

Antonio Fernando Navarro<sup>[1]</sup>

Este artigo é baseado: "Nos conselhos práticos extraídos do Guia elaborado pelo Health and Safety Executive, entidade reguladora da Segurança e Saúde no Trabalho no Reino Unido, sob o título Leading Health and Safety at Work ["Liderar a Saúde e a Segurança no Trabalho"] (Institute of Directors e Health and Safety Executive, 2007)."

---

## Resumo

É certo que a Liderança da Gestão é importante contributo para o controle e redução das ocorrências de acidentes do trabalho, e mesmo de falhas na execução de projetos. O líder verdadeiro, e não imposto é rapidamente aceito por todos os envolvidos em um projeto que passam a vê-lo como um guia a ser seguido. Empresas que desenvolvem atividades de alto risco, como o da exploração, produção, refino e distribuição de petróleo requerem de seus líderes um comportamento que possibilite que suas orientações sejam imediatamente cumpridas. Nessas atividades a segunda chance pode não ocorrer, em se tratando de acidentes do trabalho. Desta maneira, ou se cumpre o que determinado nos procedimentos ou se tem um "vácuo" que possibilita que os acidentes surjam mais rapidamente. Todavia, a principal razão de se tratar deste tema conduzido por uma das mais renomadas entidades Health and Safety Executive, é o de trazer uma visão complementar resultante de uma atuação de cerca de 40 anos em atividades de gerenciamento de riscos em instalações que apresentavam riscos elevados, inclusive instalações de Óleo & Gás. Desta maneira, não se tem uma análise crítica apenas pela crítica, mas sim uma análise complementar trazendo à luz questões observadas nessa longa caminhada de gerenciamento de riscos.

**Palavras-Chave:** Gerenciamento de Riscos, Atividades de Riscos, Liderança, Motivação de Equipes, Redução de acidentes do Trabalho.

---

## Management leadership: discussion on the question

Antonio Fernando Navarro<sup>[1]</sup>

This article is based on "The practical advice listed in this section are taken from the Guide prepared by the Health and Safety Executive, regulatory authority for safety and health at work in the United Kingdom under the title Leading Health and Safety at Work ["leading health and safety at work"] (Institute of Directors and Health and Safety Executive, 2007). "

---

## Summary

It is true that the leadership of the management's important contribution to the control and reduction of occurrences of industrial accidents, and even flaws in project execution. The real leader, and no tax is quickly accepted by everyone involved in a project that will see him as a guide to be followed. Companies developing high-risk activities, such as exploration, production, refining and distribution of oil require of their leaders a behavior that enable its guidelines and are immediately fulfilled. In these activities the second chance may not occur in the case of industrial accidents. In this way, or if it fulfills its particular procedures or if you have a "vacuum" which enables accidents arise more quickly. However, the main reason to treat this subject conducted by one of the most renowned entities Health and Safety Executive, is to bring a complementary vision resulting from an act of about 40 years in risk management activities at facilities presenting high risks, including Oil & Gas facilities. This way, you don't have a critical analysis only by critics, but rather a complementary analysis, bringing to light issues observed in this long journey of risk management.

**Keywords:** Risk Management, Risk' Activities, Leadership, Team Motivation, Reduction of Industrial Accidents.

## Liderazgo de gestión: discusión sobre la cuestión

Antonio Fernando Navarro<sup>[1]</sup>

Este artículo se basa en "los consejos prácticos enumerados en esta sección se toman de la Guía elaborado por el Health and Safety Executive, autoridad regulatoria para seguridad y salud en el trabajo en el Reino Unido bajo el título principal de salud y seguridad en el trabajo ["salud líder y seguridad en el trabajo"] (Instituto de administración y Health and Safety Executive, 2007)."

---

### Resumen

Es cierto que el liderazgo de la gerencia es importante contribución para el control y la reducción de las ocurrencias de accidentes industriales e incluso fallas en la ejecución del proyecto. El verdadero líder y ningún impuesto es rápidamente aceptado por todos los trabajadores envueltos en un proyecto que lo verá como una guía a seguir. Empresas desarrollan actividades de alto riesgo, tales como la exploración, producción, refinación y distribución del petróleo requieren de sus líderes un comportamiento que permiten a sus directrices y se cumplan inmediatamente. En estas actividades no se produzca la segunda oportunidad en el caso de los accidentes industriales. De esta manera, si cumple con sus modalidades particulares o si usted tiene un "vacío" que permite los accidentes ocurren más rápidamente. Sin embargo, la razón principal para tratar este tema realizado por una de las más reconocidas entidades Health and Safety Executive, es traer una visión complementaria resultante de un acto de unos 40 años en las actividades de gestión del riesgo en instalaciones que presentan altos riesgos, incluyendo instalaciones de petróleo y Gas. De esta manera, no tienes un análisis crítico sólo por los críticos, sino más bien un análisis complementario, trayendo a la luz cuestiones observadas en este largo viaje de gestión de riesgos.

**Palabras clave:** Gestión de Riesgos, Actividades de Riesgos, Liderazgo, Motivación de las Equipo, Reducción de los Accidentes.

---

### Introdução

Uma gestão eficaz da segurança e saúde no trabalho é um dos principais fatores do êxito duradouro de qualquer empresa. É importante que os quadros dirigentes demonstrem uma liderança efetiva no domínio da segurança e da saúde, a par e em conexão com os seus outros deveres e responsabilidades. Uma gestão eficaz defende a saúde, a segurança e o bem-estar dos trabalhadores reduzindo os riscos e aumentando a proteção contra lesões ou doenças resultantes da atividade profissional.

Cabe aos líderes definir uma **orientação estratégica para a gestão da segurança e da saúde** nas suas organizações e **motivar os trabalhadores para um empenhamento efetivo** na obtenção de bons resultados em matéria de segurança e saúde.

