

## SEMANA INTERNA DE PREVENÇÃO DE ACIDENTES DE TRABALHO: UMA ESTRATÉGIA A PARTIR DA CULTURA ORGANIZACIONAL

### THE INTERNAL WEEK FOR THE PREVENTION OF LABOR ACCIDENTS: A STRATEGIC ORGANIZATIONAL CULTURE

#### OBERDAN TELES DA SILVA

Pós-doutorado em Administração pela IMED, Doutor em Administração pela Universidade de Caxias do Sul-UCS. Mestre em Administração de Empresas- Universidade de Caxias do Sul-UCS. Especialista em Administração de Marketing - Unisinos. Graduado em Administração de Empresas - UPF. Professor Assistente em Administração do Quadro Permanente de Docentes da Universidade Estadual do Rio Grande do Sul-UERGS. Desenvolve pesquisas e assessorias nas áreas de empreendedorismo estratégico, processos de inovação e marketing estratégico.

#### JAIME JOÃO BETTEGA

Doutorado em Administração de Empresas pela Universidade de Caxias do Sul e Universidade de São Tomás de Aquino - Angelicum - Roma, Faculdade de Ciências Sociais, no projeto "sanduíche"; em pesquisa para elaboração destes Compaixão e Liderança Benevolente nas Organizações: um Estudo Comparado em Empresas Familiares e Não Familiares Brasileiras e Italianas. Mestre em Administração pela Universidade de Caxias do Sul com produção do trabalho intitulado: A Experiência de Espiritualidade e sua Relação com o Desempenho dos Trabalhadores em uma Indústria Metalúrgica do Segmento Eletroeletrônico. Possui Especialização em Recursos Humanos pela mesma Universidade. Graduação em Licenciatura (incompleta) em filosofia pela Universidade de Caxias do Sul (1978) e, em Teologia pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (1986) e Graduação em Administração de Empresas pela Universidade de Caxias do Sul (1996). Atualmente é professor do Curso de Administração da Universidade de Caxias do Sul. Membro das Obras Sociais dos Capuchinhos - RS. Fundador do Projeto Mão Amiga.

#### ADRIELI ALVES PEREIRA RADAELLI

Doutora em Administração da Universidade de Caxias do Sul (PPGA/UCS), período sanduíche no Centre d Economie et de Sociologie appliquées à l Agriculture et aux Espaces Ruraux (Cesaer Dijon), como bolsista da Chaire UNESCO Culture e Traditions du Vin, da Université de Bourgogne, França. Mestre em Administração pela Universidade de Caxias do Sul (PPGA/UCS), 2012, sendo Bolsista CAPES - Modalidade I. Graduação em Ciências Econômicas pela Universidade de Caxias do Sul, 2010. Atuou como bolsista iniciação científica junto ao Mestrado em Administração-UCS, de abril de 2008 a dezembro de 2009. Atualmente, professora substituta do IFRS Campus Bento Gonçalves. Experiência na área de Inovação, Empreendedorismo, Economia e Economia Brasileira. Mãe de uma filha de 6 anos.

#### CASSIANE CHAIS

Doutora em Administração com bolsa PROSUC / CAPES, pela Universidade de Caxias do Sul, com período de sanduíche no Tecnológico de Monterrey no México, com bolsa PDSE / CAPES. Mestre em Administração pela Universidade de Caxias do Sul, linha de pesquisa: Inovação e concorrência, com bolsa PROSUC / CAPES. Especialista em Gestão Secretariado pela Universidade de Passo Fundo. Possui graduação em Secretariado Executivo pela Universidade de Passo Fundo, com bolsa PROUNI.

#### ERIC CHARLES HENRI DORION

Eric C.H. Dorion é Doutor em Administração de Empresas pela Universidade de Sherbrooke, Canadá (2003), Mestre em Administração de Empresas pela Université Laval, Canadá (1997) e Bacharel em



Geografia pela Université Laval, Canadá (1985). É titular de uma bolsa de produtividade CNPq - Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico: Nível 2. Lidera um grupo de pesquisa (GMISAP) sobre Inovação e Sustentabilidade nas Organizações Públicas, do CNPq, certificado pela UFSM. Participou da criação e coordenou o PPGA - Programa de Pós-Graduação em Administração da UCS (2004 a 2011). Participou da criação do Doutorado em Associação em administração PUCRS/UCS (2008-2017). Participou da criação do primeiro Mestrado em Indústria Criativa do Brasil na Universidade Feevale (2011-2015). Atualmente, é professor na École de Technologie Supérieure ÉTS (MGPE), Canadá, e é professor visitante na UFSM (PPGOP/PPGAP). Tem experiência na área de Administração, Tecnologia e Desenvolvimento Regional; atuando principalmente nos seguintes temas: estudos das organizações, gestão de inovação e sustentabilidade, gerenciamento de projetos estratégia de negócios e empreendedorismo. Tem 150 artigos publicados em periódicos (ou revistas internacionais e nacionais); 01 livro e 29 capítulos de livros publicados. Tem 85 orientações concluídas, sendo: 10 de Iniciação Científica, 45 de Graduação, 5 de Pós-Graduação Lato Sensu (Especializações e MBAs), 15 de Mestrado, 06 de Doutorado, 02 de Pós-Doutorado Voluntário. Tem 194 participações em Bancas, sendo: 121 em Graduação, 13 em Qualificações de Mestrado, 35 de Mestrado, 13 Qualificações de Doutorado e 12 de Doutorado. Tem experiência como consultor empresarial internacional, leccionou ou lecciona em universidades e empresas canadenses, francesas e brasileiras. Foi Cônsul Honorário do Canadá para o Estado do Rio Grande do Sul, com sede em Porto Alegre (2012-2016).

