Comportamento Humano e Cultura de Segurança: Desafios para a prevenção de acidentes de trabalho

Carlos Cesar Nunes Valbueno, Faculdade FGP, valbueno@valsegjau.com.br [1]

doi.org/10.29327/2800502.2.2-5

RESUMO: Este artigo discute os desafios do comportamento humano na construção de uma cultura de segurança do trabalho, revisando a evolução histórica da prevenção de acidentes — de registros da Antiguidade à criação da Organização Internacional do Trabalho (OIT) — e o paradigma tradicional do ato e da condição insegura, superado formalmente pela legislação brasileira em 2009, mas ainda presente em muitas práticas organizacionais. Discute a Segurança Baseada em Comportamento (BBS) como abordagem que integra dimensões cognitiva, afetiva e comportamental na prevenção de acidentes, e analisa a recente exigência normativa da NR-01 (Portaria MTE nº 1.419/2024) quanto à gestão de riscos psicossociais. Aborda ainda o papel da liderança, da capacitação contextualizada e do trabalho em equipe na consolidação de uma cultura preventiva sustentável, destacando o comprometimento da alta gestão como fator determinante para a mudança cultural em segurança e saúde ocupacional.

PALAVRAS-CHAVE: Segurança do trabalho. Cultura de segurança. Comportamento humano. Riscos psicossociais. Liderança.

[1] Docente na Faculdade Gennari e Peartree – FGP, de Pederneiras. Graduado em Administração de Empresas, Especialista em Engenharia de Produção, Pós-graduado em Gestão Integrada em Qualidade, Meio Ambiente, Segurança e Saúde do Trabalho, e Responsabilidade Social, Técnico em Segurança do Trabalho. https://orcid.org/0009-0002-8270-8215

1. INTRODUÇÃO

Seja por instinto ou pela própria necessidade de sobrevivência, o ser humano sempre priorizou a sua segurança, assim como a proteção de sua família. No entanto, poucos poderiam prever que, com o surgimento de novas formas de energia, como o vapor e a eletricidade, e com o avanço tecnológico impulsionado pela necessidade de produção para atender aos grandes centros urbanos, essa preocupação evoluiria para o que hoje conhecemos como “Segurança do Trabalho”.

Um dos registros mais antigos relacionados à história da segurança laboral encontra-se em documentos egípcios, em especial no Papiro Anastasi V, que trata da preservação da saúde e da vida do trabalhador, descrevendo, por exemplo, as condições de trabalho de um pedreiro.

Há também registros de revoltas de trabalhadores escravizados, como a ocorrida no Egito, em 2360 a.C., em minas de cobre, quando os trabalhadores exigiram do faraó melhores condições de trabalho, evidenciando que a preocupação com a segurança e bem-estar laboral já se manifestava na Antiguidade.

Além disso, mesmo antes de Cristo, filósofos e médicos direcionavam esforços para compreender e prevenir os agravos à saúde relacionados ao trabalho. Alguns exemplos notáveis incluem: Aristóteles (384 – 322 a.C.), que, na civilização Greco-Romana, preocupou-se com as enfermidades dos mineiros, buscando formas de preveni-las diante do elevado número de casos de envenenamento; Hipócrates (460 – 375 a.C.), considerado o “Pai da Medicina”, que identificou e relatou diversos casos de envenenamento de trabalhadores em minas de estanho, prestando atendimento e orientando sobre cuidados preventivos; Plínio, o Velho (23 – 79 d.C.), que, na Roma antiga, descreveu os problemas de saúde enfrentados por mineradores de chumbo, zinco e enxofre, recomendando o uso de máscaras protetoras; Galeno (129 – 217 d.C.), médico e filósofo romano de origem grega, que estudou doenças ocupacionais nas ilhas do Mediterrâneo, oferecendo orientações sobre medicina e higiene aos trabalhadores; Paracelso (1493 – 1541 d.C.), médico, alquimista e filósofo suíço, que investigou diversas doenças ocupacionais, destacando a necessidade de proteger os trabalhadores, sendo o primeiro a escrever uma monografia sobre trabalho e doença, descrevendo doenças de

mineradores da região da Boêmia e intoxicações por mercúrio; e Bernardino Ramazzini (1633 – 1714 d.C.), conhecido como o "Pai da Medicina do Trabalho", que publicou a obra "De Morbis Artificum Diatriba" ("As Doenças dos Trabalhadores"), detalhando os riscos que diversas atividades profissionais representam à saúde.