A orientação estratégica requer um planeamento estratégico das ações a serem desenvolvidas no projeto, aqui considerado como um empreendimento, ou o conjunto de ações necessárias para por em funcionamento uma instalação industrial, que pode ser uma fábrica, uma refinaria, uma unidade petroquímica, ou qualquer outra instalação industrial. Ações estratégicas definem os momentos em que as atividades devem ocorrer. Tal qual na construção de uma casa, tarefa simples, deve iniciar com a limpeza e a demarcação do terreno, seguindo para a execução do projeto, que "deve caber no terreno", e, a partir daí, se iniciam as atividades ditas de construção, como as escavações para as fundações, as concretagens para a montagem das estruturas, os assentamentos das alvenarias e demais atividades. Quando o planeamento não é adequado ou não é feito pode se correr o risco de se antecipar serviços que depois terão que ser desmanchados para não prejudicar a instalação dos equipamentos e unidades. O planeamento não deve estar voltado somente para a atividade principal, mas também englobar o conjunto de processos necessários para a conclusão do projeto a bom termo, incluso a contratação e capacitação de pessoal, a compra e elaboração de cronogramas de fornecimento de bens e serviços, e por aí segue. Ações de improviso apresentam grande probabilidade de terminarem mal.

Existe, pois, uma diferença significativa entre **liderança na segurança e na saúde e gestão da segurança e da saúde**. A primeira é estratégica e a segunda, operacional. O tema deste texto é a liderança, e o maior destaque vai para os quadros dirigentes e a própria administração.

Efetivamente os resultados das empresas que se encontram no topo do ranking daquelas onde efetivamente se pratica a Gestão em todos os seus aspectos, e os gerentes são os líderes de suas equipes passam a ser benchmark. Em empresas como a Statoil, por exemplo, possuem como cultura, e não como estratégia operacional ou comercial, o total envolvimento de toda a sua liderança em cada projeto. Periodicamente o presidente e seus gerentes "trocam" de capacetes, uma maneira de dizer que naquela ocasião pensam e agem com o olhar daquele ao qual pertence o capacete, vivenciando os problemas das áreas. Dessa maneira, os trabalhadores do dito "chão de fábrica" os percebem como uma só estrutura. Essa postura produz resultados em todas as áreas. Através da leitura do texto-base distingue-se de início que para a Health and Safety Executive liderança é algo estratégico e gestão algo operacional.

**Liderança** é a arte de **comandar pessoas**, atraindo seguidores e **influenciando** de forma positiva mentalidades e comportamentos. A liderança pode surgir de forma natural, quando uma pessoa se destaca no papel de líder, sem possuir forçosamente um cargo de liderança. É um tipo de liderança informal. Quando um líder é eleito por uma organização e passa a assumir um cargo de autoridade, exerce uma liderança formal. Um líder é uma pessoa que dirige ou aglutina um grupo, podendo estar inserido no contexto de indústria, no exército, etc. ... O líder tem a função de unir os elementos do grupo, para que juntos possam alcançar os objetivos do grupo. A liderança está relacionada com a **motivação**, porque um líder eficaz sabe como motivar os elementos do seu grupo ou equipe.<sup>[2]</sup>...

A liderança é entendida por alguns estudiosos como algo intrínseco do caráter e da personalidade do indivíduo. Há líderes que surgem espontaneamente em seus grupos sociais, líderes que o passam a ser por vontade de alguns e pessoas que se julgam líderes. A grande questão é que se o grupo não reconhecer espontaneamente essa liderança certamente não a seguirá. A gestão, por outro lado trata da organização, da disciplina operacional e do cumprimento de atividades ou ações específicas.

**Gestão** significa **gerenciamento, administração**, onde existe uma instituição, uma empresa, uma entidade social de pessoas, a ser gerida ou administrada. O objetivo é de crescimento, estabelecido pela empresa através do esforço humano organizado, pelo grupo, com um objetivo específico. As instituições podem ser privadas, sociedades de economia mista, com ou sem fins lucrativos.... A gestão é um ramo das ciências humanas porque tratam com grupo de pessoas, procurando manter a sinergia entre elas, a estrutura da empresa e os recursos existentes. A **gestão administrativa** além da técnica de administrar, ainda se utiliza de outros ramos como o direito, a contabilidade, economia, psicologia, matemática e estatística a sociologia, a informática entre outras. ... As funções do gestor são em princípio fixar as metas a alcançar através do planejamento, analisar e conhecer os problemas a enfrentar, solucionar os problemas, organizar recursos financeiros, tecnológicos, ser um comunicador, um líder, ao dirigir e motivar as pessoas, tomar decisões precisas e avaliar, controlar o conjunto todo.<sup>[3]</sup>

Passa a ficar mais claro que em ambientes de operacionalidade complexa, que requerem respostas imediatas, onde os riscos físicos e operacionais são elevados, a capacidade de liderar é um aspecto importante. Mas, retornando, a liderança pode ser intuitiva, do próprio indivíduo ou delegada a determinada pessoa. Quando intuitiva tem-se o líder verdadeiro ou autêntico. Muitas vezes o encarregado de uma empresa apresenta uma capacidade de liderança muito maior do que o presidente da empresa. Quando isso ocorre, essa capacidade de liderança deve ser aproveitada ao máximo, e não deixada de lado em função da diferença de posições hierárquicas.

---

## Método

O método utilizado para a divulgação do tema é o de se empregar o texto produzido para se chegar

a um texto-base. Por essa razão irá se seguir o contido em:

"Os conselhos práticos extraídos do Guia elaborado pelo Health and Safety Executive, entidade reguladora da Segurança e Saúde no Trabalho no Reino Unido, sob o título Leading Health and Safety at Work, do Institute of Directors e Health and Safety Executive, 2007."