### PELAYO MUNHOZ OLEA

Pós-Doutorado em Gestão Ambiental pela Universidad de Extremadura, UEX, Espanha, Bolsista do Programa de Intercâmbio de Formação de Investigadores entre a União Européia e a América Latina, Programa ALFA2 (América Latina Formación Académica) da Rede Jean Mermoz/ESPAÑA. Doutorado em Administração e Direção de Empresas pela Universitat Politècnica de Catalunya, ETSEIB/UPC, Espanha, Bolsista da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior, CAPES/BRASIL. Mestrado em Engenharia de Fabricação de Papel pela Universitat Politècnica de Catalunya, ETSEIAT/UPC, Espanha, Bolsista do Instituto de Cooperación Iberoamericana, ICI/AECI/ESPAÑA. Graduação em Administração de Empresas pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, PUCRS e Graduação em Engenharia Mecânica pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, PUCRS.

## RESUMO

A prevenção de acidentes e orientações aos funcionários de uma organização são funções básicas de uma semana de prevenção de acidentes no trabalho, porém pode ser apresentada como uma importante ferramenta de estratégia para a gestão, caso possua organização e planejamento sobre os dados que a ação promove dentro de uma empresa. Assim, o objetivo geral deste artigo foi caracterizar o conteúdo que uma empresa do setor moveleiro de Caxias do Sul promove durante a Semana Interna de Prevenção de Acidentes de Trabalho (SIPAT) como forma da utilização estratégica dos dados. Para tanto utilizou-se um estudo qualitativo genérico onde coletou-se duas entrevistas com roteiro semiestruturado, transcritas para posterior análise de conteúdo. Elucidou-se que a SIPAT da referida organização desenvolve temas relacionados à saúde do trabalhador, segurança no trânsito e qualidade de vida. Esses temas vão além do cumprimento legal, de normas e prevenção de acidentes. Dessa forma, assume um caráter de orientação subjetiva envolvendo elementos de valorização humana e princípios éticos, contudo, a empresa não dispõe de indicadores de desempenho para mensuração de resultados, no que tange à comunicação e aprendizagem organizacional.



**PALAVRAS-CHAVE:** SIPAT; Relações Humanas; Motivação.

## ABSTRACT

The prevention of accidents and guidance to employees of an organization are basic functions of a week of prevention of accidents at work, but can be presented as an important strategy tool for management, if you have organization and planning on the data that the action promotes within a company. In this sense, we reached the objective proposed by this article, which was to characterize the content that a company, from the furniture sector of Caxias do Sul, promotes during the Internal Week of Prevention of Work Accidents (SIPAT) as a form of the strategic use of the data. For this purpose, a generic qualitative study was used to collect two interviews with semi-structured script, transcribed for later content analysis. It was clarified that the SIPAT of this organization develops themes related to workers' health, traffic safety and quality of life. These issues go beyond legal compliance, standards and accident prevention. In this way, it assumes a subjective orientation character involving elements of human valorization and ethical principles, however, the company does not have performance indicators to measure results, regarding organizational communication and learning.

**KEYWORDS:** SIPAT; Human Relations; motivation.

## 1 INTRODUÇÃO

A prevenção de acidentes de trabalho é uma preocupação daqueles que necessitam de mão-de-obra para alcançar o objetivo organizacional. A conscientização, que gera cuidado e inspira o uso dos equipamentos de proteção, é tarefa que vai além da semana específica de prevenção. Há empreendedores que acreditam que os acidentes de trabalho são ocasionados unicamente pelo comportamento ou desatenção do funcionário. Essa percepção não condiz com o grau de complexidade do fenômeno denominado acidente de trabalho (GRANDA; RAMALHO; CANÇADO, 2005). A compreensão de que a culpabilidade é unidirecional, isto é, do funcionário apenas como agente causador do acidente não retrata a realidade e tende a omitir as verdadeiras fontes da problemática. A organização, por sua vez, também possui falhas estruturais e é fonte causadora das contingências acidentais.



O acidente é um processo social que atinge a modernidade deste século XXI e deve ser analisado sob a luz da relação causa e efeito, do ponto de vista da cultura organizacional, do comportamento adequadamente seguro, protetivo e da percepção do risco eminente. Daí a necessidade de desenvolver a cultura da segurança. O termo e expressão “cultura da segurança” foi empregado pela primeira vez durante o Congresso da Agência Internacional de Energia Atômica, em 1986, ocorrido na França com a finalidade de debater os efeitos do acidente com a Usina Nuclear de Chernobil (BUFFON, AGUIAR, GODARTH, 2018).

No entendimento de Reason (2000) a cultura da segurança é o resultado de valores pessoais, de equipes ou grupos e ainda de padrões de comportamento que delimitam o comprometimento de segurança de uma organização econômica. Essa cultura de segurança caracteriza-se ainda por comunicações legitimadas pelo ativo confiança e pelo entendimento coletivo de segurança e eficácia das medidas preventivas e protetivas.

Reason (2000) lembra ainda que a cultura de segurança deve estar inserida em um sistema de informações eficiente e eficaz que o denomina de cultura de informação. Esta é legitimada pelo diálogo recíproco entre o sujeito e os tomadores de decisão sobre possíveis fontes ou agentes causadores de acidentes. A finalidade é erradicar a cultura de punição pelo erro. Dessa forma a cultura de segurança deve ser constituída por uma cultura de reportagem, de conduta justa e flexível e de postura de aprendizagem. Todos esses elementos se voltam não apenas ao funcionário, mas para o comportamento organizacional como um todo. Entende-se que a cultura da segurança do trabalho não surge por meio da cultura individual e sim da cultura gerencial organizacional.

