-taylorista de produção, trouxe o desafio das empresas locais construírem uma nova capacidade competitiva com padrões exigidos agora em nível mundial (FARAH JÚNIOR, 2000):

“Essa radical transformação nos processos produtivos e atividades a eles ligadas passa a se distinguir de modelos anteriores, porque representa a possibilidade concreta de aumentar a capacidade competitiva das empresas, tanto pelos graus de inovação em produtos e processos como pelas formas de gestão que viabilizem a aplicação de um novo modelo sócio técnico” (FARAH JÚNIOR, 2000, p.52).

Diante do exposto, nota-se o quanto a questão da produtividade tornou-se essencial. Observa-se, entretanto, que tal busca tem se restringido apenas ao objetivo final do processo, ou seja, a produção em série de um produto para o consumo em massa, sem se preocupar com o processo em si e seus envolvidos. Não se pode esquecer, por exemplo, que a produtividade da empresa passa também pela produtividade do trabalhador que, por sua vez, produzirá mais e melhor se desempenhar suas funções num ambiente equilibrado e sustentável: “um sistema de produção, qualquer que seja ele, não é sustentável nas dimensões social, econômica e ambiental quando o ambiente em que os trabalhadores exercem suas atividades não é seguro e saudável, cause mortes, mutilações e doenças da força de trabalho” (GONÇALVES FILHO, 2011, p.15). Nesse ponto de vista, é possível, então, compreender a importância da segurança do trabalho e as conquistas alcançadas nesse aspecto.

De acordo com Benite (2004), enquanto o termo “Segurança” pode ser entendido como “o estado de estar livre de riscos inaceitáveis de danos”, o termo “Saúde” pode significar um “estado de bem-estar físico, mental e social, e não meramente a ausência de doenças ou enfermidades”. Unindo essas duas definições, a

estabelecendo uma padronização do método e das ferramentas utilizadas, para eliminação de qualquer desperdício. Disponível em <https://www.ebiografia.com/frederick_taylor>. Acesso em 18 ago 2017.

“Segurança e Saúde do Trabalho” pode ser compreendida como “o estado de estar livre de riscos inaceitáveis de danos nos ambientes de trabalho, garantindo o bem-estar físico, mental e social dos trabalhadores”. (p.19).

Tem-se registro de que as primeiras leis voltadas à proteção do trabalhador datam do início do século XIX na Europa, a exemplo da Inglaterra com a “Lei de Saúde e Moral de Aprendizizes”, que estabelecia jornadas de trabalho e medidas de melhoramento no ambiente de trabalho, ou ainda com a contratação do primeiro Inspetor-Médico, submetendo os funcionários das fábricas a exames admissionais e periódicos como forma de cuidar e controlar a saúde deles. Ressalta-se ainda a regulamentação da Segurança e Higiene do Trabalho na França e da “Lei de indenização obrigatória dos trabalhadores” na Alemanha, bem como a primeira Associação de Higiene e Prevenção de Acidentes, visando prevenir o acidente e amparar o trabalhador acidentado (PEREIRA, 2001).

No Brasil, os avanços quanto às leis e a proteção da relação de trabalho fazem parte de um processo tardio. Historicamente conhecido como um país colonizado e baseando sua economia na mão de obra escrava e agrícola, a preocupação com suas condições de segurança sempre foi pequena e essencialmente privada, começando a desenvolver legislações específicas durante a República Velha⁷, paralelamente ao processo de industrialização do país.

Com a criação do Ministério do Trabalho em 1930, das Inspetorias e Delegacias Regionais do Trabalho - DRT's⁸ - em 1940 e da CLT⁹ em 1943, essas legislações foram modificadas, desenvolvidas e posteriormente, consolidadas com a Constituição Federal de 1988 (CHAGAS *et. al.*, 2011). Destacam-se como avanço nas leis trabalhistas a aprovação da portaria Mtb (Ministério do Trabalho) nº 3.214 de 1978, composta de 28 Normas Regulamentadoras (NRs). Conforme o item 1.1 da NR-1, as Normas Regulamentadoras são normas:

“de observância obrigatória pelas empresas privadas e públicas e pelos órgãos públicos da administração direta e indireta, bem como pelos órgãos dos Poderes Legislativo e Judiciário, que possuam empregados regidos pela Consolidação das Leis do Trabalho – CLT (BRASIL, 1978)”.

⁷A República Velha, conhecida como Primeira República, vai desde 1889 até 1930, quando Getúlio Vargas assumiu o poder através de um golpe de Estado.

⁸Atualmente SRTE - Superintendência Regional do Trabalho e Emprego.

⁹Consolidação das Leis Trabalhistas - instituída pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943.

Apesar de tardios, os avanços em termos da segurança do trabalho foram significativos, mas os índices de acidentes e doenças do trabalho no país ainda são altos. De acordo com o Observatório Digital de Saúde e Segurança do trabalho no Brasil¹⁰, de 2012 a 2016 foram registradas 3.305.708 CAT's (Comunicações de Acidentes de Trabalho). No mesmo período foram gastos R\$ 20.622.012.007,06 com benefícios acidentários (auxílio-doença, aposentadoria por invalidez, pensão por morte e auxílio-acidente – sequelas). Além disso, o Observatório estima que de 2012 até o momento ocorra no Brasil 1 (um) acidente estimado a cada 47s.

Relatórios da OIT (Organização Internacional do Trabalho) mostram também que é elevada tanto a letalidade em decorrência de enfermidades ou acidentes laborais quanto o número de pessoas que sofrem doenças ou acidentes não letais.

Tabela 1 - Principais Causas de Morte no Trabalho no Brasil.

Pessoas mortas a cada ano devido a enfermidades relacionadas com o trabalho.	Pessoas mortas a cada ano como consequência de acidentes no trabalho.	Pessoas que sofrem de doenças não letais relacionadas com o trabalho.	Pessoas que sofreram acidentes laborais não mortais a cada ano.
2,02 milhões	321.000	160 milhões	317 milhões

Fonte: OIT (2013).¹¹

Dentre os acidentes de trabalho, a construção civil é um dos setores que mais se destacam nesse aspecto (BENITE, 2004). Em 2013, a *Construção* ficou em 2º lugar no número de mortes, com 451 óbitos; perdendo apenas para a atividade de *Transporte, Armazenagem e Correios* com 437; entretanto, liderou no mesmo ano o ranking com 1.616 acidentes que levaram à incapacidade permanente (MTE, 2015).

“A distribuição dos acidentes do trabalho pelos setores econômicos demonstra que alguns segmentos podem ser considerados como de alto risco, a exemplo da Indústria Extrativa, Fabricação de Produtos Minerais não metálicos, Transportes, Construção Civil e outros” (MTE 2015, p.7).

Buscar a redução dos acidentes de trabalho deve ser um dos principais objetivos das empresas, mas não é algo fácil de alcançar, uma vez que, apesar da melhoria de

¹⁰ Disponível em <<https://observatoriosst.mpt.mp.br/>>. Acesso em 10 ago 2017.

