



CONCEITOS E PRINCÍPIOS DE ADMINISTRAÇÃO



Conceitos e princípios de administração

Quanto ao conceito de administração, as atividades diárias de uma organização, como planejamento, organização, direção e controle, são fundamentais para uma empresa. Para conhecer tais informações, este material aborda os estudos sobre conceitos e princípios da administração, cultura organizacional nas relações de trabalho aplicada à segurança do trabalho e ações do SESMT (Serviço Especializado em Segurança e em Medicina do Trabalho) e dos profissionais da área de saúde e segurança do trabalho (SST).

Esses assuntos são importantes para o técnico em segurança do trabalho, porque, ao identificar a cultura organizacional da empresa e o modelo de gestão da administração, torna-se mais fácil direcionar as ações em SST.

Conceitos e princípios de administração e seus modelos de gestão

Quando falamos da administração, falamos de uma ciência nova, com pouco mais de 100 anos. Ao longo desse tempo, essa ciência vem sofrendo diversas modificações e atualizações.

Embora existam diversos conceitos de administração, aqui iremos abordar os pontos que mais aparecem nessas definições. O ponto que mais aparece nos conceitos é o atendimento a objetivos, deixando claro que a administração sempre vai procurar atingir objetivos, que podem ser os mais diversos, embora o mais mencionado seja o lucro desejado para que a organização se perpetue.

Outro ponto bastante difundido é sobre trabalhar no sentido de coordenar, controlar, organizar e liderar os membros de uma organização empregando adequadamente os recursos financeiros disponíveis e os recursos humanos

que fazem parte das organizações – isto é, um processo contínuo e sistêmico envolvendo uma série de atividades nos processos de entrada, processamento e saída, com a finalização do produto ou serviço a que a empresa está propondo ao mercado.

No processo da administração, não podemos deixar de lado o papel das lideranças, pois, em uma administração conduzida pela alta administração da organização, todos os resultados, bons ou ruins, vêm das consequências de suas atitudes, decisões e estratégias.

Para fundamentar os estudos, veja a seguir conhecimentos sobre algumas teorias e alguns teóricos da administração:

Teoria da administração científica

A administração científica tem como expoente Frederick Wislow Taylor e seus seguidores, que, preocupados com a criação de uma ciência da administração com ênfase nas tarefas, constituíram a primeira das teorias de administração. Em um primeiro instante, essa teoria era voltada para a racionalização do trabalho, fundamentando-se em análise, estudo dos tempos e movimentos, fragmentação das tarefas e especialização do trabalhador. Buscava-se a eliminação do desperdício, a redução da ociosidade e dos custos, e para isso foram introduzidos aumentos salariais e prêmios de produção. Mesmo assim, foi estabelecido um sistema de controle e supervisão sobre os trabalhadores, balizando as ações de todos os níveis hierárquicos nas empresas, na tentativa de mudar o comportamento empírico dos empregados e trazendo-os mais próximos das ideias de Taylor e sua administração científica do trabalho.

Para relacionar as ideias de Taylor com SST, somos remetidos para os aspectos da organização racional do trabalho, dentre os quais podemos destacar o estudo da fadiga humana. Podemos acreditar que foi uma maneira de preocupar-se com saúde

e segurança, pois Taylor realizou o estudo dos movimentos baseado na anatomia e na fisiologia do ser humano, utilizados ainda nos dias atuais para os estudos ergonômicos. No entanto, na verdade, o objetivo principal era a redução da fadiga, pois acreditava-se que ela diminuiu a produtividade e a qualidade pela perda de tempo, aumentando a rotatividade e os casos de doenças e acidentes do trabalho.

As condições de trabalho no início do século eram difíceis: as fábricas eram mal iluminadas e mal ventiladas, não havia instalações sanitárias, máquinas eram dispostas de maneira inadequado e sem proteções, a jornada de trabalho era extensa, os funcionários trabalhavam aos domingos e frequentemente eram espancados.

Podemos dizer que, basicamente, foi desse tipo de gestão que surgiram a Avaliação Ergonômica do Trabalho – AET, proposta na Norma Regulamentadora nº 17 – Ergonomia, e a melhoria das condições sanitárias proposta pela Norma Regulamentadora nº 24 – Condições Sanitárias e de Conforto nos Locais de Trabalho.