Conforme Gonçalves Filho, Andrade e Marinho (2011), embora estudos sobre cultura de segurança sejam levantes, temas relacionados a estes, estão restritos em países da Europa. Objetivando investigar o tema prevenção de acidentes de trabalho, relacionado a cultura da segurança, a partir do conteúdo desenvolvido na Semana Interna de Prevenção de Acidentes de Trabalho (SIPAT), a presente pesquisa teve como o



objetivo geral deste artigo foi caracterizar o conteúdo que uma empresa do setor moveleiro de Caxias do Sul promove durante a Semana Interna de Prevenção de Acidentes de Trabalho (SIPAT) como forma da utilização estratégica dos dados. Para tanto, a pesquisa foi realizada em uma empresa do segmento moveleiro de Caxias do Sul, cidade localizada no nordeste do Estado do Rio Grande do Sul.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico que dará base ao desenvolvimento da pesquisa são os conceitos de gestão do conhecimento, relações humanas no trabalho, cultura organizacional, gestão de pessoas e estratégia empresarial e motivação.

### 2.1 GESTÃO DO CONHECIMENTO

Nonaka, Toyama e Hirata (2011) entendem que o conhecimento não é apenas tácito e segundo estes o mesmo se desenvolve na interação entre o tácito e o explícito. Esses dois fatores constituem um processo dialético e criativo. Ambos representam o modelo SECI: socialização, externalização, combinação e internalização, responsável pela conversão do conhecimento.

O conhecimento tácito não é explícito e as ações criativas, como descobertas, dependem de habilidades em identificar uma ampla realidade, onde a consciência humana desenvolve um processo de alternância entre união e recomposição deste conhecimento que é abstrato ou tácito (POLANYI, 1969). Para Senge (1990) a competitividade autossustentável encontra-se na gestão da aprendizagem. Por outro lado, Forrester (1994) entende que o sistema de conhecimento deve desenvolver junto aos atores organizacionais a personalidade inovativa, isto é, a capacidade de análise de



causa e efeito, de inter-relação da estrutura e prover coragem de manter e absorver opiniões não convencionais.

Levitt e March (1988) ressaltam que a aprendizagem está relacionada diretamente com a rotina, passado e alvo sendo determinantes do comportamento organizacional. As rotinas são independentes do turnover dos atores. As ações empresariais dependem da interpretação do passado. Dessa forma, conforme os autores, a aprendizagem depende da interpretação da experiência, da memória organizacional, da análise da experiência de outros e da ecologia da aprendizagem. Dessa forma percebe-se que o conhecimento se articula por meio das relações sociais apresentando caráter estratégico.

## 2.2 RELAÇÕES HUMANAS NO TRABALHO

As relações trabalhistas têm sido afetadas pela globalização, pela competitividade e pela intensa revolução tecnológica o que ocasiona altos índices de desemprego e aumento do trabalho informal. Há teóricos que entendem que este processo pode ser otimizado, em termos de gestão de pessoas, através de uma nova política econômica, social e cultural. Para alguns, a reversão deste quadro se dará pelo aumento da taxa de produtividade para obtenção de aumento do mais emprego formal, redução da jornada de trabalho e presença sindical junto aos desempregados questionando a lógica do mercado concorrencial (GORENDER; 1997, ANTUNES, 1997).

Em termos de ações sindicais estas podem ser de dois tipos: tradicionais e inovadoras. As primeiras visam a manutenção das garantias dos trabalhadores. A segunda, por sua vez, objetiva ser menos burocrática e fechada para envolver questões como ecologia, integração dos excluídos não organizados e a defesa do trabalhador como um cidadão em sua totalidade (SARSUR; BATAGLIA; AMORIN; SILVEIRA, 2005).

No entendimento de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) esta representa o tecido social expressivo sendo a força vital da organização. Há uma tendência, portanto,



das relações humanas representarem uma interação social, baseado em crenças dos entendimentos comuns dos integrantes da organização. Essas relações sociais estão enraizadas, portanto, nas intenções coletivas. A semana de prevenção de acidentes pode apresentar uma relação consistente convergindo as intenções coletivas em prol da maximização estratégica da organização desenvolvendo-se além do escopo operacional de tal atividade, contribuindo também, sob efeito, para a motivação funcional.

### 2.3 MOTIVAÇÃO NO TRABALHO

A visão do negócio, segundo Lucena (1999), deverá ser transformada em visão da organização humana valorizando elementos subjetivos do seu quadro de pessoal, em termos de valores, crenças e atitudes e principalmente relacionado ao fator motivação.

Vieira e Oliveira (1999) definem a motivação como intrínseca e extrínseca. A primeira está atrelada ao grau de satisfação funcional decorrente da atividade ou tarefa desenvolvida e não em outra recompensa. Já a motivação extrínseca refere-se às recompensas externas decorrentes de determinado desempenho. A motivação intrínseca tem um aspecto mais relevante do que a extrínseca, no entendimento de Herzberg (1996). Um dos precursores do desenvolvimento conceitual da motivação intrínseca foi Decy conforme estudo publicado em 1972.

Decy (1972), em sua Teoria de Avaliação Cognitiva, demonstrou que tanto os sentimentos de controle pessoal quanto de competência constituem os determinantes da motivação intrínseca. A teoria ressalta que recompensas ou restrições exógenas alteram o *locus* de causalidade percebido do interno para o externo, diminuindo, sob efeito, a motivação endógena. A ausência de recompensas e restrições externas, induzem o efeito oposto, isto é, uma alteração do *locus* de causalidade percebida do externo para o interno, o que conduz a uma maior motivação intrínseca.

Sendo assim a motivação é um dos elementos que deve ser atrelado ao processo de desenvolvimento dos temas da semana de prevenção de acidentes, o que reflete não



apenas o cunho operacional, mas estratégico. Esse tema é relevante a partir do momento que se desenvolve junto aos colaboradores um processo contingencial para que se motive a partir da ampliação da cognição, isto é, da forma como interpreta o mundo e interage no ambiente.