¹¹ Disponível em <<http://www.oit.org.br/content/doencas-profissionais-sao-principais-causas-de-mortes-no-trabalho>>. Acesso em 10 ago 2017.

qualidade da legislação e da modernização tecnológica ocorrida nas últimas décadas, a prevenção desses acidentes ainda necessita de avanços significativos. Como atesta o MTE (2015, p.7), “as medidas de proteção à segurança e saúde do trabalhador não têm acompanhado nosso crescimento econômico”.

De fato, isso não ocorrerá de maneira efetiva se as empresas continuarem adotando modelos tradicionais de gestão da segurança e Saúde do Trabalho. Benite (2004) alerta sobre uma das tendências atuais estimuladas por agências fiscalizadoras em muitos países de criação de um “arcabouço jurídico”, no qual estas criam normas e obrigam as empresas a cumpri-las e elas, por sua vez, tentam demonstrar que suas estruturas de gestão da segurança funcionam a partir do cumprimento dessas normas. Isso é positivo, mas pode tornar o sistema de gestão de segurança rígido. Na indústria da construção civil, por exemplo, é percebido o quanto as Normas Regulamentadoras, principalmente as NR-9 e NR-18¹², são elementos importantes e relevantes no tocante a gestão de segurança nesse setor; apesar disso, uma grande quantidade de empresas, ainda realiza esse sistema de maneira informal, mal planejada, com a participação e desenvolvimento somente por parte do corpo técnico de SST e apenas com a experiência deles, no intuito exclusivo de obedecer a imposição legal (BENITE, 2004).

“Assim, pode-se considerar que há um grande espaço para a reavaliação e para a implementação de modificações significativas nos modelos de gestão da SST nas empresas construtoras” (BENITE, 2004, pp. 5-6).

Por muito tempo, as empresas empregaram o conceito de produtividade da seguinte forma: se produzo mais e vendo mais, logo, sou uma empresa produtiva e torno-me competitivo no mercado, não importando quais meios utilizei para isso. Com o desenvolvimento da industrialização e de outros processos socioeconômicos (a exemplo dos provocados pela globalização), foi necessário que esse conceito se ampliasse e passasse a incluir, por exemplo: a diminuição ou até eliminação das perdas; a qualidade do produto ou serviço; a motivação dos funcionários (premiações); a melhoria do fluxo do processo produtivo (recebimento de insumos, inspeção; embalagem, entrega etc.), dentre outros. Seja no primeiro ou no segundo momento, produtividade e competitividade ainda não incluem o conceito de segurança, mas, ao contrário, por vezes a preocupação com a segurança é entendida como obstáculo a essas

¹² A NR-9 trata do Programa de Prevenção de Riscos Ambientais - PPRA, enquanto a NR-18 dispõe sobre o PCMAT – Programas de Condições e Meio Ambiente de Trabalho na Indústria da Construção.

duas concepções de produtividade. Aqui, trata-se do que o presente estudo denomina de *Velho Paradigma da Balança* no qual Produtividade e Segurança ocupam, cada um, um prato da balança, numa suposta contradição e separação entre ambas.

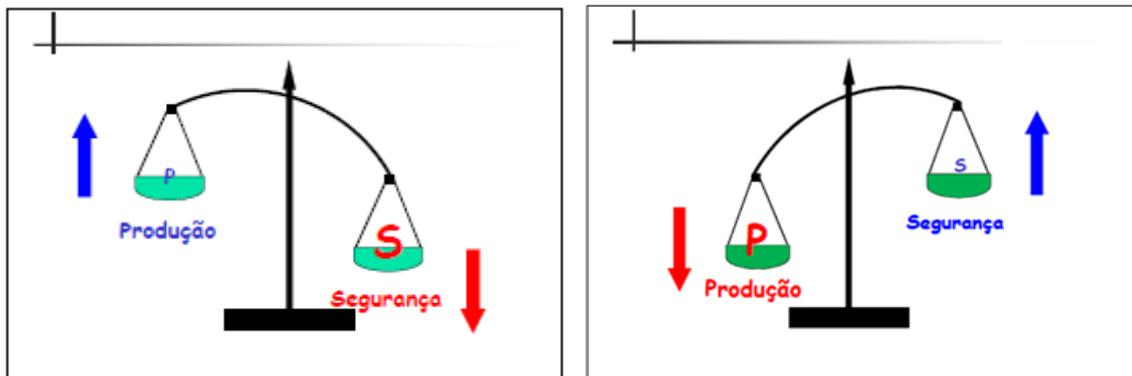


Figura 1 - Velho Paradigma: Produtividade x Segurança
Fonte: Theobald (2016).

Nesse sentido, esse estudo pressupõe a possibilidade de um *Novo Paradigma da Balança*¹³ no qual a Cultura de Segurança torna-se um elemento aglutinador (P+S) e, ao mesmo tempo, desequilibrador, em um sentido positivo, ao unir *Produtividade* e *Segurança*, de um lado da balança, em oposição aos *Acidentes*, de outro. Isso significa que, quanto mais a Produtividade estiver inter-relacionada à Segurança do Trabalho, mais este lado da balança será forte o suficiente para proporcionar a redução de Acidentes: $P + S = - (A)$.

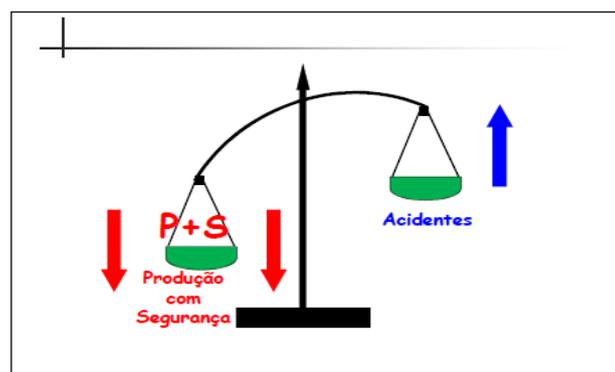


Figura 2 - Novo Paradigma: Cultura de Segurança = Produtividade + Segurança
Fonte: Theobald (2016).

¹³ Esta nova proposta explicativa foi originalmente sugerida pelo Prof. Msc. Roberto Theobald, da disciplina Administração Aplicada à Engenharia de Segurança do Trabalho do Curso de Pós Graduação “Lato Sensu” de Engenharia de Segurança do Trabalho da Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe - FANESE, ministrada em 2016 e registrada a partir de anotações de aulas. Posteriormente, tal proposta tornou-se o fio condutor do artigo em questão, após ciência, consentimento e orientação do referido professor.

3. DESENVOLVIMENTO

QUEBRANDO O PARADIGMA DA BALANÇA: A CULTURA DE SEGURANÇA COMO NOVO ELEMENTO DE GESTÃO DE SAÚDE E SEGURANÇA DO TRABALHO

Como visto, as relações trabalhistas no capitalismo sofreram mudanças especialmente no percurso histórico desde a primeira revolução industrial até o momento que poderíamos chamar de terceira revolução industrial ou *revolução cultural*. (FARAH JÚNIOR, 2000). Diante de um novo cenário, Theobald (2005) aponta que as empresas passaram a se deparar com uma realidade na qual existe um novo conjunto que integra oportunidades (a exemplo da abertura de mercados) e ameaças (por exemplo, um ambiente mais competitivo) obrigando-as a repensarem as suas estratégias empresariais:

“... a gestão adequada deste conjunto de oportunidades e ameaças passou a ser vital para a garantia de sobrevivência das organizações, obrigando seus líderes a dispensarem uma atenção especial ao planejamento estratégico” (THEOBALD, pp. 31-32).