Teoria clássica da administração

Em 1916, a teoria clássica, que tem como expoente Henry Fayol, foi divulgada, dando ênfase na estrutura que a organização deveria ter para ser eficiente, partindo de um todo organizacional e chegando à segmentação de toda a estrutura. Isso quer dizer que o propósito era obter máxima eficiência nas organizações, analisando desde o operacional até o gerencial e instituindo a figura do homem como um agente que almeja alcançar as recompensas materiais dentro da organização. Fayol propôs que toda empresa deveria ser dividida em seis funções essenciais: técnicas, comerciais, financeiras, segurança, contábeis e administrativas.

Analisando as funções expostas por Fayol, podemos encontrar indícios de que ele estava preocupado com a saúde e a segurança dos seus trabalhadores, pois uma das funções é a segurança, que, na visão dele, está relacionada com a proteção e a preservação dos bens e das pessoas.

Basicamente, essas ideias colocaram em pauta os sistemas de prevenção à saúde e o tratamento das pessoas acidentadas e que adquiriram algum tipo de doença no trabalho. Essas ações

fomentaram diversas organizações do trabalho e de proteção das pessoas a exigirem mecanismos para o bem-estar das pessoas dentro e fora das empresas, quando estivessem afastadas por motivo relativo ao trabalho realizado.

Em São Paulo, em 1917, ocorreu a manifestação política mais importante da Primeira República, que foi uma greve geral. O movimento reivindicava jornada de trabalho diária de oito horas, pagamento de indenização aos funcionários acidentados, tratamento dos inválidos e campanhas contra o alcoolismo. Como consequência, o governo brasileiro foi forçado a implantar o Decreto n.º 3.724, de 15 de janeiro de 1919, que regula as obrigações resultantes dos acidentes no trabalho.

Em 1923, a Lei Eloy Chaves criou a Previdência Social, junto com a Caixa de Aposentadoria e Pecúlio de uma empresa ferroviária – estrutura que posteriormente estendeu-se a outras empresas. Os atendimentos aos acidentados eram feitos nas santas casas de misericórdia e os trabalhadores davam entrada como indigentes, pois era a única maneira de receberem atendimento.

Teoria das relações humanas

A teoria das relações humanas, também denominada de escola humanística da administração, surgiu da consequência das conclusões obtidas na experiência de Hawthorne, desenvolvida por Elton Mayo, que é considerado o fundador da escola. A teoria das relações humanas foi um movimento de oposição à teoria clássica da administração e analisa o trabalho e a adaptação do trabalhador ao trabalho realizado, com preocupação voltada ao homem e ao seu grupo social, criando a concepção de “homem social”, deslocando a preocupação da tarefa e da estrutura para a preocupação com as pessoas.

Nesse período, os trabalhadores começaram a receber melhores atendimentos, e essa foi a época do nascimento das primeiras

regulamentações legais, devido a fortes pressões por políticas de SST por parte dos trabalhadores. Como exemplo de avanço nas relações de trabalho, neste período, foi criada, em 1934, a Inspetoria de Higiene e Segurança do Trabalho; em 1938, foi criado o Serviço de Higiene do Trabalho; em 1934 e 1944, respectivamente, foram criadas a segunda e terceira lei acidentária; e, em 1943, foi criada a **Consolidação das Leis do Trabalho – CLT**.

Fica claro que durante esse período e com esse estilo de administração ocorreram diversos avanços para a área de SST. Com isso, é possível perceber que, quando o foco de uma gestão está nas pessoas e no ambiente de trabalho, existe uma grande preocupação com o bem-estar das pessoas e com as condições de trabalho.

Teoria comportamental

A teoria comportamental surgiu em 1947 como uma oposição às teorias vistas anteriormente, passando a representar uma tentativa de uma nova teoria da organização formal com enfoque nas relações humanas. Essa teoria é um desdobramento da teoria das relações humanas, com a qual se mostra crítica e severa, e propõe que o administrador deve conhecer mecanismos motivacionais para poder dirigir pessoas. A base da teoria trata da motivação humana e os maiores contribuintes foram McGregor, Maslow e Herzberg.

Realizando uma análise do que propõe a teoria comportamental, somos levados a crer que os administradores que a seguem poderiam estar levando em conta assuntos de SST relacionados aos

seus trabalhadores, pois o centro da teoria eram as relações humanas, o que provocou muitos avanços da área e no tratamento com as pessoas.

