

Segurança Comportamental

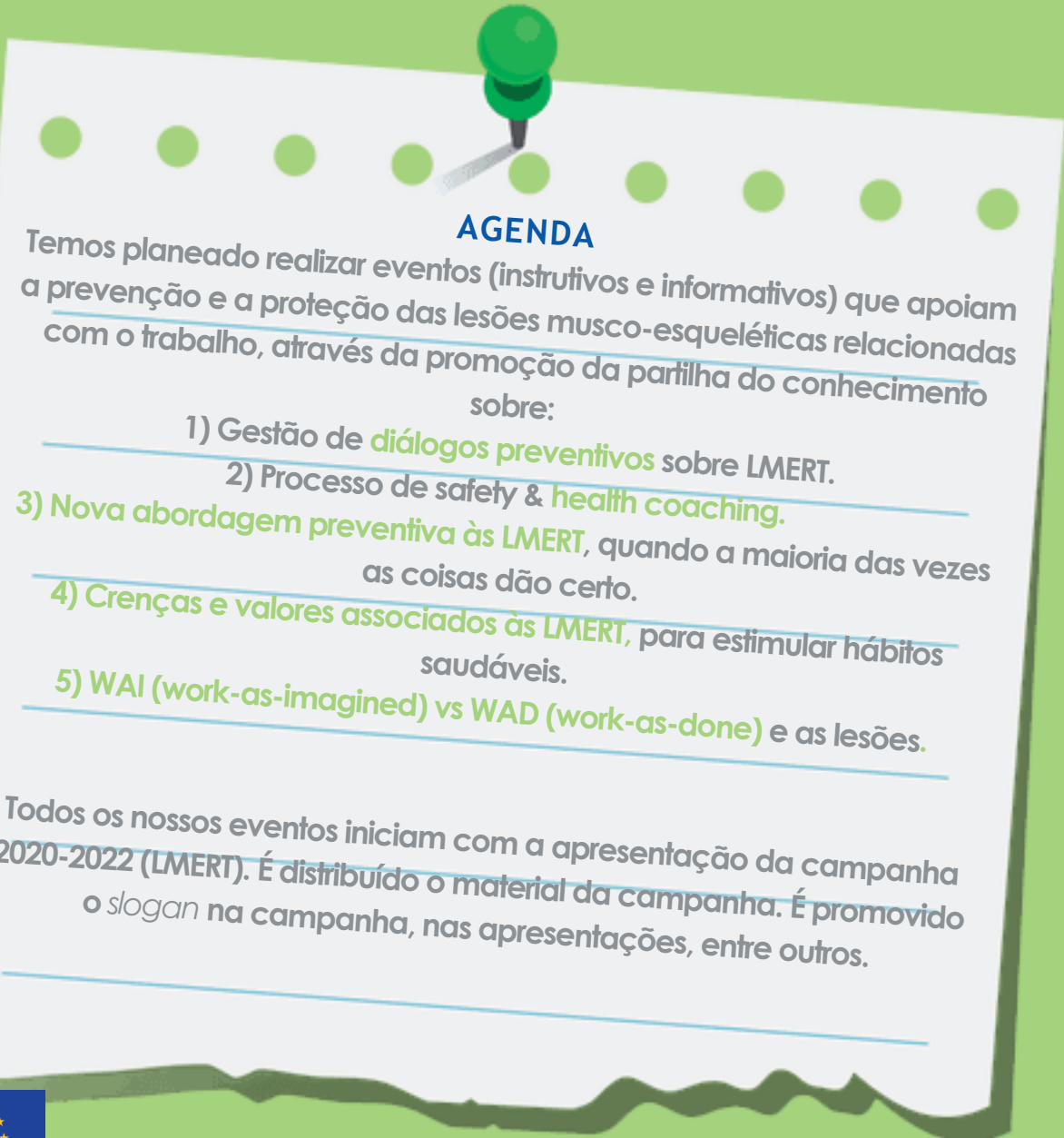
Revista Segurança Comportamental | 2022 | Ano 12 | Número 15 | Anual | Distribuição: Gratuita | www.seguranca comportamental.com
Diretora Executiva: Natividade Gomes Augusto | Diretor do Conselho Editorial: João Areosa | Sub-Diretor do Conselho Editorial: César P. Augusto

Acidentes | Assédio Moral | HOP – Human and Organizational Performance

Profissionais de segurança | Doenças músculo-esqueléticas | Desempenho de gestão em segurança

Revista Segurança Comportamental é parceira da Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho (EU-OSHA).

Esta a apoiar a campanha 2020-2022, sobre
**PREVENÇÃO DE LESÕES MUSCULOESQUELÉTICAS
RELACIONADAS COM O TRABALHO**



AGENDA

Temos planeado realizar eventos (instrutivos e informativos) que apoiam a prevenção e a proteção das lesões musco-esqueléticas relacionadas com o trabalho, através da promoção da partilha do conhecimento sobre:

- 1) Gestão de **diálogos preventivos** sobre LMERT.
- 2) Processo de safety & **health coaching**.
- 3) Nova abordagem preventiva às LMERT, quando a maioria das vezes as coisas dão certo.
- 4) **Crenças e valores associados às LMERT**, para estimular hábitos saudáveis.
- 5) WAI (work-as-imagined) vs WAD (work-as-done) e as lesões.

Todos os nossos eventos iniciam com a apresentação da campanha 2020-2022 (LMERT). É distribuído o material da campanha. É promovido o *slogan* na campanha, nas apresentações, entre outros.





Editorial

MAIS SAÚDE E SEGURANÇA COMPORTAMENTAL SÃO PRECISAS!

Num contexto atual marcado pela crescente incerteza, instabilidade e receio provocados pela pandemia e pela guerra na Europa de Leste, cada vez mais fica patente que a segurança e bem-estar das populações está a ser fortemente perturbada, estando mesmo em risco o futuro de algumas gerações. Os efeitos estão a ser devastadores, quer do ponto de vista do significado da vida humana quer do ponto de vista socioeconómico.

O equilíbrio, a estabilidade, a ordem e a perspetiva de prosperidade, tão necessárias ao desenvolvimento harmonioso e sustentável das sociedades e das organizações de trabalho, estão a ser ameaçadas por fatores, perante os quais, a maioria das pessoas se sente impotente e com reduzida capacidade para contrariar. Estas fontes de instabilidade e incerteza são o reflexo e exponencial máximo da globalização, e das interinfluências que os acontecimentos locais e regionais contemporâneos potenciam. Por isso mesmo, faz cada vez mais sentido a defesa e a proclamação dos valores e direitos universais dos seres humanos à segurança e saúde em todos os domínios da vida social e profissional.

Mais saúde e segurança comportamental são precisas neste cenário adverso de grande volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade (VUCA). Daí que todas as ações e esforços que procurem vincar a importância das intervenções de segurança e saúde comportamental e demonstrar como a sua promoção pode ser fonte de transformação e de ganho de qualidade de vida e trabalho, mereçam ser enaltecidas e valorizadas. É desta forma que vejo e sinto o trabalho que esta equipa da Revista de Segurança Comportamental tem vindo a desenvolver. A publicação de mais um número da revista, mostra que a mesma continua a ser um baluarte de estabilidade e confiabilidade num contexto VUCA.

Nesta edição da revista são compilados mais um conjunto pertinente de reflexões e abordagens positivas à segurança e saúde, principalmente no âmbito das organizações de trabalho. São reforçadas prioridades de intervenção, como a prevenção de acidentes de trabalho, assédio moral e lesões músculo-esqueléticas relacionadas com o trabalho (LMERT), demonstrados os ganhos da aplicação de estratégias proativas de gestão e avaliação de desempenho de sistemas de segurança e saúde ocupacional, e vinculados os contributos da formação e atuação dos profissionais técnicos de segurança nas componentes relacionadas com os fatores organizacionais e humanos.

Estas reflexões publicadas aliam-se a outras iniciativas importantes que foram sendo desenvolvidas durante o ano de 2021, e que contribuem para o propósito enunciado anteriormente da revista. Pode-se destacar, por exemplo: (i) as ações de parceria com o Ponto Focal da Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho (EU-OSHA) para a promoção dos temas da atual campanha «Locais de trabalho saudáveis: aliviar a carga», com vista à prevenção das LMERT; e (ii) a realização da 8.ª edição do Workshop sobre Segurança e Saúde comportamental. Esta edição decorreu em modo on-line e foi considerado, pelos representantes institucionais dos respetivos países lusófonos participantes, como um evento necessário para a aproximação e consolidação de parcerias entre os países da lusofonia nesta área. A adesão do público também foi significativa, tendo os participantes elogiado o rigor técnico, científico e organizativo do evento, bem como o seu relevo e utilidade.

Termino esta breve nota editorial, expressando os votos de boas leituras deste novo número da Revista de Segurança Comportamental e o desejo que os ideais que aqui são defendidos possam fazer eco em cada vez mais pessoas, organizações e sociedades. 🌱

Hernâni Veloso Neto

Vogal do Conselho Editorial da Revista Segurança Comportamental

CONSIDERAÇÕES TEÓRICAS



07

ACIDENTES



Acidentes: a sincronicidade do mal

João Areosa

16

ASSÉDIO MORAL



Uma reflexão teórica sobre o assédio moral em contexto laboral: quando o que é não parece e o que parece não é

Nuno Murcho

24

HOP – HUMAN AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE



Human and organizational performance - Uma nova visão para a segurança ocupacional

Adilson J. Monteiro



Incremento do âmbito da propriedade intelectual da marca "Segurança Comportamental", aplicados a bens e serviços, devido à necessidade de maior rigor técnico-científico no mercado.

Foi decidido pelo INPI – Instituto Nacional da Propriedade Industrial, do Ministério da Justiça da República Portuguesa autorizar o alargamento da propriedade intelectual da marca "Segurança Comportamental", a 7 classes, que abarcam todo o tipo de consultoria, formação (presencial e on-line), educação, pós-graduações, eventos, seminários, workshop, congressos, qualquer tipo de publicações (papel e on-line), jogos, hardware, software, análise comportamental, entre outros. O seu titular pode obstar a que terceiros, sem a sua autorização expressa produzam ou comercializem tais bens ou serviços, e, em certos casos, assegurando que tal conduta possa ser punível em termos criminais. A marca "Segurança Comportamental" é composta por grafismos ou mesmo sem eles, apenas com a expressão. A "Segurança Comportamental" encontra-se aberta a contribuir cooperativamente no mercado. Assim, se pretender usar a referida marca, deve submeter o seu pedido para geral@segurancacomportamental.com.

CONSIDERAÇÕES PRÁTICAS



31

PROFISSIONAIS DE SEGURANÇA



Revisão das grades curriculares na formação dos profissionais de segurança do trabalho, no Brasil

Heloísa Guimarães

38

DOENÇAS MÚSCULO-ESQUELÉTICAS



Ergonomia: 30 anos no controlo das doenças músculo-esqueléticas

Carolina Chaves

44

DESEMPENHO DE GESTÃO EM SEGURANÇA



Avaliação de desempenho do sistema de gestão de segurança e saúde no trabalho de uma indústria de espumas

Rafaela Pereira & Hernâni Veloso Neto



CAPA

O tema da capa é focado na "modernidade líquida" do sociólogo Zygmunt Bauman, ou seja, no mundo VUCA (*volatility*/volatilidade, *uncertainty*/incerteza, *ambiguity*/ambiguidade, e *complexity*/complexidade). Esses quatro conceitos são usados para descrever o mundo em que vivemos atualmente, um mundo de mudanças rápidas, com diversas possibilidades e caminhos. Nós vivemos numa sociedade em que nada é fixo, tudo é passível de mudar, o que significa que nós também temos de mudar, adaptando-nos a cada dia. O mundo VUCA interfere em absolutamente no modo de gestão, afeta todas as tomadas de decisões nas Organizações, sendo que os fatores organizacionais e humanos têm que se adaptar a estas mudanças.

É, pois, um dos maiores desafios que a segurança e saúde no trabalho tem pela frente! .

OBSERVAÇÕES PREVENTIVAS QUOTIDIANAS DE SEGURANÇA E SAÚDE (6.ª ed.)

INSCRIÇÕES
AQUI

1.ª semana: 15, 16, 17 de novembro 2022

2.ª semana: 22, 23, 24 novembro 2022

3.ª semana: 29 e 30 de novembro 2022

28 horas | On-line

www.seguranca comportamental.com







João Areosa

Professor na Escola Superior de Ciências Empresariais (ESCE-IPS) do Instituto Politécnico de Setúbal. Investigador integrado no Centro Interdisciplinar em Ciências Sociais (CICS.NOVA) da Universidade Nova de Lisboa. Diretor do Conselho Editorial Técnico-Científico da Revista Segurança Comportamental.
joao.s.areosa@gmail.com

ACIDENTES: A SINCRONICIDADE DO MAL

As organizações são sistemas dinâmicos e incorporam diferentes graus de imprevisibilidade. Hoje sabemos que é na organização do trabalho (e não tanto na individualização dos erros e das falhas) que está centrado o grande foco dos acidentes. As pressões produtivas e/ou organizacionais estão entre as principais causas dos acidentes. O acidente representa falhas na atividade da empresa, ilustra as múltiplas fragilidades, vulnerabilidades e o fracasso do sistema de gestão da segurança aplicado na organização, representa muito mais do que o simples erro do trabalhador operacional. A prevenção de acidentes será muito mais eficaz se assentar, essencialmente, em fatores não-humanos.

A

SEGURANÇA TOTAL É UMA ILUSÃO

Há uma questão metafísica que diversas vezes paira sobre a área de segurança no trabalho: poderemos nós, em algum momento, suprimir todos os acidentes? A resposta é: não podemos! Afinal, o mundo é um local repleto de perigos,

riscos, incertezas, contingências, indeterminações, ameaças, vulnerabilidades e por aí adiante. Mesmo quando, hipoteticamente, todos os conhecimentos, meios e competências tenham sido mobilizados para construir os “melhores” sistemas de gestão de segurança, ainda assim, eles são suscetíveis de falhar. A falha é como uma espécie de vírus “invisível” que nunca sabemos quando

irá atacar. Portanto, é algo latente e onnipresente. Isto significa que o risco organizacional nunca é zero e a segurança total é uma ilusão. Por isso, no mundo real torna-se utópico pensar que todos os acidentes podem ser prevenidos, em todas as suas possíveis variações (embora a prevenção seja útil ou mesmo imprescindível).

Os acidentes são acontecimentos repentinos em que se articulam múltiplos fatores. Às suas causas ou fatores contribuintes podem estar associadas, simultaneamente, dimensões sincrônicas e diacrônicas (Areosa & Dwyer, 2010). Em sentido etimológico, o termo acidente significa um qualquer evento não planeado, súbito, involuntário, fortuito, imprevisto e/ou fruto do acaso. Pode também significar algo nefasto, maléfico e aleatório que provoca danos ou prejuízos. Tal como foi aludido acima, ao contrário daquilo que seria desejável, podemos “profetizar” uma impossibilidade empírica para controlar e antever todas as situações passíveis de provocar ou contribuir para a ocorrência de acidentes (os riscos, quer sejam conhecidos, quer sejam desconhecidos não nos permitem atingir essa meta).

Deste modo, podemos afirmar que os acidentes sempre fizeram e sempre farão parte dos eventos ocorridos em sociedade; esta ideia pode ajudar a explicar, em parte, o porquê de eles poderem ser considerados como um problema social grave (Areosa, 2012a; 2012b). É verdade que os acidentes podem ocorrer em todos os lugares (escolas, casa, locais de trabalho, estradas, locais de diversão e lazer, etc.), em diversas circunstâncias e

derivar de múltiplas causas ou fatores contribuintes. Esta fatalidade social à qual todos nós estamos sujeitos depende da exposição aos riscos que vivenciamos permanentemente (os riscos também são entidades ubíquas no mundo real). Mas a exposição aos riscos laborais e a consequente ocorrência de acidentes de trabalho é também socialmente determinada, por imposição de um sistema de produção, dependente de uma correlação de forças entre diferentes grupos sociais.

Areosa e Sznclwar (2019) defendem que há duas visões contraditórias sobre os acidentes: a visão hegemónica e a visão contra-hegemónica. Aos empregadores (em parte produtores dos discursos dominantes) interessa refutar qualquer responsabilidade sobre os acidentes de trabalho. Por isso, a sua conceção defendeu quase sempre a ideia da inevitabilidade dos acidentes (o designado preço a pagar pelo desenvolvimento das sociedades modernas) ou a imprudência e respetiva responsabilidade dos próprios trabalhadores. Estas ideias tantas vezes repetidas (coadjuvadas pela falta de melhores explicações) acabaram por influenciar o pensamento social de modo profundo e transversal. Os erros humanos eram vistos como os grandes responsáveis pelos acidentes e isso traduz uma ideologia da culpabilização. Estes pressupostos são designados como visão hegemónica sobre os acidentes. Atualmente sabemos que os acidentes são fenómenos que derivam de múltiplas causas e circunstâncias, são heterodeterminados, particularmente aqueles que estão relacionados com diversas vulnerabilidades organizacionais. Os erros humanos

são, essencialmente, resultado da organização do trabalho (ou seja, dos contextos que são disponibilizadas aos trabalhadores), logo esses erros não são a principal causa dos acidentes, eles são consequência das condições organizacionais. E os acidentes também representam a forma banalizada como as organizações aceitam a degradação das suas condições de segurança. Esta conceção é, sinteticamente, a visão contra-hegemónica sobre os acidentes. De certo modo, os acidentes revelam-se a partir de uma sincronicidade “perfeita” de vários fatores conjugados entre si. Porém, é pertinente lembrar que os acidentes são a exceção (e não a regra). A regra é as “coisas” correrem bem; o acidente é um desvio à norma. Contudo, isto significa que mesmo sendo acontecimentos inesperados, incertos ou improváveis, na verdade, os acidentes são – em sentido absoluto – inevitáveis. Vejamos o seguinte exemplo, retirado da obra de Dobelli (2011), de modo a ilustrar estas ideias: No dia 9 de fevereiro de 1971, pelas 8h30 da manhã, cerca de 12 membros pertencentes a um coro de uma igreja, situada em Lisboa, deveriam encontrar-se para o seu ensaio semanal. Por motivos diferentes, todos se atrasaram. A soprano chegou atrasada porque a filha mais nova não queria tomar o pequeno-almoço e fez uma birra desesperante; um casal não conseguiu chegar a horas porque o carro não queria pegar; o tocador de órgão tinha intenção de chegar 30 minutos antes, mas acabou por adormecer e assim por diante. Precisamente às 8h30, a igreja explodiu. O estrondo ecoou por uma boa parte da cidade. As paredes da

pequena igreja voaram pelos ares e o telhado desabou quase no mesmo instante. Por milagre, ninguém morreu. O comandante do corpo de bombeiros atribuiu a causa da explosão a uma infeliz fuga de gás (por favor, não esqueça a complexa teia de inter-relações que está a montante dessa “causa”). Porém, os membros do coro estavam convencidos de que tinham recebido um sinal divino, dado que todos tinham sido salvos desta tragédia. Afinal, este triste episódio terá sido um acontecimento de origem humana (baseado em explicações racionais) ou terá tido uma causa transcendental?

Façamos uma análise “mais científica” sobre este caso. Começamos por perguntar qual a probabilidade de ocorrerem histórias como esta? Antes de responder a esta questão, é pertinente referir que o psicoterapeuta Carl Jung (2004) falava na existência de uma força desconhecida em episódios como este, a qual designou por sincronicidade.

Como é que um “pensamento científico” deve abordar este tipo de eventos? De preferência com uma caneta na mão e uma folha de papel. Tomemos o primeiro caso, a explosão da igreja. Desenhemos uma matriz que contenha quatro campos para possíveis combinações. O primeiro campo é o caso apresentado: “coro atrasa-se e igreja explode”. Mas ainda há três combinações possíveis: “coro atrasa-se e igreja não explode”, “coro não se atrasa e igreja explode” e “coro não se atrasa e igreja não explode”. Escreva nos quatro campos as frequências estimadas. Pense em quantas vezes o último caso já aconteceu: diariamente, em milhares

de igrejas, um coro ensaia no horário marcado e a igreja não explode. De repente, a história da explosão nada mais tem de extraordinário. Ao contrário, seria improvável se, com tantos milhares de igrejas, não acontecesse, excecionalmente, um evento como este. Portanto, talvez não haja a mão de Deus neste episódio, mas apenas uma explicação racional. A ligação entre a explosão da igreja e o atraso dos membros do coro é uma conexão acausal, embora, aparentemente, possa ser interpretada como tendo um significado, uma certa sintonia ou um padrão. É a mente humana que estabelece essa ligação, não são os fenómenos em si que estão relacionados. Por exemplo, se na noite anterior à queda de um avião alguém tiver, por coincidência, sonhado com um desastre desse tipo, é possível que na mente dessa pessoa se estabeleça

uma ligação entre os dois fenómenos. Aparentemente, há algo de congruente entre ambos os eventos (sonho e desastre). No entanto, a queda do avião nada tem a ver com o sonho dessa pessoa, embora possa parecer haver uma relação entre eles. Segundo Jung (2004), o termo sincronicidade pode ser compreendido como “coincidência significativa”. É estabelecida uma relação, com significado, entre o mundo psíquico de uma determinada pessoa (estado interno) e determinados acontecimentos do seu ambiente exterior. Paralelamente, podemos também afirmar que há uma diferença considerável entre causalidade e sincronicidade: a causalidade está ligada a uma sequência de eventos em que o primeiro determina a ocorrência do segundo, a sincronicidade está relacionada com a coincidência de

"Os erros humanos são, essencialmente, resultado da organização do trabalho (ou seja, dos contextos que são disponibilizadas aos trabalhadores), logo esses erros não são a principal causa dos acidentes, eles são consequência das condições organizacionais."



eventos, sem existir uma relação de causalidade, ou seja, é algo acausal.

No âmbito da segurança, o acidente pode ser entendido como uma sincronicidade perfeita (neste caso, pode parecer uma “sincronicidade do mal”), mas, na verdade, mais não é do que uma conjugação singular de vários fatores que permitem a ocorrência desse trágico desfecho. Neste caso, o termo sincronicidade não está a ser utilizado no mesmo sentido dado por Jung (2004). Charles Perrow (1999) já afirmou que os acidentes são eventos “normais”, mesmo que em determinados contextos sejam extremamente raros.

Ainda a propósito do episódio anterior, por que Deus iria querer mandar uma igreja pelos ares? Que Deus mais paradoxal para querer comunicar desta forma! De modo a concluir este evento imaginário, podemos afirmar que acasos improváveis são justamente isto — embora raros, são acontecimentos totalmente possíveis. Não é surpreendente que ocorram. Surpreendente seria se nunca ocorressem. Em resumo, há uma certa inevitabilidade na ocorrência de acontecimentos improváveis. Nassim Taleb (2008) já apelidou este tipo de eventos como Cisnes Negros. Paralelamente, os acidentes também podem ser entendidos como eventos que revelam determinadas disfunções organizacionais, os quais normalmente geram inquietações, semeiam medos, desestabilizam a confiança nos sistemas e produzem fissuras nas nossas representações sobre a segurança das empresas. São acontecimentos que geram ruturas nas crenças culturais e nas normas sociais das organizações acerca dos

perigos (Turner, 1978). Por vezes, os acidentes também representam uma perda imaterial na confiança sobre a empresa, nos seus métodos e técnicas ou sobre a sua própria gestão.