## 2.4 GESTÃO DE PESSOAS E ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

Diante da evolução da visão e das ações do antigo departamento de pessoal para a gestão de pessoas e diante da competitividade acirrada e volatilidade dos mercados torna-se necessário aliar a gestão dos recursos humanos à estratégia empresarial. Uma das maneiras de operacionalizar esta tendência é a integralização do conceito de competências, onde cada indivíduo possui talentos e habilidades que podem ser maximizadas em prol da conduta estratégica da organização.

Quando da implementação coletiva destas, aliadas à meta organizacional, geram vantagem competitiva. As competências devem gerar valor fazendo com que a organização aproveite as oportunidades mercadológicas e defenda-se das ameaças. Para Mintzberg, Lampell e Quinn (2006) uma competência tem valor de mercado quando esta apresenta os seguintes princípios: imobilidade, heterogeneidade e intangibilidade. A imobilidade significa a dificuldade do concorrente em transferir a competência. A intangibilidade é o grau de abstração podendo ser exemplificada como capacidade inovadora. A heterogeneidade é o grau em que uma competência difere dos demais competidores do mercado.

Atualmente, segundo Lima (1995) as políticas de gestão de pessoas também estão direcionadas às estratégias inovadoras definidas como gerenciamento estratégico participativo, gerenciamento pós-fordismo e qualidade total. O relevante é que estas ações decorrem e são precedidas por atores ou sujeitos da instituição, considerados fontes de desequilíbrios que alteram o *status quo* da forma de fazer gestão. Essas políticas de gerenciamento estratégico que objetivam a inovação organizacional





combinam mutuamente recompensas simbólicas e também de cunho financeiro. Ainda acrescenta benefícios, como estabilidade no cargo e flexibilidade de horário. Porém, tudo isso pode ser caracterizado como normas ou políticas de manipulação do trabalhador pois, embora inovadoras ou burocráticas, ambas visam a maximização da produtividade organizacional.

## 2.5 CULTURA ORGANIZACIONAL

Em sua expressão inicial Wright, Kroll e Parnell (2000) definem a cultura organizacional como um dos elementos que podem facilitar ou dificultar as ações estratégicas das organizações. Aprofunda, em sua definição, que a cultura deve possuir valores que possam desenvolver na organização a capacidade de adaptação às mudanças ambientais. Nesse papel o líder é o responsável por auxiliar no processo de transformação e adaptação organizacional ao meio ambiental.

Para Maximiano (2012) a cultura organizacional é o conjunto de premissas que um grupo social acatou em decorrência da solução de restrições de adaptação ao ambiente e integração interna. Ressalta que os componentes da cultura organizacional envolvem aqueles fatores que se situam nos níveis exteriores que podem ser visualizados, como por exemplo, artefato, linguagem e hábitos. Cita ainda os fatores interiores, que não podem ser revelados ao observador. Exemplifica como valores e crenças.

A cultura organizacional representa o ponto inicial para a promoção das mudanças junto às organizações. Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) esse processo de transformação envolve as seguintes etapas: construção da estratégia, descongelamento dos sistemas de crenças correntes, experimentação e reformulação e estabilização. O descongelamento dos sistemas de crenças representa o questionamento das próprias crenças que antes não eram contestadas. A

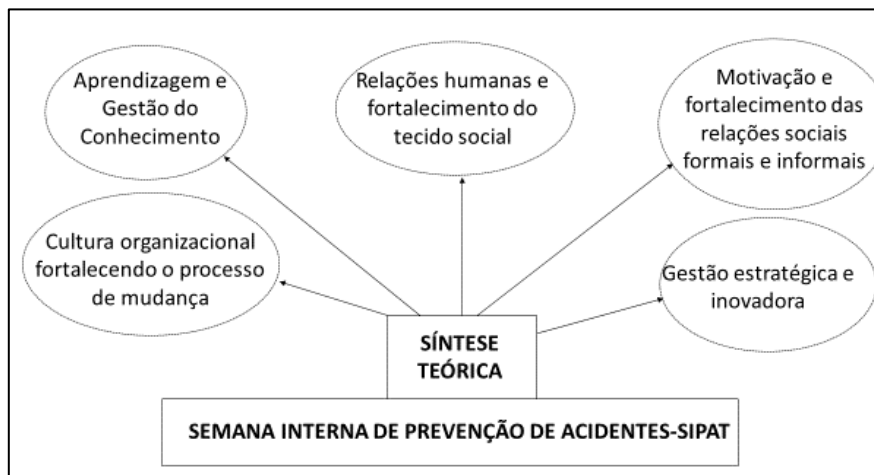


experimentação e reformulação, por sua vez, envolvem a estruturação de uma nova visão estratégica através da combinação de ideias antigas e novas.

## 2.6 SÍNTESE TEÓRICA

Tendo desenvolvido a base teórica a partir dos conceitos de gestão do conhecimento, relações humanas no trabalho, cultura organizacional, gestão de pessoas e estratégia empresarial e motivação apresenta-se, a seguir, quadro conceitual teórico que pautou o desenvolvimento da pesquisa.

Figura 1 – Síntese teórica



Fonte: Elaborado pelos autores.

## 3 MÉTODO

A pesquisa possui abordagem qualitativa com objetivo descritivo e estratégia de estudo definido como estudo qualitativo genérico. O objeto de investigação foi a empresa Beta, nome fictício para preservar a identidade da empresa, com sede em Caxias do Sul, região serrana do Estado do Rio Grande do Sul.



