

# A FORTE CORRELAÇÃO DOS INTANGÍVEIS DA CULTURA NACIONAL E ORGANIZACIONAL NOS MODELOS DE GESTÃO E OS RESULTADOS EM SMS<sup>1</sup>

Carmen Pires Migueles<sup>2</sup>  
Riberto de Barros Araújo<sup>3</sup>

## Resumo

Este trabalho discute a relação entre cultura nacional e organizacional e a produção efetiva de resultados em programas de gestão de Segurança do Trabalho, Meio Ambiente e Saúde Ocupacional (SMS). Em nossos estudos de caso, fatores derivados da cultura provaram ser de relevância fundamental para o sucesso na implementação das ações e na produção de resultados da aplicação de metodologias derivadas da engenharia de segurança na atividade empresarial. Quando se trata de SMS, uma cultura de excelência é uma forma de ver o mundo que educa o olhar para a prevenção e para a redução de riscos, para a importância do cuidado ativo entre os executantes e para o comprometimento com os mais altos padrões de prevenção. A grande dificuldade de transformar a cultura de uma organização é fazer com que os valores se transformem em práticas concretas, pois mesmo que internalizados, não há garantia de que materializem em práticas adequadas. A compreensão de como a cultura nacional e organizacional produzem passivos intangíveis é fundamental para estruturar as bases para o desenvolvimento da disciplina pessoal e organizacional, pois as lacunas entre o que de fato ocorre e o que deveria estar acontecendo são os espaços de oportunidade para os esforços focados de melhorias.

**Palavras-chave:** Liderança; Gestão; Cultura; Intangíveis; Estratégia; Processos; Indicadores; Colaboração; Confiança.

## THE STRONG CORRELATION BETWEEN INTANGIBLE ASSETS ON NATIONAL AND ORGANIZATIONAL CULTURE AND RESULTS OF THE MANAGEMENT MODELS OF SAFETY, HEALTH AND ENVIRONMENT (SHE) PROGRAMS

### Abstract

This paper discusses the relation between national and organizational culture and the delivery of results in management programs in Safety, Health and Environmental (SHE). In our case studies, elements derived from culture proved to be of fundamental relevance for the success in the implementation of actions and in the production of results of methodologies derived from safety engineering. A culture that produces excellence in the practice of Safety, Health and Environment (SHE) is one that educates the eye for risk-perception, produces active care among the employees and improves their commitment to the highest standards of prevention. The challenge in this case is to transform values into concrete action. The understanding of how national and organizational cultures produce intangible liabilities is fundamental to structure the base for personal and organizational discipline, because it is in the gap between what should be and what in fact is happening where opportunity for focused improvement can be found.

**Key words:** Leadership; Management; Culture; Intangible assets; Strategy; Process; KPI; Collaboration; Trust.

<sup>1</sup> *Contribuição técnica ao 67º Congresso Anual da ABM, 31 de julho a 03 de agosto de 2012, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.*

<sup>2</sup> *Historiadora, Doutora em Sociologia das Organizações, Mestre em Antropologia, Diretora da Symballein, Rio de Janeiro, RJ.*

<sup>3</sup> *Engenheiro, Mestre em Administração, Diretor da Primvs Inter Pares, Rio de Janeiro, RJ.*

## **1 INTRODUÇÃO - OBJETIVO**

Este trabalho tem por objetivo apresentar uma metodologia que vem dando suporte às lideranças na construção e manutenção de uma cultura de excelência em Saúde, Segurança e Meio Ambiente (SMS). Diversas empresas possuem um longo histórico de investimento e gestão dos fatores que impactam na saúde, na segurança e no meio ambiente, mas por inúmeras razões (ingresso de novos colaboradores, aumento da pressão sobre as rotinas, devido a vários fatores macroeconômicos e ao acirramento da competição mundial pós-crise, tendência natural dos seres humanos a relaxar com a disciplina operacional caso não haja estímulos constantes em sentido contrário, dentre outros), os indicadores de resultados dessa área oscilam no tempo, e é necessário revisitar continuamente esse tema de modo a manter o estado de alerta para garantir excelência de classe mundial desejada pelas empresas em relação a esses itens.

Os desafios presentes estão relacionados menos a fatores técnicos e mais a fatores comportamentais, para os quais a cultura da organização deve gerar respostas de maneira contínua e organizada. Não que os fatores técnicos não precisem ser atualizados constantemente, mas para uma organização que já atingiu certo patamar de excelência no tema, para avançar, precisa contar com a capacidade de cada indivíduo de colaborar para o aprimoramento do sistema. Esta metodologia foi desenhada para dar suporte a esse desafio, de alinhar pessoas à organização por meio de práticas, hábitos, valores e atitudes voltados para a superação contínua em termos de resultados na área de saúde, segurança e meio ambiente.