Na verdade, os acidentes de trabalho são um problema global, podendo até ser entendidos como uma questão de saúde pública (tal como as doenças profissionais). Além das evidentes consequências para os trabalhadores sinistrados, ainda existem diversos problemas familiares (pelo menos nas situações mais graves), bem como implicações para o funcionamento interno das organizações e do próprio país onde eles ocorrem. Assim, os acidentes são fenómenos complexos, multifacetados e com implicações muito diversificadas. Alguns setores de atividade e algumas empresas são, de facto, produtoras de riscos não controlados, cujas consequências são bem conhecidas (veja-se os exemplos de Bhopal, Piper Alpha, Chernobyl, Fukushima, Brumadinho, etc.). Mesmo nos casos em que os acidentes “apenas” envolvem um único trabalhador, podemos estar perante casos graves, nomeadamente amputações ou outras disfunções permanentes, cuja situação extrema passa pela morte do sinistrado. Ironicamente podemos afirmar que trabalhar nestes locais acaba por ser uma atividade altamente arriscada e perigosa, onde os trabalhadores parecem estar a jogar a uma espécie de “roleta russa”! É com esta realidade que alguns trabalhadores têm de conviver no seu quotidiano. Naturalmente que estas situações potenciam a designada sincronicidade do mal. Tudo isto acaba por ser ampliado devido ao facto de vivermos no apogeu do capitalismo selvagem, em

que se verifica uma forte tendência para a intensificação do trabalho (Dal Rosso, 2008), para a utilização de técnicas predadoras de gestão (Gaulejac, 2007), para a flexploração dos trabalhadores (Bourdieu, 1998) ou para a precarização do trabalho, geradora de uma subcidadania crescente da população mundial (Standing, 2014). Quando os níveis de solidariedade, cooperação e interajuda são esmagados pelos processos de individualização, fomentados pelas práticas de gestão, a proteção mútua dentro dos coletivos de trabalho (que de coletivos muitas vezes já só têm o nome) é diminuta. Tudo isso afeta os níveis de segurança dentro das organizações.

Os acidentes de trabalho também estão relacionados à forma como os trabalhadores percebem os seus riscos ocupacionais (Areosa, 2012c; 2014). Apesar de os acidentes serem, regra geral, multicausais, é quase sempre possível identificar uma causa “principal” (por norma esta causa está relativamente próxima do momento do acidente), ou seja, é o fator que permitiu “gatilhar” a ocorrência do acidente. Porém, esta análise superficial da alegada causa principal (reiteramos, normalmente mais próxima do momento do acidente) tende a não considerar outras dimensões igualmente importantes (mas que tendem a ficar por desvendar) e que permitiriam reconstruir uma rede de fatores contribuintes associados ao acidente, compreendendo-o de forma mais completa e real. Nestes eventos podem interagir, entre outros, fatores técnicos, tecnológicos, organizacionais, embora algumas investigações e análises de acidentes

raramente considerem a sua articulação, interação e conexões de forma conjunta. Mas eles influenciam-se continuamente entre si.

Normalmente não são consideradas as raízes das causas, nem os diversos fatores que possibilitaram gerar o alinhamento simultâneo ou sequencial das condições que permitiram chegar até ao acidente. Em resumo, tendem a ser ignoradas ou esquecidas o conjunto de todas as circunstâncias que contribuíram para que aquele evento final (acidente) pudesse ter ocorrido. Este facto leva Hollnagel (2004) a afirmar que deveríamos procurar não somente as causas dos acidentes, dado que em determinadas situações, nomeadamente em sistemas socio-técnicos, faz mais sentido procurar conexões e explicações (e não as causas). Procurar as causas ou procurar as explicações remete-nos para abordagens totalmente distintas. Vale a pena acrescentar que há algumas semelhanças entre a visão de Hollnagel (2004) sobre as explicações dos acidentes e a perspectiva de Perrow (1999), quando este último refere que as interações - por vezes inantecipáveis - entre múltiplos fatores contributivos em organizações complexas de alto risco podem estar na base de diversos acidentes.

FATORES HUMANOS: VILÕES OU GARANTES DA SEGURANÇA?

As Organizações são sistemas dinâmicos que incorporam diferentes graus de imprevisibilidade. Mesmo quando os riscos são controlados, esconjurados ou mitigados, ainda restam os riscos residuais (que podem fazer “estragos”). Quando atribuímos ao erro humano a principal (e por

vezes única) causa para o acidente, pressupondo que existiu negligência, desatenção, imprudência ou desleixo dos trabalhadores, tendemos a omitir os fatores organizacionais que possibilitaram, permitiram ou contribuíram para esse tipo de práticas. Regra geral, esta perspetiva está assente na descoberta de algum desvio ao trabalho prescrito (normas, regras, procedimentos, etc.), normalmente próximo ao momento do evento, mas essa análise não contempla os dilemas, os conflitos, as contradições, as incertezas ou as angústias que naturalmente decorreram das próprias práticas de trabalho. É pertinente referir que muitos acidentes são evitados graças ao bom desempenho dos trabalhadores que atuam nas empresas (Dekker, 2006; Daniellou et al., 2010; Amalberti, 2016; Areosa, 2021). Mas quando se penaliza um trabalhador pelo ato inseguro ou erro humano, salvando assim a face da Organização, isso conduz normalmente a um outro erro: o de acreditar que o problema foi resolvido. Por outras palavras, ao encontrar um culpado parece que o problema desaparece, como por um toque de magia.

Mas obviamente que o erro humano existe e pode causar problemas, por vezes, inesperados. A literatura sobre acidentes tem vindo a demonstrar que a execução de tarefas designadas de rotina é passível de gerar algumas “armadilhas cognitivas” aos trabalhadores que operam nos sistemas. Estas armadilhas podem acontecer em qualquer tipo de trabalho (quer em situações relativamente simples, quer em situações um pouco mais complexas).

"Procurar as causas ou procurar as explicações remete-nos para abordagens totalmente distintas. Vale a pena acrescentar que há algumas semelhanças entre a visão de Hollnagel (2004) sobre as explicações dos acidentes e a perspectiva de Perrow (1999), quando este último refere que as interações - por vezes inantecipáveis - entre múltiplos fatores contributivos em organizações complexas de alto risco podem estar na base de diversos acidentes."

Reason e Hobbs (2003) afirmam que a familiaridade com determinadas práticas pode conduzir o nosso comportamento através de certos automatismos de rotina. Este é um aspeto que a investigação e a análise de acidentes não pode ignorar (embora seja recorrente o seu esquecimento). Para além disso, sabemos que o erro humano é onnipresente, logo, aquilo que tem de ser feito é tentar evitar que os erros se transformem em acidentes, por exemplo colocando barreiras (Reason, 1997; Hollnagel, 2004; Amalberti, 2016; Areosa, 2021). Para gerir as situações de trabalho, os trabalhadores tentam equilibrar os seus próprios recursos e os objetivos que têm de atingir, utilizando o menor número de recursos possível. Essa estratégia de ajuste explica o porquê de os trabalhadores não tentarem evitar todos os erros, mas apenas aqueles que podem trazer problemas. Trabalhar sem erros poderia significar não fazer o trabalho, devido ao cansaço, à lentidão ou à saturação que essa situação iria acarretar. Isso não representaria uma economia inteligente dos recursos, incluindo os mentais. Utilizar uma estratégia ecológica para realizar o trabalho, dentro de margens de suficiência, é o que torna o trabalho humano eficaz (Amalberti, 2016).

É a partir dessa premissa que faz sentido debater os Fatores Humanos e Organizacionais (FHO) no campo da prevenção. A integração dos FHO é imprescindível para melhorar o funcionamento e a dinâmica das organizações no âmbito da segurança. *“Trata-se, antes de tudo, de considerar a segurança como o resultado do trabalho de todos: trabalho de concepção, trabalho da*

organização, trabalho da produção, trabalho de auditoria e de controle. Numerosos atores, em todos os níveis da empresa e entre os prestadores de serviço, são portadores de informações e competências vitais para a segurança. Uma parte da segurança provém do trabalho de preparação da resposta aos fenómenos previsíveis, graças aos saberes compartilhados em escala internacional. Outra parte se baseia na capacidade humana individual e coletiva de enfrentar situações que não são previstas. A abordagem FHO induz a intensificar a consciência da necessidade dessas duas dimensões, a avaliar que sua compatibilidade nunca é definitiva e a se organizar para favorecê-la. Ela supõe que todo ator no campo da segurança identifica que seus saberes serão confrontados com outros, os quais ele não detém. A integração dos Fatores Humanos Organizacionais da Segurança fundamenta-se sempre no engajamento das pessoas, em todos os níveis da empresa. A estrutura organizacional pode, de acordo com a situação, tornar difícil, ou sustentar, esse engajamento” (Daniellou et al., 2010: 13).

É importante considerar que os trabalhadores são, normalmente, os elementos que melhor conhecem - por vezes da pior maneira - os perigos e os riscos inerentes às suas próprias atividades. Por isso, os seus saberes e contributos não devem ser negligenciados. Apesar de cometerem alguns erros, os trabalhadores são o melhor garante da segurança dentro das organizações. Eles não são os grandes vilões da segurança (Dekker, 2006). Pelo contrário, os seus conhecimentos melhoram substancialmente o nível de desempenho organizacional,

incluindo ao nível da segurança. *“A importância da palavra dos trabalhadores é determinante na abordagem organizacional. Nós postulamos – o que se verifica nas nossas experiências de campo – que os trabalhadores, vivendo no interior de um sistema sociotécnico, são os mais aptos a analisar (pelo menos em parte) as anomalias, os deficits, as incoerências e os perigos e, em todo o caso, a alertar sobre eles. Se eles dispõem de uma experiência suficiente, de uma vivência de longa duração na organização, eles estão aptos a oferecer um ponto de vista histórico indispensável da evolução do sistema sociotécnico devido à sua familiaridade com ele e devido à capacidade dos coletivos de trabalho de se interrogarem sobre os modos de funcionamento organizacional e de procurarem elementos de causalidade (“de explicação”) das disfunções constatadas e, muitas vezes, vivenciadas no quotidiano”* (Llory & Montmayeul, 2014: 137).

Alguns sistemas sociotécnicos atuais tornaram-se tão complexos que as situações de trabalho são quase sempre subespecificadas. Para além disso, os mentores (*designers*) dos sistemas não conseguem antecipar todas as contingências. Estes serão alguns dos fatores que potenciam a ocorrência de acidentes e, simultaneamente, dificultam a sua prevenção e investigação. Segundo Hollnagel (2004), a visão contemporânea sobre os acidentes sistémicos deve traduzi-los como fenómenos emergentes das organizações que resultam da agregação de condições diversificadas. Do ponto de vista teórico as pessoas deveriam conseguir gerir a sua atividade

através do seguimento de regras e procedimentos formais. Mas, na prática isso não acontece, visto que os trabalhadores necessitam quase sempre de equilibrar os recursos e as exigências do trabalho, efetuando um constante ajustamento entre aquilo que tem de ser feito e o modo de alcançar determinados objetivos. Uma regra apenas em papel (por vezes, não utilizada devido à sua difícil aplicação) não evita qualquer erro. Esta questão remete-nos para a descoincidência entre trabalho prescrito e trabalho real (Wisner, 2003; Mendes, 2007; Dejours, 2013; Sznclwar, 2015; Areosa, 2019). Paralelamente, esta discussão também nos remete para dois tipos de segurança que se devem complementar nas organizações: a segurança normatizada e a segurança em ação (Morel, Amalberti & Chauvin, 2008). A segurança normatizada corresponde ao cumprimento de regras, normas, instruções de trabalho, estabelecimento de medidas

de segurança e equipamentos de proteção ou formação de trabalhadores em comportamentos seguros. Neste caso a gestão deve assegurar o cumprimento dessas regras. A segurança em ação pretende identificar e compreender as disfunções não previstas e responder a essas situações imprevistas. Aqui a gestão tem de ser efetuada em tempo real e deve basear-se no conhecimento, na experiência e nas competências dos trabalhadores, tornando os saberes do coletivo de trabalho num elemento útil para a segurança (Morel, Amalberti & Chauvin, 2008).

Para além disso, não podemos esquecer os modos de funcionamento cognitivo dos trabalhadores (Amalberti, 1996), os quais são normalmente determinantes num grande número de situações. As organizações atuais ainda se encontram, em parte, fossilizadas pelas velhas

regras de segurança, determinadas pelo cumprimento escrupuloso de regras, normas e procedimentos de trabalho e parecem ainda não ter assimilado a verdadeira importância de compreender os fatores humanos (incorporando erros, limitações, conflitos, pressões, armadilhas cognitivas, etc.) e incluí-los nos seus sistemas de gestão da segurança. É imprescindível considerar que estes fatores interagem de forma muito profunda com toda a dinâmica das organizações, nomeadamente nos seus resultados.

Hoje sabemos que a pesquisa isolada do erro humano, como primeira e única causa dos incidentes e acidentes, está longe de ser suficiente. As Organizações modernas podem implementar todas as técnicas ligadas à designada “qualidade total”: aumentar a vigilância e o controlo hierárquico, implementar melhorias técnicas, aperfeiçoar normas, regras, procedimentos e instruções de

"Quando atribuímos ao erro humano a principal (e por vezes única) causa para o acidente, pressupondo que existiu negligência, desatenção, imprudência ou desleixo dos trabalhadores, tendemos a omitir os fatores organizacionais que possibilitaram, permitiram ou contribuíram para esse tipo de práticas.

”

trabalho, etc., mas tudo isso continua a ser insuficiente para diminuir o número de acidentes, caso não se considerem os fatores humanos na sua relação com o trabalho.

O esquecimento dos fatores humanos no trabalho levanta diversos problemas: *"Esse «esquecimento» decorre, além disso, de uma concepção demasiado regulamentar e normativa do trabalho, fundamentada no respeito aos procedimentos, que ignora as especificidades, as dificuldades do trabalho, as restrições que são impostas aos operadores e suas condições de trabalho, das quais podem emergir, mais facilmente, os erros. Mas ele decorre igualmente da dificuldade de a gerência (por vezes mesmo da impossibilidade) considerar o processo sociotécnico no seu conjunto, de ter uma apreensão intelectual ao mesmo tempo pertinente, coerente e construída, que permita apresentar uma «visão macroscópica» depurada do número vertiginoso de interações entre os membros de uma organização complexa – e mesmo entre as unidades, os departamentos e os grupos de uma organização. Porque o «fator humano» é também isso: um conjunto complexo de pessoas que trabalham para a produção e a segurança, o que não ocorre sem que se coloquem múltiplos problemas de coordenação, de cooperação, de comunicação"* (Llory & Montmayeul, 2014: 16).

Apesar de certos comportamentos dos trabalhadores parecerem verdadeiros absurdos do ponto de vista da segurança, pelo menos para quem está a analisar a situação a posteriori, continuamos convictos que é necessário compreender de forma aprofundada todas as circunstâncias que conduzem a este

tipo de comportamentos, dado que são essas condições (e, por vezes, contradições) que contribuem para os acidentes (Areosa, 2017). É preciso lembrar que atribuir a causa de um acidente simplesmente ao erro humano é não compreender a complexidade desta questão e isto até pode acarretar diversas desvantagens, nomeadamente:

1 - É reforçado o poder e a autoridade da organização (e não são efetuadas alterações que permitam evitar futuros acidentes com características idênticas);

2 - São encontrados os supostos culpados (trabalhador ou equipa de trabalho que violou a regra ou procedimento), os quais podem ser eventualmente punidos disciplinarmente, mas não se

conseguiu compreender todas as circunstâncias e especificidades que permitiram ou facilitaram este aparente erro ou falha humana;

3 - Em futuras situações similares é possível que os trabalhadores tendam a camuflar os seus erros, falhas ou omissões, de modo a evitar qualquer tipo de punição (inviabilizando a compreensão efetiva de todas as condicionantes do acidente);

4 - Não são estudadas e implementadas novas barreiras ou outras medidas preventivas na organização do trabalho, dado que o erro ou falha humana torna-se no fim e não o início da investigação desse evento (é pertinente lembrar que o erro humano deve ser visto como o "início da história" e não como o "fim da história" do acidente,



As organizações atuais ainda se encontram, em parte, fossilizadas pelas velhas regras de segurança, determinadas pelo cumprimento escrupuloso de regras, normas e procedimentos de trabalho e parecem ainda não ter assimilado a verdadeira importância de compreender os fatores humanos (incorporando erros, limitações, conflitos, pressões, armadilhas cognitivas, etc.) e incluí-los nos seus sistemas de gestão da segurança."

mas, normalmente, não é isso que acontece);

5 - Não são considerados os limites da própria condição humana, isto é, os erros ou falhas humanas não são antecipados como uma possibilidade real e omnipresente no sistema, nem são criadas formas efetivas de os evitar ou minimizar, ou seja, não são considerados como situações “normais”, passíveis de ocorrer. Isto significa que o sistema não está, regra geral, concebido para antecipar acidentes em caso de erro ou falha humana, embora alguns progressos tenham sido feitos nesse sentido.

NOTAS FINAIS

Podemos observar inúmeras vezes que as pressões produtivas e/ou organizacionais estão entre as principais causas dos acidentes. As sucessivas crises económicas ou financeiras servem para justificar quase tudo: ausência de manutenção, precariedade, intensificação do trabalho, flexibilidade, outsourcing (subcontratação), degradação das condições de trabalho e downsizing (despedimentos). Estes fatores contribuem de forma significativa para os acidentes. É pertinente voltar a lembrar que as organizações são sistemas dinâmicos e incorporam diferentes graus de imprevisibilidade. Hoje sabemos que é na organização do trabalho (e não tanto na individualização dos erros e das falhas) que está centrado o grande foco dos acidentes (Silva & Wandelli, 2017).

O acidente representa muito mais do que o simples erro do trabalhador operacional, o qual deve ser visto como o último “elo de ligação” entre a cadeia de produção e a organização

da segurança; na verdade, o acidente representa falhas na atividade da empresa. Por outras palavras, o acidente ilustra as múltiplas fragilidades, vulnerabilidades e o fracasso do sistema de gestão da segurança aplicado na organização. Assim, o trabalhador nunca está só na relação com o acidente, dado que este é revelador, em primeiro lugar, das disfunções inerentes ao funcionamento e à dinâmica das organizações. Na perspetiva de James Reason (1997) a prevenção de acidentes será muito mais eficaz se assentar, essencialmente, em fatores não-humanos. Atualmente são os fatores sociais e institucionais que representam o maior perigo para a nossa segurança (Reason, 1990). Apesar de não existirem modelos perfeitos e universais para organizar a gestão da segurança, ela deve ser compacta, integrada, ativa e com processos que incluam: estudos de análise do risco, dispositivos técnicos e organizacionais de correção, de recuperação, de redundância; deve fomentar a formação e a reciclagem do pessoal; e, deve ainda, efetuar a análise aprofundada do retorno da experiência (Llory & Montmayeul, 2014: 35).

Referências bibliográficas

- Amalberti, R. (1996). *La conduite des systèmes à risques*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Amalberti, R. (2016). *Gestão da Segurança: Teorias e práticas sobre as decisões e soluções de compromisso necessárias*, Presidente Prudente-SP: Gráfica CS – Eireli – EPP.
- Areosa, J. & Dwyer, T. (2010). Acidentes de trabalho: uma abordagem sociológica. *Configurações*, 7, 107-128.
- Areosa, J. (2012a). *O lado obscuro dos acidentes de trabalho: um estudo de caso no setor ferroviário*. Famalicão: Editora Húmus.
- Areosa, J. (2012b). O contributo das ciências sociais para a análise de acidentes maiores: dois modelos em confronto. *Análise Social*, 204, 558-584.
- Areosa, J. (2012c). As percepções de riscos dos trabalhadores: qual a sua importância para a prevenção de acidentes de trabalho?, in Hernâni Veloso Neto, João Areosa e Pedro Arezes (Eds.), *Impacto social dos*

acidentes de trabalho. Vila do Conde: Civeri Publishing, 65-97.

Areosa, J. (2014). As percepções de riscos ocupacionais no sector ferroviário, *Sociologia, Problemas e Práticas*, 75, 83-107.

Areosa, J. (2017). Compreender os comportamentos para melhorar a segurança, in Hernâni Veloso Neto, João Areosa e Pedro Arezes (Eds.), *Liderança e Participação em Segurança e Saúde no Trabalho*. Porto: Civeri Publishing, 176-198.

Areosa, J. (2019). O mundo do trabalho em (re)análise: um olhar a partir da psicodinâmica do trabalho. *Laboreal*, 15(2), 1-24.

Areosa, J. & Sznclwar, L. I. (2019). Acidentes do trabalho: Alguns contributos da ergonomia e das ciências do trabalho, *Rev. Trib. Reg. Trab. 3ª Reg.*, 100, 55-82.

Areosa, J. (2021). Herrar é umano: insistir no herro também, *Análise Social*, 238, 84-107.

Bourdieu, P. (1998). *Contrafogos*. Oeiras: Celta.

Dal Rosso, S. (2008). *Mais trabalho! A intensificação do labor na sociedade contemporânea*. São Paulo: Boitempo.

Daniellou, F.; Simard, M. & Boissières, I. (2010). Fatores Humanos e Organizacionais da Segurança Industrial: um estado da arte. *Cadernos da Segurança Industrial*. Toulouse: FONCSI.

Dejours, C. (2013). A sublimação, entre o sofrimento e prazer no trabalho, *Revista Portuguesa de Psicandlse*, 33 (2), 9-28.

Dekker, S. (2006). *The field guide to understanding human error*. Hampshire: Ashgate.

Dobelli, R. (2011). *A arte de pensar claramente*. Rio de Janeiro: Objetiva.

Gaulejac, V. (2007). *Gestão como doença social: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social*. São Paulo: Ideias e Letras.

Hollnagel, E. (2004). *Barriers and accident prevention*. Hampshire: Ashgate.

Jung, C. (2004). *Sincronicidade: Um princípio de conexões acausais*. Rio de Janeiro: Editora Vozes.

Llory, M. & Montmayeul, R. (2014). *O acidente e a organização*. Belo Horizonte: Fabrefactum.

Mendes, A. M. (2007). *Psicodinâmica do trabalho: teoria, método e pesquisas*. Casa do Psicólogo: São Paulo.

Morel, G., Amalberti, R. & Chauvin, C. (2008). Articulating the Differences Between Safety and Resilience: The Decision-Making Process of Professional Sea-Fishing Skippers, *Human Factors*, 50(1), 1-16.

Perrow, C. (1999). *Normal accidents: living with high-risk technologies*. New Jersey: Princeton University Press.

Reason, J. (1990). *Human error*. Cambridge: Cambridge University Press.

Reason, J. (1997). *Managing the risks of organizational accidents*. Aldershot: Ashgate.

Reason, J. & Hobbs, A. (2003). *Managing maintenance error: a practical guide*, Hampshire, Ashgate.

Silva, A. & Wandelli, L. (2017). Os atos da vítima na responsabilidade por acidentes do trabalho: da individualização à contextualização. In: Vitor Araújo Filgueiras (Org.). *Saúde e segurança do trabalho no Brasil*. Brasília: Gráfica Movimento, 317-358.

Standing, G. (2014). *O precariado – a nova classe perigosa*. Lisboa: Editorial Presença.

Sznclwar, L. I. (2015). *Quando trabalhar é ser protagonista e o protagonismo no trabalho*. São Paulo: Blucher.

Taleb, N. (2008). *O Cisne Negro – O impacto do altamente improvável*. Amadora: Dom Quixote.

Turner, B. (1978). *Man made disasters*. London: Wykeham Press.

Wisner, A. (2003). *A inteligência no trabalho*. São Paulo: Fundacentro.



Nuno Álvaro Caneca Murcho

Doutor e Mestre em Psicologia – Psicologia da Saúde.
Pós-graduações em Gestão de Recursos Humanos e em
Toxicodependências. Especialista em Enfermagem de Saúde
Mental e Psiquiátrica. Enfermeiro Gestor na ARS do Algarve, IP.
nunalvaro@netcabo.pt

UMA REFLEXÃO TEÓRICA SOBRE O ASSÉDIO MORAL EM CONTEXTO LABORAL: QUANDO O QUE É NÃO PARECE E O QUE PARECE NÃO É

O assédio moral laboral é uma situação complexa e multifatorial, que acarreta consequências graves para a saúde mental e física das vítimas, para as empresas onde ocorre e mesmo, para a sociedade em geral e o próprio Estado. Devido à sua componente subjetiva, designadamente pela dimensão percetiva envolvida, nem tudo o que parece ser assédio é assédio, e nem tudo o que não parece ser assédio, até o pode ser. A intervenção deve ser realizada com bom-senso, objetividade e numa perspetiva multidisciplinar e sistémica.