Para tanto, foram realizadas entrevistas em profundidade com o diretor da empresa e com o responsável do setor de recursos humanos totalizando 1h e 40min. O roteiro de entrevista fora desenvolvido tomando por base o referencial teórico e posteriormente validado com um especialista na área de RH.

Para a análise dos dados utilizou-se a técnica de análise de conteúdo por meio de Orlandi (1999), que de acordo com o autor, objetiva assim extrair sentido do texto. Como base da técnica utilizada foram elencadas categorias de análise, onde o texto pode ser analisado em fragmentos específicos auxiliando na interpretação, dessa forma as categorias foram: SIPAT: além da obrigatoriedade legal; Operacionalização da SIPAT; Indicadores de Resultados da SIPAT; e Sugestões de Mudanças e Críticas às Normas da CIPA.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

### 4.1 A EMPRESA BETA

A Beta iniciou seus trabalhos em 1983, tendo como foco a produção de cadeiras para escritório. Localizada em Caxias do Sul, no Rio Grande do Sul, conta com aproximadamente 220 profissionais em um parque fabril de área própria de 20.000 m<sup>2</sup> com 15.426,76m<sup>2</sup> de área construída. Por meio de uma rede exclusiva de lojas, a marca disponibiliza soluções para ambientes de trabalho, com produtos que oferecem ergonomia e conforto para o exercício laboral. A rede de lojas é composta por mais de 40 unidades no Brasil e na América Latina, e conta com completa estrutura para desenvolver projetos específicos, instalar e realizar a manutenção do mobiliário. A empresa centraliza as certificações ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, SA 8000 e ABNT/Produto e ABNT Rótulo Ecológico, fundamentais para o desenvolvimento de ambientes racionais cada vez mais saudáveis e eficazes. Foi premiada várias vezes por



revistas especializadas. E é reconhecida nacionalmente pela cultura organizacional, resultante da prática diferenciada em gestão de pessoas.

A opção pela referida empresa, para desenvolver o estudo, levou em conta o modo como acontece a gestão de pessoas. Entre tantos detalhes e peculiaridades, a empresa não tem 'relógio-ponto', não há o tradicional sinal de início e término da jornada de trabalho, nem chave no compartimento onde cada funcionário guarda seus pertences. A empresa recebeu prêmios pelo diferencial na gestão de pessoas, bem como já foi matéria em revistas nacionais e internacionais. Optou-se por analisar as temáticas das SIPATs dos últimos dez anos da empresa, período em que a empresa consolidou sua presença no mercado.

## 4.2 SEMANAS INTERNAS DE PREVENÇÃO DE ACIDENTES DO TRABALHO – SIPATS

Na empresa Beta, todas as SIPATs, segundo informações do diretor e do responsável pela gestão de pessoas, “são programadas para realização de atividades formativas durante uma semana por ano”. Conforme o diretor, “as atividades e palestras têm duração de aproximadamente uma hora ao dia, com o envolvimento de todos os profissionais da organização. Procuramos oportunizar para que todos os funcionários participem da SIPAT”.

Os membros da Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA) são compostos em dois grupos: um percentual eleito pelos colegas e outro indicado pela direção da empresa. De acordo com o responsável pela gestão de pessoas, “os que querem concorrer devem se inscrever por livre e espontânea vontade e passam por processo de votação”. Segundo ele “os indicados pela empresa são aqueles que já têm alguma participação com saúde e segurança, por exemplo os multiplicadores e brigadistas”. Abaixo quadro com os temas de cada SIPAT e o respectivo ano.



Figura 2 - SIPAT e respectivos temas

ANO	TEMAS
2006	Conservação Auditiva, prevenção de doenças DST-AIDS, prevenção de acidentes com eletricidade
2007	Prevenção de doenças DST-Aids, educação física, Aplicação de Vacinas Antitetânica e Rubéola, Nutrição.
2008	Nutrição, Motivação, Segurança no trânsito, Marketing pessoal e relacionamento interpessoal, Prevenção e controle do stress, Importância da atividade física.
2009	Seu patrimônio é a vida, sua maior proteção é a prevenção, Projeto Pescar.
2010	Meio ambiente, Acidente de Trânsito e Segurança Pessoal. DST-Aids.
2011	Segurança, tolerância Zero e DST-AIDS.
2012	Avaliação de glicose e pressão arterial, saúde e segurança, simulado de evacuação da empresa em caso de perigo e prevenção DST-Aids.
2013	Segurança no trânsito, distribuição de preservativos, vacinação da gripe.
2014	Segurança no trânsito, distribuição de preservativos, vacinação da gripe.
2015	Diagnóstico de saúde e estilo de vida, sensibilização segurança do trabalho, dicas de alimentação, distribuição de preservativos.

Fonte: elaborada pelos autores a partir de dados secundários da pesquisa (2019).

Na sequência serão apresentados os dados da pesquisa por meio de suas categorias de análise: SIPAT: além da obrigatoriedade legal; Operacionalização da SIPAT; Indicadores de Resultados da SIPAT; e Sugestões de Mudanças e Críticas às Normas da CIPA.

#### 4.2 SIPAT: ALÉM DA OBRIGATORIEDADE LEGAL

Ao longo da entrevista, foi possível perceber o encantamento que ambos entrevistados demonstravam em estar relatando os procedimentos da empresa. Em um primeiro momento, questionou-se como a organização compreende a SIPAT dentro da legalidade. Afinal, todas as organizações são obrigadas por lei realizar essa semana de prevenção, inclusive alguns temas já estão estabelecidos e determinados. Para os



respondentes, a SIPAT decorre de uma obrigatoriedade, contudo, “nós buscamos muito a sensibilização para a segurança, sensibilização para o bem-estar, sensibilização para como a pessoa se sente, como ela age, como ela faz. A SIPAT não fica restrita à semana determinada no planejamento. Durante o ano inteiro trabalhamos essa temática”.