Nesse sentido, as empresas passam a se dedicar mais ao estudo, aplicação e avaliação de sistemas, modelos ou tipos de gestão contemporânea, em vários aspectos: financeira, do tempo, da qualidade, ambiental, de recursos, de pessoas etc. Essas ações visam ser uma maneira mais eficaz de assumir o controle de uma situação dentro de uma organização, podendo utilizar todos os recursos existentes com eficiência, compreendendo um conjunto de decisões, liderança, motivação, avaliação e análises (RODRIGUES *et. al.*, 2014).

Se inicialmente a visão de competitividade e produtividade da empresa passava simplesmente pela relação com seus produtos e serviços (avaliação dos mesmos), agora, face às exigências deste novo ambiente social e de mercado, passa a incluir a relação da organização com todas as “partes envolvidas” ou com os chamados “*Stakeholders*”¹⁴.

¹⁴*Stakeholders* são partes interessadas ou afetadas em algum assunto com a empresa, não necessariamente econômico, divididos em um grupo mais direto - empregados e acionistas, instituições financeiras, fornecedores e clientes - e outro indireto - comunidades, governo, mídia, grupos de interesse, concorrência, entre outros. Disponível em <<http://www.fnq.org.br/informe-se/artigos-e-entrevistas/artigos/posicionamento-estrategico-e-a-sistematizacao-da-gestao-de-stakeholders>>. Acesso em 16 ago 2017.

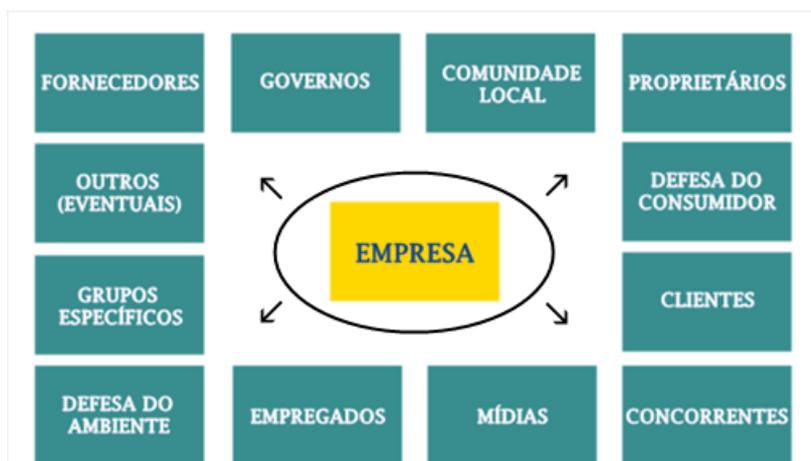


Figura 3 – Relação entre os Stakeholders e Empresa
 FONTE: Portal Administração (2014).

Sendo assim, os novos modelos de gestão não podem estar voltados a atender às exigências legais (como citado no capítulo anterior), mas a partir delas, adaptarem-se a um novo paradigma que integre vários sistemas de gestão com o objetivo de alcançar a qualidade não apenas com elaboração de programas de segurança do trabalho¹⁵, mas com mudanças comportamentais contínuas de todos os envolvidos, inclusive verificando quais os resultados podem ser obtidos com essa implementação.

Vê-se, por essa perspectiva, que uma gestão de segurança do trabalho, cuja postura era apenas do cumprimento de Leis Trabalhistas e das Normas Regulamentadoras, passa a se preocupar em proporcionar a conscientização das partes interessadas. A partir disso, o desempenho em Saúde e Segurança do Trabalho passa a representar um papel tão fundamental quanto o financeiro, sendo decisivo inclusive para a rentabilidade da empresa. Ainda nessa direção, os sistemas de gestão da SST – Saúde e Segurança do Trabalho – passam a ganhar importância, auxiliando as empresas na reavaliação de seus atuais modelos de gestão e na criação de novos modelos harmônicos com a implantação deste atual paradigma.

Seguindo ainda essa lógica, a prevenção de acidentes deve anteceder a produtividade, e não o contrário. Aqui se começa a falar sobre como se pode unir, nas empresas construtoras, a produtividade com a manutenção e garantia da segurança do trabalho, sem que uma impeça a outra de se desenvolver durante uma obra, gerando dentro de uma cultura organizacional, por exemplo, uma *Cultura de Segurança do Trabalho* nas edificações.

¹⁵ Exemplos desses programas são o PCMSO (Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional), estabelecido pela NR-7 e o PPRA (Programa de Prevenção de Riscos Ambientais), previsto na NR-9.

Benite (2004) destaca que o grande objetivo ao se implantar uma cultura de segurança é colaborar na ação dos novos modelos de gestão, para:

“[...] instituir uma cultura de prevenção de acidentes do trabalho que garanta a segurança e a integridade dos trabalhadores, podendo desencadear, como consequência, o aumento da produtividade e a melhoria da qualidade dos serviços” (BENITE, 2004, p.6).

Embora tenha se tornado um tema de destaque em estudos e atividades voltados para a segurança do trabalho na Europa, a cultura de segurança é um tema ainda restrito e com poucos estudos empíricos no Brasil (GONÇALVES FILHO, 2011).

A cultura é uma característica própria dos seres humanos. Todo homem, toda sociedade tem uma cultura formada. Do ponto de vista da Antropologia¹⁶, a primeira definição de cultura foi formulada pelo antropólogo britânico Edward Tylor (1832-1917) para quem a cultura seria um conjunto de conhecimentos, crenças, arte, moral, leis, costumes ou qualquer outra capacidade ou hábitos adquiridos pelo homem enquanto membro de uma sociedade (LARAIA, 2001).

No que se refere à segurança do trabalho, esse assunto só começou a ser abordado em 1988, após a publicação do primeiro relatório técnico emitido pelo INSAG (*International Nuclear Safety Advisory Group*) acerca do acidente da usina nuclear de Chernobyl, na Ucrânia, onde foram abordados os fatores organizacionais predominantes nesse acidente. Nesse relatório, foi constatado que os erros e violações de procedimentos foram fundamentais na ocorrência do acidente, evidenciando a existência de uma fraca cultura de segurança em Chernobyl, em particular, e na indústria soviética, em geral (GONÇALVES FILHO, 2011). A partir desse fato, o termo cultura de segurança tornou-se relevante perante as empresas e recebeu incentivo de várias áreas, principalmente pelos responsáveis envolvidos no gerenciamento dos sistemas de gestão de segurança, com o objetivo de melhor avaliar o conceito e mensurar seu potencial. A partir disso, vários autores dedicaram-se a estudar o assunto, dentre os quais destacam na literatura pesquisada: Fleming, Reason, Cooper, Hopkins, Zohar, Hudson. Embora esses vários estudiosos tratem da cultura de segurança,

“Não há consenso sobre o tema entre os pesquisadores [...]. Além disso, existe uma lacuna de modelos que relacione o conceito da cultura de

¹⁶ Ciência que estuda a diversidade cultural.

segurança com gerenciamento de risco ou a eficiência dos programas de segurança” (GONÇALVES FILHO *et. al.*, 2011, p.206).