I

INTRODUÇÃO

A problemática do assédio, nomeadamente do assédio moral, está na ordem do dia, ocupando frequentemente o espaço mediático e passando a fazer parte do léxico das pessoas, das organizações e mesmo do discurso

político, tendo-se tornado também uma preocupação do legislador.

Trata-se de uma problemática, que ao nível do contexto laboral, é transversal a todas as organizações, sejam elas do públicas ou privadas, independentemente das suas áreas de negócio, bem como do tipo de vínculo contratual,

categorias profissionais, níveis hierárquicos, género, origem étnico-racial, religião ou filosofia de vida, ideologia política, orientação sexual ou outras, dos seus trabalhadores.

No entanto o que é o assédio moral? Quais as especificidades do assédio moral em contexto laboral? Quem assedia e quem é assediado? Tudo será assédio? Será que o que aparenta ser assédio realmente o é, ou aquilo que não parece ser assédio o poderá ser?

Partindo então destas questões, procuramos efetuar uma breve reflexão teórica sobre a problemática do assédio moral em contexto laboral, ou assédio moral laboral, assente numa revisão não sistemática da literatura, com o objetivo de fornecermos alguns contributos para a sua compreensão.

O ASSÉDIO CENTRADO NO LOCAL DE TRABALHO: CONSEQUÊNCIAS PARA O INDIVÍDUO E PARA A SOCIEDADE

Na perspetiva linguística podemos dizer que o termo assédio deriva do latim *obsidiu*, que significa cerco, refere-se ao conjunto de operações que visam a conquista de uma posição inimiga, um cerco ou sítio, ao ataque cerrado ou incessante, à importunação insistente e/ou agressiva, geralmente com vista à obtenção de algo, ou ainda à perseguição de alguém (Porto Editora, n.d.).

O conceito de assédio moral, curiosamente, como aliás outros conceitos utilizados nas áreas das ciências humanas e sociais, não surge diretamente relacionado com o campo das relações humanas, mas sim da área da etologia, com os estudos de Lorenz, nas décadas de 60 a 70 do século XX, a partir da observação dos comportamentos de algumas aves, quando estas encetavam ataques coletivos contra alvos considerados perigosos (predadores), os quais

foram designados como *mobbing* (Mendonça, Santos & Paula, 2018), cujo vocábulo inglês significa maltratar, atacar, rodear, tratar mal ou reunir-se em grupo (*to mob*).

Mais tarde, na década de 70 do mesmo século, Heinemann utilizou os resultados da pesquisa de Lorenz para descrever o comportamento agressivo de crianças direcionado a um colega na escola, que também designou de *mobbing* (Dornelas, 2018; Mendonça et al., 2018).

Os estudos acerca desse fenómeno nas relações de trabalho iniciaram-se a partir das investigações de Leymann, em psicologia do trabalho, na década de 80 desse século, descrevendo as consequências do *mobbing* na esfera neuropsíquica da pessoa exposta a humilhações e hostilidades no ambiente do trabalho, que qualifica como terror psicológico, onde a vítima é submetida a um processo de invasão sistemática de seus direitos (Mendonça et al., 2018).

CONCEPTUALIZANDO O ASSÉDIO EM TERMOS GERAIS

Genericamente, podemos dizer que o assédio, moral ou sexual, é um conjunto de comportamentos que são percecionados como abusivos com o objetivo de intimidar, coagir ou ameaçar a dignidade de outra(s) pessoa(s), sendo diferente da sedução consentida ou de uma discussão profissional, importando acentuar que o assédio é, em geral, um processo continuado que se prolonga no tempo (Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego [CITE], 2013). Deste modo, podemos definir o assédio moral como um processo dinâmico, nem sempre conscientemente intencional, caracterizado por um conjunto de atos negativos (diretos ou indiretos), praticados de forma sistemática e reiterada, empreendidos por um ou mais indivíduos a uma ou mais vítimas, que são percecionados

como abusivos, e que envolvem um desequilíbrio de poder entre os seus atores, traduzindo-se eventualmente em ataques verbais ofensivos ou humilhantes, ou em atos subtis, incluindo violência psicológica ou física, com o objetivo de diminuir a autoestima da(s) vítima(s) e, em última instância, pôr em causa a sua ligação ao local de trabalho (Torres, et al., 2016; Mendonça et al., 2018), sendo constituído por quatro dimensões: isolamento social; perseguição social; intimidação; e humilhação pessoal (Torres, et al., 2016).

Quanto ao assédio sexual, este é entendido como um conjunto de comportamentos indesejados, percecionados como abusivos de natureza física, verbal ou não verbal, que pode incluir tentativas de contacto físico perturbador, pedidos de favores sexuais com a finalidade de obter vantagens, chantagem e mesmo uso de força ou estratégias de coação da vontade da outra pessoa, e que embora também seja repetido, pode ser único e de carácter explícito e ameaçador, sendo constituído igualmente por quatro dimensões: insinuações sexuais; atenção sexual não desejada; contato físico não desejado; agressão sexual e aliciamento (Torres, et al., 2016).

De referir ainda que, embora comumente se classifique o assédio como sendo de tipo moral e/ou sexual (CITE, 2013), já mencionados, a literatura aborda também um terceiro tipo de assédio relacionado com o trabalho, que é o assédio existencial ou dano ao projeto de vida, que é um tipo de prejuízo imaterial, que atinge a vítima parcial ou totalmente no seu projeto de vida familiar por razões profissionais, em que devido a uma dedicação excessiva à empresa, ela perde parte de sua vida, de seus contatos sociais, familiares, educacionais e afetivos, no meio ambiente de trabalho (Darcanchy, 2016).

O ASSÉDIO MORAL LABORAL

Um estudo realizado em 2015, com os trabalhadores da comunidade europeia, revelou que nos 12 meses anteriores, 5% destes trabalhadores referiram ter estado expostos a comportamentos de assédio moral, 2% a violência física e 1% a assédio sexual (Eurofound, 2017).

Um outro estudo também realizado em 2015, com trabalhadores em Portugal, revelou que 16,5% dos seus participantes referiram ter sido sujeitos a assédio moral.

Os dados demonstraram uma frequência mais acentuada no género feminino (16,7%) que no género masculino (15,7%), sendo as situações de assédio relatadas pelos participantes como sendo mais frequentes a intimidação (48,1%) e a perseguição profissional (46,5%), apresentando as mulheres (M) maiores frequências que os homens (H) para a intimidação (M - 49%; H - 46,1%) e para a humilhação pessoal (M - 4,3%; H - 2,2%), e os homens frequências mais elevadas para a perseguição profissional (H - 49,4%; M - 45,2%) e para o isolamento social (H - 2,2%; M - 1,4%) (Torres, *et al.*, 2016).

Considerando os resultados destes dois estudos, podemos dizer que as prevalências da perceção de assédio moral laboral nos trabalhadores estudados, são relativamente significativas (Torres, *et al.*, 2016; Eurofound, 2017), o que concorda com outros autores, quando estes sugerem que há uma tendência de acentuamento das condutas de assédio moral laboral, relacionadas com a globalização e pelas exigências de alta produção em pouco espaço de tempo, que prejudicam cada vez mais trabalhadores, originando nestes, problemas de ordem física e psíquica, além de atingirem toda a sociedade, tendo-se tornado num sério problema social, por ser um tipo de violência moral de difícil identificação e um fenómeno típico da era da globalização (Oliveira & Schneider, 2016).

Neste sentido ainda, o assédio moral laboral, também pode servir como ferramenta de gestão nas organizações, atendendo a que, sempre que um colaborador é hostilizado, transmite-se ao coletivo uma mensagem (implícita ou explícita) de necessidade de

subordinação, acordo e conformação, acabando muitas vezes por se envolver os seus membros num clima de medo e insegurança (Dornelas, 2018).

Contudo, é importante ressaltarmos que nem todas as situações de conflito existentes no local de trabalho constituem assédio moral, nomeadamente as seguintes: situações de conflito laboral pontual; decisões legítimas advenientes da organização de trabalho, desde que conformes ao contrato laboral; agressões ocasionais, físicas ou verbais (que podem até ser consideradas crime), mas que não traduzem situações de assédio, por não terem um carácter repetitivo; exercício legítimo do poder hierárquico e disciplinar (e.g., avaliação de desempenho, instauração de processos disciplinares); e pressão decorrente do exercício de cargos de alta responsabilidade (CITE, 2013).

CARACTERÍSTICAS DO ASSÉDIO MORAL LABORAL

Como referimos, o assédio moral pode ser concetualizado como um processo dinâmico, continuado,



(...) apresentando as mulheres (M) maiores frequências que os homens (H) para a intimidação (M - 49%; H - 46,1%) e para a humilhação pessoal (M - 4,3%; H - 2,2%), e os homens frequências mais elevadas para a perseguição profissional (H - 49,4%; M - 45,2%) e para o isolamento social (H - 2,2%; M - 1,4%) (Torres, *et al.*, 2016)."

prolongado no tempo, e nem sempre conscientemente intencional (CITE, 2013; Torres, *et al.*, 2016; Mendonça *et al.*, 2018), sendo a sua especificidade conferida, de acordo com a literatura, pelo conjunto de elementos caracterizadores, estádios, tipologia e sujeitos que constituem esta forma de assédio (Hirigoyen, 2014; Oliveira & Schneider, 2016; Machado & Amarray, 2020).

Assim, os seus principais elementos caracterizadores são o dano (i.e., os atos perpetrados pelo agressor devem ser de natureza negativa e indesejáveis para a vítima), a repetição (é necessário que exista repetição dos atos agressores, não configurando um ato isolado, por si só, a situação de assédio moral), a intencionalidade (não existindo contudo uma dicotomia nítida entre a existência ou não da intencionalidade, consubstanciando-se este tipo de assédio mais pela perversidade nesta intensão, acompanhada da existência de degradação psicológica das condições de trabalho), a duração no tempo (considerado um requisito intrínseco para a sua configuração), a premeditação (que é a conduta de o agente assediador prever e querer a violência psicológica e o mal que se pretende causar, o que está associado à intenção perversa, i.e., ao requisito da intenção), a intensidade da violência psicológica e a existência de danos psíquicos (Oliveira & Schneider, 2016).

Os estádios em que o assédio moral decorre são os seguintes: sedução perversa - o agressor destabiliza a vítima, fazendo-a perder progressivamente a confiança em si própria; comunicação perversa - o agressor utiliza mecanismos que dão a ilusão de comunicação, assentes em não-ditos, subentendidos e reticências, para afastar e impedir o intercâmbio, com a finalidade de

poder utilizar o outro confundindo-o; e violência perversa - o agressor leva a que a vítima pareça e se sinta responsável pelo que acontece, com sentimentos de perda de autoestima e autoculpabilização, podendo, em situação extremas, levá-la ao suicídio (Hirigoyen, 2014).

Quanto à tipologia, o assédio moral pode ser de tipo organizacional, quando são evidenciadas práticas ao nível das estratégias de gestão e presentes nas políticas das empresas que se legitimam facilmente entre os trabalhadores, ou de tipo interpessoal (Machado & Amarray, 2020), diferenciando-se ainda, neste último caso, diferentes direções, apesar de as mesmas poderem coexistir relativamente uma pessoa ou conjunto de pessoas, e que são as seguintes: descendente, quando é exercido pelas chefias sobre o(s) subordinado(s); horizontal, quando é exercido por colegas do mesmo nível hierárquico; misto, quando começa superior hierárquico e continua com os colegas (ou vice-versa) (Oliveira & Schneider, 2016; Machado & Amarray, 2020); e ascendente, quando são os subordinados que assediam o superior (Machado & Amarray, 2020).

Relativamente aos sujeitos, podemos diferenciar os seguintes elementos (Oliveira & Schneider, 2016):

- **O sujeito ativo** - o agressor (é aquele que visa a destabilizar emocionalmente outrem para alcançar determinado objetivo, sendo caracterizado habitualmente como uma pessoa egocêntrica, que depende da opinião alheia para sobreviver, com a finalidade de satisfazer suas próprias necessidades à custa da violência psicológica de outrem, e que no caso do assédio moral descendente, frequentemente tem uma personalidade de tipo narcisista, megalómana, com necessidade de

ser admirado, e que acredita ser uma peça essencial para a manutenção do sucesso da empresa em que trabalha, sentindo um prazer perverso em ter esse tipo de conduta, i.e., pessoas com um tipo de personalidade caracterizada pela perversidade narcísica e por uma menor assertividade, no caso do assédio moral ascendente, habitualmente tem o objetivo alcançar a mesma vida que fantasia que o seu superior possa ter, i.e., é movido pela inveja, e no caso do assédio moral horizontal, é usualmente movido pela inveja em relação ao seu colega, seja no que concerne à felicidade que fantasia que ele possa ter no desempenho das suas funções, da promoção que julga ser merecedor em detrimento da vítima, ressentimentos originados por conflitos, entre outras causas, e no caso do assédio moral misto, engloba os perfis de todos os outros tipos de assédio moral mencionados);

- **O sujeito passivo** - a vítima (embora todos os trabalhadores possam ser vítimas de assédio moral, há algumas pessoas com maior probabilidade em virem a sofrer este tipo de violência, normalmente pessoas psicologicamente mais frágeis que o assediador, i.e., com uma menor autoestima, maior vulnerabilidade ao stress e uma menor resiliência).

- **Os espetadores** - o conformista e o inconformista (os espetadores são as testemunhas do assédio moral, i.e., todas aquelas pessoas que de algum modo, o vivenciam, nele participando, direta ou indiretamente, independentemente do nível hierárquico que têm e do tipo de relação profissional com os sujeitos ativos e passivos, podendo ser conformistas, que são aqueles que testemunhando o assédio, são indiferentes ao mesmo, diferenciando-se os conformistas passivos, que são os que se afastam da situação para

DANOS

NÍVEL INDIVIDUAL: pode provocar danos à saúde mental e física das vítimas, que muitas vezes também se estendem à sua esfera familiar;

NÍVEL ORGANIZACIONAL: pode ocasionar riscos laborais, nomeadamente pela possibilidade de o assediado ser vítima de acidente de trabalho e contrair, desenvolver ou agravar algum tipo de patologia ocupacional, para além dos prejuízos nas empresas aumentando a rotatividade do pessoal e o absentismo;

ESTADO E SOCIEDADE: custos de recuperação das vítimas, que muitas vezes acabam por ser suportados pelo erário público.

não se envolverem, e os ativos, que são os que colaboram com o próprio agressor nos atos de assédio, ou inconformistas, que são aqueles que testemunhando uma situação de assédio a ela se opõem, e que não raro, acabam também por ser vítimas).

CONSEQUÊNCIAS DO ASSÉDIO MORAL LABORAL

De acordo com a literatura consultada, o assédio moral tem consequências ao nível individual, no que concerne à vítima ou vítimas, mas também ao nível organizacional (Hirigoyen, 2014; Oliveira & Schneider, 2016; Eurofound, 2017).

Assim, ao nível individual, o assédio moral pode provocar danos à saúde mental e física das vítimas, que muitas vezes também se estendem à sua esfera familiar (Oliveira & Schneider, 2016), levando a estados de distresse e ansiedade, de angústia, medo e isolamento, perda de autoestima e autoculpabilização, depressão, estados de stress pós-traumático, e em situação extremas, podem levá-las ao suicídio (Hirigoyen, 2014).

Ao nível organizacional, o assédio moral pode ocasionar riscos laborais, nomeadamente pela possibilidade de o assediado ser vítima de acidente de trabalho e contrair, desenvolver ou agravar algum tipo de patologia ocupacional, para além dos prejuízos nas empresas onde estas situações ocorrem, aumentando a rotatividade do pessoal e o absentismo, e mesmo riscos de estas virem a sofrer sanções legais (Oliveira & Schneider, 2016; Eurofound, 2017).

De referir ainda, que o assédio moral acaba por acarretar danos ao próprio Estado e à sociedade, quer pelas consequências atrás mencionadas, como pelos custos de recuperação das vítimas, que muitas vezes acabam por ser suportados pelo erário público (Oliveira & Schneider, 2016).

INTERVINDO NO ASSÉDIO MORAL LABORAL

No planeamento e operacionalização de estratégias de intervenção no assédio moral laboral, devemos ter sempre em consideração a complexidade e o caráter multifatorial e multicausal desta problemática (Mendonça *et al.*, 2018), bem como à própria subjetividade de alguns dos aspetos envolvidos.

Deste modo, podemos dizer que as intervenções neste tipo de assédio são preventivas, aos três níveis, primário, secundário e terciário, em que ao nível primário visam propostas de ação com o objetivo de evitar a ocorrência de assédio (e.g., avaliação de riscos psicossociais, controlo de incidentes violentos, investigação de afastamentos, monitorização do clima organizacional), ao nível secundário visam capacitar as pessoas com mais recursos para a gestão de conflitos (e.g., treino de gestão de conflitos, resolução de casos), e ao nível terciário visam a minimização de danos ocasionados pelo assédio (e.g., acordos, aconselhamento, reabilitação psicoterapêutica para os envolvidos, definição formal de procedimentos de denúncia) (CITE, 2013; Dornelas, 2018).

É importante mencionarmos ainda, que o Estado também tem um papel importante na intervenção no assédio moral em contexto laboral, nomeadamente através da elaboração das normas jurídicas que permitam prevenir a sua prática, punindo os agressores (Oliveira & Schneider, 2016), bem como na promoção de políticas que visem a melhoria das condições de trabalho e um maior empoderamento dos trabalhadores (Eurofound, 2017).

CONCLUSÕES

Tal como muitos outros conceitos na área das ciências comportamentais e sociais, também o conceito de assédio moral veio de outra área, tendo sido

adaptado, neste caso da etologia, às ciências do comportamento humano, em estudos com crianças, dando origem ao conceito de *mobbing*, que posteriormente veio a ser incorporado pela psicologia do trabalho, já na perspetiva hoje conhecida, ou seja, como um processo dinâmico, que é praticado de forma sistemática e reiterada, por um ou mais indivíduos relativamente a uma ou mais vítimas, e que são percecionados como abusivos, em que quem assedia procura exercer poder sobre quem é assediado, envolvendo atos e comportamentos de violência verbal e/ou física, de intensidade e duração variável, e visando diminuir a autoestima do ou dos agredidos, sendo de referir que as outras formas de assédio descritas são assédio sexual e o assédio existencial (ou dano ao projeto de vida, e que é resultante de uma dedicação excessiva à empresa, levando à perda de contatos na rede social de apoio) (CITE, 2013; Darcanchy, 2016; Torres, *et al.*, 2016; Dornelas, 2018; Mendonça *et al.*, 2018).

A literatura consultada, menciona

que a prevalência de assédio moral relatado é relativamente elevada, tendo-se vindo a tornar, também por via da globalização, num dos problemas sociais mais sérios enfrentados na atualidade, entre outros fatores por ser um tipo de violência moral de difícil identificação, podendo mesmo ser utilizado como uma ferramenta de gestão, no sentido, em que cada vez que um dos elementos da organização é hostilizado, está-se a transmitir uma mensagem de intimidação ao coletivo, ou seja, como um processo de subjugação do coletivo dos seus colaboradores pela intimidação direta de um deles (Oliveira & Schneider, 2016; Torres, *et al.*, 2016; Eurofound, 2017; Dornelas, 2018).

A especificidade do assédio moral é conferida pelos seus elementos caracterizadores (dano; repetição; intencionalidade, nem sempre consciente; duração no tempo; premeditação; intensidade da violência psicológica; e existência de danos psíquicos), pelos estádios (sedução perversa; comunicação

perversa; e violência perversa), pela tipologia apresentada, que pode ser organizacional ou interpessoal, apresentando este último tipo diferentes direções, conforme o nível hierárquico em que se encontram assediadores e assediados (descendente - do superior para o inferior hierárquico; ascendente - do subordinado para o superior; horizontal - entre colegas do mesmo nível hierárquico; ou misto - sucedendo em várias direções), e pelos sujeitos envolvidos, designadamente o sujeito ativo (ou agressor, habitualmente uma pessoa com um tipo de personalidade caracterizada pela perversidade narcísica e por uma menor assertividade), o sujeito passivo (ou vítima, habitualmente pessoas com uma menor autoestima, maior vulnerabilidade ao stress e uma menor resiliência), e os espetadores (o conformista, que acaba por ser um cúmplice ativo ou passivo da situação) e o inconformista (que se opõe à situação, desencadeando até atitudes de denúncia à mesma) (Hirigoyen, 2014; Oliveira & Schneider, 2016;

"(...) as intervenções neste tipo de assédio são preventivas (...) ao nível primário visam propostas de ação com o objetivo de evitar a ocorrência de assédio (e.g., avaliação de riscos psicossociais (...) investigação de afastamentos) (...) ao nível secundário visam capacitar as pessoas com mais recursos para a gestão de conflitos (e.g., treino de gestão de conflitos, resolução de casos), e ao nível terciário visam a minimização de danos ocasionados pelo assédio (e.g., acordos, ...) reabilitação psicoterapêutica (...)

”

Machado & Amazarray, 2020).

Quanto às suas consequências, estas podem ser ao nível individual, relativamente às vítimas, em que lhes provocam danos na sua saúde mental e física (como estados de distresse, distúrbios de stress pós-traumático, ansiedade e depressão, podendo até levar ao suicídio), que por vezes transvasam para a sua esfera familiar, ao nível organizacional (aumento da rotatividade de pessoal e do absentismo, prejuízos nas empresas), e mesmo ao nível do Estado e da sociedade (que acabam por suportar os custos das consequências individuais e organizacionais, atrás mencionadas) (Hirigoyen, 2014; Oliveira & Schneider, 2016; Eurofound, 2017).

Contudo, é também importante mencionarmos que nem todas as situações de conflito existentes no local de trabalho constituem assédio moral, nomeadamente as situações de conflito laboral pontual, as decisões legítimas advinentes da organização de trabalho, desde que conformes ao contrato laboral, as agressões ocasionais, quer físicas como verbais, o legítimo exercício do poder hierárquico e disciplinar e a pressão decorrente do exercício de cargos de alta responsabilidade (CITE, 2013).

Finalmente, e no que concerne à intervenção no assédio moral laboral, devemos ter sempre em consideração a complexidade e o caráter multifatorial e multicausal desta problemática, bem como a própria subjetividade de alguns dos aspetos envolvidos, podendo ocorrer esta nos planos individual, organizacional e estatal, aos três níveis de prevenção, que são o primário, quando visam prevenir a ocorrência de assédio moral, secundário, quando visam capacitar as pessoas para a gestão de conflitos, e ao nível terciário, quando visam a minimização dos danos provados por

esta forma de assédio (CITE, 2013; Dornelas, 2018; Mendonça et al., 2018), cabendo ao Estado o papel de elaboração de normas jurídicas e a promoção de políticas, que visem a melhoria das condições de trabalho e um maior empoderamento dos trabalhadores (Oliveira & Schneider, 2016; Eurofound, 2017)

Assim sendo, da revisão da literatura efetuada, podemos concluir que o assédio moral laboral é uma situação complexa e multifatorial, que acarreta consequências graves principalmente para a saúde mental e física das vítimas, com repercussões ao nível familiar, mas também para as empresas onde ocorre e mesmo para a sociedade em geral e o próprio Estado, e que, devido à sua componente subjetiva, designadamente pela dimensão percetiva envolvida, seja nos sujeitos, nos espetadores, como ainda noutros observadores envolvidos, nem tudo o que parece ser assédio é assédio, e nem tudo o que não parece ser assédio, até o pode ser, do mesmo modo em que quem aparenta ser o assediador possa ser o assediado e que quem aparenta ser o assediado seja afinal o assediador.