Posteriormente, a Revolução Industrial impulsionou a invenção de diversas máquinas, como o tear mecânico, a máquina a vapor e a locomotiva, promovendo um aumento significativo da eficiência e da produção industrial. Esse processo gerou crescimento econômico, estimulou o desenvolvimento do transporte e das comunicações, e favoreceu a urbanização, o que resultou em transformações sociais importantes e na criação de novas oportunidades de trabalho.

No entanto, junto com esses avanços, surgiram problemas de saúde e segurança, como doenças ocupacionais provocadas pela exposição a agentes ambientais e acidentes de trabalho, consequência das condições precárias de trabalho nas fábricas. A Revolução Industrial também multiplicou a capacidade de produção e distribuição de bens, transformando a economia rural em industrial e acelerando o progresso científico e tecnológico. Apesar disso, foi marcada por desafios sociais graves, como exploração infantil, jornadas exaustivas e poluição, problemas que somente começaram a ser mitigados posteriormente por meio de legislação trabalhista e reformas sociais.

Com a percepção da importância de preservar a saúde e o potencial humano para garantir a produção e a operação segura das máquinas, começaram a surgir os primeiros procedimentos sistematizados de segurança e prevenção de acidentes, dando origem aos fundamentos da segurança do trabalho e da saúde ocupacional, áreas essenciais para o desenvolvimento sustentável das indústrias.

Com o objetivo de eliminar a falta de condições dignas de trabalho, a ausência de infraestrutura adequada, jornadas longas e exaustivas e a carência de acesso à proteção em saúde e segurança, foi criada, em 1919, durante a Conferência de Paz de Paris e como parte do Tratado de Versalhes que encerrou a Primeira Guerra Mundial, a Organização Internacional do Trabalho (OIT).

A OIT é uma agência especializada do sistema das Nações Unidas (ONU) e se caracteriza como um organismo tripartite, reunindo governos, empregadores e

trabalhadores dos seus 187 Estados-membros. Para cumprir seu mandato, a OIT atua em torno de quatro objetivos estratégicos: geração de emprego, promovendo economias que criem oportunidades de investimento, empreendedorismo, desenvolvimento de competências e geração de empregos dignos e sustentáveis; garantia de direitos, assegurando o reconhecimento e respeito aos direitos de todos os trabalhadores e trabalhadoras, com especial atenção àqueles em situação de vulnerabilidade social, garantindo participação, representação e proteção legal; ampliação da proteção social, garantindo que homens e mulheres tenham condições de trabalho seguras, jornadas compatíveis com o descanso e vida familiar, cobertura adequada em caso de perda ou redução de renda e acesso a serviços de saúde; e promoção do diálogo social, fortalecendo organizações de trabalhadores e trabalhadoras independentes, essenciais para aumentar a produtividade, prevenir conflitos laborais e construir sociedades coesas.

A atuação da OIT é, portanto, fundamental para a promoção da justiça social, da dignidade no trabalho e do desenvolvimento sustentável, consolidando padrões internacionais que protegem trabalhadores em todo o mundo.

Surgiram, assim, os primeiros programas de capacitação em segurança do trabalho, com o objetivo de prevenir acidentes e doenças ocupacionais, garantindo que os trabalhadores compreendam os riscos do ambiente laboral e saibam como se proteger, utilizando corretamente os equipamentos de segurança e seguindo os procedimentos adequados.

Segundo a Organização Internacional do Trabalho (OIT), em seu capítulo sobre a formação dos trabalhadores da Enciclopédia de Segurança e Saúde do Trabalho, existem diversos aspectos fundamentais para a elaboração de um plano de capacitação eficaz, que possibilite alcançar os objetivos propostos, assegurando um ambiente de trabalho mais seguro e saudável.

> [...] convém considerar que a educação é um processo e não um fato isolado. É um processo que requer um planejamento cuidadoso e hábil de cada etapa, observando determinadas fases também na prática de uma educação participativa dos trabalhadores, mas prestando atenção especial para o objetivo do treinamento [...] (OIT, 2024, p.963).