---

## Resultados

No desenvolvimento do texto-base a proposta é a da discussão parametrizada pelo artigo, que aborda questões associadas a Liderança, Gestão, Indústria de Óleo & Gás. Retornando ao artigo, no item relacionado a custos versus benefícios, tem-se:

### **a) Custos e benefícios relacionados com a liderança na segurança e na saúde**

**A liderança é um dos fatores determinantes do bem-estar dos trabalhadores** e uma condição essencial para a criação e a manutenção de locais de trabalho seguros e saudáveis.

**Uma liderança fraca e uma gestão deficiente** no local de trabalho podem ter numerosas consequências negativas para os trabalhadores.

A literatura científica estabeleceu uma **estreita correlação** entre, por um lado, **a eficácia da liderança** e, por outro, um **maior bem-estar dos trabalhadores** (menos ansiedade, menos depressões e menos stress) e uma **redução do absentismo por doença** e do número de pensões por invalidez.

Uma liderança fraca e uma gestão deficiente foram consideradas um **indicador seguro de previsão dos resultados** das organizações **no domínio da segurança** e podem estar relacionadas com o empenhamento dos trabalhadores na adoção de estilos de vida saudáveis. Vários estudos verificaram igualmente que uma liderança forte e eficaz tem reflexos positivos na saúde e no bem-estar dos trabalhadores.

Uma liderança fraca na SST pode causar **prejuízos tanto de ordem financeira como ao nível da reputação** e contribuir para um **fraco desempenho operacional e financeiro**.

Refira-se, a título de exemplo, que, numa empresa química, foram avaliados em mais de 22.000 euros os custos correspondentes ao tempo desperdiçado na sequência de cada incidente de que resultasse uma ausência ao trabalho de um ou mais dias. No cálculo dos custos financeiros reais foram considerados:

- O tempo gasto pelos gestores na investigação do incidente;
- A suspensão da produção para investigação do acidente;
- Eventuais encargos associados a lesões sofridas no local de trabalho;
- Os custos da aplicação subsequente de medidas preventivas adicionais.
- Ao invés, uma **boa liderança** pode ter consequências muito positivas para as organizações, nomeadamente as seguintes:
  - Melhoria da reputação da empresa;
  - Fidelização acrescida de clientes e subcontratantes;
  - Melhoria do ânimo dos trabalhadores;
  - Maior capacidade de atração dos melhores trabalhadores (empregador de eleição);
  - Capacidade para ganhar novos contratos;
  - Aumento da produtividade e da eficiência operacional.

A ausência de uma efetiva liderança ou uma fraca liderança que não ofereça o apoio necessário ao exercício das atividades pode comprometer os resultados finais. No texto base se apurou uma média de vinte mil euros de prejuízos somente em decorrência de um incidente ou acidente do trabalho. No Brasil ainda não se tem análises dessa envergadura e com a profundidade requerida, mas basta observar que quando há um acidente poderão ocorrer, simultaneamente ou não as

seguintes situações:

- Perda da capacidade de trabalho do acidentado, que precisará:
  - Ser deslocado para ambiente onde possa ser socorrido;
  - Que mobilizará equipe de atendimento médico e de transporte do acidentado;
  - Que demandará de tratamento médico e medicamentoso por um período de tempo;
  - Que precisará ser substituído por outro profissional enquanto não puder retornar às suas atividades;
  - Que o profissional substituto terá que ser supervisionado por algum tempo até que se comprove que estará apto para a substituição plena;
  - Que enquanto se presta o atendimento ao acidentado haverá uma redução da capacidade de produção do grupo que funcionários que presenciaram o acidente e ou que atuam no mesmo ambiente de trabalho;
- Custos sociais, securitários e previdenciários;
- Custos eventuais com nova contratação, inclusive com a realização de todos os procedimentos para tal;
- Custos devido a multas contratuais impostas devido a ocorrência do acidente;
- Custos não diretamente mensuráveis como o de danos à imagem da empresa, entre outros.

Essa pequena análise de custos, que vai se estratificando conforme as ações necessárias pode fazer com que os custos indiretos sejam decuplicados em relação aos custos diretos. Esse é o parâmetro que muitas empresas não levam em consideração quando não investem o suficiente na prevenção de perdas. Por não existir os parâmetros métricos necessários não se tem um parâmetro básico. Há muitos artigos que tratam da questão de custos ou investimentos na área de prevenção. Essa é uma questão que precisa ser adequadamente analisada antes de se optar por não investir na segurança ou "gastar" o mínimo necessário.

## **b) Estilos de liderança: os bons, os maus e os detestáveis**

A liderança pode manifestar-se de várias formas e a diferentes níveis. A investigação, que tem vindo a intensificar-se, permitiu concluir que o estilo de liderança pode determinar em parte o nível de segurança, saúde e bem-estar dos trabalhadores.

A liderança somente é efetiva quando é aceita espontaneamente pelos trabalhadores. Há que se distinguir que o Gerente Geral de um empreendimento é o "líder" da equipe que compõe o empreendimento. Mas, será que esse gerente possui as características de um líder? Como esse líder seria percebido pelos demais membros de sua equipe? A resposta é quase imediata, com baixos resultados em todas as áreas.