Todavia, apesar de não existir consenso, há elementos comuns aos diferentes conceitos, dos quais a maioria está associada a aspectos relacionados ao indivíduo, ao trabalho e a organização (Quadro 1). Para se compreender (e também se implantar) uma Cultura de Segurança, esses três aspectos não podem ser considerados separadamente.

Quadro 1- Elementos Comuns ao Conceito de Cultura de Segurança.

Aspectos relacionados ao (a)	Elementos Comuns	Possibilitam compreender
Indivíduo	Valores, crenças, atitudes e percepção dos indivíduos com relação à estrutura da organização para segurança.	O que a organização <i>é</i> .
Trabalho	Comportamento e ações dos grupos com relação à segurança e aos riscos presentes no ambiente de trabalho.	O que as pessoas <i>fazem</i> na organização
Organização	Estrutura da organização para dar suporte ao indivíduo e a segurança.	O que a organização <i>tem</i> .

Fonte: Gonçalves Filho (2011).

3.1 Sobre os elementos que compõem uma cultura de segurança

3.1.1 Clima de Segurança

Apesar de muitas empresas, principalmente as grandes, realizarem investimentos em sistemas de gestão, muitas vezes não conseguem encontrar resultados positivos quando esses sistemas são aplicados “*in loco*”. Isso se deve ao fato de não se observar ou se levantar a necessidade de investigar primeiro fatores psicológicos e do meio físico como preditores de acidente (SILVA, 2013), permitindo assim mapear a percepção dos trabalhadores como primeiro passo no intuito de entender quais as necessidades reais das pessoas e como realizar a implementação do processo e obter os resultados desejados (TURBAY, 2007).

Em 1980, Zohar foi o primeiro a contextualizar esse fato, através da avaliação do *clima de segurança de uma empresa*, definindo-o como “um resumo das principais percepções que os funcionários compartilham sobre [a segurança em] seu ambiente de trabalho” (ZOHAR, 1980 *apud* SILVA, 2013, p.14); posteriormente, ele aborda essa

compreensão a partir de três áreas fundamentais nas organizações: 1) identificar em que a segurança pode exigir melhoria; 2) determinar tendências de performance na segurança; 3) fornecer dados referenciais que podem comparar diferentes departamentos ou organizações.

Muitos outros autores tentam até hoje conceituar o clima de segurança, mas o principal objetivo sempre foi analisar a sensação de segurança e envolvimento por parte dos principais integrantes de uma organização: os operários e os supervisores. Assim, a análise do clima de segurança é importante para se chegar ao grau de maturidade da cultura de segurança de uma empresa, levando-se em consideração a multidimensionalidade dessa análise.

“Ademais, entende-se que o conceito (de clima de segurança) contribui para assegurar que as reflexões sobre segurança no trabalho se desenvolvam segundo níveis de análise meso (interpessoal, coletivo e organizacional) e macro (societal), rompendo com o discurso de senso comum que tende a culpabilizar o trabalhador” (SILVA, 2013, p20).

3.1.2 Maturidade de Segurança

Com o estudo do clima de segurança, para se alcançar a cultura de segurança, cabe à empresa avaliar seu nível de conhecimento da mesma, bem como quantificá-la. Para isso, foi preciso criar métodos que fizessem essa análise, a exemplo do *Modelo de Avaliação da Maturidade da Cultura de Segurança*. Inicialmente desenvolvido por Mark Fleming, este modelo tem por base outro conceito criado na década de 1980 pelo *Software Engineering Institute (SEI)*, que tinha como objetivo principal atender a demanda de muitas organizações na época quanto a sistemas de informática e que precisavam contratar empresas de engenharia de software, sendo que muitas delas sem a capacidade necessária. Assim, o modelo fazia um crivo destas empresas, prevendo para as mesmas estágios de maturidade quanto a capacidade de prestar um bom serviço na área, sendo classificadas como: inicial, repetível, definido, gerenciado e otimizável.

A partir dessa análise, Fleming (2001) identifica graus de maturidade também nas empresas, inicialmente nas do segmento de petróleo do Reino Unido e quais ações seriam necessárias para melhorá-la, criando um modelo próprio conforme imagem abaixo:

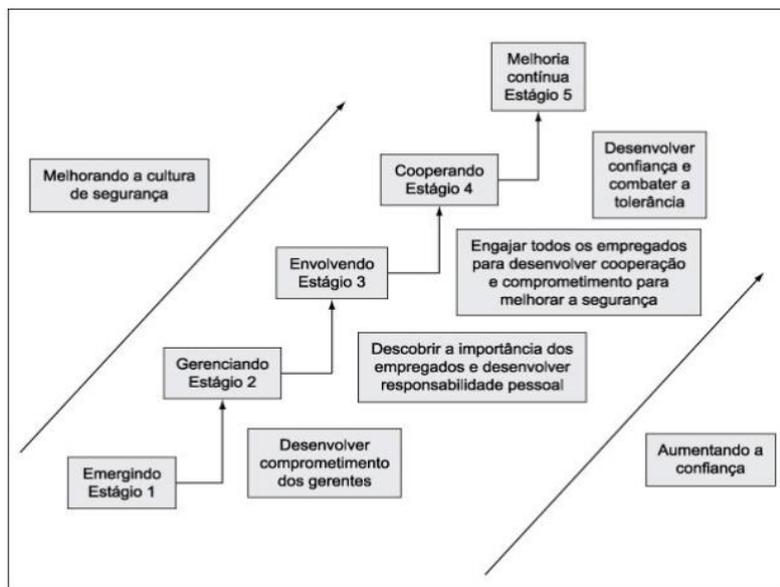


Figura 4 – Modelo de Maturidade de Cultura de Segurança Fleming
 Fonte: Fleming (2001).

Este modelo tem cinco estágios de maturidade, onde o estágio inicial foi chamado de emergindo ou emergente, até o principal estágio chamado de melhorando continuamente ou melhoria contínua. Nesse método, o principal objetivo seria encaminhar a empresa a uma progressão sequenciada, fortalecendo seus pontos fortes e removendo os pontos fracos do estágio anterior. O próprio Fleming, no entanto, alerta que o seu modelo somente seria aplicável em organizações que atendessem 4 (quatro) critérios básicos: 1) Tivesse um adequado Sistema de Gestão da SST; 2) A maioria dos acidentes do trabalho não fosse causada por falhas técnicas; 3) Atendesse as leis e normas sobre segurança do trabalho; 4) A segurança do trabalho fosse dirigida para evitar acidentes.

Em 1993, Westrum (1993) cria um modelo com três estágios: Cultura Patológica, Burocrática e Construtiva, baseando-se na alegação que um dos fatores mais importantes para a segurança seria a qualidade do fluxo de informação, e que se esta fluísse dentro da empresa, a mesma responderia a outra ideia de Fleming que era a de a empresa evoluir no estágio de maturidade do dependente, ao independente (Burocrático) até o interdependente ou Construtivo (ideal).