Deste modo, quando analisamos e intervimos nas situações de assédio moral, devemos fazê-lo sempre com bom senso, objetividade e numa perspetiva multidisciplinar e sistémica da situação existente. 🌱

Referências bibliográficas

Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego (2013). *Guia informativo para a prevenção e combate de situações de assédio no local de trabalho: um instrumento de apoio à autorregulação*. Lisboa: autor. Disponível em: <https://cite.gov.pt/outras-publicacoes> [consultado em 12-10-2021].

Darcachy, M. (2016). Do assédio existencial como causa do dano existencial e da redução do trabalho decente da OIT. *Revista Direito e Justiça – Reflexões Sociojurídicas*, (27), 339-358. doi: <http://dx.doi.org/10.31512/rdj.v16i27.2143>.

Dornelas, C.T.A. (2018). Assédio moral: uma ferramenta de gestão contemporânea.

Alumni, 6 (12), 6-16. Disponível em: <https://revista.uniabeu.edu.br/index.php/alu/article/view/3512/2435> [consultado em 08-09-2021].

Eurofound (2017). *Sixth European Working Conditions Survey – Overview report (2017 update)*. Luxemburgo: Publications Office of the European Union. Disponível em https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef1634en.pdf [consultado em 15-09-2021].

Hirigoyen, M. F. (2014). *Assédio moral: a violência perversa no cotidiano*. 8ª Ed. Rio de Janeiro: Bertrand Russel.

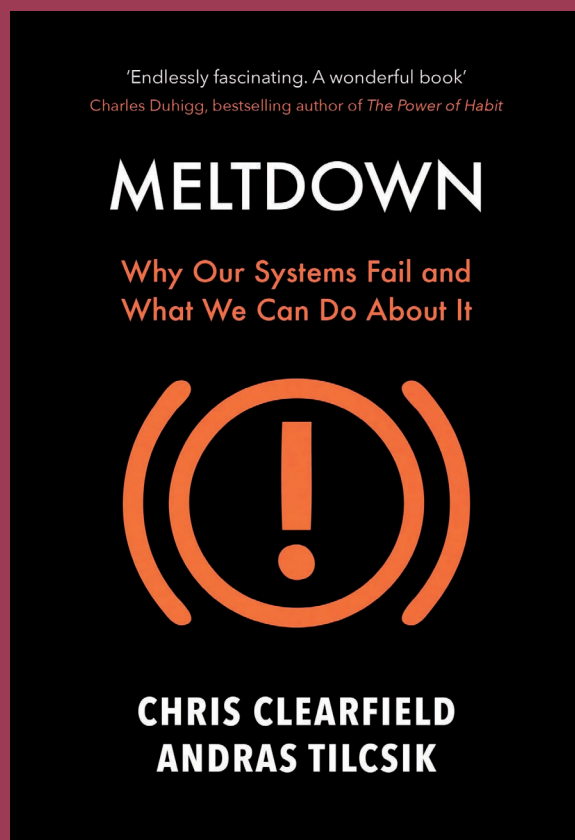
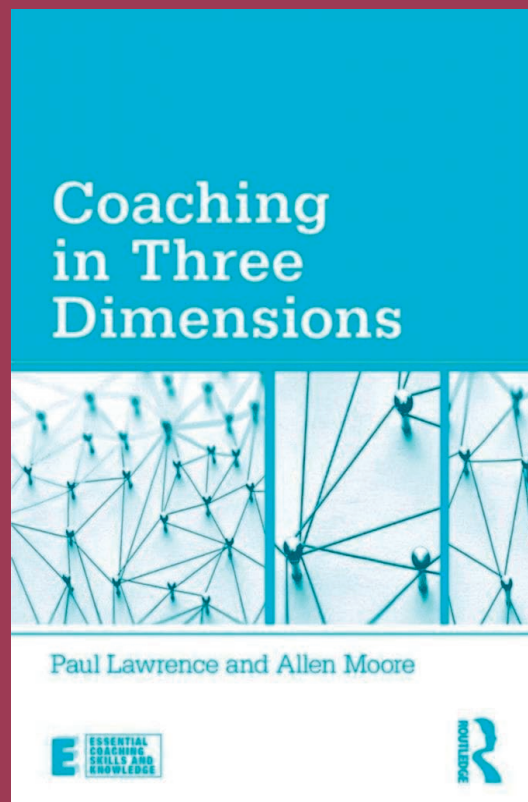
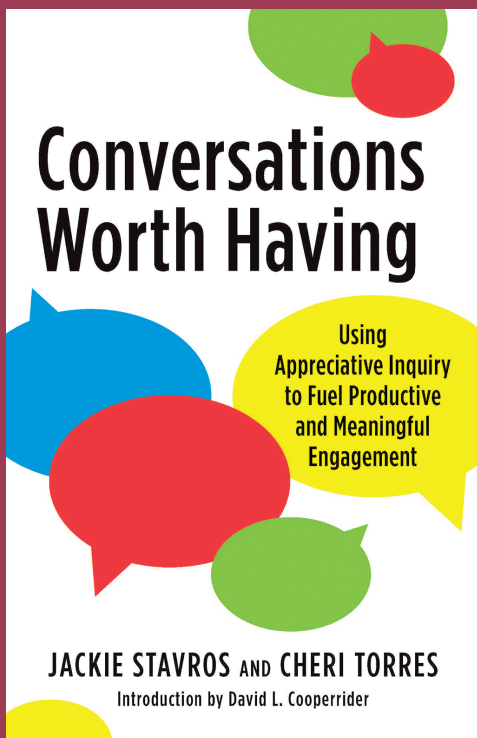
Machado, P.A.B., & Amazarray, M.R. (2020). Assédio moral no trabalho: um estudo exploratório sobre as consequências para os trabalhadores acometidos. *Trabalho (En)Cena*, 5(1), 75-93. doi: <https://doi.org/10.20873/2526-1487V5N1>.

Mendonça, J.M.B., Santos, M.A.F., & Paula, K.M. (2018). Assédio moral no trabalho: estado da arte e lacunas de estudos. *Gestão e Regionalidade*, 34(100), 38-55. doi: <https://doi.org/10.13037/gr.vol34n100.4399>.

Oliveira, J., & Schneider, Y. (2016). Assédio moral no ambiente de trabalho: uma análise sob o enfoque da saúde do trabalhador e a dignidade da pessoa humana. *Revista Videre*, 7(14), 104-122. Disponível em: <https://ojs.ufgd.edu.br/index.php/videre/article/view/4718> [consultado em 06-09-2021].

Porto Editora (n.d.). *Assédio no Dicionário Infopédia da Língua Portuguesa* [em linha]. Disponível em: <https://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/assedio> [consultado em 08-09-2021].

Torres, A., Costa, D., Sant'Ana, H., Coelho, B., & Sousa, I. (2016). *Assédio sexual e moral no local de trabalho em Portugal*. Lisboa: Centro Interdisciplinar de Estudos de Género (CIEG). Disponível em: <https://www.iscsp.ulisboa.pt/pt/media-f-o/open?guid=5c35ca203d969> [consultado em 13-09-2021].



**Adilson J. Monteiro**

Engenheiro de Segurança e Saúde no Trabalho. Profissional sênior com mais de 25 anos liderando equipes de Segurança. Palestrante internacional. Escritor e auditor com trabalhos em 10 países.
ajm7@uol.com.br

HOP – HUMAN AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE UMA NOVA VISÃO PARA A SEGURANÇA OCUPACIONAL

A atual gestão do sistema da segurança não está funcionando, pois, a redução dos acidentes não está a ser alcançado.

Há que mudar!

O HOP é uma filosofia que reconhece a segurança como uma propriedade emergente do sistema como um todo. Os cinco princípios HOP permitem às organizações ter uma visão clara das relações humanas e as técnicas reais em seus processos promovendo uma integração operacional muito mais produtiva e engajadora com todos os seus funcionários(as). É um caminho para a mudança cultural.

E

NQUADRAMENTO

Segundo a Organização Mundial da Saúde

(OMS), cerca de 55,4 milhões de pessoas morreram no mundo em 2019. Desse total, 3.159.000 morreram por causas evitáveis (incidentes não intencionais, excluídos causas naturais de mortes e eventos intencionais como suicídio e homicídio) (OPAS, 2022). Embora as lesões evitáveis sejam a quinta principal causa de morte no mundo, elas têm sido a terceira principal causa de morte nos Estados Unidos desde 2016, mostrando uma tendência de estabilidade.

Isto se contrasta com o objetivo da redução de acidentes do sistema atual da gestão da segurança, presente na maioria das organizações, que há décadas é implantado com procedimentos, disciplina e ação da hierarquia. Nesta realidade, devemos, como profissionais da segurança, cobrar que o procedimento seja realizado tal qual o escrito, cobrar disciplina e acionar a hierarquia para corrigir desvios (comportamentais e de processo).

Evidentemente algo não está funcionando com o uso destes conceitos tradicionais, pois o objetivo da contínua redução dos acidentes não está sendo alcançado. O que mudar?

Vamos pensar em uma situação hipotética: um dia acontece um acidente sério e inicia-se uma investigação para apurar os “desvios” para sua correção e se chega a uma difícil pergunta feita pela organização: “Por que um(a) funcionário(a) treinado(a), habilitado(a), com conhecimento dos procedimentos (técnicos e de segurança) teve esta atitude e se comportou tão irracional

para se acidentar?”

Já se perguntou sobre isso ou já foi questionado a este respeito?

Falha de treinamento?

Situação não prevista?

Ou ERRO HUMANO?

Muitas vezes a última é a mais fácil de ser elencada. Mas, é a verdade?

O comportamento do funcionário(a) é a chave para todas as respostas?

ERROS SÃO NORMAIS

Recentemente tivemos dois eventos no mundo dos esportes que exemplificam esta questão da experiência ou in experiência na ocorrência de “erros humanos”:

- O heptacampeão mundial Lewis Hamilton explicou seu erro ao apertar o botão “mágico” que lhe custou a vitória em Baku em junho de 21.

- A Inglaterra perde a final do Euro 2020 nos pênaltis, enquanto Marcus Rashford (23 anos), Jadon Sancho (21 anos) e Bukayo Saka (19 anos) não conseguem marcá-los.

Os dois eventos apresentam falhas humanas como similaridades, mas o que chama a atenção é que aconteceram com pessoa altamente experiente e outras inexperientes. Ora, será que a experiência não deveria ser um fator de confiabilidade plena? e na segurança?

Quem nos dá uma pista desta relação é a abordagem *Skill-Rule-Knowledge Model* ou *SRK* (Rasmussen, 1983), é um modelo hierárquico que envolve níveis graduais de carga cognitiva mental e que faz uma relação entre o erro humano e a senioridade dos profissionais (veja-se Figura 1, na página seguinte).

O que pode se retirar de mais importante desta figura é que os funcionários mais experientes podem errar e como também os mais

inexperientes, em função da condição ou, melhor, do contexto em que estão atuando e tomando as suas decisões. Em outras palavras, mesmo com experiência, pequenas mudanças não percebidas podem levar ao erro devido à falta, natural, da atenção em operações automáticas ou repetitivas. Por outro lado, o erro pode acontecer com pessoas sem experiência no processo pela falta de conhecimento ou mesmo a não aplicação correta dos conhecimentos teóricos adquiridos.

Assim, com esses exemplos se apresenta o primeiro princípio do HOP (Human and Organizational Performance): erros são normais (Conklin, 2019)

O CONTEXTO IMPULSIONA O COMPORTAMENTO

Existe um contexto que leva ao “erro humano” e muitas vezes isto não é levado em conta. Este contexto foi muito bem indicado pelo conceito “*Work as Imagined* (WAI) and *Work as Done* (WAD)” (Hollnagel, 2013), ou seja, de Trabalho como Imaginado e o Trabalho como Feito.

É natural, em todas as organizações, elaborarem procedimentos para direcionar a forma de execução das tarefas pelos funcionários(as). O que é importante a se destacar e que muitas vezes não está claro nas mentes dos líderes, que o contexto pode alterar as condições presentes na tarefa, obrigando os funcionários(as) a fazerem adaptações para entrega do que é esperado (WAD).

Portanto a linearidade ou sequência lógica e constante do trabalho é uma ilusão, e os funcionários(as) devem muitas vezes fazer tais adaptações a favor da organização e para si mesmo, podendo introduzir riscos até então não tratados no planejamento

Figura 1 – Construção do autor baseado no Modelo SRK (Rasmussen,1983)

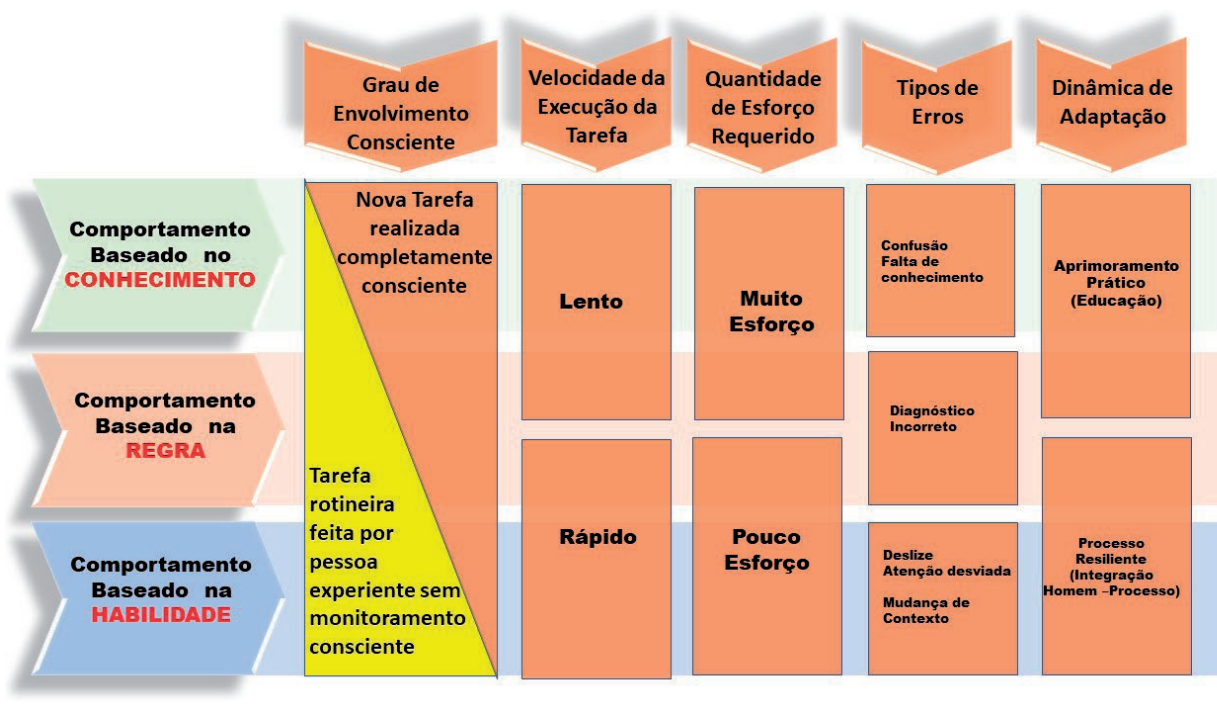
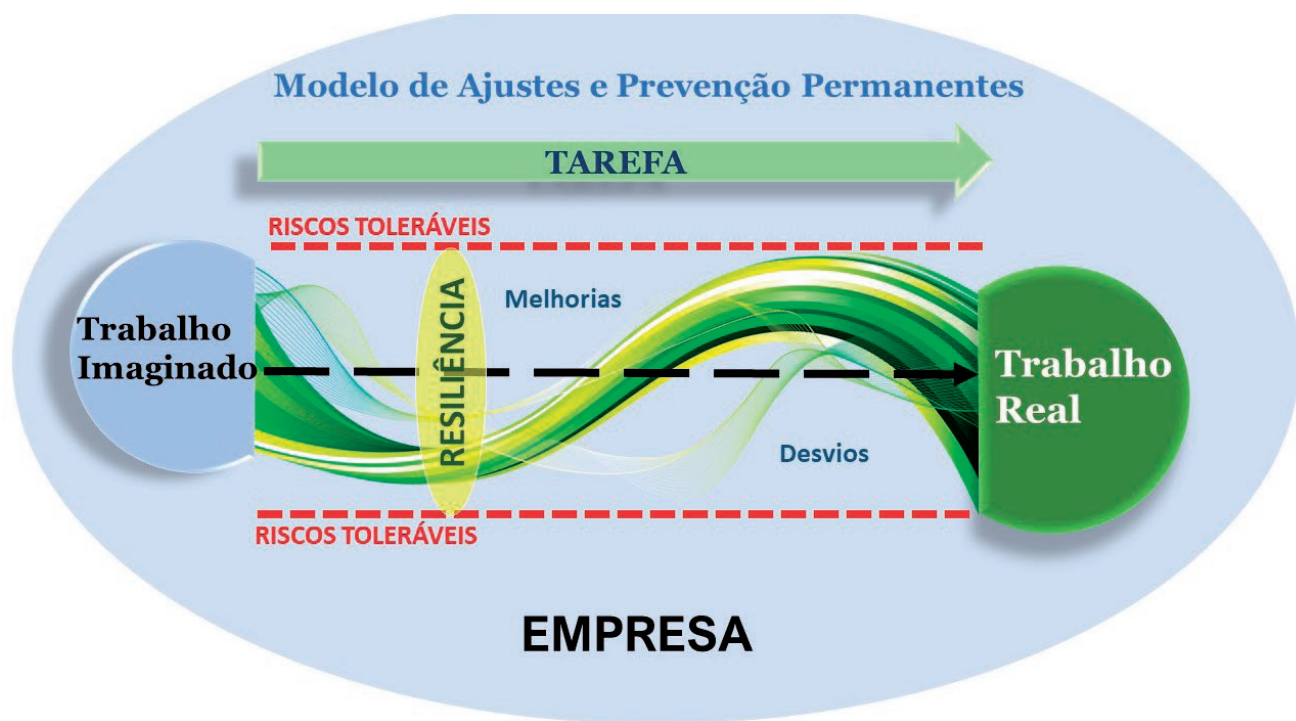


Figura 2 – Construção de autor, adaptado Modelo Conklin (2012)



da tarefa inicialmente feito (WAI).

Esta condição do processo real e o imaginado sofre distanciamento devido a:

- *"Existe uma migração sistêmica do comportamento organizacional em direção a acidentes sob a influência da pressão em relação ao custo-benefício em um ambiente agressivo e competitivo"* (Rasmussen, 1997).

- *"Considerando o problema do desvio frequente das instruções e regras normativas de trabalho, não é de se admirar que seja frequentemente concluído nas análises de acidentes que o 'erro humano' é um fator determinante em 70% a 80% dos casos. Além disso, vários erros e fatores contribuintes são normalmente encontrados, porque várias defesas contra acidentes são geralmente planejadas para processos perigosos"* (Rasmussen, 1997) (veja-se Figura 2).

No modelo acima representa a adaptação constante das equipes para atingir os objetivos da empresa aliada à necessidade da Segurança do grupo, se fazem de uma forma dinâmica e por vezes diferente do planejado e estruturado teoricamente nos procedimentos e regras gerais.

Assim, as margens limítrofes dos riscos, melhorias ou desvios, tem uma dinâmica a cada vez que a tarefa é executada, quer seja por fatores humanos (são características físicas, fisiológicas e sociais que afetam a interação humana com equipamentos, sistemas, processos e outros indivíduos ou equipes de trabalho), ou quer seja por fatores organizacionais (são aqueles fatores das exigências do dia a dia de trabalho, alocadas nas tarefas, nos papéis, nas competências e relações interpessoais. Esses fatores também estão ligados à cultura organizacional. Alguns estilos gerenciais muito impositivos provocam culturas regadas pelo medo, tensão e ansiedade).

Assim, com essa abordagem se apresenta o segundo princípio do HOP: o contexto impulsiona o comportamento (Conklin, 2019).

A CULPA NÃO CORRIGE NADA

O gerenciamento de segurança tradicional tende a concentrar seus esforços em três pontos:

- Segurança é definida como a ausência de desvios ao planejado (por exemplo, acidentes, riscos inaceitáveis, atos inseguros etc.);

- As pessoas são problemas que devem ser controlados;

- A organização se concentra na segurança como uma responsabilidade hierárquica e de forma burocrática.

Assim o sistema de gestão da segurança, na maioria das organizações, a meu ver, é implantado com procedimentos, disciplina e ação da hierarquia. Como segurança devemos cobrar que o procedimento seja realizado tal qual o escrito (WAI), cobrar disciplina e acionar a hierarquia para corrigir desvios (comportamentais e de processo).

Ao assumir esta concepção que o humano é um problema, e ao mesmo tempo tentar ajustá-lo a um padrão de comportamento linear, é a forma mais distante da realidade que a gestão da segurança pode assumir, levando finalmente ao insucesso e as perdas (incidentes).

Esta concepção é pura contradição no mundo atual, em que todos na organização são chamados a contribuir com ideias para inovação e redução de custos para a própria sobrevivência desta. Assim o ser humano é a solução e não o problema (Dekker, 2014), e, portanto, tratá-lo como peça descartável ou mesmo a causa do acidente é um erro organizacional e estratégico.

Logo tomar o funcionário(a) como

culpado(a) por tudo que acontece em termos de desvio no processo, além de ser um erro, coloca-se uma barreira impedindo o aprendizado daquilo que não saiu como planejado e o conhecimento será perdido através do silêncio provocado pelo medo de uma cultura organizacional punitiva. Trocar o pensamento de "quem" desviou para "o quê" e "em que contexto" foi provocado o desvio, é essencial e o que me motiva para a promoção de uma segurança estável e permanente na organização. Aliado a esta nova concepção no tratamento das questões da segurança em grupo permite o diálogo e o ajuste no processo promovendo um clima de aprendizado e não de terror, podendo estabelecer a consciência coletiva da prevenção e proteção ao humano na organização.

Assim, com essa abordagem se apresenta o terceiro princípio do HOP: a culpa não corrige nada (Conklin, 2019)

APRENDER É VITAL

Ao analisar a forma como passamos conhecimento aos nossos funcionários(as) nos deparamos com várias verdades incômodas sobre a forma como ensinamos este funcionário(a):

- Desmotivação da audiência: treinamentos com longas horas, baseadas em dezenas slides (por vezes desatualizados), com instrutores que nunca receberam treinamentos das técnicas de apresentação, com linguagem altamente técnica e fora da realidade da maioria dos presentes, em ambientes inadequados (conforto ergonômico), etc., tudo isso leva a viver uma experiência de aprendizado em segurança desmotivadora e por vezes traumática.

- Didática inadequada: normalmente a equipe de segurança apresenta um treinamento concebido somente



O erro humano é normal (...), o contexto tem condição da complexidade sociotécnico do ambiente de trabalho e pode gerar o erro técnico (Dekker, 2012) e assim a liderança deve assumir isto em uma cultura justa, onde as pessoas não serão culpadas por seus erros técnicos se os reportarem honestamente. A organização pode se beneficiar muito mais aprendendo com os erros do que culpando as pessoas que os cometeram. (...) Logicamente, nem todos os erros são aceites."

sobre regras e restrições mostrando um ambiente cheio de riscos e cuidados em um formato muito técnico e em uma didática baseada no modelo de "sala de aula", com pouca interação tanto entre o formador e a audiência como entre a própria audiência, solicitando assinatura ao final em uma lista de presença e eventualmente aplicando um teste de múltiplas escolhas, representando tipicamente o ambiente pedagógico protótipo para educar crianças. Logicamente a efetividade da retenção de conhecimento será muito baixa por desconhecimento do processo de um ensino efetivo e a falta de associação prática do conteúdo apresentado, usado para a educação de adultos, designado de ambiente andragógico.