## **I. Liderança transformacional: os BONS**

Os líderes transformacionais aspiram a **produzir mudanças positivas nos indivíduos e nos sistemas sociais**. Procuram reforçar a **motivação** e o **ânimo** e melhorar o **desempenho** dos liderados recorrendo a diversos mecanismos:

- alargar o sentimento de identidade dos trabalhadores à missão e à identidade coletiva da organização
- identificar os pontos fortes e os pontos fracos dos trabalhadores, para que o líder possa atribuir as tarefas de modo a otimizar o desempenho de cada um deles
- desafiar e incentivar os trabalhadores a assumirem cada vez mais o controle do seu trabalho
- assumir-se como modelo de comportamento dos trabalhadores, para os inspirar e motivar

Os líderes transformacionais procuram influenciar os seus subordinados "ampliando e elevando os objetivos dos liderados e transmitindo-lhes a confiança necessária para que o seu desempenho ultrapasse as expectativas consignadas no acordo tácito ou expresso de intercâmbio" (Dvir et al.,

2002, p. 735).

Os líderes transformacionais podem **influenciar** de forma positiva e indireta **o bem-estar psicológico dos trabalhadores** suscitando emoções positivas através da sua interação com os subordinados. Este tipo de líderes pode ainda contribuir para o bem-estar dos trabalhadores pelo modo como influenciam a percepção que os trabalhadores têm do significado e dos objetivos do seu trabalho.

Os líderes que são indispensáveis para as organizações são aqueles que aglutinam ideias e conduzem seus subordinados a encontrar soluções. Ou seja, sempre partem do conceito de que ideias boas e sólidas são aquelas construídas por todos, já que são as aceitas pelo grupo. Quando isso não ocorre as ideias apenas são seguidas ou suas determinações cumpridas. Se essa última hipótese ocorre estaremos tratando da quebra de paradigmas e do esfacelamento das "culturas" introspectivas e aquelas corporativas. Essas culturas devem ser convergentes. O Líder nato sabe perceber de onde partirão os apoios aos projetos e como "quebrar" as interferências e ou omissões. Aliás, para a liderança, as omissões são semelhantes a "ecos", além de nada agregar no processo construtivo.

## **II. Liderança passiva: os MAUS**

A liderança passiva desdobra-se em duas vertentes fundamentais:

- A gestão como recurso em casos excepcionais (passiva): os líderes só tomam medidas corretivas quando os problemas de desempenho já se tornaram graves.
- A liderança laissez-faire, que se caracteriza pela inação, pela indisponibilidade para com os subordinados, pela falta de clareza quanto às expectativas de desempenho e pela fuga à tomada de decisões e às responsabilidades da liderança.

Esse tipo de liderança não se suporta por muito tempo, pois que não vai ao encontro dos anseios dos demais membros da equipe. Quem trabalha, trabalhou ou tem o conhecimento do que seja trabalhar em área de risco, na verdade de elevado risco, sabe que cada membro da equipe tem seu companheiro de trabalho como seu provável salvador. São vínculos que vão se fortalecendo em razão da segurança de muitos depender do raciocínio e da rapidez da ação de um companheiro. Além disso, nessas atividades de O&G as pessoas convivem mais intimamente, principalmente por trabalharem em turnos, dentro de turnos. O trabalhador segue para uma unidade offshore e lá permanece minimamente por 14 dias e depois sai para o "descanso", retornando para mais um período. Durante esses dias cumpre uma jornada de trabalho em turnos. O risco de acidentes, a distância de casa, os problemas operacionais terminam gerando enorme carga de stress, que é potencializada quando a chefia não é aceita pelo grupo. Certamente subordinados a esse tipo de chefia e nas condições já descritas têm-se períodos de trabalho onde as probabilidades de ocorrência de acidentes são elevadas.

## **III. Supervisão abusiva: os DETESTÁVEIS**

A supervisão abusiva é determinada com base na **percepção dos subordinados** quanto à frequência e à intensidade dos **comportamentos hostis e não verbais** (com exclusão do contato físico) dos seus supervisores.

Este tipo de liderança manifesta-se muitas vezes sob a forma de comportamentos (verbais e não verbais) tidos como **impróprios, destrutivos, agressivos e manipuladores**.

**É o caso, por exemplo**, dos chefes que ridicularizam publicamente os subordinados ou os culpam de erros que não cometeram, e dos que recorrem ao insulto e à intimidação. O comportamento abusivo das chefias tem sido associado a **efeitos nefastos quer na saúde e no bem-estar dos trabalhadores**, quer na sua atitude face ao trabalho e no seu desempenho profissional.

As lideranças Detestáveis não deveriam nem ser contratadas pelas empresas. Porém, há

empresários que dão ênfase na contratação de pessoas que têm o perfil de "feitores", ou seja, imaginam que possam ser excelentes administradores e gestores. Muitos desses gestores apresentam esses comportamentos anormais por problemas psiquiátricos, como aqueles que não gostam de espaços claustrofóbicos, aqueles que não suportam ser pressionados para apresentar soluções ou não gostam de ser cobrados por respostas ou ações. Assim, é importante que em atividades como a já descrita um dos exames médicos admissionais mais importantes sejam aqueles de avaliação psiquiátrica e ou psicológica.

Oliveira & Nunes (2008)<sup>[4]</sup> quando tratam em seu artigo: Violência Relacionada ao Trabalho: uma Proposta conceitual apresentam:

...Com o objetivo de realizar uma reflexão científica acerca do tema, não o reduzindo ao mundo da delinquência e indo além do enfoque das "causas externas", Minayo (1994) apresenta uma tipologia de distintas formas de violência em que distingue a violência estrutural, a violência de resistência e a violência da delinquência. Essa última representação é a mais comumente identificada com o termo "violência" nas sociedades modernas. Essa dominância oculta muitas outras formas insidiosas de violência como a opressão dos poderosos sobre os fracos (Minayo, 1997)....