Atualmente, o modelo que as empresas mais utilizam é o de Hudson (2001), que propôs um modelo adaptado e melhorado de Westrum (1993), adicionando mais dois estágios: o Reativo e o Proativo, conforme figura abaixo.

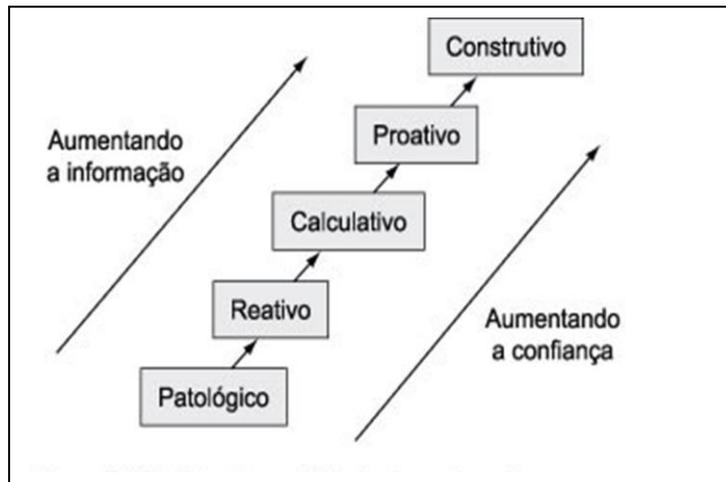


Figura 5 – Modelo de Maturidade de Cultura de Segurança de Hudson
 Fonte: Hudson (2001).

Os vários modelos de cultura de segurança criados ao longo do tempo apresentam diferenças quanto ao estágio inicial, pois, enquanto no de Fleming estágio inicial está emergindo, ou seja, existe alguma ação relacionada ao tema, nos demais, não existe praticamente nada com relação a segurança do trabalho. Como semelhanças, os modelos apresentam que é possível uma organização, bem como as pessoas envolvidas, poder evoluir de um estágio inicial de cultura de segurança até um estágio considerado ideal (GONÇALVES FILHO, 2011, p.84).

Para Theobald (2005) não existe consenso entre os diversos autores sobre qual modelo aponta um melhor caminho na avaliação da maturidade e na promoção de seu desenvolvimento, mas isso irá depender das características da organização, das circunstâncias do momento da aplicação e dos objetivos que se pretende alcançar; certo para eles é que faz necessário que a organização procure progredir sequencialmente nos diversos estágios (THEOBALD, 2005, p.112), através de fatores importantes, a citar: informação, aprendizagem, envolvimento, comunicação e comprometimento (GONÇALVES FILHO, 2011, p. 89).

3.1.3 Atingindo o estágio Construtivo ou de interdependência – o Cuidado Ativo

Uma das ferramentas muito estimuladas por Geller (2005) e usadas por algumas empresas avaliadas no estágio de grau interdependente é o Cuidado Ativo. O cuidado ativo é um princípio fruto da interdependência em saúde e segurança por parte da organização e significa cuidar de si próprio, cuidar do outro e permitir que os outros cuidem de você. Segundo o autor, as pessoas devem ser estimuladas a ter a coragem de falar e agir em nome de um processo de melhoria de desempenho particular, pois sem

essa coragem, iniciativas como regras de segurança baseadas em comportamento seriam ineficazes.

Dessa forma, “em uma cultura de cuidar ativamente, as pessoas olham para fora para a segurança e bem estar dos outros, com coragem e compaixão, permitindo a realização de um ambiente livre de lesões” (GELLER, 2005, p.1).

A frequência de cuidar ativamente precisa ser estimulada, podendo variar diretamente, de acordo com contingências de respostas extrínsecas da pessoa, e indiretamente, em função de certos estados da pessoa, entre eles: a autoestima (eu sou valioso); a auto eficácia (eu posso fazer isso); o controle de pessoal (eu estou no controle); o otimismo (eu espero o melhor) e *Belongingness* (nós somos uma família).

A partir da compreensão de alguns elementos que compõem o que se está entendendo aqui por Cultura de Segurança, faz-se necessário uma nova abordagem dos fatores que se relacionam com este novo paradigma.

3.2 Sobre Alguns Fatores que se relacionam à Cultura de Segurança

3.2.1 Fatores Humanos relevantes

Na literatura pesquisada, relata-se que vários acidentes, de pequena ou de grande proporção, poderiam ter sido evitados ou diminuídos, mas não o foram devido a erros, muitos desses resultados de falhas humanas ou erros de operação. Isso levou os estudiosos da área de segurança a se preocuparem com o chamado “fator humano”. Esse termo tem sido alvo de diferentes interpretações e significados.

No caso da segurança no trabalho, o estudo da influência humana nos acidentes deve considerar o conjunto de relações que se estabelecem entre um organismo e o seu ambiente de trabalho para ser considerado como comportamental, visto que o acidente de trabalho é um produto da forma pela qual o ser humano interage com o mundo à sua volta; o que torna sua análise complexa (BLEY, 2011).

Na maioria das empresas, são também desenvolvidas ações buscando progresso quanto aos comportamentos. Segundo Llory (1999 *apud* Melo *et. al.* 2001), essas ações norteiam-se basicamente em três atividades:

- Mudando os homens: através de melhores seleções;
- Transformando os homens: através da formação profissional e reciclagem, modificando suas práticas e hábitos de trabalho;

- Exercendo pressão sobre os homens: Mesmo não explícito, mas através de avisos frequentes ou palavras de ordem no entorno da empresa.

Entretanto, para o HSE¹⁷ (1991), quando se trata de fatores humanos integrados a segurança do trabalho, deve-se incluir outras questões como as capacidades físicas, mentais e perceptivas das pessoas e as interações com o seu trabalho e o meio ambiente onde este está sendo desenvolvido, a influência do projeto dos sistemas e equipamentos e, sobretudo, as características organizacionais.

Ainda segundo o HSE (2002a), os fatores humanos:

“Referem-se a fatores ambientais, organizacionais e do trabalho e as características humanas e individuais que influenciam o comportamento no trabalho de maneira que possa afetar a saúde e segurança” (HSE, 2002, p.2).

Ou seja, analisar os fatores humanos é pensar basicamente em três aspectos principais: o trabalho, o indivíduo e a organização. É baseado nessas afirmações que Theobald (2005) destaca que abordagens tradicionais sobre o erro humano visavam apenas a pessoa, assumindo que tal erro fosse resultado de falta de conhecimento ou motivação dela, ou ainda devido a negligência, ausência de comprometimento e falha por parte do indivíduo em seguir regras e procedimentos: “nessa perspectiva, as pessoas poderiam evitar os erros escolhendo comportar-se corretamente” (p.68). Segundo o autor, essa abordagem tradicional gera desvantagens porque se credita os acidentes apenas ao erro humano, enquanto uma abordagem mais moderna relaciona-os com o processo produtivo e a ocorrência de um desvio na estabilidade desse processo.

3.2.2 Acidentes / Incidentes

Um dos principais objetivos dos Sistemas de Gestão de SST é a eliminação ou redução da ocorrência de acidentes.