Ressalta, contudo, o responsável pela gestão de pessoas que “o que nós procuramos fazer dentro desta ‘obrigatoriedade’ é demonstrar uma experiência, uma razão para existir: como ela tem uma razão, temos que fazer que ela, dentro de nossa cultura, da nossa visão, sirva como um instrumento a mais que realmente nos mostre o que se pode conseguir com isso”. Na SIPAT, conforme os entrevistados, “focamos a saúde integral da pessoa, porque se ela está bem, ela se cuida, ela cuida da vida, ela cuida da sua saúde!” Para ele “o que fazemos dentro da SIPAT é questionar aspectos que com essa vida agitada, essa correria, ficam desassistidos”.

Fica claro que há um consenso por parte da direção da empresa: “a semana de prevenção de acidentes procura desenvolver um sentido de existência. O ser humano que tem uma boa claridade em relação à existência humana dificilmente não trabalha, seja ela voluntária ou dona de casa, mas todos trabalham para uma realização pessoal e para uma vida melhor.” Na semana de prevenção de acidentes é necessário, segundo os entrevistados, “demonstrar o que é uma vida melhor.” Destaca também que “é com mais condições de ter escolhas, é ganhar um dinheiro para com este valor, não pelo fato do valor monetário, mas é o que ele consegue fazer com o que ganha.” Lembra ainda que a semana de prevenção trata “como ela, a pessoa, conduz a sua saúde, a sua integridade física e a questão mental que afeta tudo isto, não só do ponto de vista do que causa ou não causa estresse, mas das coisas que a pessoa faz para estar bem”.

#### 4.3 A OPERACIONALIZAÇÃO DA SIPAT

A Semana Interna de Prevenção de Acidentes de Trabalho é realizada a partir da organização e da reflexão da Comissão Interna de Prevenção de Acidentes – CIPA,



em sintonia com o todo da empresa e seus respectivos gestores. Para o diretor e o responsável da gestão de pessoas, o que existe são multiplicadores das temáticas da SIPAT: “temos na empresa os multiplicadores e fazemos com que a CIPA atue como um multiplicador também. Ser membro da CIPA não é um cargo diferenciado, são pessoas treinadas para disseminar conhecimentos, como em processos de auditoria, por exemplo”. Ressalta o modo como a empresa procede: “sempre indicamos os melhores, os que são exemplo; quando você nomeia um representante da empresa, queremos que esse representante se sinta orgulhoso e que os outros se espelhem nele para crescer”.

A indicação de membros para a CIPA decorre de “um convite voluntário, porque a pessoa não vai ganhar mais por isso, pelo contrário, vai ter mais uma função para se dedicar, que ela tem que pensar no orgulho que terá em poder ajudar um grupo inteiro, um grupo de colegas que talvez, nem todos, tenham o conhecimento, ou estejam com a atenção voltada para isto”.

A temática da SIPAT é definida anualmente, porém alinhada ao planejamento estratégico da empresa, especialmente com relação ao profissional desejado. Já existe um perfil do profissional desejado até o ano de 2020. De acordo com os respondentes “o RH diz qual o tipo de profissional que a Beta quer para o ano de 2020”. Ressalta que “discutimos há 6 anos atrás o perfil para 2015. Para 2015 tínhamos definido que o perfil seria ‘EU SA’.” Acrescentam que, para 2020, a ênfase será “desenvolvimento técnico, porque é o que nós percebemos que é a grande carência no nosso profissional”. No entanto, os entrevistados não deixam de comentar que “as atuais normas de segurança tiram do trabalhador seu entendimento criativo.”

A empresa procura conscientizar os funcionários que “cada um é como uma empresa prestadora de serviço que tem capacidades, competências, habilidades e desejos. Esses desejos, princípios e valores devem estar conjugados com os valores da empresa. Princípios e valores mútuos entre empresa e funcionário são relevantes.” Mais ainda: “para a pessoa estar aqui trabalhando, dizemos já de início, que a pessoa deve estar bem e deve acreditar, que pelos princípios e os valores que a pessoa tem, quando



ela sair da empresa, o trabalho que ela fez lhe dará orgulho e poderá afirmar para si mesmo: fiz meu trabalho, criei alguma coisa”.

#### 4.4 OS INDICADORES DE RESULTADOS DA SIPAT

Questionados sobre a existência de indicadores de desempenho obtidos com a Semana Interna de Prevenção de Acidentes de Trabalho, os respondentes lembram: “não temos um indicador específico para dizer o quanto aquela palestra ou o trabalho daquela semana influenciou. Porém, acreditamos que sempre impacta no resultado total, dentro de um conjunto maior”.

Exemplificam através da afirmação de que “raramente temos faltas por doenças, não lembro de afastamentos por estresse, coisas que se percebe hoje neste mundo moderno, e que da forma que nós tratamos aqui, em nosso ambiente, a saúde global da pessoa, acaba sendo reflexo do trabalho”.

Mesmo não havendo indicadores expressos, a Beta está atenta para os resultados de todas as ações de formação dos funcionários. Foi possível perceber que a SIPAT se insere num todo maior da organização com propósitos bem claros quanto à gestão de pessoas.