O importante é
que cada vez mais,
a cada nova teoria,
as pessoas estão se
tornando o centro das
atenções, com ações
de melhoria para o
bem-estar de todos.

Em 1960, ocorre a redemocratização da Previdência Social, com a criação da **Lei Orgânica da Previdência Social**, equiparando e uniformizando os benefícios dos institutos de aposentadorias e pensões.

Teoria do desenvolvimento organizacional

A teoria do desenvolvimento organizacional surgiu, a partir de 1962, de um conjunto de ideias a respeito do homem, da organização e do ambiente, para propiciar seu crescimento e desenvolvimento.

A teoria é um desdobramento da teoria comportamental a caminho da abordagem sistêmica, e os fatores que a originaram foram a dificuldade de operacionalizar as teorias já conhecidas, os estudos e a influência na dinâmica das organizações da motivação humana e as mudanças ocorridas no mundo

nessa época. Embora a teoria possa parecer passageira, é analisada como uma alternativa democrática e participativa para a renovação e a revitalização das organizações.

Fazendo uma análise de SST dessa teoria e verificando as variáveis dos modelos de desenvolvimento organizacional, encontramos duas variáveis que nos levam a crer que havia uma preocupação com as pessoas, que são o grupo social e o indivíduo, ressaltando motivações, atitudes, necessidades e relações interpessoais.

Teoria estruturalista

A teoria estruturalista representou um desdobramento da teoria da burocracia com uma leve aproximação com a teoria das relações humanas, representando uma visão crítica da organização formal. As origens da teoria foram a oposição surgida devido à incompatibilidade entre a teoria das relações humanas e as outras teorias tradicionais, a necessidade de visualizar a organização como uma unidade social e complexa, a influência do estruturalismo nas ciências sociais e a repercussão dessas ciências no estudo das organizações e novos conceitos de estrutura. Analisando criticamente o estruturalismo dentro da administração com seus aspectos positivos e negativos, esta é uma teoria de transição para a teoria dos sistemas.

Analisando essa teoria, ela não foi um período com progressos na área de SST. Sendo assim, esse período foi regido pelas leis aprovadas anteriormente e pela continuação dos convênios de atendimento entre as empresas e órgãos de atendimento à saúde.

Teoria neoclássica

A teoria neoclássica surgiu em 1954, quando os autores não se preocuparam em alinharem-se nos seus pensamentos, nem tampouco divergiram, por isso ela não se torna uma escola definida. As características básicas da teoria neoclássica dão ênfase aos princípios gerais da administração, aos objetivos e aos resultados e ao ecletismo (termo que se refere a uma tendência ou a uma doutrina que seleciona e recolhe elementos de outros tipos de teorias que parecem ser mais apropriadas). Boa parte dos trabalhos neoclássicos estão voltados aos fatores que levam à decisão de descentralização e enfatizam as funções do administrador, bem como os aspectos relacionados com a direção de pessoas, que o administrador deve conhecer para estar alinhado com a teoria.

Durante o período dessa teoria, seus pensadores não fazem qualquer citação a respeito de ações que tenham sido tomadas nesse período. Isso nos leva a crer que não foram criadas novas leis para SST, permanecendo em vigor as legislações já implantadas anteriormente.

Teoria de sistemas

A teoria de sistemas iniciou, em 1951, com os trabalhos de Ludwig Von Bertalanffy, representando uma das maiores contribuições para a ciência moderna e para a administração. Essa teoria não busca solucionar problemas, mas, sim, produzir teorias que possam criar condições de aplicação na realidade. As premissas básicas dessa teoria são as de que sistemas existem dentro de sistemas, sistemas são abertos e funções de um sistema dependem de sua estrutura. O conceito de sistemas expressa a ideia de um conjunto de elementos interligados para formar um todo, apresentando propriedades e características próprias que não são encontradas em nenhum dos elementos isolados. A perspectiva sistêmica diz que a organização deve ser administrada como um todo e o presidente da organização deve ser um conhecedor da totalidade, e não

um coordenador de áreas.

Nesse período, ocorreu a criação do **adicional de periculosidade**, consistindo no pagamento ao trabalhador de um adicional sobre o salário-base, como forma de indenização por trabalhar em ambiente perigoso, sem mencionar a melhoria do ambiente de trabalho. Outro fato relevante desse período foi a criação do Ministério da Saúde.