- Treinamento único: há uma tendência em se ter um só material de apresentação para qualquer funcionário(a) (novo ou não) criando

assim um formato engessado e de pouca empatia para a retenção do conhecimento. Dependendo do nível da posição do funcionário(a) torna este material desinteressante, confuso ou até mesmo podendo criar antagonismo ao tema da segurança. Além da forma de concepção dos treinamentos de segurança serem baseados nos processos prescritos, ou seja, idealizados (WAI) e, portanto, não correspondente com a realidade em que o funcionário(a) encontra no seu dia-a-dia.

Aprender com qualidade é base e fundamento de uma boa segurança. Nesta direção, os profissionais prevençãoistas, devem se lançar a aprender outros saberes como comunicação efetiva, técnicas de apresentação e ensino com base na ciência andragógica, tanto na fase de planeamento, realização e monitorização. Conhecer a montante os perfis andragógicos

dos aprendizes é fundamental, assim como, ajustar os conteúdos e práticas da formação a esses perfis em termos de realização e fazer a monitorização do conhecimento apreendido.

Para ser mais efetivo o ensino da segurança, eles devem buscar a captura do conhecimento tácito (conhecimento derivado da prática) das atividades na realidade que acontecem (WAD), para incorporar no seu material de ensino e reduzir a lacuna entre o imaginado e o real executado, contribuindo assim na capacidade de defesa contra eventos não planejados por todos.

Assim, com essa abordagem se apresenta o quarto princípio do HOP: aprender é vital (Conklin, 2019).

COMO A LIDERANÇA REAGE AO ERRO É CHAVE

Finalmente chegamos ao quinto e último princípio do HOP: como a liderança reage ao erro é chave

(Conklin, 2019).

A liderança é a materialização e guardiã da cultura organizacional. Como exposto acima, o medo e a culpa inibem sobremaneira o desenvolvimento da Organização e consequentemente da segurança.

As organizações, os líderes, devem estabelecer uma cultura justa (Dekker, 2012), necessária para monitorar a segurança de uma tarefa, ou seja, ter um ambiente seguro para e enfrentar efetivamente os problemas que estão surgindo e que as pessoas devem enfrentar para alcançar resultados esperados. A cultura justa permite concentrar-se em fazer um trabalho de qualidade e tomar melhores decisões, incluso em segurança, em vez de limitar a responsabilidade (pessoal) e tomar decisões defensivas. O erro humano é normal, como exposto mais acima, o contexto tem condição da complexidade sociotécnico do ambiente de trabalho e pode gerar o erro técnico (Dekker, 2012) e assim a liderança deve assumir isto em uma cultura justa, onde as pessoas não serão culpadas por seus erros técnicos se os reportarem honestamente. A organização pode se beneficiar muito mais aprendendo com os erros do que culpando as pessoas que os cometeram. Muitas pessoas deixam de apontar seus próprios erros não porque são desonestas, mas porque temem as consequências ou não têm fé de que algo será feito efetivamente para consertar o que está errado no processo.

Logicamente, nem todos os erros são aceites. Os erros normativos (Dekker, 2012) dizem respeito ao próprio profissional em relação à profissão e suas responsabilidades, muitas vezes até legais. Um erro normativo é na essência uma violação o que coloca o profissional na posição deliberada de não cumprir seu papel de forma

diligente e, portanto, passível dentro da cultura justa, das sanções administrativas pertinentes.

A forma com que a liderança encara o erro é chave no processo de alavancar a segurança na organização, tomando o erro como ponto inicial (erros são normais) de aprendizagem de todos (aprender é vital), estabelecendo a valorização do humano (culpar não leva a nada).

CONCLUSÃO

O HOP é uma filosofia operacional industrial que reconhece a segurança como uma propriedade emergente do sistema como um todo. Bom desempenho da segurança não é a ausência de erros, mas sim a presença de defesas Conklin (2012). Os princípios elencados acima permitem às organizações ter uma visão clara das relações humanas e as técnicas reais em seus processos promovendo uma integração operacional muito mais produtiva e engajadora com todos os seus funcionários(as).

É um caminho para a mudança cultural que permite criar um ambiente seguro e saudável para funcionários(as) nas nossas Organizações.

Outras afirmações importantes (Conklin, 2012), neste caminho:

- Mude o seu pensamento de "Quem falhou" para "O que falhou";
- Devemos parar de ver os trabalhadores como problemas a serem corrigidos, mas, como soluções a serem aproveitadas;
- Você pode culpar e punir ou aprender e melhorar. Você não pode fazer as duas coisas;
- Segurança não é a ausência de acidentes. Segurança é a presença de defesas. Esta condição se torna mais forte quando o grupo ou célula de operação atua e acorda os procedimentos base para a operação do sistema, criando uma

cognição social do que deve ser feito e facilmente replicado, e ainda, se desenvolve ao longo do tempo de uso do sistema.

Convido-o, se achou o tema interessante, aprofundar-se mais no HOP e experimentar praticar os princípios em sua organização da forma como for mais adequada à cultura que está sendo vivenciada. 🌱

Referências bibliográficas

- Conklin, T. (2019). *Os 5 princípios do desempenho humano: Uma atualização contemporânea das pedras fundamentais de construção do desempenho humano para a nova visão de segurança*. São Paulo, Publicação Independente (Trad. PT Hugo Ribeiro)
- Conklin, T. (2012). *Pre-Accident Investigations: An introduction to Organizational Safety*. New York: CRC Press.
- Dekker, S. (2012) *Just Culture -Balancing Safety and Accountability*. New York. CRC press.
- Dekker, S. (2014) *The field guide to understanding 'human error'*. New York. CRC press.
- Hollnagel E. (2009) *The ETO Principle: Efficiency-Thoroughness Trade-Off: Why Things That Go Right Sometimes Go Wrong*. Aldershot, Ashgate.
- Hollnagel, E., Leonhardt, J. Licu, T. & Shorrock, S. (2013). *From Safety-I to Safety-II: A White Paper*. Brussels, Belgium: EUROCONTROL. disponível em: <https://skybrary.aero/sites/default/files/bookshelf/2437.pdf> (acessado em 10 Janeiro 2022)
- Organização Pan-Americana da Saúde (OPAS) (2022). Disponível em <https://www.paho.org/pt>, acessado em 14 fevereiro de 2022
- Rasmussen, J. (1983). Skills, rules, and knowledge; signals, signs, and symbols, and other distinctions in human performance models. *IEEE Transactions on Systems, Man, and Cybernetics*, vol.sms-13, n.3. disponível em <https://www.iwolm.com/wp-content/downloads/SkillsRulesAndKnowledge-Rasmussen> (acessado em 10 Janeiro 2022)
- Rasmussen, J. (1997). Risk management in a dynamic society: A modelling problem. *Safety Science*. Karlstad, Sweden. disponível em : <https://backend.orbit.dtu.dk/ws/files/158016663/SAFESCI.PDF> (acessado em 10 Janeiro 2022)



**Heloísa Guimarães**

Graduada em Administração de Empresas. Pós-graduada em Engenharia de Segurança do Trabalho. MBA em Gestão de Pessoas Carreiras, Liderança e Coaching.
atendimento@heloisaguimaraes.com.br

REVISÃO DAS GRADES CURRICULARES NA FORMAÇÃO DOS PROFISSIONAIS DE SEGURANÇA DO TRABALHO, NO BRASIL

Houve necessidade de revisão das grades curriculares na formação dos profissionais de segurança do trabalho, no Brasil, de forma a se integrar temas relacionados com os fatores organizacionais e humanos. Foram incluídos na proposta diversos subtemas e testados tanto em contexto acadêmico como em contexto empresarial. Os resultados foram muito positivos focando uma visão sistêmica, como por exemplo maior sinergia entre as áreas, melhoria dos processos, mais empatia, mais compromisso e envolvimento, melhor comunicação, entre outros.

I

INTRODUÇÃO

Com a crescente demanda de trabalho no mercado vivenciamos um grande desafio na realidade prática das empresas em relação aos profissionais do SESMT – Serviço Especializado de Medicina e Segurança do Trabalho. Nota-se uma baixa

oferta de profissionais adequadamente capacitados em lidar com pessoas, para desenvolvimento e evolução do nível de consciência dos trabalhadores sobre as temáticas de gestão de saúde e segurança.

Grandes avanços relativos a aspectos ambientais, tecnológicos, legais e organizacionais foram alcançados,

mas ainda há muito a ser feito, principalmente com relação aos aspectos práticos e humanos dos processos de saúde e segurança do trabalho.

Durante 20 de anos de experiência na área de segurança e saúde no trabalho, o que observamos, no Brasil, é que os profissionais da área de segurança do trabalho ainda precisam evoluir como influenciadores para a evolução de mais e melhor segurança e saúde no trabalho, uma vez que atualmente ainda se encontram em parte no papel de “fiscalizadores”. Essa percepção de que a norma, o padrão, o procedimento, a regra precisa ser cumprida a qualquer custo, pode comprometer a qualidade do trabalho de gerenciamento e antecipação de riscos, cooperação, engajamento e da percepção de senso de dono que os trabalhadores aprendizes precisam ter. Sabemos que as empresas são organismos vivos, pois são compostas por pessoas e é importante trabalhar este viés holístico e sistêmico das organizações, pois desta forma as pessoas de fato serão consideradas como “a solução” e por isso estarão no centro da estratégia e não um “mal necessário”.

Os profissionais de segurança do trabalho e principalmente os líderes precisam saber lidar com pessoas e para isso necessitam de uma base estruturada de educação e formação para que alcancem os conhecimentos e as habilidades necessárias relacionadas com os fatores organizacionais e humanos, com o objetivo de estarem preparados para as necessidades atuais das empresas. Esses profissionais tramitam em todas as áreas das empresas e se relacionam com todos os níveis de uma hierarquia organizacional, desde a execução até a alta direção. O seu poder de influência para conseguir cooperação dos trabalhadores na realização de ações efetivas de antecipação de riscos é imprescindível.

Segundo Juliana Bley (2014) os riscos de implementar conceitos e técnicas psicológicas nos processos de intervenção sobre os grupos de trabalhadores sem a devida consciência do alcance das suas implicações podem constituir-se na obtenção de resultados insuficientes, na ausência de alterações nas situações de intervenção, na provocação de situações contrárias aos objetivos propostos (fortalecimento de resistências) e, até mesmo, na influência sobre o desequilíbrio emocional dos participantes do processo.

Desta forma, a relevância deste assunto tem sido tão expressiva que se identificou uma oportunidade de evolução estruturada no processo de educação dos aprendizes dos cursos de formação de profissionais de segurança do trabalho.

PROPOSTA

Um comitê técnico ⁽¹⁾ em Serra, Espírito Santo – Brasil, foi criado em fevereiro de 2021 para iniciarmos a estruturação da proposta. Neste sentido, concretizamos uma proposta de inserção de uma ementa complementar sobre fatores humanos na segurança do trabalho junto às instituições de ensino para os cursos de técnico de segurança do trabalho e engenharia de segurança do trabalho. Esta emenda tem como objetivos alavancar o poder de influência dos profissionais de segurança no trabalho perante gestores e trabalhadores, no sentido de através do desempenho organizacional e humano atingir a excelência em segurança e saúde.

Uma vez criada a proposta, realizamos de abril a junho de 2021 a apresentação desta a alguns órgãos competentes sendo estes: Associação Capixaba de Engenharia de Segurança do Trabalho – ASCEST, Associação Nacional de Docentes de Engenharia de Segurança do Trabalho – ANDEST e Associação Nacional de Engenharia

de Segurança do Trabalho – ANDEST. Após a apresentação desta proposta à ASCEST, recebemos um convite para aplicar um projeto-piloto na Universidade de Vila Velha – ES, Brasil, para o curso de pós-graduação em engenharia de segurança do trabalho para a matéria de psicologia aplicada à segurança do trabalho.

PROJETO-PILOTO DESENVOLVIDO NA INDÚSTRIA SIDERÚRGICA

Entre maio até dezembro de 2021, realizamos o primeiro projeto-piloto dentro de uma empresa de grande porte do ramo siderúrgico na cidade de Serra – Espírito Santo, através de uma empresa prestadora de serviços em um contrato de revestimento refratário na área da Coqueria.

O objetivo deste trabalho foi potencializar o desenvolvimento dos profissionais atuantes nos cargos de alta e média liderança, profissionais de segurança do trabalho (técnicos e engenheiros) e equipes de execução, potencializando suas capacidades e habilidades de gestão de pessoas e relacionamento interpessoal na temática de segurança do trabalho.

Após o diagnóstico sobre o clima e a percepção dos trabalhadores em saúde e segurança do trabalho, elaboramos um plano de intervenção, composto por *workshops* de segurança para alta liderança (Tabela 1), treinamentos de segurança para média liderança (coordenadores, engenheiros, supervisores e encarregados) (Tabela 1) e os profissionais de SESMT - Técnicos e engenheiros de segurança do trabalho, médico do trabalho, e enfermeiros do trabalho (Tabela 2) Para as equipes de execução propomos campanhas de segurança com alto impacto emocional positivo todas em analogia aos assuntos de segurança (Tabela 3), pois identificamos uma alta rotatividade deste público na empresa e pouco tempo para incorporação das crenças

Tabela 1 – Conteúdo programático de workshops de segurança para a alta liderança (gestores) e de treinamentos para a média liderança (coordenadores, engenheiros, supervisores e encarregados)

- 1 - Liderança e Segurança do Trabalho
- 2 - Confiabilidade Humana x Confiabilidade Operacional
- 3 - Comportamento Humano x Comportamento Seguro
- 4 - Gestão de Conduta (Reconhecimento x Punição)
- 5 - Trabalho em Equipe (sinergia, engajamento, colaboração, cooperação)
- 6 - Andragogia em Práticas Educativas (DDS - diálogos diários de segurança, abordagem de segurança, análise de risco, reuniões de segurança).
- 7 - Como desenvolver Competências Sociais e de Relacionamento (inteligência emocional)
- 8 - Gestão de Pessoas x Motivação x Entusiasmo
- 9 - Clima e Cultura de segurança (curvas de mudanças e organização)
- 10 - Comunicação e Oratória
- 11 - Nova Visão de Saúde e Segurança

Tabela 2 – Conteúdo programático para treinamentos de técnicos e engenheiros de segurança, médico e enfermeiro do trabalho (SESMT)

- 1 - Comportamento Humano x Comportamento Seguro
- 2 - Comunicação e Oratória
- 3 - Confiabilidade Humana x Confiabilidade Operacional
- 4 - Trabalho em Equipe
- 5 - Andragogia em Práticas Educativas (DDS - diálogos diários de segurança, abordagem de segurança, análise de risco, reuniões de segurança)
- 6 - Gestão de Conduta (reconhecimento x punição)
- 7 - Como desenvolver Competências Sociais e de Relacionamento (inteligência emocional)
- 8 - Gestão de Pessoas x Motivação x Entusiasmo
- 9 - Ferramentas de Gestão de Segurança
- 10 - Nova Visão de Saúde e Segurança

Tabela 3 – Programa de campanhas de segurança realizadas com as equipes de execução

- 1 - Cuidado Ativo x Vigilância Compartilhada
- 2 - Comportamento Seguro x Atitude Segura x Percepção de Riscos
- 3 - Abordagem de Segurança Comportamental
- 4 - Diálogo Diário de Segurança - DDS
- 5 - Saúde Mental
- 6 - Família

e valores existentes na empresa e possibilidade de desenvolvimento na maturidade da cultura.

Para todos os treinamentos realizados, criamos grupos de trabalho de melhoria continua nos processos na área para detecção, elaboração e implementação de ações preventivas de segurança, em foco na antecipação de riscos.

Deste marco em diante, observamos que os próprios líderes e SESMT realizavam ações junto aos trabalhadores, multiplicando os conhecimentos adquiridos no ambiente de aprendizado. Percebemos que os trabalhadores ficaram mais unidos, interagidos, interessados sobre os assuntos e receptivos às intervenções de segurança realizadas.

RESULTADOS OBTIDOS

Os resultados percebidos neste trabalho foram: maior percepção da liderança sobre os fatores humanos, mais empatia da liderança e do SESMT junto as partes interessadas, visão sistêmica e holística sobre as questões de segurança na empresa, maior sinergia entre as áreas de RH, SESMT, Suprimentos, Logística, dentre outras para trabalhos direcionados a melhoria dos processos. Os treinamentos foram revisados com adequação

à metodologia andragógica, os diálogos de segurança passaram a ser conduzidos por todos da equipe e não somente pelo SESMT. Desta forma foi compreendido como o conhecimento do trabalhador é importante no processo, fazendo toda a diferença nas ações de gerenciamento de riscos com foco na antecipação mais eficazes que garantam menor frequência de falha.

Visualizamos como os líderes e SESMT começaram a trabalhar sua própria autorregulação face às pressões por produção, de forma a favorecer aqueles comportamentos desejáveis neste processo de relacionamento interpessoal para garantia de cooperação e colaboração junto aos trabalhadores.

PROJETO-PILOTO ACADÊMICO EM UMA UNIVERSIDADE

Entre junho até setembro de 2021, fizemos o segundo projeto-piloto em uma universidade em Vila Velha – Espírito Santo, Brasil, com o objetivo de preparar os aprendizes do curso de pós-graduação de engenharia de segurança do trabalho para o mercado, potencializando suas capacidades e habilidades emotivas e cognitivas em relação aos fatores organizacionais e humanos aplicados à segurança do trabalho.

Esse projeto está pautado nas metodologias andragógica e heutagógica. Enquanto a educação convencional, suportada pela ciência pedagógica, voltada para crianças, o professor é a pessoa que sabe o que será ensinado e elabora os conteúdos para os alunos, na ciência andragogia, o educador passa a exercer uma função de facilitador, auxiliando e motivando seus aprendizes.

A andragogia vem do grego “andrós” que significa homem adulto e “agogus” que significa conduzir, guiar. Assim, podemos entender como a ciência e arte de apoiar seres humanos adultos a aprenderem. Neste contexto, visualizamos o quão complexo é falar sobre segurança do trabalho uma vez que esse aspecto não faz parte da natureza humana. Os seres humanos não foram educados para se prevenirem e sim para sobreviverem (Geller, 2001). Desta forma, entender como o adulto aprende é fundamental para a garantia da percepção, compreensão, aceitação e retenção das informações compartilhadas pelo educador.

Quando realizamos uma breve análise sobre essas metodologias, podemos observar a diferença entre elas através da tabela 4 a seguir

Na generalidade, os adultos são conduzidos pelas suas motivações intrínsecas fortemente influenciadas pelo autodesenvolvimento, a percepção e a aplicação prática dos conteúdos recebidos. Os conhecimentos devem estar relacionados às experiências anteriores do indivíduo, o ambiente deve ser informal e estimulante para que haja intensa troca de experiências entre os aprendizes gerando um clima favorável à aprendizagem (Knowles, 2009).

A heutagogia vem com um viés de ensino mais recente, sendo apresentada em 2000 pelos pesquisadores australianos Chris Kenyon e Stewart Hase. Eles definem este método como uma

Tabela 4 - Forma de aprendizagem de cada metodologia

QUEM Determina	PEDAGOGIA	ANDRAGOGIA	HEUTAGOGIA
O QUE Aprender	Educador	Educador	Aprendiz
COMO Aprender	Educador	Aprendiz	Aprendiz

aprendizagem autodeterminada. A palavra vem do grego “heutós” que significa auto e “agogus” que significa guiar. Assim observamos este modelo onde o próprio aprendiz faz a sua gestão de aprendizagem. Ele identifica o que quer aprender e estrutura a forma que possibilite isso. Durante a prática educacional, trabalhamos na construção do conhecimento com foco nas metodologias supracitas, criatividade, jogos interativos, relacionamento interpessoal, capacidade de raciocínio dos aprendizes e comunicação.

Elaboramos uma trilha de aprendizagem baseada na analogia dos assuntos de gestão de pessoas à segurança do trabalho, desta forma nomeados esses assuntos como fatores humanos na segurança do trabalho dentro da matéria de psicologia aplicada à segurança do trabalho. Para que os aprendizes pudessem desenvolver mais habilidades emotivas e cognitivas em fatores humanos, foi feita uma proposta de ementa focada na comunicação, gestão de pessoas, relacionamento interpessoal. Assim em ambientes controlados, podemos provocar simulações de situações que possam ocorrer no cotidiano do profissional desta área, para que esses aprendizes desenvolvam essa capacidade de lidar sobre pressão e demais variáveis, sobretudo, com pessoas.

A composição da ementa se deu conforme Tabela 5.

Os momentos de aprendizagem ocorreram de forma híbrida, o que, contribuiu para trabalharmos também a facilitação on-line. Aplicamos ferramentas como Edupulses, Kahoot e dinâmicas participativas.

Nos espaços de aprendizagem visualizamos a evolução das seguintes habilidades e competências desenvolvidas a partir dos conteúdos ministrados:

- Aplicação de ações de prevenção voltadas ao comportamento seguro e

Tabela 5 – Ementa proposta para este projeto-piloto

CONTEÚDOS	CARGA HORÁRIA 22h
Comportamento Humano x Comportamento Seguro	4
Segurança diferente x Segurança II	2
Confiabilidade Humana x Confiabilidade Operacional	2
Gestão de pessoas x Segurança Psicológica	2
Comunicação e Oratória	4
Inteligência Emocional	2
Andragogia e práticas educativas de segurança	4
Liderança	2

percepção de riscos;

- Autoconfiança;

- Compreensão da importância do sistema de gestão de saúde e segurança;

- Oratória e comunicação eficazes;

- Prática do comportamento seguro dentro e fora do espaço de aprendizagem;

- Humanização da forma de utilização das ferramentas de gestão em saúde e segurança com criatividade e utilização da andragogia;

- Estímulo a escuta ativa para os processos de abordagem, inspeção de segurança, investigação de acidentes, reuniões e demais fóruns de segurança;

- Desenvolvimento da empatia;

- Protagonismo dos aprendizes e profissionais para desenvolvimento de atividades de prevenção de maneira andragógica e co-construtiva;

- Desenvolvimento de análise crítica;

- Potencialização de ações para confiança mútua;

- Trabalho cooperativo na solução de problemas;

- Potencialização da capacidade de aprendizagem;

- Estímulo do convívio e trabalho em grupos para administração

de conflitos gerados por essa convivência.

Estimulamos também os aprendizes a colocarem em prática as suas percepções e contribuições.

Trabalhamos as habilidades de relacionamento interpessoal, inteligência emocional e oratória para potencializar a comunicação eficaz. Utilização do ambiente adequado para simulações vivenciais para potencialização de aprendizado. Por fim, proporcionamos o desenvolvimento de habilidades que proporcionem atitudes, comportamentos e hábitos mais seguros tanto em suas vidas profissionais como pessoal e familiar.

Os trabalhos consistiram em apresentar aos aprendizes e profissionais, o conceito de comportamento humano integrado nos fatores humanos e sócio-organizacionais e ferramentas práticas que possam contribuir para potencializar a repetição de comportamentos seguros tornando hábitos seguros. Estas habilidades são úteis para aplicação prática da nova abordagem à segurança (segurança II, segurança diferente), uma vez que o foco é a replicação do positivo, ou seja



(...) visualizamos oportunidades em ambos os projetos-pilotos que consistem nos seguintes itens:

- **Revisão de carga horária acadêmica;**
- **As campanhas foram muito proveitosas, gerando engajamento notório junto aos trabalhadores;**
- **A importância da capacitação da liderança e do SESMT para a multiplicação das informações junto aos trabalhadores;**
- **Possibilidade de inserção de uma matéria específica na ementa ou diluição destes assuntos nas matérias já existentes."**

do sucesso comportamental (Conklin, 2019).