## **2 DESCRIÇÃO DO ENFOQUE, OBJETO DE ESTUDO E METODOLOGIA**

### **2.1 Enfoque Técnico**

Para empreender esforços de mudança e aprimoramento é necessário:

- conhecer as causas mais profundas do problema;
- compreender as variáveis que atuam sobre essas causas;
- elaborar um plano de ação capaz de tratar essas questões;
- criar foco compartilhado nos objetivos; e
- ter métricas e acompanhamentos compatíveis com o problema.

No caso da Saúde, Segurança e Meio Ambiente fatores culturais e comportamentais são as barreiras que as organizações precisam tratar para garantir o aprimoramento e a sustentabilidade dos resultados.

A cultura dá forma a lógicas simbólicas que funcionam como mecanismo de coordenação informal com considerável impacto no funcionamento dos mecanismos de coordenação formais e informais de dada organização. Como a cultura é a base para a interpretação da realidade e o código simbólico que permite a concordância das inteligências, trabalhar no seu alinhamento é fundamental para evitar a entropia nos processos decisórios e no desenrolar das rotinas, especialmente em processos de crescimento, mudança e fusões, com perda da sinergia organizacional. É a cultura também que define como a organização construirá e gerenciará o contexto capacitante onde o capital humano e intelectual operam na geração de inovações, que na área de SMS e eficiência energética se apresentam na forma de aprimoramento dos processos e procedimentos e no desenvolvimento de novas formas de abordar os problemas.

O desenvolvimento organizacional de empresas, capazes de gerar e entregar valor, é resultante de um processo de interação onde a interdependência entre três domínios de gestão está fortemente alinhada e preservada. A Figura 1 representa os domínios supracitados, onde o Desenvolvimento Organizacional é ao mesmo tempo fio condutor e ponto de chegada. O alinhamento entre estes três domínios de gestão permite o surgimento de uma cultura organizacional que emerge como forte elemento de coordenação informal das ações, alinhando os comportamentos de forma flexível na busca da implantação da estratégia organizacional. A cultura organizacional, além de alinhar os comportamentos e definir as estratégias internas de cooperação e competição, organiza os processos sucessórios e a transmissão de conhecimentos tácitos, fundamental para a sustentabilidade da organização e para a manutenção de seus ativos intangíveis.



Figura 1. Domínios da gestão e o desenvolvimento organizacional.

Quando o desalinhamento está presente, há perda de energia e sinergia causadas pela dificuldade de interação de pessoas entre si e com seus processos de trabalho. Por outro lado, uma empresa que cresceu com sucesso construiu elementos de coordenação informal e flexível dos quais nem sempre tem consciência clara, portanto nem sempre consegue gerenciar essas “descobertas” de modo a ampliar o seu poder.

O primeiro passo para reduzir os riscos de desalinhamento é conhecer e reconhecer a cultura e as subculturas importantes da organização e os ativos intangíveis que essas produzem, para então organizar o processo de alinhamento e aumentar a racionalidade do sistema, facilitando a tomada de decisão sobre como e porque alguns valores e comportamentos devem ser mantidos e outros precisam ser

transformados e sobre as melhores formas de empreender essas mudanças. Com base nessas informações, é possível definir de forma clara e racional o que é mérito para cada grupo de profissionais de acordo com o desdobramento das metas organizacionais para a sua atividade específica, o que é o nível de resultados individuais e/ou de equipes que se espera obter e regular as formas como esse resultado deve ser obtido, estabelecendo a racionalidade dos sistemas de premiação e incentivo, obtendo sinergia máxima e menor perda de esforços.

Compreender as soluções que a organização inventou e que estão presentes como solução de alinhamento interno, bem como os movimentos de desalinhamento e/ou resistência que possam existir é fundamental para planejar ação.

Empreender movimentos de mudança ou intervenção sem compreender adequadamente as diferentes lógicas culturais preexistentes pode, na realidade, alimentar círculos de resistência e a dinâmica de construção de feudos de poder, que bloqueiam a circulação de informações pertinentes e dificultam a comunicação e a cooperação entre partes na empresa.

## 2.2 Objeto de Estudo

Os elementos culturais que impactam no comportamento e no desenvolvimento organizacional são múltiplos e diversos. Os fatores que impactam especificamente em saúde, segurança e meio ambiente são trabalhados e estão apresentados no livro “Criando o Hábito da Excelência”,<sup>(1)</sup> onde se descreve a natureza do esforço teórico e metodológico já empreendido para compreender em profundidade essa questão.