Mas falando especificamente sobre a criação do adicional de periculosidade, estamos vendo a iniciação do que temos hoje na Norma Regulamentadora nº 16 – Atividades e Operações Perigosas. Na atualidade, essa norma determina quais são as operações consideradas perigosas que recebem esse adicional, bem como qual é o valor desse adicional.

Teoria da contingência

A teoria da contingência enfatiza que não há nada de absoluto. Tudo é relativo. Tudo depende. A abordagem contingencial diz que existe uma relação entre as condições do ambiente e as técnicas de administração.

Essa teoria surgiu a partir de 1972, por meio de uma série de estudos feitos para verificar modelos e estruturas mais eficazes nas organizações. A ênfase é colocada no ambiente e nas demandas ambientais sobre a dinâmica organizacional, e não existe uma melhor maneira de organizar, em vez disso, as organizações precisam ser sistematicamente ajustadas às condições ambientais.

Nesse período, foi criado o Fundo de Garantia por Tempo de Serviço – FGTS, quando o Brasil recebeu o título nada interessante de campeão mundial de acidentes no trabalho. Uma das

medidas tomadas pelo governo para reverter essa situação foi o desmembramento entre o Ministério da Previdência e Assistência Social e o Ministério do Trabalho, sendo que o primeiro ficou com o pagamento dos benefícios, e o segundo ficou com a prevenção de acidentes e a segurança e medicina do trabalho.

Diante desse cenário, fica clara a real necessidade de trabalhar com objetivos definidos para a área de SST. A partir dessa época, começou a criação de diversos órgãos enfatizando a prevenção de acidentes e doenças no trabalho. Posteriormente, foram criadas as normas regulamentadoras com força de lei pela Lei n.º 6.514, de 1977, e a regulamentação do profissional técnico em segurança no trabalho por meio da Portaria n.º 3.275, de 21 de setembro de 1989.

Novos caminhos da teoria geral da administração

Nos dias atuais, vivendo em uma globalização em que temos acesso a todas às informações e notícias em tempo real, o sistema de administração também sofre as consequências desse cenário, que podem ser tanto positivas quanto negativas, dependendo apenas da forma como serão entendidas e aplicadas no dia a dia das organizações.

Inicia-se, na década de 1990, a era da informação com total influência da tecnologia da informação. A tecnologia passa a ser uma importante ferramenta para o homem e, consequentemente, para o administrador, pois ele passa a ter as informações da sua organização e do andamento das operações em tempo real. Inclusive, a gestão da empresa passou a ficar mais sólida e rápida nas decisões, pois a tecnologia permite um cruzamento de dados para analisar uma série de indicadores, indicando novos caminhos para a empresa e novas decisões a respeito da gestão administrativa e industrial.

Outro ponto importante a ser considerado pelas organizações com a globalização é a **inovação**, que tem um papel muito importante para a sobrevivência das empresas nesse mercado competitivo.

Inovação é a capacidade que alguém tem para estar com permanente atenção no mercado consumidor para as novas tendências e exigências deste mercado. A melhoria contínua é uma das ações implantadas pelas empresas na atualidade dentro desse novo cenário. O ponto principal dela é a introdução da cultura organizacional de que sempre podemos fazer

melhor do que estamos fazendo.

Isso quer dizer que estamos em permanente análise e coleta de dados, encontrando sempre mais oportunidades para melhorar os processos e os produtos, implantando as ações necessárias para buscar os resultados esperados—é uma mudança suave e contínua na cultura organizacional da empresa, porém, quando ela estiver arraigada nas pessoas dentro da organização, os resultados sempre tendem a ser os melhores.

Com o advento da melhoria contínua chegamos ao que chamamos de qualidade total. Por trás dessa cultura sempre estará a figura do cliente, tanto externo quanto

A inovação pode ser um novo produto ou um serviço diferente, um novo método ou processo de trabalho, um novo modelo de negócio, uma nova solução, uma cultura empreendedora e criadora e um novo modelo de administração.

interno; isso quer dizer que a organização está pensando no cliente que adquire o seu produto ou o seu serviço, mas em paralelo também está preocupada com a satisfação das pessoas que integram toda a sua cadeia de trabalho. Diante disso, foram estabelecidos os dez mandamentos da qualidade total, que são:

1. Satisfação do cliente

O cliente é peça fundamental da organização, pois busca qualidade e estabelece uma permanente troca de informações e aprendizado com seus clientes.