Para cada conteúdo da proposta, o aprendiz realizou atividades de autoaprendizagem, tais como: aulas expositivas, debates, discussões, estudo de casos, leitura de texto, lista de exercícios, técnicas de grupo, apresentações no espaço de aprendizagem com o objetivo de revisar, fixar o conteúdo e estimular a comunicação. O que permitiu ao aprendiz verificar o seu grau de evolução e os pontos a melhorar.

As atividades práticas foram realizadas no espaço e para os exercícios de fixação, disponibilizamos o ambiente virtual de aprendizagem e a correção desses exercícios foi feita nos momentos extra-classes através de atendimento individual ou em grupo, baseado no interesse dos aprendizes. Tivemos muitos aprendizados e visualizamos mais oportunidades em ambos os projetos-pilotos que consistem basicamente nos seguintes itens:

- Revisão de carga horária acadêmica;

- As campanhas foram muito proveitosas, gerando engajamento notório junto aos trabalhadores;

- A importância da capacitação da liderança e do SESMT para a multiplicação das informações junto aos trabalhadores;

- Possibilidade de inserção de uma matéria específica na ementa ou diluição destes assuntos nas matérias já existentes.

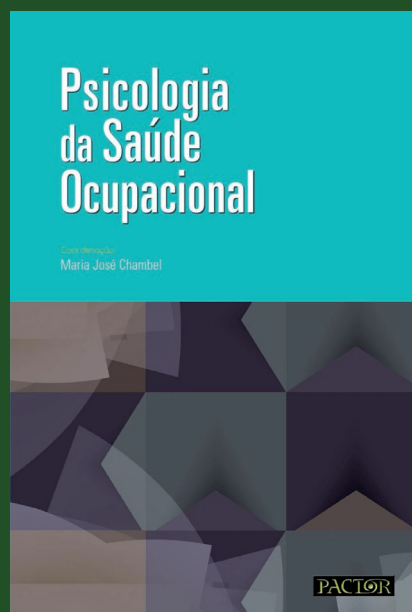
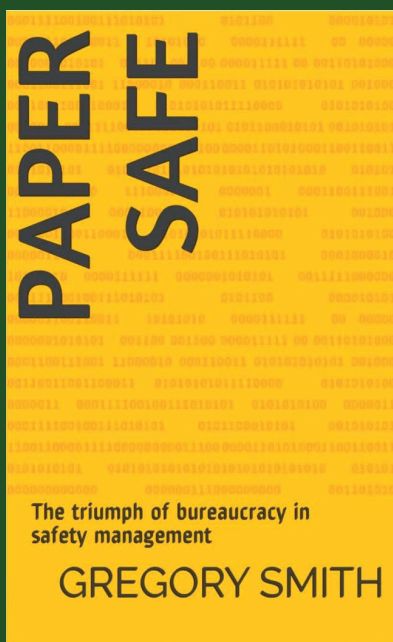
De acordo com (Conklin, 2019) "(...) primeiro, a nova visão de segurança muda a definição de sucesso. Segurança não é ausência de acidentes, segurança é presença de capacidade. Não melhoramos a segurança eliminando coisas ruins, mas melhoramos a segurança melhorando os nossos sistemas, processos, planejamento e operações" e para isso, precisamos de profissionais capacitados para influenciar os outros na replicação do comportamento seguro. Desta forma, pensamos que teremos como resultados aprendizes e profissionais mais preparados no que diz respeito ao comportamento

e fatores humanos aplicados à saúde e segurança no trabalho, com níveis de consciência desenvolvidos para aplicarem daí em diante, como educadores influenciadores e em suas trajetórias profissionais e pessoais. Para potencializarmos os resultados, os trabalhos práticos foram focados em todas as áreas de suas vidas, tanto a nível profissional como psicossocial. Trabalhar para atuar na causa raiz, que é a revisão da ementa dos cursos de formação técnica e pós-graduação, é essencial para uma capacitação efetiva. 🌱

Referências bibliográficas

- Conklin, T. (2019). *Os 5 princípios do desempenho humano: Uma atualização contemporânea das pedras fundamentais de construção do Desempenho Humano para a nova visão de segurança*, 9, 17-18, ed. PreAccident Media, Santa Fe, New México.
- Bley, J. (2014). *Comportamento Seguro – Psicologia da Segurança no Trabalho e a Educação para a Prevenção de Doenças e Acidentes*, Artesã Editora, Belo Horizonte – Minas Gerais
- Geller, S. E. (2001) *The psychology of safety handbook*. 2 ed. Florida: Lewis publishers.
- Guimarães, M.H.N; Martins, A.S.M; Gallegos, A.V. (2021). *Revisão da ementa dos cursos de formação em segurança do trabalho*, Serra – Espírito Santo
- Fundação Instituto de Administração (2019). *Andragogia: O que é, Objetivos e Técnicas* [on-line]. São Paulo. Brasil. Disponível em <https://fia.com.br/blog/andragogia/> [acedido em 10 de janeiro 2022]
- Beck, C. (2018). *A origem do termo Andragogia*. [on-line]. Andragogia Brasil. Brasil. Disponível em <https://andragogiabrasil.com.br/a-origem-do-termo-andragogia/> [acedido em 10 de janeiro 2022]

(1) Anna Silvia Vassem Martins é graduada em Psicologia, pós-graduação em Gestão de Pessoas e é Mestre em Administração/Gestão de pessoas. Aygara Vitor Gallegos é graduada em Psicologia, pós-graduação em Gestão de Pessoas e Socorrista em Saúde Mental. Maria Heloísa Neves Guimarães, é graduada em Administração de Empresas, pós-graduação em Engenharia de Segurança do Trabalho e MBA em Gestão de Pessoas Carreiras, Liderança e Coaching. Contamos também com o apoio da Associação Capixaba de Engenharia de Segurança do Trabalho – ASCEST, Associação Nacional de Docentes de Engenharia de Segurança do Trabalho – ANDEST e Associação Nacional de Engenharia de Segurança do Trabalho – ANDEST.



CAMPAIGN 2020-22

Healthy Workplaces LIGHTEN THE LOAD





Carolina Chaves

Licenciada em Ergonomia. Ergonomista na equipa Health & Safety da Visteon Portugal
cchaves@visteon.com

ERGONOMIA: 30 ANOS NO CONTROLO DAS DOENÇAS MÚSCULO-ESQUELÉTICAS

O objetivo deste artigo é apresentar a evolução, das últimas três décadas, da saúde e segurança no trabalho através da prática ergonómica na Visteon Portuguesa, nomeadamente nas unidades fabris de industrialização. Às linhas de montagem, inicialmente em cadeia, estava associado o aparecimento de lesões músculo-esqueléticas dos membros superiores. Intervencionar com foco numa área específica e expandir à restante cadeia de produção foi um fator de sucesso, mas a diferença nos resultados fez-se pela evolução cultural, apoiada pela direção, implementada por técnicos especialistas e operadores.

C

ARACTERIZAÇÃO DO CONTEXTO

A unidade da Visteon Corporation em Palmela é responsável pela produção de dispositivos de informação e áudio, controlos climáticos, soluções de entretenimento,

iluminação eletrónica, sendo considerada uma das maiores fábricas de produção de componentes eletrónicos da Europa. Para além das unidades fabris de eletrónica e injeção, possui ainda um centro de serviços partilhados com responsabilidades globais e um centro de

desenvolvimento tecnológico.

Teve o seu início com a casa mãe “Ford Motor Company” tendo iniciado a produção em Palmela com o nome de “Ford Eletrónica Portuguesa”. Desde a sua fundação em Portugal em 1991 mantém uma cultura de segurança e saúde integradora, com preocupações ergonómicas e de segurança dos seus trabalhadores.

A linha de montagem poderia ser definida como uma sequência de estações de trabalho de montagem manual e/ou automática, pelas quais um ou mais produtos são industrializados sequencialmente. As linhas de montagem eram caracterizadas pelo trabalho em cadeia e na Visteon Portuguesa, há três décadas atrás, não havia alternância dos postos de trabalho por parte das operadoras.

Nesta organização de trabalho em

cadeia, as estações de trabalho apresentavam características intrínsecas de repetitividade ao nível dos membros superiores, a minuciosidade do gesto, o tempo de ciclo curto e o compromisso mão/visão, o que juntamente com as características do produto (no que respeita o *design* e às dimensões físicas) e as exigências do cliente tornavam algumas das estações de trabalho com risco biomecânico médio ou até mesmo elevado. À data a população era jovem, com idade inferior a 25 anos, em primeiro emprego e maioritariamente feminina.

INTERVENÇÃO

Tendo em conta este contexto, a Visteon Portugal preocupada com a saúde dos seus trabalhadores, investiu na mudança. A primeira etapa para

esta intervenção, visou o diagnóstico da situação e baseou-se no estudo, análise de risco e levantamento de prioridades numa área específica, nomeadamente na área de áudio *Final Assembly*. Esta área era composta por 4 linhas que possuíam cada uma 25 postos de trabalho, sendo estes agrupados em 3 grandes grupos: montagem, aparafusamento, teste e embalagem.

Como já referido, estas tarefas tinham como fatores de risco a repetibilidade e a minuciosidade do gesto, características que estão na base das lesões cumulativas dos membros superiores. A intervenção corretiva e/ou preventiva deve apostar essencialmente nas áreas de alcance, tipo de movimento, duração e frequência dos mesmos.

Após esta primeira fase de análise e levantamento de riscos foram



estabelecidos planos de rotação de postos de trabalho de modo que as operadoras alternassem a solicitação músculo-esquelética de uma forma sistemática e com uma sequência pré-definida.

Segundo Pires *et al.*, (1997) a efetividade dos programas de rotação de postos de trabalho depende directamente das diferenças nas cargas músculo-esqueléticas e das várias operações permitindo a recuperação muscular de uma forma ativa. Os programas de rotação de postos de trabalho permitem ainda a diminuição do stresse psicológico associado ao trabalho repetitivo, aumentando também os níveis de atenção.

O programa de rotação foi implementado em simultâneo com um plano das alterações físicas dos postos de trabalho visando a diminuição da repetibilidade e o aumento do enriquecimento de tarefas. As linhas inicialmente

constituídas por 25 estações em cadeia deram lugar a células de 3 ou 4 estações onde o nível de automação e robótica diminuiu ou até mesmo eliminou a grande maioria dos movimentos repetitivos, principalmente nas operações de montagem e aparafusamento. Estas alterações permitiram a diminuição da carga de trabalho ao nível dos membros superiores e a redefinição e o enriquecimento das tarefas dentro das áreas de alcance admissíveis para o tipo de trabalho tornando a atividade menos repetitiva e dentro dos parâmetros aceitáveis (Quadro n.º 1).

No final desta fase as linhas estudadas tinham as análises de risco concluídas, um plano para alteração/correção definido, assim como os planos de rotação implementados com uma frequência bi-horária.

Com esta primeira intervenção verificou-se uma diminuição significativa dos casos identificados

com patologia e/ou queixas ao nível dos membros superiores, o que acabou por justificar o alastramento das medidas adotadas a toda a nave fabril.

EVOLUÇÃO DA CULTURAL

Tendo como objetivo a evolução em termos de segurança e saúde no trabalho, a Visteon Portugal quis replicar a intervenção atrás descrita. Assim, seguiu-se um período relativamente longo de modo que o trabalho efetuado inicialmente nas linhas de áudio *Final Assembly* fosse estendido a toda a nave fabril. Este foi um tempo em que o trabalho desenvolvido era principalmente de correção. As linhas eram analisadas, identificados os riscos e a penosidade da operação quantificada.

A cultura, pela qual a empresa sempre pugnou, simplificou a nossa acção. As equipas de trabalho que colaboraram nas acções corretivas e nas implementações foram e



(...) O programa de rotação foi implementado em simultâneo com um plano das alterações físicas dos postos de trabalho visando a diminuição da repetibilidade e o aumento do enriquecimento de tarefas. (...) as implicações dessas ações sempre foram suportadas pela gestão/direção da empresa, muitas das vezes com perda de produção e problemas de qualidade nos produtos."

Quadro n.º 1 – Resumo das Medidas Ergonómicas Implementadas

RISCO	MEDIDAS DE ELIMINAÇÃO, REDUÇÃO E CONTROLO DE RISCO	VANTAGENS	DIFICULDADES
Lesões músculo-esqueléticas dos membros superiores	Planos de rotação de postos de trabalho	- Diminuição de desgaste músculo-esquelético específico. - Recuperação muscular de uma forma ativa - Diminuição do stresse psicológico associado ao trabalho repetitivo. - Aumento dos níveis de atenção.	- Problemas de qualidade inerentes ao período de aprendizagem das várias estações de trabalho por parte das operadoras
	Plano das alterações físicas dos postos de trabalho	- Diminuição da carga de trabalho ao nível dos membros superiores. - Redefinição das tarefas dentro das áreas de alcance admissíveis. - Enriquecimento de tarefas.	Perda de produção devido à paragem de linha para execução das alterações físicas

são multidisciplinares, contando com diversos elementos, desde as várias áreas de engenharia, área da segurança, área médica e representantes dos trabalhadores. Por outro lado, as implicações dessas acções sempre foram suportadas pela gestão/direção da empresa, muitas das vezes com perda de produção e problemas de qualidade nos produtos. Nesta fase, o trabalho em equipa foi fundamental. A área médica também foi chamada a intervir e reestruturou-se para responder às exigências e necessidade de análise dos casos clínicos que surgiram, o que permitiu fazer a relação causal entre as

patologias diagnosticadas e os riscos ocupacionais identificados. Na fase em que o número de casos começou a aumentar e para que a identificação e tratamento dos mesmos fossem feitos o mais precocemente possível a área médica reforçou temporariamente a sua atuação recorrendo a especialistas em fisioterapia e ortopedia. Estas acções tornaram o diagnóstico e tratamento dos casos mais acurados e céleres.

Dada a constante evolução do sistema produtivo, com entrada de novos produtos e a inevitável conceção de novas linhas e novos sistemas, a intervenção da área

de ergonomia & segurança teve também uma alteração. Ao invés de trabalharmos na fase de correção foi decidido que iríamos integrar os grupos responsáveis pela conceção, planeamento e implementação de novas linhas de produção, novos conceitos de industrialização e novos equipamentos. Queríamos deixar de ter de corrigir, para passar a poder prevenir.

Este foi um grande desafio porque, trabalhando com os grupos numa fase inicial de projeto, as hipóteses e a criatividade das implementações não estavam limitadas pela pressão do tempo e da produção.

Quadro n.º 2 -Fatores de Sucesso na Evolução Cultural

FATORES DE SUCESSO	CARATERÍSTICAS
GESTÃO/DIREÇÃO	Comprometida e envolvida, com o objetivo de ser uma mudança cultural e não intervenções pontuais
TRABALHADORES	Parte integrante e imprescindível da equipa, ao validar e sugerir as soluções a adotar.
EQUIPAS DE TRABALHO	Multidisciplinares, com massa critica, com o objetivo dos planos e programas serem o mais completos e adequados possível.
SAÚDE NO TRABALHO	Envolvida, com o objetivo de análise precoce dos casos clínicos, direcionando a intervenção ergonómica no terreno e a correção médica com especialistas.
ERGONOMIA & SEGURANÇA	Participação a montante em fase de projeto (conceção, planeamento) com o objetivo de prevenir em vez de corrigir.
FORNECEDORES	As especificações ergonómicas e de segurança passaram a integrar os cadernos de encargos, garantindo à partida que os nossos fornecedores cumprem os nossos requisitos.
TESTES PRÉ-ARRANQUE DE OPERAÇÕES	Permitem alguns ajustes e correções dos processos e dos layout's da linha, antes do início de produção, de forma a uma maior adequabilidade dos postos de trabalho e equipamentos aos operadores, tendo sempre em mente a "adaptação do trabalho ao homem".

Fonseca *et al.*, (1998) salienta que a conceção dos locais de trabalho é o momento privilegiado para se proceder à identificação e avaliação dos diversos tipos de risco que poderão vir a ocorrer após o início da actividade. As equipas multidisciplinares terão de ter o

conhecimento pormenorizado do processo produtivo, dos métodos de trabalho, detalhe dos produtos, equipamentos e *layout*, assim como da organização de trabalho.

Nesta fase a discussão e a partilha de ideias permitem projetos e implementações de raiz, garantindo

que o lançamento das novas linhas e dos novos produtos pudesse ser feito com o menor risco associado. As especificações ergonómicas e de segurança passaram a integrar os cadernos de encargos, garantindo à partida o seu cumprimento pelos nossos fornecedores.

Estas especificações permitem fornecer os limites mínimos e máximos admissíveis em cada situação específica da atividade de trabalho. Desta forma, os equipamentos e as estações de trabalho terão garantidas as áreas e as tarefas dentro dos limites de conforto, tendo sempre em consideração a frequência de utilização.

Numa segunda fase de cada projecto as equipas verificam física e detalhadamente o cumprimento destas normas e especificações e concluem a “aceitação de equipamento”.

Após a instalação dos equipamentos e das estações de trabalho há que acompanhar as equipas de engenharia e manufatura nas primeiras fases de produção. Estas fases ainda de teste permitem alguns ajustes e correções dos processos e dos *layout's* da linha. Este acompanhamento do lançamento do novo produto e processo produtivo mantém-se até ao momento em que o projecto é entregue à manufatura e passa a produção diária e contínua.

O acompanhamento e participação destas equipas de trabalho no lançamento dos processos de industrialização garantem a adequabilidade dos postos de trabalho e equipamentos aos operadores, tendo sempre em mente a “adaptação do trabalho ao homem”. Segundo Maurice de Montmollin (1990), a Ergonomia tem em consideração o homem de modo a que possa adaptar as máquinas e os dispositivos técnicos às suas características. A análise ergonómica privilegia a interface do sistema Homem-Máquina.

A comunicação, a partilha de análise e resultados, com o envolvimento e participação de todos os intervenientes, simplifica todas as fases deste processo. Os representantes e os próprios colaboradores são parte integrante e imprescindível desta equipa,

"A comunicação, a partilha de análise e resultados, com o envolvimento e participação de todos os intervenientes, simplifica todas as fases deste processo. Os representantes e os próprios colaboradores são parte integrante e imprescindível desta equipa, ao validar ou mesmo sugerir as implementação e soluções adotadas."

ao validar ou mesmo sugerir as implementação e soluções adotadas (Quadro n.º 2)

RESULTADOS E CONCLUSÃO

Os resultados alcançados ao longo de todos estes anos demonstram o contributo do trabalho em equipa com todas as áreas envolvidas. Este conjunto de ações levou à diminuição progressiva de novos casos de patologia musculo-esquelética nos membros superiores e o controlo de patologias profissionais.

Atualmente a indústria possui um elevado nível de automatização e robótica, o que cria novos desafios às áreas de Ergonomia, Segurança e Médica. Sendo a indústria eletrónica caracterizada pela constante inovação e evolução, tanto de produtos como do processo de industrialização, torna-se um desafio enorme e constante fazer o acompanhamento de toda a inovação e estar na vanguarda do lançamento dos novos produtos e processos. Garante-se o acompanhamento

de forma a assegurar a sua perfeita adequação às características e modos de funcionamento dos operadores, minimizando os fatores penalizadores. Esta, é a abordagem usada perante os desafios com que a equipa multidisciplinar ⁽¹⁾ de *Health & Safety* da Visteon Portuguesa se depara diariamente! 🍀

Referências bibliográficas

- Fonseca, A., Rodrigues, M. F., Pina, J. S., Baptista, M. A. (1998). *Conceção de Locais de Trabalho – Guia de Apoio*. Instituto de Desenvolvimento e Inspeção das Condições de Trabalho.
- Montmollin, M. (1990). *A ergonomia*. Lisboa, Instituto Piaget.
- Pires, P.; Acabado, F.; Simões, A.; (1997). Estudos ergonómicos para implementar a rotação de postos de trabalho numa indústria de componentes elétricos. *Revista Portuguesa de Ergonomia*, nº 1 de dezembro, pp. 71-76

⁽¹⁾ Equipa de *Health & Safety*: Carolina Chaves – Ergonomia; Sara Roque – Enfermagem do trabalho; Pedro Madeiras – Segurança Industrial; e, Lígia Gaudêncio – Ambiente e Segurança

**Rafaela Pereira**

Engenheira do Ambiente. Pós-graduada em Ergonomia. Mestre em Gestão de Segurança e Saúde no Trabalho. Conselheira de Segurança. A exercer funções na indústria de espumas flexíveis de poliuretano. srafaelapereira@gmail.com

**Hernâni Veloso Neto**

Sociólogo. Professor Coordenador do ISLA – Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia, onde é diretor da Licenciatura em Engenharia da Segurança do Trabalho e do Mestrado em Gestão da Segurança e Saúde do Trabalho. hernani.neto@islagaia.pt

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DO SISTEMA DE GESTÃO DE SEGURANÇA E SAÚDE NO TRABALHO DE UMA INDÚSTRIA DE ESPUMAS

O objetivo do presente estudo foi avaliar o nível de desempenho do sistema de gestão de segurança e saúde no trabalho (SST) de uma indústria de espumas com a aplicação do *SafetyCard – Performance Scorecard for Occupational Safety and Health Management Systems*. A ferramenta foi utilizada no seu formato original, que inclui indicadores relativos ao clima organizacional de segurança, potenciados pela aplicação do inquérito às/aos trabalhadoras/es sobre clima e cultura de segurança, que avalia as perceções e atitudes individuais de SST dos trabalhadores. Os resultados obtidos nesta indústria revelam que o sistema e gestão de SST da empresa apresenta um desempenho “muito bom” em matéria de SST e os três domínios analíticos que revelam resultados menos positivos são a segurança de equipamentos de trabalho, o desenho organizacional e a cultura organizacional. Para potenciar a melhoria desses indicadores foram propostas ações de melhoria.



INTRODUÇÃO

A melhoria da segurança e saúde dos trabalhadores obtém-se com a aplicação de um conjunto de princípios e práticas de segurança e saúde no trabalho (SST) sustentados quer em documentos legais quer em documentos normativos. A implementação de um sistema de gestão de SST facilita e potencia o cumprimento e gestão dessas exigências, seja ele certificado com base num determinado referencial ou não.

Os sistemas de gestão têm inerente uma filosofia de melhoria, a qual deve encontrar-se “*ancorada na avaliação de desempenho e, mais em concreto, nos dados que o conjunto de indicadores que os substanciam favorecem*” (Neto, 2009, p. 947). No entanto, sempre que é abordada a estatística e a gestão das condições de segurança e saúde no trabalho das Organizações, no imediato, o pensamento é direccionado para a monitorização de indicadores reativos, nomeadamente indicadores de sinistralidade. Desta forma, a métrica adotada pelas organizações assenta, essencialmente, sobre um olhar no passado, pelo que se torna importante tentar impulsionar e adotar métricas distintas de monitorização, nomeadamente ao nível de indicadores proativos.

Quando se fala em SST torna-se inevitável não descuidar os comportamentos do trabalhador como um dos fatores de risco associados a cada atividade laboral. Como tal, será necessário tentar conhecer os mecanismos que influenciam cada comportamento (características individuais, cultura organizacional, procedimentos internos, etc.), nomeadamente os

que representam comportamentos de risco e a abordagem mais adequada para que os mesmos sejam influenciados positivamente, no sentido da prevenção laboral e, consequentemente, redução das taxas de sinistralidade laboral.

Já que as ações humanas também podem causar acidentes de trabalho e outras ocorrências perigosas em contexto laboral (Jacinto *et al.*, 2010; Ye *et al.*, 2018).