O termo “acidente” sugere um evento repentino, casual ou que resulte apenas em danos pessoais. Segundo o Art. 19 da Lei 8.213/91, acidente seria:

“... o que ocorre pelo exercício do trabalho a serviço da empresa, ou ainda pelo exercício do trabalho por segurados especiais, provocando lesão

¹⁷ HSE – Health and Safety Executive, é um órgão regulador de saúde e segurança do trabalho na Grã Bretanha.

corporal ou perturbação funcional que cause a morte, a perda ou redução, permanente ou temporária, da capacidade para o trabalho.”

Numa visão prevencionista, Benite (2004) adota a definição das normas BSI-OHSAS-18001¹⁸ e BS-8800¹⁹, onde acidente é “um evento indesejável que resulta em morte, problemas de saúde, ferimentos, danos e outros prejuízos”. Porém, na nova lógica da gestão da SST apresentada neste artigo, mais que o acidente, é preciso levar em conta o chamado incidente ou quase-acidente. O incidente é definido pelas normas BSI-OHSAS-18001 e BS-8800 como: “um evento não previsto que tinha potencial de gerar acidentes”. Para Benite (2004),

“O conhecimento dos quase-acidentes fornece para as organizações identificarem deficiências e estabelecerem as devidas medidas de controle, permitindo eliminar ou reduzir a probabilidade de que se tornem acidentes reais em uma situação futura” (BENITE, 2004, p.13).

Diversos estudos apontaram que, para cada grupo de eventos analisados, havia uma maior incidência de quase-acidentes ou incidentes em relação a acidentes leves ou graves. A exata proporção aqui não é o mais importante, mas sim destacar que as lesões sérias ocorrem com menor frequência que as lesões menores que, por sua vez, ocorrem com menor frequência em relação aos incidentes, indicando que, para uma correta gestão da segurança movida pela cultura de segurança, os esforços devem se concentrar na prevenção e controle dos eventos que não resultam inicialmente em danos, porém ocorrem com mais frequência. Portanto, se não for dada a devida atenção aos incidentes, estes poderão se tornar mais danosos à empresa (BENITE, 2004).

3.2.3. Perigo / Risco

Segundo as normas BSI-OHSAS-18001 e BS-8800, citadas por Benite (2004), define-se perigo como: “fonte ou situação com potencial de provocar lesões pessoais, problemas de saúde, danos à propriedade, ao ambiente de trabalho ou uma combinação desses fatores”, ou seja, “fonte ou situação com potencial de provocar acidentes”. Já por

¹⁸ BSI- British Standard Institution (Instituição Britânica de Normas); OHSAS - Occupational Health and Safety Assessment Series (Série de Avaliação de Segurança e Saúde Ocupacional).

¹⁹ British Standard (Norma Britânica).

“risco”, as normas entendem como a “combinação de probabilidade e consequência de ocorrer um evento perigoso”, ou seja, um perigo pode ter um baixo ou alto risco.

Theobald (2005) aponta para um caminho que aparentemente parece contraditório, mas não é: enquanto alguns poderiam priorizar os acidentes que mais tem probabilidade de ocorrer (a exemplo dos acidentes de trânsito) deve-se considerar também a severidade de alguns acidentes menos prováveis, porém mais severos (a exemplo de uma explosão de uma caldeira). Mesmo afirmando isso, não existe contradição quando se olha para os incidentes ou não acidentes. Logo poder-se-á evitar tanto os acidentes com menor ou maior proporção.

Apenas para reiterar o que diz, Theobald (2005) citando Vinnem (1999) afirma reportando que o risco combina a chance de um evento perigoso ocorrer com a severidade das consequências advindas deste, sendo expressa pela razão: $R = f(p, C)$ ²⁰. Ainda cita outra definição que inclui uma terceira variável que seria a aversão ao risco, ou seja, a capacidade da sociedade em tolerar eventos comuns (de alta probabilidade) e que normalmente apresentam baixas consequências em comparação a eventos raros (de baixa probabilidade), mas com consequências catastróficas, sendo: $R = f(p, C, a)$.

3.2.4. Para uma nova gestão da SST

Numa organização, a análise e gerenciamento de segurança não podem ficar somente a cargo da formação da cultura de segurança, pois, uma empresa é como um corpo com vários órgãos que precisam de atenção. Ou seja, não se pode considerar as atitudes e comportamentos das pessoas e desconsiderar, por exemplo, o sistema operacional, acreditando que a estrutura da organização é segura o bastante. Este seria, segundo alguns desses estudiosos, um erro. Isso, porém, não diminui a sua importância e necessidade nas empresas, pelo contrário, a cultura de segurança pode ser um diferencial para as empresas, pois, segundo Cooper (2001) “uma boa cultura de segurança tenha impacto positivo na qualidade, confiabilidade, competitividade e rentabilidade de uma organização” (p. 1).

O fato da cultura de segurança passar a interessar aos estudiosos após o acidente de *Chernobyl*, não significa que ela não existia anteriormente (GONÇALVES FILHO, 2011). Do mesmo modo, pode-se dizer que a necessidade de integrá-la aos sistemas de

²⁰ R = Risco do acidente; P = Probabilidade dos acidentes; C = Consequência dos acidentes.

gestão das empresas, bem como a necessidade de aperfeiçoá-la para alcançar uma melhor produtividade já existia, embora não fosse alvo de análises sistemáticas.

Assim, a produtividade de uma empresa não passaria a ser medida apenas pela quantidade ou qualidade da produção, mas pela junção de:

- satisfação do funcionário: “um sistema de gestão será tanto mais eficaz, quando mais objetivamente, considerar a importância das pessoas” (THEOBALD, 2005, p.169).
- redução dos acidentes e os danos a eles relacionais: estimulando um trabalho mais motivado e evitando também as chamadas ‘despesas não produtivas’ – colaboradores não satisfeitos, absenteísmos, afastamentos em geral, despesas médicas, possível inatividade do processo produtivo, reparação de máquinas e equipamentos entre outros (COOPER, 2001).

3.3. A Cultura de Segurança aperfeiçoando a Construção Civil

O homem diferencia-se dos demais seres por inúmeras características, sendo a principal delas a capacidade de modificar-se continuamente, produzindo e aperfeiçoando suas técnicas através de estudo contínuo e de avaliação de resultados. Assim também ele orienta o desenvolvimento de áreas e setores econômicos, tal como a construção civil.

No Brasil a Construção Civil tem como característica marcante a heterogeneidade:

“A Construção Civil é integrada por uma série de atividades com diferentes graus de complexidade, ligadas entre si por uma vasta diversificação de produtos, com processos tecnológicos variados, vinculando-se a diferentes tipos de demanda. Ela abriga desde indústrias de tecnologia de ponta e capital intensivo, como cimento, siderurgia, química, até milhares de microempresas de serviços, a maior parte com baixo conteúdo tecnológico” (MELLO; AMORIM, 2009, p. 390).

A Indústria da Construção Civil brasileira pode ser classificada nos seguintes subsetores: *Subsetor de Materiais de Construção; Edificações; Construção Pesada*. No caso de *Edificações*, a Construção Civil brasileira apresenta algumas singularidades que ainda a põe em déficit quando comparada a países com bons indicadores de

produtividade na área: baixa eficiência produtiva; qualidade e produtividade insatisfatórias; grande resistência a mudanças; falta de mão-de-obra especializada e alta rotatividade de pessoal (MELLO e AMORIM, 2009).