2. Gerência participativa

É preciso criar a cultura da participação e passar as informações necessárias aos empregados, fortalecendo a tomada de decisão, mobilizando forças e gerando o compromisso de todos com os resultados.

3. Melhoria contínua

Com o avanço tecnológico, a renovação dos costumes e do comportamento reflete nas necessidades dos clientes, as quais se tornaram dinâmicas. Dessa forma, acompanhar e antecipar as mudanças que ocorrem são formas de garantir mercado e descobrir novas oportunidades de negócios.

4. Desenvolvimento de pessoas

As pessoas são o maior patrimônio de uma empresa. Elas até podem ser controladas por normas rígidas, supervisão e fiscalização, mas nada se torna tão eficaz quanto o espírito de colaboração e iniciativa daqueles que acreditam no trabalho da organização.

5. Disseminação de informações

A transparência das informações na empresa é fundamental para que todos entendam o negócio, a missão, os propósitos e os planos da empresa.

6. Não aceitação de erros

A busca pelo aperfeiçoamento de todos os envolvidos no processo de trabalho deve ser constante, almejando-se assim um padrão de desempenho em que não ocorram erros.

7. Constância de propósitos

A adoção de novos valores é um processo lento e gradual que leva em conta a cultura da organização. Por isso, os novos princípios devem ser repetidos e reforçados, estimulados em sua prática, até que a mudança desejada se torne irreversível.

8. Delegação

O melhor controle é aquele que resulta da responsabilidade atribuída a cada um que compõe a empresa de modo a delegar as competências.

9. Garantia de qualidade

A garantia de qualidade é possível a partir do planejamento e da formalização/do registro dos processos, os quais devem estar disponíveis em local de fácil acesso, permitindo identificar o caminho percorrido.

10. Gerência de projetos

O gerenciamento e a integração dos processos devem ser aliados ao conceito de cadeia cliente-fornecedor.

Analisando todos esses dados e cenários da administração na atualidade, fica mais fácil fazer uma analogia com a segurança do trabalho dentro desse processo. Com todas as mudanças ocorrendo dentro das organizações por meio da sua administração e com a influência total da tecnologia, podemos entender que os riscos de exposição das pessoas também mudaram juntamente com a visão da empresa sobre esse assunto, pois foram criadas novas legislações de proteção para as pessoas, foram introduzidos novos modelos de gestão em saúde e segurança do trabalho, inclusive com modelos de certificação, pois as empresas estão se voltando para a satisfação, a saúde e a segurança das pessoas.

Diante desses fatos, temos o profissional da área de SST que está exercendo o papel principal dentro desse cenário. Está se exigindo uma formação melhor desse

profissional, um conhecimento do todo em que a empresa está inserida, um grande conhecimento da cultura organizacional e dos estilos e sistemas de gestão que estão implantados nas empresas.

Com isso, a saúde e a segurança do trabalho passam a ser vistas como uma área estratégica para o negócio da empresa, pois podem ser alcançados ótimos resultados diante do mercado quando se entende e percebe essa preocupação.

A atenção também deve estar voltada a o público interno em geral, pois gera satisfação, aumento da produtividade e alcance dos resultados operacionais esperados, melhorando a prevenção dos acidentes e gerando consequente redução de eventualidades, influenciando também nos resultados da saúde das pessoas.

Cultura organizacional

Nos primórdios da civilização e na história antiga, a cultura era vista como um sinônimo de artes, incluindo a pintura, a música, a arquitetura, a filosofia e diversas outras áreas que caracterizavam a identidade de um povo ou de uma época. Com o passar dos tempos, particularmente nos anos 1980 e 1990, com o desenvolvimento da globalização e das certificações, principalmente na área da qualidade, começou-se a utilizar o termo cultura organizacional, principalmente por causa dos seguintes fatores:

- ✓ Estudos dos comportamentos humanos dentro das organizações
- ✓ Surgimento de tecnologias em gestão
- ✓ Necessidade de entender as características das organizações em um momento de reestruturação
- ✓ Papel desempenhado pela cultura nos processos de fusão das empresas
- ✓ Necessidade de ampliar o papel desempenhado pelos empregados nas organizações
- ✓ Necessidade de entender o homem e o seu comportamento dentro da organização em função das mudanças ocorridas nas estratégias de mercado

Ao longo do tempo e de todas as mudanças observadas nas empresas, podemos citar alguns elementos básicos da cultura organizacional: as crenças, os valores, as normas, as sanções, os símbolos, o idioma e a tecnologia. Não podemos afirmar que todos eles estejam presentes nas organizações, pois algumas apresentam diferenças de cultura e poderão ter inseridos outros elementos, não apenas os citados.