Neto (2012) considera que a cultura organizacional é um dos determinantes da cultura de segurança. Nas Organizações onde a cultura organizacional não contempla uma componente de segurança desenvolvida, torna-se um verdadeiro desafio obter resultados nesta influência comportamental positiva que se pretende alcançar. O mesmo autor desenvolve e apresenta uma matriz estruturada de indicadores de desempenho, designada por *SafetyCard - SafetyCard - Performance Scorecard for Occupational Safety and Health Management Systems*. A ferramenta está organizada em sete fatores chave de sucesso, cada um deles segmentado em subfactores chave, os quais consideram diferentes indicadores. O *SafetyCard* inclui um inquérito que permite medir o clima organizacional de segurança. Duas das grandes vantagens do *SafetyCard* é o facto de possibilitar a sua utilização global ou parcial e permitir às organizações a realização de exercícios de *benchmarking*, já que o resultado final congrega os resultados numa grelha ponderada com intervalos de classificação face aos resultados encontrados.

O objetivo do presente estudo centra-se na avaliação de desempenho do sistema de gestão de SST de uma indústria de espuma,

tendo por base a aplicação integral do *SafetyCard*. Serão apresentados e discutidos resultados dessa experiência nesta indústria, com dados recolhidos durante o ano de 2019 e distribuição do inquérito às/ aos trabalhadoras/es sobre clima e cultura de segurança durante a última semana do mês de maio e primeira semana do mês de junho.

CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL DE SEGURANÇA ANCORADOS NA COMUNICAÇÃO

A cultura de segurança é parte da cultura organizacional de qualquer organização (Guldenmund *et al.*, 2010; Vassem *et al.*, 2017). Quando a cultura organizacional prioriza a segurança do trabalho, então a cultura de segurança está presente na organização (Glendon & Stanton, 2000; Vassem *et al.*, 2017).

“A cultura de segurança, na sua essência, será [...] um misto de definição e compartilhamento de padrões de comportamento e de significado” (Pereira & Neto, 2020b, p. 20). A realidade organizacional é sempre multifacetada e multidimensional, representando uma conjugação de visões, valores, atitudes, comportamentos, significados, normas e artefactos construídos socialmente e enraizados historicamente no ambiente organizacional. Logo, a cultura de segurança reflete essa mesma realidade, mas no que toca à SST, devendo a sua análise e caracterização contemplar essa variedade e multidimensionalidade (Pereira & Neto, 2020b).

Uma vez que o fator humano faz parte do desempenho e dos resultados de sucesso e insucesso do sistema de segurança e saúde no trabalho, trabalhar e melhorar o clima de segurança é um dos

principais fatores necessários para alcançar a excelência da prevenção (Kim *et al.*, 2019). Tal como refere Zamani *et al.* (2020), o clima de segurança é um fator organizacional efetivo para reduzir os riscos e a sinistralidade laboral. Um dos percursos a seguir para alcançar um clima de segurança positivo é o de promover a interação entre as equipas de trabalho e diferentes hierarquias da organização e promover a execução de novos projetos considerando a segurança como prioridade (Zamani *et al.*, 2020). Além disso, sempre que se lida com qualquer sistema em que o ser humano está envolvido, a comunicação é um componente vital. Sem que exista uma comunicação efetiva, nenhuma atividade pode ser realizada com sucesso (Zamani *et al.*, 2020). As situações de conflito, de desentendimento ou de incompreensão, com origem em comunicação enviesada ou informação transmitida de forma pouco clara, tendem a acontecer nas organizações. Por vezes, os trabalhadores vivenciam

desconforto ou atraso nas suas tarefas por desconhecimento prévio de informação fulcral ao desempenho das suas funções. Estes são alguns dos exemplos que demonstram a importância da comunicação na entrega às funções e/ou eficácia no seu desempenho. De acordo com Wu *et al.* (2016, citado por Zamani *et al.*, 2020) tanto quanto mais for promovida a comunicação entre os elementos das equipas de trabalho, mais se consegue evitar conflitos, que, por sua vez, contribui para uma maior entrega de cada um. A comunicação de segurança é definida por Zamani *et al.* (2020) como sendo a troca e partilha de conhecimento de segurança entre os elementos de uma organização com intuito de realizar as suas tarefas em segurança ou ganhar um conhecimento maior sobre os riscos. A comunicação de segurança pode ser formal ou informal. Assim, *“um clima de segurança positivo reflete um ambiente onde os trabalhadores se sentem confortáveis para expor a sua opinião e dúvidas relativas à segurança”* (Edmondson, 1996,

citado por Zamani *et al.*, 2019, p. 3). Por outro lado, um clima de segurança negativo reflete o receio dos trabalhadores comentarem e abordarem as temáticas prementes, com medo de serem reprimidos ou punidos pelas suas chefias (Zamani *et al.*, 2020). De acordo com Ghahramani *et al.* (2019, citado por Kim *et al.*, 2019) não é suficiente desenvolver um bom sistema de gestão de SST, é necessário que as pessoas da organização garantam o sucesso da sua implementação. Para tal, *“o desenvolvimento do clima de segurança é necessário para melhorar o desempenho do sistema”* (Kim *et al.*, 2019 p.48), tal como evidencia a própria literatura, que enaltece e comprova *“a importância do clima de segurança nos resultados relacionados com a SST”* (Kim *et al.*, 2019 p. 48)

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE SISTEMAS DE GESTÃO DE SEGURANÇA E SAÚDE NO TRABALHO

Um sistema de gestão pode ser definido como a relação entre elementos que podem ser usados para estabelecer, implementar e alcançar diferentes políticas e objetivos, com base em atividades de planeamento, responsabilidades, práticas, procedimentos, processos e recursos (Silva, *et al.*, 2019). Qualquer sistema de gestão, certificado ou não, pressupõe ser alvo de avaliação sistemática do seu desempenho, com intuito de avaliar a eficácia e eficiência das estratégias definidas e alavancar a definição de novas estratégias para manter a constante dinâmica e melhoria contínua dos sistemas. Mesmo perante a constante evolução e atualização dos documentos normativos

“As situações de conflito, de desentendimento ou de incompreensão, com origem em comunicação enviesada ou informação transmitida de forma pouco clara, tendem a acontecer nas organizações. Por vezes, os trabalhadores vivenciam desconforto ou atraso nas suas tarefas por desconhecimento prévio de informação fulcral ao desempenho das suas funções.”

orientadores para os diversos sistemas de gestão (incluindo a evolução das OHSAS 18001 para a ISO 45001), a sua base assenta no modelo delineado pelo ciclo de Deming ou ciclo PDCA (*Plan, Do, Check, Action*).

A avaliação de desempenho de um sistema de gestão está diretamente relacionada com a fase *Check* (verificar) do ciclo PDCA. Em termos da norma ISO 45001:2018, essa fase está contemplada no requisito 9 do referencial normativo. A avaliação do desempenho será fundamental para a quarta fase seguinte do ciclo, *Action* (atuar, ajustar) - Melhoria, a qual está prevista no requisito 10 da referida norma. Daqui se pode inferir que nenhum sistema de gestão pode perspetivar melhoria se não estiver consciente do seu desempenho, ou seja, se não monitorizar as suas atividades e avaliar de que forma as estratégias definidas estão adequadas ou não.

A ISO 45001 introduz como novidade a perspetiva do envolvimento da gestão de topo das organizações, exigindo que esta assuma a responsabilidade pela eficácia do sistema de gestão, bem como a integração de uma perspetiva para a melhoria da saúde e bem-estar dos trabalhadores. Apesar das diretrizes instituídas para planear, implementar, manter e, consequentemente, avaliar o desempenho de um sistema de gestão de segurança e saúde no trabalho estarem perfeitamente definidas, não existe uma definição específica na norma das métricas que devem ser utilizadas. Mas esse também não é papel do referencial normativo, fornece a orientação geral sobre a utilização de indicadores, mas depois compete a cada organização definir qual a abordagem que quer seguir. Na área da SST é habitual a avaliação

de desempenho ser sustentada meramente por indicadores de sinistralidade, o que se revela manifestamente insuficiente para retratar o desempenho de um sistema de gestão de segurança.

Neto (2012), desenvolveu uma ferramenta que pretende ter uma visão mais abrangente sobre a organização dos serviços de segurança e saúde no trabalho e, consequentemente, obter uma avaliação de desempenho dos sistemas de gestão baseada em perspetivas mais positivas e proativas, em contraponto ao classicismo negativo da sinistralidade.

O *SafetyCard* é uma ferramenta que permite a avaliação de desempenho de sistemas de gestão de SST. Considera 7 fatores chave de sucesso na área (domínios analíticos) que se subdividem em 20 segmentos e um total de 110 indicadores.

Os indicadores selecionados incorporam perspetivas tanto proativas como reativas das atividades de segurança e saúde no trabalho numa Organização. Além de se focar na organização e operatividade das atividades de SST desenvolvidas, o *SafetyCard*, através do Inquérito às/aos trabalhadoras/es sobre clima e cultura de segurança procura conhecer e caracterizar quais serão as perceções e atitudes individuais de SST dos trabalhadores (domínio analítico “Suposições Básicas das/os Trabalhadoras/es”).

ABORDAGEM METODOLÓGICA

A ferramenta *SafetyCard* foi aplicada numa empresa da indústria de espumas flexíveis de poliuretano durante o ano de 2019. De acordo com o autor, “a *lógica operativa do modelo respeita os preceitos do scorecarding*” (Neto,

2012, p. 87), o que lhe permite, por um lado, integrar uma matriz de desempenho global da organização e, por outro, ser a base de iniciativas objetivas e estruturadas de *benchmarking*.

Para a caracterização da Organização no que respeita às condições relativas à implementação da SST, o *SafetyCard* incorpora um inquérito, na forma de um formulário de notação, a ser aplicado aos serviços de SST da organização, de modo a permitir especificar o âmbito das atividades desenvolvidas e os resultados da sua atuação. Como já mencionado, considera 110 indicadores que podem ser utilizados na totalidade ou, mediante a realidade de cada Organização serem usados parcelarmente, uma vez que o *SafetyCard* possui um caráter modular (Neto, 2013). No presente estudo foram utilizados um total de 109 indicadores. O segmento analítico “Formação”, passou a incorporar apenas 6 indicadores, em vez dos 7 previstos na versão original. Para tal, foram realizados os ajustes necessários nas ponderações individuais de cada indicador deste segmento.

A análise dos dados será realizada de acordo com a estrutura analítica do *SafetyCard*, representada na Tabela 1.

Os sete domínios analíticos considerados pelo *SafetyCard* são os seguintes (Neto, 2012):

1-Desenho organizacional: caracteriza a empresa do ponto de vista da estrutura e organização dos serviços de SST, na medida em que considera, como segmentos analíticos, a cobertura técnica e o enfoque sistémico da gestão dessas atividades;

2 - Cultura Organizacional: foca-se nos valores e princípios da organização no âmbito de SST.

Tabela 1 – Estrutura analítica do SafetyCard

DOMÍNIO ANALÍTICO	SEGMENTO ANALÍTICO	N.º DE INDICADORES
1. Desenho Organizacional	Cobertura Técnica	4
	Enfoque Sistémico	2
	Valores	3
2. Cultura Organizacional	Normas e Padrões Básicos de Avaliação	7
	Suposições Básicas das/os Trabalhadoras/es	12
3. Dispositivo de Saúde do Trabalho	Vigilância	6
	Promoção	2
	Organização e Operatividade	3
4. Dispositivo Operacional de Higiene e Segurança do Trabalho	Sinistralidade	11
	Formação	6
	Prevenção	5
	Proteção	3
	Planeamento	5
5. Plano de Emergência Interno (PEI)	Atributos e Responsabilidades	7
	Dispositivos	10
	Controlo das Condições Ambientais	10
6. Dispositivo de Monitorização, Medição e/ou Verificação	Mecanismos de Verificação, Monitorização e/ou Medição	4
	Ação Corretiva	2
7. Segurança de Equipamentos de Trabalho	Manutenção	4
	Prescrições de Segurança	3
Total		109

Considera os Valores, Normas e Padrões Básicos de Avaliação e Suposições Básicas das/osTrabalhadoras/es como segmento analíticos;

3 - Dispositivo de Saúde do Trabalho: neste domínio irão ser considerados aspetos relacionados com a organização das atividades de saúde do trabalho, nomeadamente ao nível da Vigilância e Promoção da Saúde;

4 - Dispositivo Operacional

de Higiene e Segurança do Trabalho: o presente domínio irá reunir um conjunto de segmentos analíticos capazes de caracterizar a capacidade da organização de controlar operacionalmente os seus riscos, nomeadamente no que respeita à Organização e Operatividade, o controlo e análise da sinistralidade, o planeamento e realização da formação, a organização de atividades de prevenção e os meios e medidas

de proteção disponíveis e implementados;

5 - Plano de Emergência Interno: avalia a capacidade da organização de responder a eventuais emergências, pelo que serão tidos em conta o Planeamento das atividades, a existência de Atributos e Responsabilidades e os Dispositivos existentes;

6 - Dispositivo de Monitorização, Medição e/ou Verificação: aborda os aspetos associados ao

controle das condições ambientais, mecanismos de verificação, monitorização e /ou medição e o tratamento de ações corretivas para eventuais situações anômalas; 7 - **Segurança de Equipamentos de Trabalho**: centra-se na forma como a organização gere os seus equipamentos de trabalho em todas as fases, incluindo a sua aquisição. Considera aspetos relacionados com a manutenção dos equipamentos e prescrições de segurança existentes para a sua operação.

O *SafetyCard* prevê um sistema de ponderações para refletir as diferenças de importância dos diferentes indicadores, segmentos e domínios analíticos. Também considera um sistema de normalização de indicadores, que permite que todos fiquem na mesma unidade de medida e que todas pontuações possam variar entre 0 e 1, o que favorece o apuramento de resultados parciais e um desempenho global. Como respeita os preceitos do *scorecarding*, permite a obtenção de uma visão global e estruturada de uma Organização no que à área de SST (Neto, 2013), uma

vez que será obtido um resultado global quantitativo da avaliação do desempenho do sistema, podendo o mesmo ser classificado qualitativamente de acordo com a grelha apresentada na Tabela 2.

Integrado no domínio analítico Cultura Organizacional, encontra-se o segmento analítico Suposições Básicas das/os Trabalhadoras/es. Para avaliar este segmento analítico foi usado o Inquérito às/aos trabalhadoras/es sobre clima e cultura de segurança (Neto, 2012, 2013), que se encontra devidamente validado nos estudos realizados pelo autor. Os inquéritos foram aplicados aos vários setores da empresa, com uma explicação cuidada antes da sua resposta pelos trabalhadores, com o intuito de os informar sobre o objetivo do mesmo, bem como a estrutura e instruções para o seu preenchimento. Para garantir o anonimato das respostas, os inquéritos foram recolhidos no final numa caixa fechada. Foi alcançada uma taxa de resposta de 81%, não sendo superior por motivos de baixas, mudanças de horário ou ausências pontuais de trabalhadores no período de

recolha de dados.

APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS

Na Tabela 3 é apresentado o resumo dos resultados da aplicação do *SafetyCard*, organizados com base na estrutura da ferramenta aplicada. Face ao resultado global obtido (0,851), reúnem-se as condições de afirmar que o desempenho do sistema de gestão de SST da Organização é um desempenho "Muito Bom (0,851 > 0,850)", de acordo com a grelha de classificação qualitativa do desempenho global apresentada.

Na Tabela 4 apresentam-se os resultados do Clima de Segurança Organizacional obtidos em 2019, após utilização do Inquérito às/aos trabalhadoras/es sobre clima e cultura de segurança. As questões que integram o inquérito que se apresentam pela negativa foram tratadas, estatisticamente, como variáveis invertidas para uma análise mais imediata e linear dos resultados. Pelos dados verifica-se que, na generalidade, o Clima de Segurança da empresa é positivo. Todos os índices fatoriais obtiveram um resultado médio positivo (2,5 a 3,75), correspondendo o

Tabela 2 - Grelha de classificação qualitativa do desempenho global

AVALIAÇÃO QUALITATIVA	INTERVALOS DE CLASSIFICAÇÃO
Desempenho Muito Fraco	< 0,150
Desempenho Fraco	0,150 < k < 0,300
Desempenho Insatisfatório	0,300 < k < 0,500
Desempenho Satisfatório	0,500 < k < 0,700
Desempenho Bom	0,700 < k < 0,850
Desempenho Muito Bom	> 0,850

valor mais baixo, 2,83, ao índice fatorial "Fatorial Qualidade das comunicações de segurança (QPCS). Conjugando-se todos os resultados, cremos poder afirmar-se que, de uma forma global, o desempenho do sistema de gestão da SST desta indústria é muito bom.

DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Depois de apresentados os resultados do *SafetyCard* e a pontuação global final obtida (0,851), pode afirmar-se que a empresa apresenta, de acordo com os critérios de classificação apresentados anteriormente (Tabela 2), um desempenho "Muito Bom" em matéria de SST. Os três domínios analíticos que

apresentam resultados mais fracos são Segurança de Equipamentos de Trabalho; Desenho Organizacional e Cultura Organizacional. Relativamente ao domínio analítico Segurança de Equipamentos de Trabalho, os indicadores que influenciaram o fraco resultado estão relacionados com a ausência relatórios de verificação à

Tabela 3 - Resultados resumo do *SafetyCard*

DOMÍNIO ANALÍTICO	SEGMENTO ANALÍTICO	PB	Ponderação do Segmento		Ponderação do Domínio	
			M	Parcial	M	Parcial
1. Desenho Organizacional	Cobertura Técnica	1,000	0,700	0,700	0,150	0,116
	Enfoque Sistémico	0,250	0,300	0,075		
	Valores	1,000	0,250	0,250		
2. Cultura Organizacional	Normas e Padrões Básicos de Avaliação	0,845	0,300	0,254	0,150	0,121
	Suposições Básicas das/os Trabalhadoras/es	0,672	0,450	0,303		
3. Dispositivo de Saúde do Trabalho	Vigilância	1,000	0,750	0,750	0,100	0,100
	Promoção	1,000	0,250	0,250		
	Organização e Operatividade	1,000	0,050	0,050		
4. Dispositivo Operacional de Higiene e Segurança do Trabalho	Sinistralidade	0,620	0,150	0,093	0,150	0,132
	Formação	0,815	0,250	0,204		
	Prevenção	0,957	0,400	0,383		
	Proteção	1,000	0,150	0,150		
5. Plano de Emergência Interno (PEI)	Planeamento	1,000	0,400	0,400	0,150	0,147
	Atributos e Responsabilidades	1,000	0,250	0,250		
	Dispositivos	0,950	0,350	0,333		
6. Dispositivo de Monitorização e / ou Medição	Controlo das Condições Ambientais	0,725	0,550	0,399	0,150	0,127
	Mecanismos de Monitorização e / ou Medição	1,000	0,300	0,300		
	Ação Corretiva	1,000	0,150	0,150		
7. Segurança de Equipamentos de Trabalho	Manutenção	0,588	0,500	0,294	0,150	0,107
	Prescrições de Segurança	0,840	0,500	0,420		
					Total	0,851

Notas:

PB – ponderação base que representa o somatório dos indicadores que integram os diferentes segmentos analíticos (ocultos no presente resumo)

M – multiplicador - para o segmento analítico está associado à ponderação base e ponderação máxima de cada segmento. Para o domínio analítico está associado ao segmento e à ponderação máxima de cada domínio.

Tabela 4 - Resultados do Clima de Segurança Organizacional de 2019

Escala de análise: <1,25 (Muito Negativo), 1,25 a 2,49 (Negativo), 2,50 a 3,75 (Positivo), > 3,75 (Muito Positivo) (Moreira & Neto, 2019).

ÍNDICES FATORIAIS	MÉDIA 2019	CLASSIFICAÇÃO
Fatorial Qualidade das comunicações de segurança (QPCS)	2,83	Positivo
Fatorial Efeitos do ritmo de trabalho (ERTS)	3,05	Positivo
Fatorial Internalização da segurança (INSEG)	3,1	Positivo
Fatorial Comportamentos de risco (CRIS)	3,18	Positivo
Fatorial Força institucional da segurança (FIS)	3,23	Positivo
Fatorial Formação de segurança (QPFS)	3,35	Positivo
Fatorial Verosimilhança do risco (VRIS)	3,39	Positivo
Fatorial Percepção valores e práticas de segurança (VPGSO)	3,51	Positivo
Fatorial Implementação da segurança (ISEG)	3,52	Positivo
Fatorial Aprendizagem com acidentes (AOAT)	3,61	Positivo
Fatorial Locus de controlo do risco (LCRIS)	3,65	Positivo
Fatorial Princípios gerais de segurança (PGSO)	3,98	Muito Positivo

totalidade de equipamentos de trabalho da empresa. No domínio Desenho Organizacional, apesar do segmento analítico Cobertura Técnica ter alcançado a pontuação máxima, o mesmo não se verificou para o Enfoque Sistémico. A pontuação máxima para este ponto poderá ser alcançada com a certificação dos sistemas de gestão de SST e Responsabilidade Social. No que respeita ao segmento analítico Cultura Organizacional,

que integra os três segmentos com menor pontuação, não tinha, até à data, sido realizado nenhum estudo concreto sobre Cultura de Segurança. No entanto, anualmente, é prática da empresa realizar estudo, com empresa externa sobre Clima Organizacional. Os últimos resultados de Clima Organizacional apontam a comunicação como um dos pontos mais débeis da Organização e as condições de

SST aparecem com um dos pontos fortes na empresa.

Pela análise da Tabela 4, verifica-se que todos os índices fatoriais apresentam média positiva. Todos os índices fatoriais se enquadram na escala Positivo, exceto o Fatorial Princípios Gerais de Segurança que alcança o patamar Muito Positivo. Focando a análise nos dois piores resultados obtidos no que respeita ao Clima de Segurança no Trabalho. O índice da Qualidade

das Comunicações de Segurança é o que apresenta o valor de média mais baixo (2,83). Este resultado corrobora as conclusões recolhidas no estudo de Clima Organizacional, organizado pelo Departamento de Recursos Humanos, ou seja, a área da comunicação é, efetivamente, uma das áreas a melhorar na Organização.

O fatorial Efeitos do Ritmo de Trabalho é o que apresenta a segunda média mais baixa. A empresa aumentou a significativamente a sua produção e, conseqüentemente, esse ponto vem refletir-se na pressão que é exercida sobre os trabalhadores e os tempos mais reduzidos para a realização das suas tarefas. Face aos resultados obtidos pode dizer-se que os ritmos de trabalho atuais da organização poderão ameaçar a segurança diária das suas equipas, pelo que este deverá ser um ponto a trabalhar por parte da empresa. O índice fatorial que obtém a média mais elevada (3,98) é o fatorial Princípios Gerais de Segurança, ou seja, existe uma boa perceção dos

trabalhadores sobre os princípios gerais de segurança em vigor na empresa.

Como já acima referido e evidenciado na Tabela 3 relativamente ao desempenho global, o desempenho em matéria de SST da empresa é "Muito Bom". No entanto, existem algumas oportunidades de melhoria que deverão ser analisadas e trabalhadas pela Organização com o intuito de alcançar um desempenho global "Muito Bom" mais próximo de 1. De acordo com toda a documentação analisada e os objetivos traçados pela Organização, nomeadamente as ações planeadas pelo Departamento de Ambiente e Segurança, as áreas identificadas como sensíveis pela Organização são, efetivamente, as que obtiveram resultados mais baixos.