A utilização de uma mão-de-obra pouco especializada abriu, inclusive, caminho para uma maior exploração dos trabalhadores na construção civil. Esse contexto, associado às precárias condições dos equipamentos de segurança, à insalubridade do ambiente de trabalho, à falta de capacitação dos trabalhadores e à insuficiente fiscalização dos órgãos responsáveis, compõe o cenário propício aos elevados níveis de acidentes nesse setor. Tal situação é agravada pelas práticas gerenciais de incentivo à produtividade, sem consideração pela segurança; o que inclui tendências a premiar a elevada produtividade, e nunca as condutas que promovem a segurança (SILVA, 2013),

O envolvimento da gerência com a segurança é uma dimensão fundamental para o desenvolvimento de uma cultura de segurança. Estudos de Dedobbeleer e Béland (1991 *apud* SILVA, 2013) sobre clima de segurança na construção de edificações demonstraram que os operários encaram a segurança como uma responsabilidade compartilhada entre eles e os gestores. Nesse sentido, esses autores propõem uma “solução bifatorial”: compromisso da alta administração e o compromisso dos trabalhadores (TURBAY, 2007).

Embora o novo paradigma aqui analisado pressuponha o engajamento de todos os envolvidos numa organização, pode-se dizer que por muito tempo os estudos sobre a segurança do trabalho se centraram no trabalho dos operadores, deixando pouco conhecido o trabalho dos líderes: sua carga de trabalho, processos de decisão, relações hierárquicas etc. Pode-se entender como líderes “todos aqueles que, de alguma forma, tomam decisões que influenciam os trabalhadores (gerentes, especialistas, engenheiros, responsáveis pela concepção de projeto)” (MELO *et. al.*, 2001, p.6). Sem o envolvimento dessas lideranças, é impossível chegar ao amadurecimento de uma cultura de segurança em qualquer empresa.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A segurança deve ser, em toda e qualquer atividade laboral, mais que um desafio a ser estabelecido por leis, mas uma prioridade. A globalização, enquanto fenômeno multidimensional, tem mudado conceitos e valores no mundo dos negócios, tais como o de competitividade e produtividade, que não são vistos somente como sinal de

rentabilidade financeira, mas do ponto de vista de todo processo produtivo. Os avanços e mudanças tecnológicas e econômicas, estimulados pela globalização e o aumento da competitividade internacional, trazem à tona questões como as alterações nesse processo produtivo, com tentativas de redução da interferência do Estado nas relações capital-trabalho e, por outro lado, demandas por aumento de direitos trabalhistas e redução dos riscos ocupacionais.

Efeito direto do desenvolvimento da indústria da construção civil, a segurança do trabalho tem sido encarada apenas como um problema ou obstáculo, mas na verdade não é. Faz-se necessário que as construtoras, implantem sistemas de gestão eficazes (incluindo o de saúde e segurança) e que estes se relacionem. O presente estudo objetivou entender possíveis contraposições ou combinações entre os paradigmas da produtividade e da segurança no âmbito da Saúde e Segurança do Trabalho, trazendo uma nova compreensão que a produtividade da empresa passa igualmente pela produtividade do trabalhador que, por sua vez, poderá atuar num ambiente equilibrado e sustentável, sem deixar de fora a cultura de segurança. Com efeito, tal implantação não se trata de um problema simples, mas pode ser resolvido se nos processos produtivos as empresas e seus gestores incluírem a conscientização, capacitação, controle, investimento, todos numa adequada gestão de segurança de trabalho.

A produtividade, tal como entendida nesse estudo, não se reduz a ganhar mais dinheiro produzindo mais e em menos tempo, mas consiste numa combinação de valores e ações dos quais se pode destacar: 1) melhor gerenciamento de recursos naturais disponíveis (produtividade em nível ambiental); 2) membros qualificados sobre segurança a tal ponto que seus comportamentos e ações se tornem hábito, fazendo da cultura de segurança parte integrante de suas ações diárias, (produtividade em nível humano); 3) bom relacionamento com a comunidade local, respeitando seus costumes e culturas locais, afinando-se ao desenvolvimento delas e empenhando-se na educação e disseminação de valores sociais (produtividade em nível comunitário); 4) agir com ética e transparência na sua relação com o governo, cumprindo rigorosamente as leis, mas não se engessando nelas (produtividade em nível governamental); 5) parcerias com a imprensa e a mídia em geral, influenciando-a positivamente e agregando valor à soma imagem, ganhando em credibilidade (produtividade em nível de comunicação). Esses e outros valores e atitudes relevantes garantirão à empresa um correto uso de seus recursos e resultarão numa real e positiva produtividade.

Na tentativa de aplicar esses conceitos (Produtividade-Segurança-Cultura de Segurança) à construção civil, pôde-se concluir que, apesar da cultura de segurança promover o engajamento de todas as partes envolvidas numa organização, a excelência em gestão é alcançada especialmente a partir da ação direta dos líderes, pois nesse setor o processo produtivo envolve bastante as relações interpessoais, sendo fundamental que os líderes incentivem os demais a agir com iniciativa, criatividade e gerenciamento dos riscos.

Confirmado, portanto, o pressuposto de que produtividade e segurança não se opõem, o que faz com que as empresas ainda não consigam efetivar esse novo paradigma em seus sistemas de planejamento e gestão? Uma das possíveis explicações para isso pode estar na cultura institucional dos chamados gestores ou gerentes, que tendem a reforçar práticas do passado e se contrapor a inovações. Outra suposição é que todo processo cultural é um aprendizado, e isso leva tempo para dar resultados.

A análise teórica realizada permitiu como resultado sugerir a possibilidade de um novo paradigma em termos da gestão da SST a partir do qual se compreende que, se antigamente a preocupação das empresas era *para quê prevenir se o importante é produzir* (Velho Paradigma da Balança), hoje seria *como prevenir sem perder a produtividade* (Novo Paradigma da Balança). Na medida em que a empresa consegue conciliar esses dois princípios, unindo-os e interligando-os em todo processo, um novo paradigma é criado.

Com efeito, em se tratando do tema de cultura de segurança, não há consenso sobre a melhor forma de desenvolvê-la, mas sabe-se que, se todos que integram essa empresa conhecerem sua importância nesse processo de amadurecimento da cultura de segurança, isso será um grande passo para o sucesso desta.

Por fim, acredita-se que esse trabalho colabore tanto para futuros estudos teóricos e empíricos na área de Saúde e Segurança do Trabalho quanto para as próprias atividades de gestão das empresas diante da necessidade de desenvolver uma cultura de segurança em seus programas de planejamento e avaliação de produtividade; o que, nesse caso, exigirá destas a capacidade de assimilarem cada vez mais informações novas e se adaptarem à essa nova tendência de gestão.

REFERÊNCIAS

BENITE, Anderson Glauco. **Sistemas de Gestão da Segurança e Saúde no Trabalho para Empresas Construtoras**. 2004, 221p. Dissertação (Mestrado em Engenharia) - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo.