Existem inúmeros conceitos de cultura organizacional encontrados em uma série de bibliografias disponíveis, porém todas elas se resumem em dizer que é um conjunto de crenças, atitudes, regras, comportamentos que são seguidos dentro de uma empresa, sejam eles escritos e doutrinados, ou implícitos dentro da empresa e, dessa forma, todos os seguem,

entendem e obedecem.

A cultura organizacional dentro das empresas é formada desde o início da organização. Ela é implantada de acordo com as ideias do seu fundador ou de acordo com as ideias da equipe de acionistas, e diversos fatores contribuem para a sua implantação. Além disso, outros itens contribuem para a formação da cultura organizacional, como, por exemplo, o local geográfico da implantação empresa, a cultura da sociedade instalada ao redor da instituição, as crenças e os valores das pessoas que farão parte da organização, as instalações físicas, as cores utilizadas nessas instalações, o tipo de processo de trabalho utilizado e, principalmente, o estilo de administração implantado pelos gerentes responsáveis.

Cultura organizacional nas relações de trabalho

A partir do momento em que a cultura organizacional está bem disseminada e bem implantada dentro de uma empresa e todos os envolvidos a conhecem, entendem e a praticam, as relações de trabalho dentro da instituição ficam mais fáceis, principalmente nas relações entre as pessoas e nas relações das pessoas para com a empresa.

Logo, se acontecer algo relacionado ao sistema de trabalho ou às relações interpessoais, é possível identificar quais serão os desencadeamentos e as condutas a serem realizadas diante dessas ocorrências, o que torna o processo de administração entendível e de conhecimento geral.

A cultura organizacional de uma empresa pode ter diversos focos, ou apenas um – isso dependerá muito de como foi criada. Um dos focos é o poder, que é exercido pela administração da empresa, em que será exercido um poder absoluto e de benevolência para com todas as pessoas da organização.

Outro foco é para a função, em que todas as funções da empresa estão perfeitamente definidas e coordenadas por uma série de

normas em que a hierarquia é privilegiada em detrimento da operação propriamente dita.

Dentro da cultura organizacional, outro foco identificado é para a tarefa, no qual é valorizada a experiência de vida e a capacidade para resolver problemas, em que a principal valorização são os resultados alcançados independentemente da forma de como isso é conseguido.

Outro foco da cultura organizacional é o foco no processo, em que todas as prioridades de trabalho são colocadas no processo de trabalho, as pessoas não são consideradas parte do todo e recebem um tratamento secundário, privilegiando o resultado do processo produtivo.

O foco para as pessoas está ganhando muito espaço nos últimos tempos devido à implantação dos sistemas de gestão dentro das organizações, em que a estrutura da organização está a serviço dos seus membros e a individualidade é valorizada ao extremo, ocasionando uma competitividade velada entre as pessoas envolvidas nos processos em questão.

Porém, a criatividade, a originalidade

e o esforço para contribuir com as mudanças são bem diferentes das demais organizações. Dentro dessas empresas, toda vez que ocorrem mudanças, é necessário tratar com as pessoas de forma individual para que sejam preservadas das consequências que podem ocorrer.

O foco na inovação é mais uma abordagem da cultura organizacional dentro das organizações em que a hierarquia é mais achatada e a autoridade é diluída entre as pessoas. As pessoas são incentivadas a assumirem riscos no seu trabalho, sabendo que podem ocorrer muitos erros e muitos acertos, que serão comemorados da mesma forma, pois se acredita em um processo de aprendizado contínuo com essas ações.

E, por último, temos o foco para a equipe, e as empresas têm uma cultura orientada para grupos de pessoas colaborativas em que o principal é a colaboração entre as pessoas. Essas organizações tendem a contratar pessoas que fazem parte de grupos variados fora do ambiente de trabalho, pois tendem a relacionamentos positivos entre si e com as pessoas responsáveis pela administração, gerando um ambiente de trabalho participativo em todas as decisões.

Com o passar dos anos e principalmente a partir dos anos 2000, temos visto nas organizações a implantação de um novo foco nas suas administrações, visto como o

foco da saúde e da segurança no trabalho.