### 2.2.1 Elementos derivados da cultura nacional

- Distância de poder: partindo dos estudos e métricas propostas por Hofstede,<sup>(2)</sup> complementadas pelos estudos clássicos sobre cultura brasileira de Sérgio Buarque de Holanda, Raimundo Faoro, Darcy Ribeiro, Roberto DaMatta, (dentre outros), pode-se afirmar que a distância de poder no Brasil é grande. A cultura brasileira tolera muita desigualdade e muita concentração de poder e a distância social entre chefes e subordinados é significativa. Todos os estudos sobre causas sociais e culturais de acidentes encontram uma correlação positiva entre alta distância de poder e altos índices de acidente;
- relacionado ao primeiro item, encontramos o segundo: que é baixa autonomia na condução da própria rotina e a tendência (que varia de empresa para empresa) de ver na prática a velha máxima “manda quem pode, obedece quem tem juízo”, que transfere a responsabilidade pelos resultados para cima e reduz a responsabilidade da base na condução das próprias atividades. Embora a promoção da autonomia dos subordinados tenha sido uma das metas da liderança nas empresas ao longo dos anos, a força da cultura nacional atua no sentido contrário desses esforços;<sup>(3,4)</sup>
- propensão a privilegiar o curto prazo em detrimento do médio e longo prazos, o que leva ao cumprimento mecânico de tarefas e o foco no “agora”, dificultando a compreensão de como certos comportamentos presentes podem aumentar ineficiências no médio e longo prazos e aumentar as chances de acidentes;<sup>(2)</sup>
- forte propensão a evitar a incerteza: o que leva à propensão a criar regras, normas e procedimentos em abundância para controlar comportamentos,

tornando obscuro o princípio que os gerou. Dada a abundância e a falta de clareza sob os princípios, criamos o “jeitinho brasileiro”<sup>(3)</sup> para contornar dificuldades geradas com excessos de normas e com isso reduzimos a disciplina pessoal e organizacional;

- tendência a diluir as responsabilidades dos indivíduos na do grupo, deixando vácuos de responsabilidade que reduzem as possibilidades de controle sobre certas variáveis;<sup>(3-5)</sup> e
- as variações de cultura regional têm forte influência na organização, dificultando o isolamento de variáveis para termos de comparação.

### **2.2.2 Fatores comportamentais derivados de cultura nacional que afetam a forma como se tratam os temas relacionados à saúde, segurança e meio ambiente**

- Dificuldades de percepção de risco, relacionado ao fatalismo (o que tiver que ser, será) e a falta de entendimento do papel de cada indivíduo na disciplina operacional necessária a excelência;
- complacência e baixa disciplina, ligada à percepção de que saúde, segurança e meio ambiente é responsabilidade da empresa e da liderança;
- “voluntarismo” – boa vontade em ajudar mesmo sem a devida qualificação para a tarefa; e
- crença de que nunca aconteceu antes, portanto não acontecerá no futuro.

### **2.2.3 Comportamento organizacional**

- Como ocorre em qualquer organização, elementos de cultura nacional e cultura organizacional fornecem informações e o seu contexto de interpretação, criando fatores de resistência à mudança que são bem conhecidos nas empresas;
- há a tendência humana natural de manter presente na mente os estímulos mais repetidos e diretos, e esses, naturalmente, são aqueles relativos às tarefas necessárias ao bom andamento das rotinas e as definições de função e papel;
- um modelo de governança e com diretrizes de gestão de pessoas, de forte estabilidade e alta propensão a relativizar comportamentos indesejáveis, se por um lado é o mais adequado ao contrato de longo prazo estabelecido entre organização e colaboradores, por outro dificulta o estabelecimento de sistemas de consequências mais punitivos, demandando maiores esforços de capacitação e criando maiores desafios para a liderança;
- as características do processo produtivo e o desenho de processos dele decorrente, somados à propensão autoritária da cultura brasileira, faz com que o indivíduo se perceba menor do que é e não consiga avaliar em toda a extensão a importância do seu processo decisório no cotidiano e sua relevância para a excelência empresarial; e
- o foco na tarefa e o desenho das funções tendem reduzir a amplitude de controle dos indivíduos e times sobre certos fatores de gestão, aumentando a sensação de que há fatores que estão fora do raio de ação dos indivíduos ou que o custo interno de transação para mudá-los é tal que não vale a pena mobilizar esforços.