Face aos resultados parciais obtidos para os vários domínios analíticos, poderão ser elencadas as áreas mais sensíveis e priorizadas estratégias para futuras intervenções nos seguintes âmbitos:

- Realizar a verificação e adequação de todas as máquinas e equipamentos de trabalhos aos requisitos mínimos de segurança previstos em legislação;
- Incluir no programa de gestão das atividades de manutenção as verificações específicas de segurança (no âmbito do previsto no Decreto-Lei n.º 50/2005), além da manutenção preventiva já realizada;
- Certificação do sistema de gestão de SST de acordo com o referencial normativo ISO 45001, por permitir uma melhor integração com os restantes sistemas de gestão (principalmente qualidade e ambiente);
- Promover a comunicação geral na organização;
- Formar e sensibilizar as chefias intermédias no âmbito da SST com intuito de transmitir a segurança no trabalho às suas equipas como a prioridade diária;
- Implementar um programa de segurança comportamental;
- Promover a realização de verificações de segurança por

“ (...) o facto de incluir o Clima de Segurança como indicador permite (...) caracterizar e conhecer as perceções e atitudes individuais de SST dos trabalhadores. Este ponto permite trabalhar áreas que possam influenciar diretamente na adoção de comportamentos de risco (...).”

trabalhadores, com intuito de melhorar a interiorização das normas e valores de segurança, por observação dos comportamentos e, essencialmente, das condições garantidas nos locais de trabalho “vizinhos”;

- Reforçar a utilização de indicadores positivos para a monitorização das atividades organizacionais de segurança;

- Incluir, à semelhança do que realiza o departamento de RH, nas atividades anuais de SST, a realização do estudo do clima e cultura de segurança (poderão ser trabalhados questionários parciais mediante as áreas prioritárias a intervir e que foram alvo de ações implementadas, com intuito de avaliar a eficácia das mesmas na população de trabalhadores).

O facto da empresa, num futuro próximo, estar a planear a certificação do seu sistema de gestão, a integração do *SafetyCard* como uma ferramenta interna, irá permitir uma imediata resposta à necessidade de evidência da avaliação de desempenho e evolução do seu sistema de gestão (Requisito 9 - ISO 45001:2018), cumprindo desta forma um dos requisitos normativos.

REFLEXÕES FINAIS

Considera-se que a ferramenta utilizada, o *SafetyCard*, é uma ferramenta de fácil aplicação e que pode ser integrada facilmente na realidade da organização. Outra das suas vantagens está relacionada com o facto de ser possível a sua utilização na totalidade ou de forma parcial.

Ainda que no presente estudo a ferramenta tenha sido utilizada no seu formato original, sem rever a grelha de indicadores utilizados (apenas eliminando um dos indicadores dos 110 previstos pelo autor), o seu

potencial de versatilidade permite que as empresas façam as adaptações necessárias, ajustando os indicadores a utilizar à sua realidade. Uma vez que a ferramenta utiliza a base de um *scorecard*, permite que a mesma possa ser utilizada para a realização de exercícios de *benchmarking* entre empresas.

Além disso, o facto de incluir o Clima de Segurança como indicador permite, além de uma análise mais simplista, focada na organização dos Serviços de SST, tentar caracterizar e conhecer as perceções e atitudes individuais de SST dos trabalhadores. Este ponto permite trabalhar áreas que possam influenciar diretamente na adoção de comportamentos de risco por parte dos trabalhadores. Para concluir, importa ainda referir, que durante o ano de 2021 a empresa voltou a proceder à recolha de dados para aplicação novamente do *SafetyCard*. Os dados encontram-se a ser tratados e, em breve, poderá ser avaliada a evolução do desempenho do sistema em comparação com os dados obtidos no estudo de 2019, aqui em análise, no presente artigo. 🌱

Referências bibliográficas

Glendon, A. I., & Stanton, N. A. (2000). Perspectives on safety culture. *Safety Science*, 34(1), 193-214, doi: 10.1016/S0925-7535(00)00013-8.

Guldenmund, F. W. (2010). (Mis) understanding safety culture and its relationship to safety management. *Risk Analysis*, 30(10), 1466-1480, doi: 10.1111/j.1539-6924.2010.01452.x.

ISO - International Organization for Standardization (2018). *ISO 45001:2018 - Occupational health and safety management systems - Requirements*. Geneva: ISO.

Jacinto, C., Soares, C., Fialho, T. & Silva, S. (2010). *RIAAT - Registo, Investigação e Análise de Acidentes de Trabalho. Manual do Utilizador*. [Online] Available: <http://www.mar.ist.utl.pt/captar/404.aspx?aspxerrorpath=/captar/pt/home.aspx> [Consultado em 20 de fevereiro de 2019].

Kim, N., Rahim, N., Iranmanesh, M., & Foroughi, B. (2019). The role of the safety climate in the successful implementation of safety management systems. *Safety*

Science, 118, 48-56, doi: 10.1016/j.ssci.2019.05.008.

Lee, T. & Harrison, K. (2000). Assessing safety culture in nuclear power stations. *Safety Science*, 34, 61-97, doi: 10.1016/S0925-7535(00)00007-2.

Mearns, K. & Havold, J. (2003). Occupational health and safety and the balanced scorecard. *The TQM Magazine*, Volume 15, Number 6, 408-423, doi: 10.1108/09544780310502741.

Moreira, C. & Neto, H. (2019). Cultura organizacional de segurança e saúde no trabalho numa empresa de construção e manutenção de instalações elétricas. *International Journal on Working Conditions*, No 17, 20-42.

Neto, H. V. (2009). Avaliação de Desempenho de Sistemas de Gestão de Segurança e Saúde no Trabalho. In C. Guedes Soares, C. Jacinto, A. P. Teixeira, & P. Antão (Eds.). *Riscos Industriais e Emergentes*, Lisboa: Edições Salamandra, 947-961.

Neto, H. (2012). *Avaliação de Desempenho de Sistemas de Gestão de Segurança e Saúde no Trabalho*. 1ª Edição, Porto: Civeri Publishing.

Neto, H. (2013). *Construção Social do risco e da Segurança do Trabalho em contexto Organizacional*. Porto: Civeri Publishing.

Pereira, R. & Neto, H.V. (2020a). Clima de segurança numa indústria de espumas. In P. Arezes et al. (Ed.). *International Symposium on Occupational Safety and Hygiene: Proceedings Book of the SHO2020* (pp. 187-190). Guimarães: SPOSHO.

Pereira, R. & Neto, H.V. (2020b). Avaliação do clima de segurança numa indústria de espumas a partir das atitudes e comportamentos dos trabalhadores. *CESQUA - Cadernos de Engenharia de Segurança, Qualidade e Ambiente*, n.º3, 18 - 38.

Silva, S. & Amaral, F. (2019). Critical factors of success and barriers to the implementation of occupational health and safety management systems: A systematic review of literature. *Safety Science*, 117, 123-132, doi: 10.1016/j.ssci.2019.03.026.

Vassem, A., Fortunato, G., Bastos, S., & Balassiano, M. (2017). Fatores constituintes da cultura de segurança: olhar sobre a indústria de mineração. *Gestão & Produção*, vol.24, no.4, 719-730, doi: 10.1590/0104-530x1960-16.

Ye, G., Tan, Q., Gong, X., Xiang, Q., Wang, Y., Liu, Q. (2018). Improved HFACS on Human Factors of Construction Accidents: A China Perspective, Hindawi - *Advances in Civil Engineering*, Volume 2018, doi: 10.1155/2018/4398345.

Zamani, V., Banihashemi, S., & Abbasi, A. (2020). How can communication networks among excavator crew members in construction projects affect the relationship between safety climate and safety outcomes?, *Safety Science*, 128, 1-12, doi: 10.1016/j.ssci.2020.104737.

- 1) Condições gerais
 - a) São publicados artigos na área de segurança e saúde, nomeadamente segurança comportamental.
 - b) A Revista tem periodicidade anual, sendo esta de carácter independente.
 - c) Fora desta periodicidade poderão ser publicados números temáticos.
 - d) A Revista reserva o direito de recusar artigos que não atendam às suas linhas editoriais e às modificações sugeridas pelo Conselho Editorial.
 - e) Os autores serão notificados sobre a recepção de seus artigos dentro de um prazo máximo de 15 dias úteis.
 - f) Os artigos assinados serão de exclusiva responsabilidade dos autores e não expressam necessariamente a opinião da Revista.
 - g) Os artigos tornam-se propriedade da Revista Segurança Comportamental e ficam disponibilizados por tempo indeterminado.
 - h) As traduções ficam a cargo do autor, embora essa tradução possa ser assumida em regime de excepção pela Revista Segurança Comportamental.
- 2) Avaliação
 - a) Todos os originais serão submetidos ao Conselho Editorial que decide, em revisão cega e com o parecer de dois revisores (um técnico e um académico) sobre a aceitação dos artigos, emitindo parecer conclusivo:
 - Aprovado;
 - Não aprovado;
 - Aprovado com sugestões e/ou restrições (artigos potencialmente de boa qualidade, mas com problemas pontuais de redacção, argumentação, dados factuais, etc.);
 - Reprovado com sugestões para reapresentação (artigos com boas ideias e/ou pontos de partida, mas com problemas estruturais que precisam necessariamente ser equacionados).
 - b) Caso o artigo seja aprovado, a Revista Segurança Comportamental enviará uma declaração de publicação para assinatura do(s) autor(es).
 - c) O Conselho Editorial, dependendo da especificidade da matéria, e caso considere necessário, poderá encaminhá-lo o artigo para parecer de Consultores AD HOC.
 - d) O Conselho Editorial poderá aprovar pequenas alterações de carácter meramente formal, não sendo admitida modificação de estrutura, conteúdo ou estilo sem o prévio consentimento do autor.
- 3) Normas para publicação de artigos

O artigo enviado para publicação na revista Segurança Comportamental deve atender às seguintes normativas:

 - a) Sinopse curricular: tamanho máximo de 500 caracteres com espaço.
 - b) Título e subtítulo: o título e os subtítulos devem registar os pontos objetivamente possíveis os conteúdos e a abordagens teórico-práticas.
 - c) Resumo: no máximo 100 caracteres sem espaços, apresentado em português.
 - d) Palavras-chaves: deverão ser apresentadas em português.
 - e) Saliências: todas as ideias mais importantes do artigo deverão ser sublinhadas.
 - f) Ilustrações: as imagens de ilustração (fotos + desenhos) devem ser enviadas em arquivos JPG, RGB, 1000 pixels de largura, altura na proporção. As imagens, que devem necessariamente ser enviados em separado, não podem, em hipótese alguma, ter problemas de direitos autorais.
 - g) Referências bibliográficas: segue modelo Harvard.

João Areosa (Diretor do Conselho Editorial). Licenciado em sociologia. Pós-graduado em Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho. Mestre e Doutor em sociologia do trabalho, do emprego e das organizações pelo Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL). Docente no Instituto Politécnico de Setúbal (ESCE/IPS). Investigador integrado no Centro de Interdisciplinar em Ciências Sociais (CICS.NOVA) da Universidade Nova de Lisboa e Membro associado no Instituto de História Contemporânea (IHC) da Universidade Nova de Lisboa.

César Petrório Augusto (Sub-Diretor do Conselho Editorial). Licenciado em Engenharia Mecânica (ramo de produção), pelo Instituto Superior Técnico. É Técnico Superior de Higiene e Segurança no Trabalho e possui um "Fast-Track" MBA, atribuído pelo Instituto Superior de Economia e Gestão. Tem desenvolvido a sua carreira em empresas multinacionais dos setores Químico, Alimentar, Farmacêutico e da Embalagem, tendo desempenhado as funções de Gestor de Projeto, Manager de HST, Diretor de Produção/Operações e Diretor de Manutenção e Melhoria Contínua. É formador de excelência e melhoria contínua na gestão, onde a Segurança Comportamental se enquadra. É sub-diretor do Conselho Editorial da "Revista Segurança Comportamental". Atualmente desempenha as funções de "Operational Excellence Specialist", no grupo farmacêutico Vifor Pharma, uma multinacional do setor farmacêutico.

Ana Boto (Vogal do Conselho Editorial). Licenciada em Engenharia de Materiais pela Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade de Lisboa. Trabalha no setor das utilities desde 2008, onde desempenhou funções enquanto Técnica Superior de Segurança e Saúde no Trabalho (CAP VII), com destaque, no âmbito da prevenção e segurança no trabalho, para (i) definição, atualização e controlo da execução de políticas e ações corporativas; (ii) desenvolvimento e coordenação dos Sistemas de Gestão; (iii) coordenação e consolidação do reporte de informação não financeira; e (iv) gestão de processos e sistemas de informação. É ainda, formadora e auditora interna em segurança no trabalho, e vogal na SC 4 – Sistemas de Gestão da Segurança e Saúde no Trabalho na Comissão Técnica (CT) 42 – Segurança e Saúde no Trabalho. Atualmente, exerce funções na área da sustentabilidade, onde participa (i) na implementação de estratégias, incluindo iniciativas e projetos, para o cumprimento de objetivos internos em alinhamento com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) das Nações Unidas; e (ii) no reforço do posicionamento em temáticas de sustentabilidade e segurança através do relacionamento com stakeholders relevantes, na representação institucional em organizações e eventos nacionais e internacionais.

Ana Paula Caldeira (Vogal do Conselho Editorial). Licenciada em engenharia química pelo IST; Pós-graduada em segurança e higiene do trabalho; Pós-graduada em Engenharia da Qualidade; Pós-graduada em Gestão do Ambiente; Pós-graduada em Lean Management. Consultora, auditora certificada e formadora habilitada pelo IEF (2005) em Sistemas de Gestão da Qualidade (ISO 9001), Segurança Alimentar (ISO 22000 e FSSC 22000), Ambiente (ISO 14001) e Segurança e Saúde do Trabalho (ISO 45001).

Andreia Aguiar (Vogal do Conselho Editorial). Psicóloga. Mestrada em Psicologia de Recursos Humanos, Trabalho e das Organizações, na Faculdade de Psicologia de Lisboa. Pós-graduação em Segurança e Saúde no Trabalho. Técnica Superior de Segurança e Saúde no Trabalho numa empresa de Valorização e Tratamento de Resíduos Sólidos.

Carlos Dias Ferreira (Vogal do Conselho Editorial). Licenciado em Ciências Sólidas Militares Navais ramo Engenharia Naval pela Escola Naval; Pós-graduado em Segurança e Higiene do Trabalho pela UNL-FCT; Mestre em Segurança e Higiene do Trabalho pela IPS-ESCE. Docente universitário em pós-graduações área SHT e Ambiente; Consultor em Segurança nas áreas da segurança contra incêndios, Gestão da emergência, ATEX, análise de risco e investigação de acidentes. Diretor da SAFTENG, Lda.

Celestino Martins (Vogal do Conselho Editorial). Licenciado em ciências sociais, área vocacional de psicologia social. Pós-graduado em Segurança e Higiene no Trabalho pela ESTS/IPS. Mestre em Segurança e Higiene no Trabalho pela ESCE/IPS. Desempenhou a função de Coordenador de Saúde Ocupacional e Segurança das empresas de Betão, Portugal, do Grupo Cimpor. Desempenha a função de Analista de Segurança, Saúde e Meio Ambiente como coordenador do programa Segurança Baseada em Comportamentos na Unidade de negócios Portugal e Cabo Verde da CIMPOR.

Célio Gonçalves Marques (Vogal do Conselho Editorial). Doutorando em Ciências da Educação, especialidade de Tecnologia Educativa, pela Universidade do Minho. Professor do Instituto Politécnico de Tomar e Presidente do Conselho Técnico-Científico da Escola Superior de Gestão. Investigador do CAPP (Universidade de Lisboa) e do Laboratório de Tecnologia Educativa (Universidade de Coimbra). A segurança informática está entre as suas áreas de atuação.

Celso Mendes (Vogal do Conselho Editorial). Mestre em Segurança e Higiene do Trabalho, Pós-graduado em Sistemas de Gestão de Ambiente, Qualidade e Segurança, Pós-graduado em Saúde e Segurança do Trabalho. É licenciado em Ciências Sociais e Bacharel em Engenharia Agrícola. Exerceu funções na Administração Central no âmbito dos Sistemas de Qualidade, e da gestão de recursos humanos. Desenvolve atualmente atividade como Técnico Superior de Segurança no Trabalho, no Município de Albufeira, onde é responsável pelo serviço interno de segurança e saúde no trabalho. É técnico de segurança certificado desde 2002, e tem desenvolvido igualmente atividade como formador em diversas ações de formação nesta área de atividade.

Hernâni Veloso Neto (Vogal do Conselho Editorial). Sociólogo. Professor Universitário, Investigador, Formador e Consultor. Especialista e mestrado em Engenharia Humana pela Escola de Engenharia da Universidade do Minho. Pós-Graduação em Sistemas Integrados de Gestão pela Universidade Fernando Pessoa. Doutoramento em Sociologia pela Faculdade de Letras da Universidade do Porto.

João Sequeira (Vogal do Conselho Editorial). Engenheiro civil pelo Instituto Superior de Engenharia de Lisboa. Pós-graduado em Segurança e Saúde no Trabalho pela Universidade Autónoma. Mestre em Segurança e Saúde no Trabalho pelo Instituto Superior de Educação. Gestor de saúde e segurança experiente com um histórico comprovado de trabalho na indústria de construção e indústria pesada. Especialista em Investigação de Acidentes.

José Luiz Alves (Vogal do Conselho Editorial). Engenheiro Químico, Doutorando em Engenharia pela Escola Politécnica de São Paulo (USP). Experiência industrial no Grupo Rhodia, como auditor internacional de segurança de processos e Gerente de Tecnologia da América Latina. Consultor Principal na DNV GL Fundador e Diretor da Interface Consultoria em Segurança e Meio Ambiente.

Juliana Bley (Vogal do Conselho Editorial). Mestre em Psicologia pela UFSC, Graduada em Psicologia pela PUCPR. Possui formação clínica em Terapia Relacional Sistêmica e estudos avançados em educação de adultos e saúde integral e transdisciplinaridade. Consultora em vários segmentos empresariais com temas ligados a conscientização e mudança de comportamento em Saúde Integral e promoção da Segurança no Trabalho. É autora do livro "Comportamento seguro: a psicologia da segurança e a educação para a prevenção de doenças e acidentes".

Lis Andrea Pereira Soboll (Vogal do Conselho Editorial). Professora e investigadora no departamento de psicologia da Universidade Federal do Paraná. Líder do grupo de pesquisa trabalho e processo de subjetivação, registado no CNPQ e certificado pela UFPR. Psicóloga pela UFPR, Doutora em Medicina Preventiva pela USP e Mestre em Administração pela UFPR. Autora de livros e textos sobre vínculos, assédio moral e processo saúde-doença relacionado ao trabalho.

Luciano Nadolny (Vogal do Conselho Editorial). Graduado em Psicologia pela Universidade Federal do Paraná, Pós-Graduado em Gestão Estratégica de Pessoas, FAE/CDE, Mestrando em Psicologia pela Universidade Tuiuti do Paraná, certificado Especialista em Psicologia Organizacional e do Trabalho pelo Conselho Federal de Psicologia, Certificado em Investigação Apreciativa pela Case Western Reserve, Certificado de Competência em Ergonomia pelo Conservatoire National des Arts et Métiers (CNAM), Analista Técnico na Gerência de Segurança e Saúde para a Indústria no Serviço Social da Indústria do Paraná.

Maria Odete Pereira (Vogal do Conselho Editorial). Psicóloga. Doutorada em gestão, na especialidade de gestão de recursos humanos. Professora Coordenadora da Escola Superior de Ciências Empresariais – IPS, Setúbal. É docente do Mestrado em Segurança e Higiene no Trabalho da ESCE/EST do IPS. Exerceu vários cargos de Gestão, nomeadamente, no âmbito das funções Académicas.

Natividade Gomes Augusto (Vogal do Conselho Editorial). Licenciada em sociologia pelo ISCTE-IUL. Pós-graduada em Gestão de Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho pelo ICSSEM. Pós-Graduada em Sistemas Integrados, Qualidade, Ambiente, Segurança e Responsabilidade Social. Técnica Superior de Segurança. Docente universitária. Diretora-Geral da Revista Segurança Comportamental. Diretora-Executiva da PROATIVO, Instituto Português.

Pedro Alexandre Marques (Vogal do Conselho Editorial). Licenciatura (2001) e Doutoramento em Engenharia Industrial (2013) pela Universidade Nova de Lisboa; Certified Six Sigma Black Belt pela American Society for Quality (2014); Investigador (2012-) e Consultor Sénior (2006-) no Instituto de Soldadura e Qualidade (ISQ) nas áreas de Engenharia da Qualidade, Seis Sigma, Sistemas de Gestão, Lean Management, Desenvolvimento de Produto, e Gestão da Inovação.

Pedro Arezes (Vogal do Conselho Editorial). Licenciado em Engenharia de Produção pela Universidade do Minho e Doutoramento em Engenharia Industrial e de Sistemas pela mesma Universidade. Professor Catedrático de Engenharia Humana no Departamento de Produção e Sistemas da Escola de Engenharia da Universidade do Minho. Investigador convidado do MIT e da Universidade de Harvard, nos EUA.

Rosa Bernardo (Vogal do Conselho Editorial). Licenciada em saúde ambiente Técnica superior de segurança e higiene do Trabalho. Técnica europeia de segurança contra incêndios. Formadora das disciplinas de SHT, AMART e SOE do curso técnico de segurança e higiene no trabalho e ambiente da escola profissional da APRODAZ, e do módulo de gestão de segurança, do curso de técnico de qualidade, da Escola de Novas Tecnologias dos Açores.

Sónia P. Gonçalves (Vogal do Conselho Editorial). Licenciada e doutora em Psicologia Social e das Organizações, pelo ISCTE-IUL. Especialista em Psicologia da Saúde Ocupacional pela Ordem dos Psicólogos Portugueses e em Administração e Gestão pelo Instituto Politécnico de Tomar. Pós-graduada em Terapia Familiar e Comunitária, Epidemiologia, Análise de Dados e Pedagogia no Ensino Superior. Tem vindo a colaborar com diferentes instituições públicas e privadas nas áreas do comportamento organizacional, gestão de recursos humanos e segurança e saúde no trabalho. Tem apresentado e publicado artigos de âmbito nacional e internacional. Atualmente encontra-se a desempenhar funções de docente no Instituto Superior de Ciência Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa (ISCS-UL), onde assume a função de coordenadora-adjunta da Unidade de Coordenação de Gestão e Políticas de Recursos Humanos e coordenadora da Unidade de Missão ISCS Well-being. Coordenadora e investigadora no Centro de Administração e Políticas Públicas do ISCS-UL e investigadora no Instituto de Saúde Ambiental da Faculdade de Medicina da Universidade de Lisboa.

Ficha Técnica

Diretora-Executiva: Natividade Gomes Augusto (directao@seguranacompportamental.com). **Diretor do Conselho Editorial:** João Areosa (conselhoeditorial@seguranacompportamental.com).

Sub-Diretor do Conselho Editorial: César P. Augusto (geral@seguranacompportamental.com). **Redação:** Sandra Sousa (redacao@seguranacompportamental.com). **Paginação:** Rita Lima (geral@seguranacompportamental.com).

Web e Informática: António Abreu (geral@seguranacompportamental.com). **Relações Públicas e Imprensa:** Jose Encarnação (imprensa@seguranacompportamental.com).

Propriedade: GA, Lda. Rua Fernando Maurício | n.º 21 | 4 | C | Edição 8 | 1950-447 Lisboa. Tel: 216 022 572. NIF 509892361. www.seguranacompportamental.com

ISSN n.º 1647 - 5976 | INPI n.º 20091000031258

FATORES ORGANIZACIONAIS E HUMANOS EM SEGURANÇA E SAÚDE

Cultura de segurança e saúde. Gestão de segurança baseada em controlo centralizado e adaptabilidade guiada.
Proficiência em defesas. Observações e diálogos preventivos de segurança e saúde. Análise de acidentes de trabalho segundo modelo de falhas humanas e ajustes comportamentais.
Gestão de antecedentes. Gestão de consequências.
Nível de resiliência. Taxa de preocupação.



PROATIVO, Instituto Português
Rua Fernando Maurício | Edifício 8 | 21 | 4 | C |
1950-447 Braço de Prata, Lisboa
geral@pro-ativo.com