Atualmente, em muitas empresas esse foco se firmou na cultura organizacional, tornando-se parte integrante de todas as ações e decisões tomadas pela administração, possibilitando cada vez mais um ambiente de trabalho extremamente saudável e participativo, em que a valorização das pessoas é a base da organização.

Para valorizar as pessoas e os sentimentos delas, é preciso avaliar o clima organizacional. O clima da empresa é o conjunto de propriedades mensuráveis do ambiente de trabalho utilizado como um indicador de satisfação dos membros que compõem uma empresa, abrangendo os aspectos de cultura e a realidade da organização.

Tal indicador influencia diretamente a motivação e o comportamento das relações no trabalho, fazendo-se assim pertinente quando melhorias de segurança nos processos de trabalho são planejadas.

Portanto, as organizações estão cada vez mais preocupadas com a cultura e o clima organizacional, realizando pesquisas com as pessoas sobre esses temas visando a maior participação das pessoas, gerando resultados positivos para o engrandecimento das empresas.

Cultura organizacional, segurança no trabalho e o técnico em segurança

Já vimos que a cultura organizacional pode ser implantada em uma empresa, dessa forma a cultura da segurança do trabalho não foge a essa regra. A cultura da segurança do trabalho depende da vontade da alta administração dentro da sua visão de negócios futuros e da sua sobrevivência no mercado competitivo. A sua implantação pode ter diversos fatos geradores, sendo o principal deles a necessidade de uma certificação na área de SST. Nesse caso, a cultura da segurança passa a ter um caráter obrigatório, pois passa a ser um requisito essencial e auditável para as certificações, em que a sua implantação deve ser visível e entendida por todas as pessoas da organização.

Quando as empresas resolvem não participar de uma certificação, não quer dizer que a cultura de segurança não possa ser implantada. Independentemente das certificações, a empresa pode implantar um processo de gestão que atenda às suas necessidades e gerem os resultados esperados. Esta implantação pode se dar por inúmeros meios conhecidos e disponíveis na área, podendo ser inclusive pelos programas de saúde e segurança do trabalho.

Nesse momento, o papel do profissional da saúde e segurança do trabalho é primordial, pois das ações dele dependerá o sucesso da implantação, da evolução, da manutenção e dos resultados alcançados. Inicialmente, é necessário verificar o grau de entendimento de todas as pessoas, desde a alta cúpula até as pessoas do chão de fábrica e de atividades operacionais, obtendo-se um bom diagnóstico da cultura organizacional da empresa no que se refere a SST.

Posteriormente, é preciso elaborar um plano para a implantação da cultura, estabelecendo todas as ações ao longo do tempo necessário para começar a obter os resultados desejados. Esses resultados não serão imediatos, porque até que todos entendam e assumam essa cultura leva um tempo, que é diferente de organização para organização. Porém, para o sucesso dessa empreitada, os primeiros a comprarem esse projeto devem ser a alta administração, pois sem esse apoio o resultado poderá ser um fracasso total.

Porém, caso o técnico em segurança do trabalho faça parte de uma organização onde a cultura da segurança já esteja implantada, ele irá pular a etapa da disseminação. Porém, é preciso fazer a manutenção da cultura, pois o cuidado nas relações e a melhoria contínua deverá ser permanentemente uma preocupação desse profissional.

Para concluir esse item, é preciso dizer ao profissional de SST o quanto é necessário e importante entender o que é a cultura organizacional de uma empresa, pois é a partir dela que ele pode alcançar o sucesso total das suas atividades, explorando adequadamente

a cultura já introduzida ou implantando uma nova cultura referente a SST.

Esse ponto deve ser visto pelo técnico em segurança do trabalho como uma grande oportunidade de atuação, principalmente o desenvolvimento de estratégias criativas para que possa colocar em prática sua principal atividade, que é zelar pela saúde e pela segurança dos trabalhadores.

Para isso, ao iniciar o seu trabalho em uma empresa, é preciso entender como a instituição funciona a respeito desses assuntos – é preciso entender e perceber a cultura organizacional, entender e perceber o estilo de administrar da alta cúpula da empresa, entender e perceber o modelo de gestão da empresa e, com essas informações, elaborar um plano de trabalho adequado para a área dentro da empresa.

O objetivo do plano de trabalho é a implementação dos programas de SST necessários para a empresa, principalmente no atendimento da legislação pertinente e na prevenção de acidentes e doenças do trabalho.