### **2.2.4 O caminho para a mudança: foco nos fatores comportamentais que causam entraves à busca pela excelência**

Dados os fatores apontados anteriormente, podemos afirmar que os próximos passos para a excelência em SMS depende do desenvolvimento das habilidades da liderança para atuar sobre os fatores comportamentais e do desenvolvimento de equipes de alta performance, que atuem com forte consciência dos riscos e predisposição para a prevenção. Para tal, é necessário o desenvolvimento de um projeto andragógico (voltado para a educação continua de adultos) que promova a mudança.

Fatores que possam dar suporte à mudança:

- que haja um forte compartilhamento dos valores subjacentes aos objetivos relacionados à excelência em saúde, segurança, meio ambiente na empresa;
- os fatores da cultura nacional que impactam negativamente os esforços na direção da excelência, atuam de forma inconsciente. Quanto explicitados, encontramos forte concordância com a necessidade de mudança e remoção desses entraves;
- que todos reconheçam que o foco na segurança melhora de modo geral a gestão. Ou seja, quanto melhor a performance nesse área, melhor o desempenho das equipes e da empresa como um todo. Há forte correlação entre a disciplina necessária à excelência em SMS e a atuação de equipes de alta performance; e
- que a confiança entre os membros da equipe e a predisposição à cooperação sejam altos na cultura da empresa e essa é uma pré-condição crítica para o sucesso.<sup>(3,6)</sup>

## **2.3 Metodologia**

### **2.3.1 Começando pelo começo - diagnóstico de cultura de segurança**

- Vantagens: um bom diagnóstico auxilia em um desenho mais preciso das ações e ao planejamento mais adequado. Permite que se estabeleçam metas relacionadas à remoção de lacunas e barreiras para a excelência;
- desvantagens: a realização do diagnóstico adia o início das atividades propriamente ditas; e
- critério de decisão: o quanto já há de material coletado e tratado na empresa sobre o estágio atual da cultura de SSMA.

De modo geral, começar pelo diagnóstico permite ganhos de tempo e aumenta a efetividade das ações no tempo.

Quanto mais afastada do estágio da interdependência, maiores tendem a ser as perdas e os riscos. No diagnóstico (Figuras 2 e 3), analisa-se a cultura da empresa em relação à excelência em SMS, levanta-se as lacunas existentes e de maneira a permite um apoio à liderança da empresa no desenho das estratégias de remoção das lacunas no tempo e a implantar todas as medidas necessárias para atingir a excelência.



Figura 2. Cultura organizacional e valores.<sup>(1)</sup>

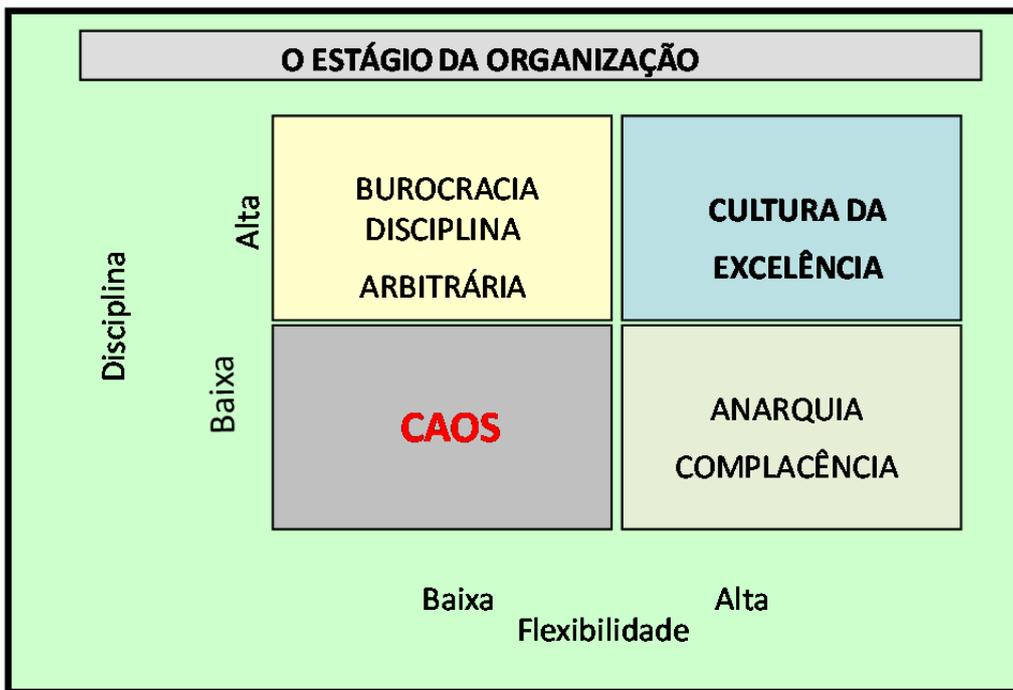


Figura 3. Estágios da organização na Excelência em SMS.<sup>(1)</sup>

Para iniciar a mudança de comportamentos nessa área é necessário:

- garantir que a liderança compreenda, de forma compartilhada, os desafios nessa área;
- apoiar o grupo a resgatar a memória do que já foi feito e dos resultados que foi possível atingir com esses esforços;
- criar uma tipologia dos comportamentos inadequados e investigar suas causas;
- criar uma abordagem compartilhada, com o planejamento dos esforços conjuntos e disciplina de acompanhamento e avaliação; e

- apoiar a liderança a fazer o planejamento das ações de médio e longo prazo de acordo com a complexidade do problema, estimando resultados a serem obtidos ao longo do tempo.

Mas o progresso de fato não ocorre sem o envolvimento direto dos executantes na transformação da sua forma de trabalhar. Uma das características dos passivos da cultura brasileira, especialmente a alta distância de poder, é acreditar que é possível mudar a realidade das práticas organizacionais trabalhando exclusivamente a liderança, e deixando a cargo dessa a mudança nos níveis subordinados. A maior dificuldade das empresas brasileiras é promover a autonomia dos executantes para buscar as metas de excelência. Esse grupo tende a ser socialmente mudo nas organizações e não ter, portanto, voz para participar dos processos de melhoria. A chave da virada está precisamente nessa mudança. E mudança de comportamento não ocorre sem envolvimento e participação ativa nas buscas pelos objetivos. É o esse o exercício que garante as bases para a implantação de uma cultura de excelência em SMS.

### **3 RESULTADOS**

Os resultados obtidos com intervenções nessa área estão relacionados ao aumento do compromisso e comprometimento com as metas intangíveis, comportamentais, da segurança. Os maiores indicadores nessa área são os relativos à participação nos processos de levantamento das situações de quase acidente e o exercício, por parte dos executantes, do direito de recusa, que mede a confiança das pessoas na organização e nas lideranças para a condução desse tema. Mas a concretude do compromisso da organização é medida pela capacidade efetiva de tratar esses dados. Outro aspecto do compromisso visível da liderança e da organização é o grau de investimento em estrutura de suporte (máquinas, equipamentos e metodologias de gestão, por um lado) e do investimento em aprimoramento dos processos de forma participativa, envolvendo o executante.

Uma distância grande entre o número de situações e comportamentos apontados e os de fato tratados é uma medida do afastamento da cultura de excelência. Outra medida útil para o nível de desenvolvimento da cultura refere-se à capacidade da organização de remover entraves sistêmicos.

Há uma interação dinâmica entre tecnologias, ferramentas, processos, métodos e acompanhamentos e comportamento. As mudanças de comportamento não derivam apenas de mudanças de valor, de hábitos ou são causadas apenas por mudança na disciplina pessoal. A qualidade dos equipamentos e dos processos e métodos de gestão dão a base para o desenvolvimento das disciplinas pessoais e organizacionais necessárias à plena implantação da cultura de excelência.

### **4 CONCLUSÃO**

Na sociedade do conhecimento, globalizada e supercompetitiva, o que as organizações precisam é de pessoas empoderadas e autônomas, capazes de atuar como agentes da mudança e de agir em conjunto em prol da excelência, seja em SMS, seja em qualidade; enfim, na área de sua competência. É preciso, portanto, construir essa autonomia, de modo a desvelar todo o potencial dos indivíduos e da organização. Este resgate só é possível alterando-se a dinâmica do poder nas organizações, empoderando os indivíduos e, portanto, afetando a maneira de lidar

com as normas e com a burocracia na organização (de uma maneira mais ativa e menos passiva e submissa).<sup>(1)</sup>

## REFERÊNCIAS

- 1 MIGUELES, Carmen, LAFRAIA, João Ricardo e COSTA, Gustavo. **Criando o hábito da excelência**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.
- 2 HOFSTEDE, Geert. **Culture's Consequences**. Londres/New Deli: Sage, 2001.
- 3 MIGUELES, Carmen, ZANINI, Marco Túlio etalli. **Liderança Baseada em Valores**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- 4 GEERTZ, Clifford. **A Interpretação das Culturas**. Rio de Janeiro: LTC, 2011.
- 5 BARBOSA, Lívia. **O Jeitinho Brasileiro**– A arte de ser mais igual que os outros. Rio de Janeiro: Elsevier, 1992.
- 6 ZANINI, Marco T. (Organiz.) **Gestão Integrada de ativos intangíveis**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.