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

No Brasil, durante a década de 1970, consolidou-se a teoria de que os acidentes de trabalho ocorriam basicamente em função de dois fatores: o ato inseguro e a condição insegura, e sobre esses dois fatores, iniciou-se o processo de capacitação dos trabalhadores.

O ato inseguro era definido como a ação praticada pelo trabalhador que resultava em um acidente, como, por exemplo, colocar a mão em uma máquina sem desligá-la, deixar de utilizar os Equipamentos de Proteção Individual (EPIs) ou desobedecer às normas de segurança. Já a condição insegura referia-se às situações oferecidas pela própria organização que contribuíam diretamente para a ocorrência de acidentes, como máquinas desprovidas de proteção, ausência de sinalização adequada ou improvisações em sistemas de segurança.

Esse conceito foi amplamente utilizado por décadas, inclusive nos processos de formação de profissionais prevencionistas, como engenheiros e técnicos de segurança do trabalho. Ele integrava a literatura oficial dos órgãos governamentais e os requisitos legais relacionados à saúde e segurança ocupacional até o ano de 2009, quando, após intensos debates, críticas e mobilizações de trabalhadores, o Ministério do Trabalho finalmente retirou da legislação essa abordagem, considerada uma das mais tradicionais figuras da prevenção de acidentes: o paradigma do ato e da condição insegura.

Entretanto, muitos instrumentos de gestão e comunicação, tanto em empresas públicas quanto privadas, continuam, até hoje, a reproduzir essa lógica, mantendo o paradigma da culpabilização da vítima (no caso dos atos inseguros) e a negligência das organizações (quanto às condições inseguras). Ainda é possível observar, em diversas empresas, a utilização dessas referências na análise de acidentes de trabalho, evidenciando a persistência de uma visão ultrapassada frente às abordagens modernas de gestão integrada de segurança e saúde ocupacional.

A resistência das organizações em eliminar o conceito de ato e condição insegura de suas análises de acidentes de trabalho está relacionada à necessidade de atribuir culpa individual pelos incidentes. Essa postura permitia justificar que os acidentes não ocorriam em decorrência de falhas estruturais, organizacionais ou de gestão, mas sim

por desvios de conduta dos trabalhadores. Dessa forma, transferia-se a responsabilidade do acidente para o indivíduo, isentando a empresa de revisar seus processos, sistemas de segurança e cultura organizacional, o que reforçava o paradigma da culpabilização da vítima em detrimento de uma análise mais ampla e sistêmica das causas reais dos acidentes.

Com o avanço dos estudos sobre segurança e saúde ocupacional, compreendeu-se que os acidentes de trabalho não ocorrem apenas em decorrência de um ato inseguro ou de uma condição insegura, mas resultam de um conjunto de fatores humanos, organizacionais e ambientais que interagem de forma complexa. A partir dessa nova compreensão, os departamentos de Saúde e Segurança do Trabalho das organizações, em parceria com profissionais da Psicologia, passaram a estudar os acidentes de forma mais criteriosa, buscando analisar comportamentos, planejar intervenções preventivas e estabelecer métricas que contribuíssem para reduzir tanto os acidentes quanto o adoecimento ocupacional.

No Brasil, uma das obras mais significativas que abordam essa nova visão é "Acidentes de Trabalho – Fator Humano, Contribuições da Psicologia do Trabalho, Atividades de Prevenção", do psicólogo José Augusto Dela Coleta (1991). Nessa obra, o autor trata os acidentes de trabalho sob a perspectiva do fator humano e das contribuições da Psicologia do Trabalho, propondo estratégias e atividades de prevenção voltadas principalmente aos aspectos educativos e comportamentais. Dela Coleta destaca que compreender o comportamento humano no contexto laboral é essencial para desenvolver ações preventivas eficazes, que ultrapassem a mera identificação de falhas individuais, promovendo uma cultura de segurança fundamentada em educação, conscientização e responsabilidade compartilhada entre trabalhadores e organizações.

A Segurança Baseada em Comportamento (*Behavoir Based Safety – BBS*), também conhecida como Segurança Comportamental, é uma abordagem moderna da gestão da segurança do trabalho que tem como foco observar, compreender e modificar os comportamentos dos trabalhadores que possam gerar riscos ou causar acidentes.