... Odália (1991) chama a atenção para o fato de que a violência não traz em si uma "etiqueta de identificação", apresentando-se, frequentemente, como um ato natural, rotineiro, inscrito na ordem das coisas. Nessa perspectiva, coloca que a desigualdade entre os homens, permitindo que alguns usufruam os benefícios oriundos do desenvolvimento social e outros vejam essas conquistas lhes serem negadas, é uma violência. Assim, propõe considerar a violência uma forma de privação. Chauí (1998) corrobora o citado autor, quando, apresenta a etimologia de violência, remetendo-se ao latim vis, força. Segundo a autora, violência significa desnaturar, agir usando a força para ir contra a natureza de outrem; constranger, agir contra a vontade de outrem; transgredir coisas e ações que alguém ou uma sociedade define como um direito; um ato de abuso físico e/ou psíquico contra alguém, caracterizando relações intersubjetivas definidas pela opressão, intimidação e pelo medo. A autora acrescenta que as causas e razões da violência vão além do momento em que são definidas como violência propriamente dita, destacando a cegueira da sociedade brasileira acerca do lugar efetivo de produção da violência: sua própria estrutura....

## **Discussão**

A questão da importância das boas lideranças para o sucesso dos empreendimentos deixou de ser um case para se transformar em um lugar comum. As empresas investem muito na escolha de seus líderes, sejam de projeto, de construção, de operação de instalações, entre outros, a ponto de se ter líder de equipe. Conseguiram entender que o comando de pessoas somente poderia ser exercido através de profissionais que conhecessem as atividades que seriam desenvolvidas e que tinham o conhecimento técnico do que seria necessário para a conclusão das tarefas e o que cada um dos componentes da equipe teria que realizar. O líder sabe distribuir as missões para funcionários específicos. O líder sabe atribuir a responsabilidade para cada um. O líder sabe como interferir na execução de uma tarefa sem que isso seja de modo depreciativo para o trabalhador. O trabalhador deve ver em seu líder aquele companheiro que ajuda e precisa ser ajudado. Infelizmente poucas empresas possuem essa visão do que seja a liderança em todos os níveis. Quando essa existe as atividades são concluídas sem problemas. De uma feita ouvimos de uma instrumentadora que o cirurgião com quem trabalhava era extremamente sério e às vezes duro ao tratar com os membros de sua equipe, mas que todos gostavam de trabalhar com ele porque era um excelente profissional e somente compartilhando de suas cirurgias os profissionais aprendiam muito. Em outro momento ouvimos de uma aluna que o coordenador de determinada disciplina ia visitar periodicamente a turma e que naquelas ocasiões conversava muito com os alunos e exigia muito de seus professores, sendo conhecido como o "cão chupando manga". Ela, todavia, achou que valeu à pena pois graças a essas constantes cobranças teve que estudar mais e passou em primeiro lugar. Nesses dois exemplos o que se percebe é a presença da liderança, o rigor nas cobranças e o envolvimento pessoal permanente.

Líderes podem também se comportar de forma destrutiva de forma que afeta principalmente a organização (Kellerman, 2004; Lipman-Blumen, 2005), podendo levar a consequências negativas para a execução de tarefas, a qualidade do trabalho, eficiência e relações com clientes (Padilla, Hogan e Kaiser, 2007). Conceitos freqüentemente usados para descrever tais comportamentos são 'liderança falha' (Hogan, 1994), 'descarrilamento da liderança' (McCall e Lombardo, 1983; Shackleton, 1995), o 'lado escuro da liderança' (Conger, 1990), 'liderança tóxica' (Lipman-Blumen, 2005) e 'gerentes prejudicados' (Lubit, 2004). Tais líderes negligenciam, ou mesmo contribuem para que a empresa não atinja seus objetivos, por exemplo, sabotando a execução de tarefas de seus subordinados, em prol de objetivos alternativos pelo trabalho do que aqueles estabelecidos pela organização (Conger, 1990), por roubar recursos como materiais, dinheiro ou tempo, ou incentivando os funcionários a se envolver em tais atividades (Polanica et al., 1978). Tendo em conta a amplitude dos conceitos usados para descrever líderes destrutivos, parece-me claro que liderança destrutiva é sem "tonetype" do comportamento de liderança. Levando em conta essa diversidade, o presente estudo utiliza o conceito abrangente de 'liderança destrutiva', definida como 'comportamento repetido e sistemático por um líder, supervisor ou gerente que viola o interesse legítimo da organização por neutralização e/ou sabotando os objetivos da organização, tarefas, recursos e eficácia e/ou a motivação, bem-estar ou satisfação do trabalho pelos subordinados' (Einarsen, oficialmente e Skogstad 2007, p. 208). Portanto, destrutiva liderança é atuar sistematicamente contra o legítimo interesse da organização, seja por abusar de subordinados ou por trabalhar contra a realização dos objetivos da organização, incluindo qualquer comportamento ilegal. A definição enfatiza repetido comportamento destrutivo em oposição a um simples ato como uma explosão isolada de raiva ou mau comportamento espontâneo. No entanto, se se tornar repetidos erros ou explosões de raiva, eles representam liderança destrutiva de acordo com a definição, independentemente de suas intenções ou antecedentes. Além disso, liderança destrutiva trata de comportamentos que violem, ou estão em oposição, ao que é considerado como o legítimo interesse da organização. Incluindo o interesse legítimo é em conformidade com a definição (2001) Sackett e do DeVore 'comportamento contraproducente no local de trabalho', estreitando-se daquilo que uma organização pode esperar de seus líderes. Portanto, o que é percebido como comportamento destrutivo pode variar entre culturas e sociedades e, também, ao longo do tempo (Einarsen, oficialmente e Skogstad, 2007).<sup>[5]</sup>

## **Liderança na SST e gestão da SST**

### **Os líderes desempenham um papel central e decisivo pela influência que exercem por diversas formas na gestão da segurança e da saúde.**

- Tal acontece, por exemplo, quando:
- estabelecem uma governança eficaz da gestão da SST;
- definem a estratégia, a política e os objetivos, e fazem o acompanhamento dos progressos;
- dão exemplos de boas práticas com o seu próprio comportamento;
- instauram uma cultura favorável à segurança e à saúde e determinam o envolvimento de todos os trabalhadores nas questões da segurança e da saúde;
- mantêm a segurança e a saúde como prioridades nas atividades do dia-a-dia;
- dão a todos os trabalhadores a possibilidade de tomarem medidas preventivas e adotarem um comportamento saudável e seguro;
- oferecem aos trabalhadores formação no domínio da segurança e fornecem-lhes os instrumentos e equipamentos necessários;
- envolvem os trabalhadores nas decisões sobre segurança e saúde.