#### 4.5 SUGESTÕES DE MUDANÇAS E CRÍTICAS ÀS NORMAS DA CIPA

Quando questionados sobre o que mudaria nas normas da CIPA, os responsáveis foram além do convencional e afirmaram que “deve-se atentar para a função orientativa: fiscalizar não como um fiscal punitivo, mas como amigo, aquele que vai lá e o colega não está usando algum EPI e faz ele entender que é para o uso é para sua segurança, para a segurança da sua família. Tendo por objetivo de fazer o funcionário imaginar-se chegando em casa com um corpo estranho na vista porque não usou EPI’s”. Lembra que “esse é o papel da CIPA. No entanto, essa finalidade está renegada porque,





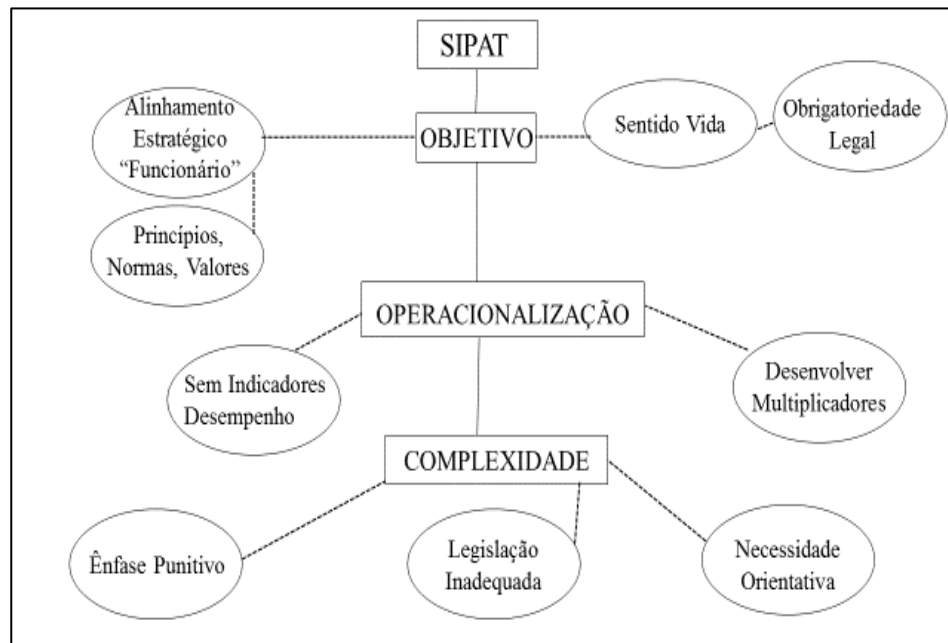
na parte legal, para um profissional estudar uma NR12 precisa de um ano, para ele estudar uma NR10 precisa de outro ano”. O responsável pela gestão de pessoas, discorre ainda sobre a complexidade da CIPA” é tão complexo que até quando vem um fiscal e em seguida outro fiscal, os dois terão pareceres diferentes para o mesmo equipamento. Isto porque a lei também é muito complexa.”

A legislação da CIPA, segundo o diretor da Beta, “trata a empresa como criminosa e o profissional que trabalha na empresa como vítima, como um explorado.” Essa relação expressa “é muito depreciativa porque acaba colocando na cabeça do trabalhador que ele é vítima, enquanto que, na verdade, ele é senhor de suas atitudes. Se a empresa não é boa para ele, que não oferece as condições de segurança, se a empresa não é adequada para o bem físico e mental dele, tem o livre arbítrio para ir trabalhar em outra empresa que ofereça isto”.

Conforme o responsável pela gestão de pessoas, “a CIPA deveria estar além da legislação, demonstrando ao trabalhador o entendimento de que ele é o primeiro responsável pelo seu maior patrimônio, a vida.” O diretor da empresa acrescentou que o “papel da CIPA, dentro da Beta, a cada grupo novo, em cada eleição, que a função é justamente esta: de trazer o profissional à consciência do seu bem-estar”. Continuou o diretor: “aquele papel antigo, onde a atual legislação está baseada, a culpa é jogada às empresas, tira a oportunidade do profissional de evoluir”. Em forma de desabafo, os entrevistados afirmaram: “a CIPA é rígida. A sociedade não pode criar um padrão que todos tenham que seguir, aquele padrão que te diz que só vai ser feliz se você for assim”. A seguir apresenta-se a Figura 3 que contempla uma síntese dos resultados.



Figura 3 – Análise sintética de resultados qualitativos



Fonte: elaborada pelos autores (2019).

A Figura 3 demonstra que a SIPAT, dentro da Beta, é desenvolvida avançando o campo da obrigatoriedade legal, objetivando demonstrar ao trabalhador da organização um sentido da vida além dos elementos operacionais da empresa. Além disso, a SIPAT trabalha temas que promovem os princípios, valores e normas adequadas ao perfil do profissional que a empresa deseja possuir até 2020. Isso corresponde ao alinhamento estratégico.

#### 4.6 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Entende-se que seria relevante para a empresa desenvolver junto a SIPAT elementos estratégicos relacionados à aprendizagem organizacional, onde os colaboradores poderiam discutir processos chaves da empresa, a partir das suas diretrizes. Isso poderia fortalecer a cultura organizacional estratégica delineada pela



organização pois conforme Levitt e March (1988) a aprendizagem está relacionada e é determinante do comportamento organizacional.

Com relação à operacionalização percebe-se que a organização não trabalha com indicadores de desempenho ou métricas quantitativas, mas sim com métricas subjetivas, especialmente no que tange aos multiplicadores dos temas. Sugere-se que a organização formate, além dos indicadores qualitativos, e desenvolva métricas quantitativas que seriam estruturadas a partir da ampliação do escopo da SIPAT. Essas métricas poderiam estar ancoradas em inovação de processos e produtos pois, conforme Lima (1995), as políticas de gestão humana estão voltadas às ações inovadoras definidas como gerenciamento estratégico e participativo.

Com relação à CIPA, os entrevistados acreditam que a mesma deve passar por modificações especialmente no seu caráter ou teor punitivo. Segundo eles, “é necessário que se torne orientativa, especialmente para os valores humanos como desafios e independência”. Fica claro que para os responsáveis da empresa a legislação é inadequada ao ponto da empresa ser prejudicada por força de uma lei.