Essa metodologia parte do princípio de que a maioria dos acidentes está relacionada a comportamentos inseguros, e que, portanto, promover atitudes seguras e

uma cultura preventiva é essencial para reduzir incidentes e melhorar o ambiente de trabalho.

A partir dessa metodologia, busca-se educar o trabalhador para que desenvolva uma percepção mais apurada dos perigos e riscos inerentes ao seu processo de trabalho. A proposta consiste em estimular atitudes seguras por meio do envolvimento ativo dos trabalhadores, mobilizando componentes cognitivos (pensar e compreender), afetivos (sentir e valorizar) e comportamentais (agir).

Nesse sentido, espera-se que o trabalhador reconheça e compreenda os riscos aos quais está exposto (dimensão cognitiva); perceba emocionalmente a importância da autoproteção e da preservação da vida (dimensão afetiva); e, finalmente, adote práticas seguras e preventivas no cotidiano laboral (dimensão comportamental).

O objetivo central é promover uma mudança duradoura de comportamento, estabelecendo uma tendência proativa e consciente frente aos riscos do ambiente de trabalho. De acordo com Geller (1996), um dos principais teóricos da *Behavior-Based Safety,* a segurança comportamental depende da interação entre conhecimento, motivação e oportunidade de agir com segurança, sendo essencial que o trabalhador se sinta parte do processo preventivo e não apenas sujeito às normas. Assim, a educação em segurança transcende o mero cumprimento de regras, tornando-se um processo de aprendizado contínuo e participativo, capaz de fortalecer a cultura de segurança dentro das organizações.

A adoção da Segurança Baseada em Comportamentos (*BBS*) representa uma mudança significativa na cultura organizacional, sobretudo quando direcionada à prevenção de acidentes e doenças ocupacionais. Qualquer processo de mudança, entretanto, tende a gerar resistências e desconfortos, principalmente quando envolve a revisão de práticas enraizadas e de percepções tradicionais sobre segurança.

Segundo Costa, Vieira e Rodrigues (2010, p. 14), na obra Gestão de Mudanças, "uma inovação só é incorporada por um sistema quando este possui aptidão para recebê-la". Essa reflexão aplica-se perfeitamente ao contexto da segurança do trabalho, uma vez que mudar comportamentos requer maturidade organizacional, comprometimento da liderança e envolvimento genuíno dos trabalhadores.

Infelizmente, em muitas empresas brasileiras, as ações de segurança ainda são tratadas de forma reativa e burocrática, limitando-se ao cumprimento mínimo das exigências legais para evitar sanções do Ministério do Trabalho e da Previdência Social. Poucas organizações assumem uma postura verdadeiramente preventiva e educativa, voltada à capacitação dos trabalhadores para que desenvolvam consciência e percepção de risco, compreendendo que o objetivo maior da segurança é preservar a vida e a integridade física, garantindo que todos retornem para casa com saúde e segurança.

Trabalhar o comportamento humano é, contudo, um dos maiores desafios dentro das empresas. Conforme destacam autores da Psicologia Organizacional e do Trabalho, como Chiavenato (2014) e Geller (1996), gerir pessoas é muito mais complexo do que operar máquinas ou administrar recursos financeiros, pois os indivíduos pensam, sentem, possuem valores, motivações e expectativas distintas. Essas diferenças influenciam diretamente o comportamento, o desempenho, o clima organizacional e a adesão às práticas de prevenção.

Portanto, implementar a Segurança Baseada em Comportamentos exige mais do que normas ou treinamentos pontuais: requer transformação cultural, liderança engajada e o reconhecimento do trabalhador como agente ativo da própria segurança.

A mudança nas metodologias de prevenção de acidentes e doenças ocupacionais, com foco nos aspectos comportamentais e psicossociais, tem se mostrado um grande desafio para as organizações. Essa dificuldade tornou-se ainda mais evidente com a Portaria MTE nº 1.419, de 27 de agosto de 2024, que alterou a Norma Regulamentadora nº 01 (NR-01), estabelecendo a obrigatoriedade de as empresas desenvolverem programas de prevenção aos riscos psicossociais nos ambientes de trabalho.

Tais riscos — que envolvem fatores relacionados à organização do trabalho, clima organizacional, relações interpessoais, carga emocional e exigências cognitivas — são de alta complexidade e, embora sempre tenham existido, raramente foram reconhecidos ou tratados preventivamente pelas empresas. Historicamente, as ações de SST

concentraram-se em riscos físicos, químicos e biológicos, deixando em segundo plano as dimensões mentais e comportamentais do trabalho.