### **Principais características e elementos identificadores da liderança na SST**

- Como reconhecer uma liderança forte na SST?
- Algumas das características e indicadores mais importantes de uma forte liderança em matéria de SST são a liderança ativa, o empenhamento e a participação dos trabalhadores e avaliação e análise eficazes do ambiente de trabalho (The Institute of Directors and the Health and Safety Executive, 2007).

**Uma liderança ativa na SST...**

- ... deve evidenciar um compromisso ativo visível dos quadros dirigentes e da administração em relação à segurança nos locais de trabalho e ao bem-estar dos trabalhadores. A par desse compromisso ativo, deverão registrar-se, no seio da organização, elevados níveis de empenhamento e confiança relativamente à segurança e à saúde.
- Ao nível da administração, a liderança ativa pode ser evidenciada pela existência de uma estratégia ampla e integrada de segurança e saúde, políticas e estruturas de governação eficazes. Ao nível dos gestores e dos supervisores, a liderança ativa pode manifestar-se pela utilização de sistemas de comunicação bidirecionais eficazes e, se for caso disso, pela existência de estruturas de gestão abertas e eficazes.
- O envolvimento ativo e permanente dos trabalhadores...
- ... na criação e na gestão de condições e processos de trabalho seguros e saudáveis constitui um elemento identificador decisivo de uma forte liderança na SST. Os líderes podem e devem incentivar os trabalhadores a participarem ativamente na criação e na manutenção de locais de trabalho seguros e saudáveis, e podem fazê-lo através da disponibilização de informação, formação e educação de elevada qualidade em matéria de segurança e saúde.
- É possível incentivar e desenvolver a participação dos trabalhadores através de uma comunicação bidirecional eficaz entre trabalhadores e gestores, desde que os líderes estejam dispostos a aceitar as opiniões e as reações dos trabalhadores.
- Uma liderança e uma gestão fortes da SST devem utilizar processos eficazes de avaliação e de reavaliação...
- ... que incluam a identificação e a gestão atempadas e eficazes dos riscos para a segurança e a saúde. Poderá ser necessário recorrer a peritos que ajudem a definir esses procedimentos de avaliação e de reavaliação. Os líderes devem aspirar a que o acompanhamento, a comunicação e a análise do desempenho da organização em matéria de segurança e saúde – e a comparação deste com o de outras organizações – sejam transparentes para todos os trabalhadores e para os principais acionistas.

Quando a Tomada de Decisão abrange o futuro da segurança de toda uma equipe de trabalho as margens de erros deve ser zero, pois que qualquer ocorrência pode causar efeitos desastrosos. Assim as equipes gerenciais têm que estar totalmente envolvidas no projeto e todos devem buscar um único resultado que é o sucesso do empreendimento.

Nos grupos de tomada de decisão participativos, os membros têm a liberdade e a responsabilidade de contribuir com suas próprias ideias e desafiar as dos outros durante o processo de tomada de decisão. O utilitário de tomada de decisões de equipe não é simplesmente uma função da qualidade da decisão. Tomada de Decisão eficaz em equipe também requer comprometimento de membros da Tomada de decisão (Amason, 1996), onde o compromisso reflete o grau ao qual membros aceitam a decisão, e pretende cooperar na sua implementação (Korsgaard, Schweiger, & Sapienza, 1995).

Tomada de Decisão é bem sucedida apenas na medida em que a solução encontrada pode ser posta em prática com sucesso. Membros do grupo que não estão comprometidos com a decisão deles são sem entusiasmo em ver essas decisões implementadas. Falta de compromisso de decisão pode emergir em forma de atrasos ou mesmo sabotagem dos esforços de implementação proposital (Guth & MacMillan, 1986).

Embora os atrasos possam parecer ser uma preocupação trivial, atrasos podem constituir uma potente tática para matar uma iniciativa (Pfeffer, 1992) e podem ser prejudiciais em ambientes altamente competitivos e dinâmicos (Eisenhardt, Kahwajy, & Bourgeois, 1997). Conseqüentemente, comprometimento da equipe para a implementação da solução é de importância crítica (Hitt & Tyler, 1991). Há evidências de que o conflito de equipes pode

desempenhar um papel poderoso em influenciar o compromisso com as decisões da equipe. Especificamente, o conflito de relacionamento (conflito de relacionamento), que envolve membros em desacordo para com as questões pessoais ou emocionais, gera animosidades prejudicam a qualidade do processo de decisão (Jehn, 1995; Mooney, Holahan, & Amason, 2007; Simons & Peterson, 2000). Este, por sua vez, pode reduzir o compromisso dos membros do grupo de decisões (Janssen, Van de Vliert e Veenstra, 1999). Independentemente da qualidade da decisão, membros simplesmente não podem ser comprometidos a uma decisão que surgiu em meio a uma enxurrada de conflito emocional. Assim, a questão central para a investigação de tomada de decisão de grupo é como a interação do grupo deve ser gerenciada durante o processo de tomada de decisão para que simultaneamente produza decisões de alta qualidade e elevado compromisso (Amason & Sapienza, 1997; Dooley & Fryxell, 1999).<sup>[6]</sup>

Aqui se destaca as múltiplas facetas das personalidades de cada um dos gerentes. Há aqueles que lutam pelo sucesso do empreendimento, pois que se sentem parte do mesmo e outros que, por questões pessoais ou desavenças pessoais com outros gerentes ou com a chefia do empreendimento buscam o oposto, principalmente quando os resultados não se encontram associados a seus nomes. Esse tipo de gerente é um dos que pode determinar o insucesso de um empreendimento.