Dessa forma entende-se que a pesquisa respondeu ao problema exposto, pois identificou os conceitos e temas que são desenvolvidos ao longo da semana interna de prevenção de acidentes. Relevante que a organização desenvolva o processo de forma ainda mais criativa aproveitando o momento para fortalecer a cultura estratégica e inovadora da organização como um todo.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Identificou-se que a empresa Beta desenvolve sua Semana Interna de Prevenção de Acidentes de Trabalho - SIPAT, tomando por base consistentes conceitos no que tange ao desenvolvimento de princípios e valores humanos. Estes são desenvolvidos ao longo do período da SIPAT, no sentido de aprimorar a qualidade de vida dos colaboradores em



um sentido amplo, para além da empresa. A qualidade de vida, no entendimento da empresa, deve ser estendida para além das fronteiras organizacionais, isto é, complementando-se na vida familiar e social dos seus funcionários. Entende-se que esse é um dos objetivos primordiais dos temas e conceitos planejados e executados por ocasião da semana interna de prevenção de acidentes.

Percebeu-se ainda que a atual legislação da CIPA é contrária à filosofia defendida pela empresa Beta. No entendimento da direção da empresa, tal legislação, com suas engessadas normas, possui caráter unidirecional sendo punitiva ao invés de orientativa, fato esse que contraria e não potencializa uma qualidade de vida defendida e explanada por ocasião da SIPAT.

Também fora elucidado que a empresa poderia potencializar ainda mais os valores subjetivos desenvolvidos por ocasião da SIPAT, como forma de maximizar a integração estratégica organizacional gerando, dessa forma, uma competitividade mercadológica mais inovadora e estratégica. Sugere-se para a empresa que, além destes conteúdos obrigatórios, sejam trabalhados elementos de aprendizagem que gerem, sob resultado, alterações de processos produtivos, melhor posicionamento competitivo, ações de marketing e inovação, além de um clima organizacional cada vez mais inspirador e humanitário.

Entre as limitações do estudo está a necessidade de quantificação e mensuração da qualidade e eficácia da semana de prevenção de acidentes, a partir do entendimento dos colaboradores da organização. Estudos futuros poderiam ser desenvolvidos no sentido de mensurar como as demais organizações do setor moveleiro do Rio Grande do Sul desenvolvem suas semanas de prevenção de acidentes em termos de operacionalidade e elementos estratégicos para potencialização dos recursos humanos.



## 6 REFERÊNCIAS

ANTUNES, R. **Globalização, tecnologia e relações de trabalho**. Estudos Avançados, São Paulo, v.11, n.29, p.368-371, jan.-abr. 1997.

BUFFON, G.; AGUIAR, J. L.; GODART, K. A. L. Maturidade da Cultura de Segurança no Trabalho: Aplicação do Modelo de Hudson em um Laticínio no Sudoeste do Paraná. Revista Administração em Diálogo, v.20, n.2, Mai-Ago, p.01-18, 2018.

DECY, E. L. Intrinsic motivation, extrinsic reinforcement, and inequity. **Journal of Personality and Social Psychology**. v. 22, n. 1, p. 113-120, 1972.

GONÇALVES FILHO; A. P.; ANDRADE; J. C. S.; MARINHO; M. M. O. Cultura e gestão da segurança no trabalho: uma proposta de modelo. **Gest. Prod.**, São Carlos, v. 18, n. 1, p. 205-220, 2011.

GRANDA, J. J.; RAMALHO, W.; CANÇADO, L. Z. R. **Geração e validação de um modelo causal de acidentes**: a influência dos fatores organizacionais na prevenção de acidentes. ENAMPAD, 2005.

FORRESTER, J. W. **Learning through system dynamics as preparation for the 21 century**. Keynote address for systems thinking and dynamic modeling conference for K-12 education at concord Academy. Concord MA, June, 1994.

HERZBERG, F. **Work and nature of man**. Cleveland, Ohio: The World Publishing, 1996.

GORENDER, J. **Globalização, tecnologia e relações de trabalho**. Estudos Avançados, São Paulo, v.11, n. 29, p. 311-361, 1997.

LEVITT, B.; MARCH, J. G. **Organizational learning**. Annual Review of sociology, v.04, p. 319-338, 1988.

LIMA, M. E. A. **Os equívocos da excelência**. Petropolis: Vozes, 1995.

LUCENA, M, D, S. **Planejamento de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1999.

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; QUINN, J. B.; GHOSHAL, S. **O processo da estratégia, conceitos, contextos e casos selecionados**. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.



NONAKA, I; TOYAMA, R; HIRATA, T. **Managing flow**: teoria e casos de empresas baseadas no conhecimento. Porto Alegre: Bookman, 2011.

ORLANDI, E. P. **Análise de discurso**: princípios e procedimentos. Campinas: São Paulo. Pontes, 1999.

POLANYI, M. **Knowing and Being**. Chicago: University of Chicago Press, 1969.

REASON, J. **Managing the risks of organizational accidents**. Aldershot: Ashgate, 2000.

SARSUR, M. A; BATAGLIA, W.; AMORIN, C.; SILVEIRA, S. Relações de Trabalho Onde não há Trabalho: uma proposta de discussão sobre a temática sindical no contexto atual. **ENANPAD**, 2005.

SENGE, P. M. The leaders New Work.: Building learning organizations. **MIT Sloan Management Review**, Fall 1990, p. 7-23.

WRIGHT, P; KROLL, J, M; PARNELL, J. **Administração estratégica**: conceitos. São Paulo: Atlas, 2000.

VIEIRA, F. M. M.; OLIVEIRA, B. M. L. **Administração Contemporânea**: perspectivas estratégicas. São Paulo: Atlas, 1999.