Abordar a prevenção de acidentes e doenças ocupacionais, reconhecendo os riscos psicossociais como fatores contribuintes, constitui uma tarefa complexa e, por vezes, enigmática, especialmente diante das dificuldades envolvidas em sua identificação, avaliação e intervenção preventiva. Essa realidade evidencia a necessidade de um novo paradigma na gestão da saúde ocupacional, no qual as ações de prevenção ultrapassem os aspectos estritamente técnicos e normativos e incorporem, de maneira integrada, as dimensões humanas, emocionais e organizacionais do trabalho.

2.1 Os Enigmáticos “Aspectos Psicossociais”

Mas, afinal de contas, o que seriam os tais aspectos psicossociais? Frequentemente referidos como “variáveis” que podem interferir no trabalho, os aspectos psicológicos seriam aquilo que os sujeitos trazem consigo, seu estado psíquico, e os aspectos sociais, as variáveis (geralmente negativas) trazidas no seu ambiente social (familiares, dívidas, entre outros). Assim, nessa visão impactológica, os aspectos psicossociais também são referidos como causa ou riscos potenciais à saúde e segurança no trabalho, algo que precisaria, portanto, ser controlado com as demais variáveis. Conforme se verá, alguns documentos fazem referência também aos riscos psicossociais como efeitos de determinadas circunstâncias, formas de organização do trabalho, entre outras.

A partir dessa nova exigência normativa (NR-01), as empresas precisam desenvolver estratégias multidisciplinares, envolvendo profissionais de saúde e segurança, psicólogos organizacionais, gestores e lideranças, para identificar fatores de risco psicossocial e implementar ações integradas de promoção do bem-estar e da saúde mental no trabalho. Essa abordagem requer mudança cultural e educacional profunda, pois trata-se de reconhecer o trabalhador não apenas como executor de tarefas, mas como ser humano integral, cuja segurança e saúde dependem também de fatores emocionais, relacionais e organizacionais.

Uma das estratégias mais eficazes para que a mudança de cultura em segurança do trabalho, com foco em comportamentos, seja efetiva é a capacitação da liderança, pois os líderes têm papel determinante nos resultados organizacionais. Observa-se frequentemente colaboradores que foram excelentes operadores de máquinas, mas que não apresentam habilidades de liderança, sobretudo porque não sabem lidar com equipes ou desenvolver sua gestão de forma eficaz.

Mas é realmente possível mudar comportamentos apenas por meio de treinamentos? É possível criar um treinamento ou um evento que mude os comportamentos das pessoas? Esses questionamentos são discutidos na obra de Juliana Bley (2014), que cita Botomé (2001, p. 700) ao afirmar que a mudança de comportamento consiste na possibilidade de criar novas sínteses comportamentais. Em outras palavras, trata-se de reorganizar as relações entre as variáveis que compõem o comportamento, alterando seus resultados; ou seja, estabelecer novas interações entre o organismo, o ambiente em que atua e as consequências de suas ações.

Para que essa mudança seja possível, é necessário identificar as variáveis que influenciam o comportamento, tanto internas quanto externas ao indivíduo, e criar condições para que essas relações sejam reorganizadas, promovendo novos resultados comportamentais.

Ao elaborar um processo de capacitação, é fundamental definir claramente os objetivos da intervenção, evitando simplesmente colocar líderes ou colaboradores em sala de aula para assistir a apresentações sem conexão prática ou relevância para sua atuação diária. A eficácia da capacitação depende, portanto, de planejamento criterioso, alinhamento com a realidade do trabalho e aplicação prática dos conteúdos, garantindo que o aprendizado se traduza em mudança efetiva de atitudes e comportamentos no ambiente organizacional.

Um dos grandes desafios da educação para a prevenção consiste em encontrar um equilíbrio entre obedecer às regras e agir com autonomia, de modo que os trabalhadores compreendam o porquê de suas ações e não apenas cumpram ordens. Uma famosa história utilizada como metáfora para esse fenômeno envolve macacos em uma jaula: bananas eram colocadas em um local de fácil acesso, mas cada vez que um

macaco tentava pegá-las, recebia algum tipo de estímulo aversivo. Com o tempo, os macacos aprendiam a não pegar as bananas, e mesmo quando eram substituídos por novos indivíduos, eles continuavam a se comportar da mesma forma, sem entender realmente o motivo do comportamento aprendido.