### **Informações práticas: uma liderança forte na SST**

#### **Os líderes definem a estratégia da gestão da segurança e da saúde**

As políticas e as práticas em matéria de SST devem ser “**lideradas a partir do topo**”, e os **líderes** da organização têm um importante papel a desempenhar na orientação de iniciativas e na sua **ação enquanto modelos de referência**. Isso pode ser concretizado e desenvolvido através da adoção de algumas medidas fundamentais. A **política de segurança e saúde** é uma peça fundamental da estratégia da organização para a segurança e a saúde e, simultaneamente, um reflexo da sua cultura. Entre as medidas que poderão ser adotadas contam-se as seguintes:

**1. A administração e os quadros dirigentes devem definir o rumo e a estratégia** da gestão da segurança e da saúde nas suas organizações. Em última instância, cabe à administração e aos quadros dirigentes a responsabilidade de (a) comunicar a toda a organização as políticas e as práticas da empresa em matéria de segurança e saúde, e de (b) liderar pelo exemplo nas questões fundamentais da segurança e da saúde.

**2. A administração e os quadros dirigentes devem desenvolver estratégias, políticas e práticas** para a gestão da segurança e saúde no trabalho baseadas nos factos, definidas em função dos riscos e da gestão dos riscos, e apoiadas na participação ativa dos trabalhadores.

**3. A política da organização deve definir as responsabilidades coletivas** dos administradores e dos quadros dirigentes relativamente às suas contribuições para uma liderança forte em matéria de segurança e saúde no trabalho.

**4. A política da organização em matéria de segurança e saúde deve ser considerada um documento em permanente atualização e gerida como tal**, devendo, portanto ser adaptada ao longo do tempo em função de alterações substanciais na organização, designadamente eventuais aquisições ou re-estruturações. Por último, os líderes devem certificar-se, antes da adoção da política de segurança e saúde, de que são conhecidos todos os riscos mais significativos que a organização e os trabalhadores enfrentam.

#### **Os líderes garantem o desenvolvimento de sistemas eficazes de gestão da segurança e da saúde**

A principal função dos líderes é a definição do rumo e da estratégia. No entanto, cabe-lhes também a responsabilidade de garantir a **existência de mecanismos adequados** para a conversão da estratégia e das políticas formuladas em **medidas e práticas efetivas**. A gestão eficaz dos

sistemas de segurança e saúde rege-se por três princípios fundamentais:

**1. as estratégias e as políticas** formuladas **devem ser traduzidas em objetivos exequíveis e mensuráveis**;

**2. os progressos** obtidos em relação aos objetivos devem ser permanentemente **medidos** e analisados;

**3.** os líderes têm de **disponibilizar as estruturas e as pessoas e definir os procedimentos** que permitam gerir a segurança e a saúde desta forma.

### **Controle do desempenho em matéria de segurança e saúde e respectivos sistemas de gestão**

É importante que a administração e os quadros dirigentes avaliem a gestão e o desempenho no domínio da segurança e da saúde em relação a objetivos mensuráveis. Para o efeito, é necessário que o sistema de gestão da segurança e da saúde esteja estruturado e em condições de fornecer regularmente à administração e aos quadros dirigentes informações sobre a matéria, permitindo-lhes assim responder atempada e adequadamente aos problemas identificados. Os líderes devem certificar-se de que:

- é dada a devida relevância à informação, quer à contextual (sobre, por exemplo, os progressos alcançados em programas de formação e de manutenção), quer aos dados relativos a incidentes (nomeadamente as taxas de absentismo por acidente e por doença);
- são realizadas auditorias periódicas à eficácia das estruturas de gestão e do controle dos riscos para a segurança e a saúde, e que os seus resultados são analisados;
- a administração é informada tão prontamente quanto possível sobre o impacto de mudanças tais como a introdução de novos procedimentos, processos de trabalho ou produtos, e sobre qualquer falha importante dos sistemas de segurança e saúde;
- existem procedimentos para a aplicação de preceitos legais novos ou alterados e para a análise de acontecimentos e desenvolvimentos externos.

### **Reavaliação**

As reavaliações formais são essenciais para uma boa gestão e um bom desempenho no domínio da SST. **Um controle eficaz do absentismo por doença e da saúde no local de trabalho** poderá alertar a administração e os quadros dirigentes para problemas subjacentes capazes de prejudicar gravemente o desempenho ou dar origem a acidentes ou doenças prolongadas.

Os líderes das organizações devem **proceder a uma análise rigorosa do desempenho das suas empresas em matéria de segurança e saúde pelo menos uma vez por ano**. Os trabalhadores devem participar no processo de reavaliação, e os seus contributos devem ser devidamente considerados. **Os resultados da reavaliação devem ser discutidos** entre os quadros dirigentes da organização e comunicados aos trabalhadores. Em termos gerais, a reavaliação anual deve:

- verificar se a política de segurança e saúde reflete e é coerente com os planos, as prioridades e os objetivos imediatos e a prazo da organização;
- verificar se as informações fornecidas pelo sistema de gestão da segurança e da saúde à administração foram adequadas, atempadas e eficazes;
- identificar e avaliar eventuais falhas em matéria de segurança e saúde e os efeitos das decisões da administração e dos gestores no desempenho nesse domínio;
- corrigir as deficiências e introduzir as alterações necessárias com prazos definidos para o controle das melhorias.