BLEY, Juliana. **Comportamento seguro: a psicologia da segurança no trabalho e a educação para a prevenção de doenças e acidentes de trabalho**. Versão “E-Book”, 2011. Disponível em <www.comportamentoseguronotrabalho.blogspot.com>. Acesso em 20 ago. 2017.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **NR 01 – Disposições Gerais**. Brasília: Ministério do Trabalho e Emprego, 1978. Disponível em: <<http://trabalho.gov.br/images/Documentos/SST/NR/NR1.pdf>>. Acesso em: 17 ago. 2017.

COOPER, Dominic. **Improving safety culture: a practical guide**. Hull: Applied Behavioral Sciences, 2001.

DE PAULA, Jean Marlo Pepino. “Infraestrutura de pesquisa voltada para a indústria da construção civil”. In: DE NEGRI, Fernanda e SQUEFF, Flávia de Holanda Schmidt (orgs). **Sistemas setoriais de inovação e infraestrutura de pesquisa no Brasil**. Brasília: IPEA: FINEP: CNPq, 2016. 637p, p367-418.

FARAH JÚNIOR, Moisés Francisco. **A Terceira revolução industrial e o novo paradigma produtivo: algumas considerações sobre o desenvolvimento industrial brasileiro nos anos 90**. Ver. FAE, Curitiba, v.3, n.2, p.45-61, mai/ago, 2000.

FLEMING, M. **Safety Culture Maturity Model**. Health and Safety Executive. Colegate, Norwich, 2001.

GELLER, E. Scott. **“Cuidado Ativo”**. 2005. Disponível em <http://files.valoravida.webnode.com/200000037-cc152cd119/Scott_Geller_Cuidado_Ativo.pdf>. Acesso em 10 ago 2017.

GONÇALVES FILHO, Anastácio Filho. **Cultura e gestão de segurança do trabalho em organizações industriais**: uma proposta de modelo. Salvador, 2011 (tese doutorado em engenharia industrial).

GONÇALVES FILHO, Anastácio Pinto; ANDRADE, José Célio Silveira e MARINHO, Márcia Mara de Oliveira. **Cultura e gestão da segurança do trabalho**: uma proposta de modelo. Ver. Gest. Prod., São Carlos, v.18, n.1, 2011, p-205-220.

HELD, David & MCGREW, Anthony. **Prós e Contras da Globalização**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2001.

HEALTH E SAFETY EXECUTIVE - HSE. **Catalogue of OSD and HID Offshore Research by Key Human Factor Elements - 2002 Revision**. 2002. Disponível em: <<http://www.hse.gov.uk/research/misc/catalnov02.pdf>>. Acesso em 20 ago 2017

LARAIA, Roque B. **Cultura**: um conceito antropológico. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2001.

MARINO, Lúcia Helena Fazzane de Castro. **Gestão da qualidade e gestão do conhecimento**: fatores-chave para produtividade e competitividade empresarial. XIII SIMPEP (UNESP) – Bauru, SP, Brasil, 06 a 08 de Novembro 2006.

MELO, Luiz Antonio; SILVA, José Jorge de Freitas; GALDINO, Jonas; QUELHAS, Oswaldo Luís Gonçalves. **A cultura de segurança como resultado de um processo de liderança eficaz**. Disponível em <http://abepro.org.br/biblioteca/enegep2001_tr41_0567.pdf>. Acesso em 20 ago 2017.

MELLO, Luiz Carlos Brasil de Brito; AMORIM, Sérgio Roberto Leusin de. **O subsector de edificações da construção civil no Brasil**: uma análise comparativa em relação à União Europeia e aos Estados Unidos. Produção, v.19, n.2, maio/ago 2009, p. 388-399, 2009.

MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO (MTE). **Estratégia Nacional para Redução dos Acidentes do Trabalho 2015-2016**. Brasília: Secretaria de Inspeção do Trabalho, 2015.

OHMAE, Kenichi. “Managing in a borderless world”. **Harvard Business Review**, Mai/Jun 1989.

PEREIRA, Vandilce Trindade. **A relevância da prevenção do acidente de trabalho para o crescimento organizacional**. UNAMA. Belém: PA, 2001.

PORTAL ADMINISTRAÇÃO. Disponível em <<http://www.portal-administracao.com/2014/07/stakeholders-significado-classificacao.html>>. Acesso em 16 ago 2017.

RODRIGUES, Ellen Laura Aparecida; RODRIGUES, Gabriel José; RUIVO, Thaís de Cássia da Silva. “Tipos de gestão e suas respectivas lideranças”. 2014. Disponível em http://fait.revista.inf.br/imagens_arquivos/arquivos_destaque/enQi5HvjghFIkTF_2014-4-16-14-11-22.pdf. Acesso em 16 ago 2017.

SANTOS, Adolfo R. Moreira. “O ministério do trabalho e emprego e a saúde e segurança no trabalho”. In: CHAGAS, Ana Maria de R.; SALIM, Celso Amorim; SERVO, Luciana M. Santos (orgs.). **Saúde e segurança no trabalho no Brasil: aspectos institucionais, sistemas de informação e indicadores**. Brasília: IPEA, 2011, 396p, p21-75.

SILVA, Maria Cristina Vieira de Cristo. **Condições de trabalho e clima de segurança dos operários da construção de edificações**. 2013. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Universidade Federal de Minas Gerais.

SILVA, Ronaldo Pedroso da e ALVARENGA, Cristiano. “A internet como instrumento da aldeia global”. **Revista da Católica**. Uberlândia, v.1, n.2, 2009, p. 140-148.

THEOBALD, Roberto. **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.

THEOBALD, Roberto. Administração aplicada à engenharia de Segurança do Trabalho. **Notas de aula**, Núcleo de Pós Graduação e Extensão, Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe (FANESE), Sergipe, 2016.

TUPY, Oscar e YAMAGUCHI, Luis Carlos Takao. **Eficiência e produtividade: Conceitos e Medição**. Agricultura em São Paulo, SP, 45(2): 39-51, 1998.

TURBAY, Julio Cezar Ferri. “Uma revisão teórica acerca do Conceito de Clima de Segurança”. Artigo publicado no 10ª Seminário de Saúde, Segurança e Higiene do Trabalho, **Prevensul**. 20 a 22 de junho de 2007, Porto Alegre: RS.

ABSTRACT

Evidenced with a big milestone in the current worldwide economic conjuncture, the globalization takes on a key role in the relationship between companies and the market. It presents itself as a currency where in one of its sides stands out the perspective of internationalization of the actions of the companies and in the other it arrogates a series of requirements to which those who want to get inside the new markets are obliged to fulfill. This requires of them to reach more and more productivity to become competitive in this "global village". For the civil construction, it is no different. This sector, which is one of the most relevant to the development of a society, is also registered as one of the most contributors to the high rates of accidents at work. It is common for a company to think often that to be productive it cannot prioritize work safety, that is, productivity and safety are in opposing situations, in a view that one decreases or even block the other. How, then, to reconcile productivity and competitiveness in civil construction and, at the same time, provide the security of services and of all those involved? Starting from a theoretical research, the present article intended to respond this question, Based on the assumption that this conciliation is possible from the insertion of a Culture of Work Safety, as agglutinator of Productivity and Safety, on the one hand, in opposition to accidents, in the other.

Keywords: Safety Culture. Productivity. Work Safety.