Essa narrativa ilustra a realidade de muitas empresas que implementam programas de segurança sem contextualização adequada. Por exemplo, um trabalhador pode usar protetores auriculares sem compreender o que é pressão sonora elevada, como funciona o aparelho auditivo ou as consequências de uma perda auditiva. Se questionado sobre o motivo do uso, a resposta provavelmente será: "uso porque senão recebo uma advertência".

Outro exemplo ilustrativo é questionar um trabalhador sobre qual saúde considera mais importante: a sua própria ou a de seu filho(a). Na maioria das respostas, a saúde do filho é priorizada, demonstrando que a motivação pessoal e emocional é um fator central no comportamento humano.

A capacitação voltada para o comportamento tem exatamente esse objetivo: mostrar ao trabalhador que a empresa precisa mais do que suas mãos; precisa da sua integridade física e mental, de sua participação ativa e de sua capacidade de tomar decisões conscientes. A segurança do trabalho não se limita a cumprir obrigações; trata-se de promover escolhas informadas, que protejam o trabalhador e sua família.

Como observa Skinner (1967, p. 113), “Em longo prazo, a punição realmente não elimina o comportamento de um repertório, e seus efeitos temporários são seguidos com tremendo custo na redução da eficiência e da felicidade geral do grupo”.

Portanto, a mudança comportamental sustentável depende de educação, conscientização e incentivo positivo, e não apenas da imposição de regras e punições. O foco deve ser capacitar o trabalhador para entender riscos, avaliar consequências e agir de forma segura e consciente, transformando o aprendizado em hábitos e comportamentos duradouros.

Tão importante quanto a capacitação individual é a formação de equipes no interior das organizações. O ser humano, por natureza, vive em comunidade; necessita

do outro para sobreviver, aprender e constituir sua própria identidade. No ambiente de trabalho, porém, essa convivência nem sempre se traduz em cooperação efetiva. Em vez de equipes orientadas por objetivos comuns, muitas vezes surgem apenas "grupos" — conjuntos de pessoas que coexistem, mas não constroem resultados de forma integrada.

Luciano Santos Lannes, em Equipes e Cooperação – O elo essencial (2012, p. 53), destaca que trabalhar em equipe exige uma verdadeira mudança cultural. Isso implica abandonar práticas tradicionais baseadas em hierarquia rígida, comunicação limitada e foco estritamente individual, adotando uma lógica de colaboração contínua. A literatura em gestão também reforça essa ideia: autores como Katzenbach e Smith (1993) apontam que equipes de alta performance surgem quando existe propósito compartilhado, responsabilidade mútua e interdependência real nas tarefas.

Trabalhar em equipe, portanto, demanda uma transformação de visão. Requer desapegar-se de conceitos arraigados, como o individualismo competitivo e a valorização exagerada do ego, que comprometem a confiança e dificultam a construção de vínculos profissionais saudáveis. Pesquisas em comportamento organizacional, como as de Edgar Schein (2010), evidenciam que a cooperação só floresce em ambientes em que prevalece a segurança psicológica, o respeito e o reconhecimento mútuo.

Nesse contexto, o papel das equipes torna-se essencial para a promoção de comportamentos seguros e preventivos no ambiente de trabalho. A prevenção de acidentes e doenças ocupacionais depende não apenas de normas e treinamentos, mas da capacidade coletiva de agir de forma integrada, percebendo riscos, comunicando situações críticas e cuidando uns dos outros. Quando a equipe opera com visão holística, alinhada simultaneamente aos objetivos da organização e à preservação da vida, o comportamento preventivo deixa de ser uma obrigação e passa a ser um valor compartilhado.