Conselhos práticos aos líderes quanto ao desenvolvimento de sistemas de gestão eficazes no

domínio da segurança e da saúde extraídos do Guia do Institute of Directors e Health and Safety Executive, 2007.

- Os líderes devem tomar em consideração as consequências que a introdução de novos processos e métodos de trabalho ou a admissão de novos trabalhadores terão no domínio da segurança e da saúde.
- Os líderes devem promover a realização de avaliações de riscos periódicos e a adoção das medidas de prevenção e de gestão que os resultados dessas avaliações aconselhem.
- Os líderes devem obter recursos suficientes para as atividades de gestão relacionadas com a segurança e a saúde e conseguir que o empenhamento nessas iniciativas seja apoiado de forma visível e continuada pelos empregadores e/ou gestores.
- Os líderes devem incentivar e apoiar ativamente uma participação dos trabalhadores nas questões da segurança e da saúde que vá além da obrigação legal de consulta dos seus representantes.
- A liderança é mais eficaz se for visível. Os administradores e os quadros dirigentes darão mais força à gestão da segurança e da saúde se forem regularmente vistos nos locais de produção e em toda a organização.
- O empenhamento dos líderes na SST pode ser demonstrado pela inclusão sistemática das questões da segurança e da saúde na ordem do dia das reuniões da administração ou de quadros dirigentes.
- Todos os líderes da organização devem receber formação no domínio da segurança e da saúde. Será um incentivo à sensibilização e à compreensão da importância da SST. Um conhecimento mais profundo e uma maior sensibilização por parte dos líderes poderá facilitar a sua ação de defesa intransigente da SST.
- Os líderes devem ter em conta as questões da segurança e da saúde quando tomam decisões sobre a nomeação de quadros dirigentes. As avaliações dos quadros dirigentes devem contemplar o seu contributo para a gestão e o desempenho no domínio da segurança e da saúde.
- Os líderes devem incluir **uma referência ao desempenho da organização em matéria de segurança e saúde nos relatórios anuais** apresentados aos acionistas e aos investidores. Devem igualmente certificar-se de que os administradores, incluindo os não executivos, **visitam regularmente os locais de produção** e outras seções da organização com o objetivo de recolher informações para a reavaliação formal.

## Conclusão

Muitos estudiosos e mesmo leigos que avaliem os resultados dos projetos costumam focar suas análises inicialmente sobre os processos de trabalho e o resultado das equipes de trabalho. Por mais que uma empresa seja compartimentada, em um empreendimento, que contempla a execução de um projeto o sucesso ou perda passa a ser algo coletivo e não no singular, já que nenhuma atividade prescinde da participação dos demais membros da equipe. Assim, todos contribuem para o sucesso ou insucesso, igualmente. Uma solda mal feita em uma tubulação não depende somente da habilidade e qualidade do serviço do soldador. Depende do trabalhador que prepara os materiais a serem soldados, depende do trabalhador que realiza a manutenção dos equipamentos de solda, depende também do supervisor, do profissional de segurança que prepara o ambiente para que esse seja um ambiente saudável a todos, enfim, todos se encontram direta ou indiretamente envolvidos. Costuma-se associar esse envolvimento a uma corrente composta de elos. A capacidade máxima de suportaçãõ da corrente irá depender da capacidade máxima de suportaçãõ de seu elo mais frágil.

Analisou-se nessa avaliação de texto-base alguns dos conceitos praticados em empresas de alta tecnologia, atuando em ambientes com riscos elevados. Para essas empresas, uma pequena distração, ou a aquisição e colocação de um equipamento ou peça com qualidade duvidosa pode causar perdas enormes, não só afetando os trabalhadores, mas expandindo-se a outras áreas,

como os prejuízos ao ambiente natural (meio ambiente), os prejuízos pelo não cumprimento dos contratos, enfim, o encadeamento das perdas termina sendo assemelhado ao encadeamento das responsabilidades pelas perdas. Para alguns, não há equipes que prescindam de líderes. Líderes tem que motivar, trabalhar lado a lado, quando necessário, saber reconhecer as dificuldades, saber elogiar e agradecer no momento oportuno, e preferencialmente em público e, saber repreender no momento oportuno, e, preferencialmente de modo que apenas o trabalhador ouça o que é necessário ouvir. Será que há Escolas para formar líderes? Será que os líderes possam ser criados pelas empresas? Deixo ao leitor as respostas a essas e a outras questões trazidas pelo artigo.

---

[1] Antonio Fernando Navarro é Engenheiro Civil, Engenheiro de Segurança do Trabalho, Mestre em Saúde e Meio Ambiente, Gerente de Riscos, professor universitário em curso de Ciências Atuariais e autor de livros e artigos sobre seguros e segurança do trabalho.

[2] <http://www.significados.com.br/lideranca/>

[3] <http://www.significados.com.br/gestao/>

[4] Oliveira, Roberval Passos & Nunes, Mônica de Oliveira, Violência Relacionada ao Trabalho: uma proposta conceitual, Saúde Soc. São Paulo, v.17, n.4, p.22-34, 2008.

[5] Merethe Schanke Aasland, Anders Skogstad, Guy Notelaers, Morten Birkeland Nielsen and Stale Einarsen, The Prevalence of Destructive Leadership Behaviour, British Journal of Management, Vol. 21, 438-452 (2010) DOI: 10.1111/j.1467-8551.2009.00672.x

[6] Igor Kotlyar, Leonard Karakowsky B., Peggy Ng., Leader behaviors, conflict and member commitment to team-generated decisions, The Leadership Quarterly 22 (2011) 666-679.