Mais uma vez, destaca-se a importância da liderança. Cabe aos líderes formar e desenvolver equipes, definir com clareza os objetivos comuns, valorizar as competências individuais e cultivar um clima de cooperação contínua. Além disso, é

responsabilidade deles manter o foco na cultura preventiva, garantindo que cada membro compreenda seu papel e contribua ativamente para a segurança e a saúde no trabalho. Líderes que inspiram confiança, comunicam expectativas e promovem participação coletiva fortalecem o elo entre cooperação, desempenho e prevenção.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por fim, não há mudança de comportamento, redução de acidentes e doenças do trabalho, desenvolvimento de programas de capacitação eficazes ou formação de equipes realmente cooperativas e orientadas à prevenção sem o comprometimento efetivo da alta gestão. A literatura em cultura organizacional é unânime ao afirmar que a alta direção é o fator mais determinante para o êxito de qualquer transformação cultural, especialmente quando relacionada à segurança. Conforme destaca Edgar Schein (2010), os líderes de topo são os principais criadores, transmissores e mantenedores da cultura, pois são eles que definem prioridades, alocam recursos e estabelecem aquilo que será realmente valorizado no cotidiano da organização.

Sem um comprometimento genuíno da alta administração, iniciativas de segurança tendem a se tornar superficiais, burocráticas ou rapidamente abandonadas diante de pressões produtivas. Para que a mudança seja sustentável, é essencial que a segurança deixe de ser percebida como obstáculo ao desempenho e passe a integrar a lógica de sustentabilidade do negócio, conforme defendem Reason (1997) e Dekker (2014). Assim, cabe à alta direção garantir que a segurança esteja presente nos indicadores corporativos, que as metas de produção sejam compatíveis com limites operacionais seguros e que práticas que sacrificam a segurança em nome da produtividade imediata sejam formalmente proibidas e corrigidas.

Se o desafio é transformar comportamentos e consolidar uma cultura preventiva, o profissional da área de segurança, aqui denominado prevencionista, deve estar atento às próprias competências técnicas e comportamentais. Essa tarefa envolve enfrentar contextos onde historicamente a prevenção não foi priorizada; desenvolver capacitações que realmente conectem o trabalhador com o sentido e o valor de sua própria integridade; estruturar equipes coesas, cooperativas e alinhadas à prevenção; e, sobretudo, convencer a alta direção da necessidade estratégica da mudança, evidenciando os benefícios diretos e indiretos para a empresa, como redução de custos,

aumento da produtividade, clima organizacional mais saudável e fortalecimento da reputação corporativa.

Dessa forma, a consolidação de uma cultura de segurança depende simultaneamente da atuação competente do prevencionista e do compromisso inegociável da alta direção, pois somente essa combinação permite transformar valores, comportamentos e práticas de maneira duradoura.

REFERÊNCIAS

ABNT – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT 14280:** cadastro de acidente do trabalho – procedimento e classificação. Rio de Janeiro, 2021. 94 p.

BLEY, Juliana. **Comportamento seguro:** psicologia da segurança do trabalho e a educação para a prevenção de doenças e acidentes. 2. ed. ampl. Belo Horizonte: Artesã Editora, 2014.

BOTOMÉ, S. P. Sobre a noção do comportamento. *In:* FELTES, H. P.; ZILLES, U. **Filosofia:** diálogos e horizontes. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2001.

COSTA, Silvia Generali da; VIEIRA, Leandro; RODRIGUES, Jorge Nascimento (orgs.). **Gestão de mudanças:** explorando o comportamento organizacional. São Paulo: Atlas, 2010.

DEKKER, Sidney. **The field guide to understanding 'human error'.** 3. ed. Boca Raton: CRC Press, 2014.

DELA COLETA, J. A. **Acidente de trabalho:** fator humano, contribuições da psicologia do trabalho, atividades de prevenção. São Paulo: Atlas, 1991.

GELLER, E. S. **Ten principles for achieving a total safety culture.** Professional Safety, Illinois, p. 18-24, 1996.

LANNES, Luciano Santos. **Equipes e cooperação:** o elo essencial. Sorocaba: Editora Saraswati, 2012.

OIT – ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. **Safety and health at work.** 2024. Disponível em: http://www.ilo.org/global/topics/safety-and-health-at-work/lang--en/index.htm. Acesso em: 20 nov. 2024.

REASON, James. **Managing the risks of organizational accidents.** Aldershot: Ashgate, 1997.

SCHEIN, Edgar H. **Organizational culture and leadership.** 4. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2010.

*SKINNER, B. F. **Ciência do Comportamento Humano**. Tradução de João Carlos Todorov e Rodolfo Azzi. Brasília, DF: Editora Universidade de Brasília, 1967.*