

---

# Perfilando a Cultura de Segurança

## Explicações da categoria de cultura de segurança

2008



Dr Robert  
Long Director  
Human Dymensions  
10 Jens Place  
Kambah ACT 2902

Contact:  
Mobile: 0424-547 115  
Email: [rob@humandymensions.com](mailto:rob@humandymensions.com)

ABN: 34 123 347 080

---

---

## ***O Perfil das Dimensões Humanas da Cultura de Segurança***

As descrições a seguir procuram explicar a natureza de cada uma das categorias culturais de segurança determinadas por meio do extenso trabalho de pesquisa realizado pelo Dr. Robert Long. Este artigo procura explicar essas categorias em termos leigos, sem se aprofundar em uma discussão acadêmica completa e, nessa medida, depende do leitor para aceitar esse propósito. Se argumentos e evidências mais extensos forem necessários, um artigo acadêmico completo pode ser fornecido.

### ***1. Liderança da segurança (valores da liderança)***

Desde a década de 1980, o conceito de cultura se tornou o conceito dominante usado para entender os padrões de conduta organizacional. Como parte desse foco na cultura organizacional, desenvolveu-se uma nova onda de interesse e pesquisa nas áreas de gestão e liderança nas organizações.

A liderança nas organizações não consiste apenas na tomada de decisões técnicas, mas no fortalecimento da cultura organizacional. A liderança gera compromisso e desenvolve a gestão do significado e, como tal, tem um impacto profundo nas percepções das pessoas. O gerenciamento habilidoso de símbolos e linguagem são as ferramentas comerciais para líderes eficazes.

É importante notar nesta categoria que segurança é de fato o adjetivo que descreve o tipo de liderança que é entregue, isso é diferente de “liderança em segurança”. Nesse sentido, a segurança descreve a liderança da mesma forma que outras palavras são usadas para descrever a liderança, como “liderança transformacional” ou “liderança autoritária”. A segurança impulsiona o estilo de liderança.

### ***2. Preparação para a segurança (atenção plena)***

A medição da atenção plena é uma categoria crítica da cultura de segurança. A Preparação para a Segurança (Atenção plena) é muito mais complexa do que simplesmente “controlar tudo” de uma forma semelhante que criar sentido é muito mais do que apenas fazer sentido. Atenção plena é a chave para gerenciar a segurança no local de trabalho por meio de:

- Preocupação com o fracasso
- Relutância em simplificar as interpretações
- Sensibilidade às operações
- Compromisso com a resiliência e,
- Deferência à perícia

### ***3. Pensamento e prática de segurança (dissonância cognitiva)***

A ideia de Dissonância Cognitiva é contra-intuitiva e explica por que as iniciativas de segurança às vezes têm um efeito reverso. A compreensão da dissonância cognitiva desempenha um papel crítico na capacidade de mudar a cultura. A dissonância cognitiva está relacionada a situações que confrontam grupos com fortes convicções que são confrontados com a refutação clara e inegável dessas convicções.

O conceito sustenta que mesmo quando os grupos são confrontados com evidências falsificadoras, eles parecem responder com uma crença cada vez maior na convicção original. É por isso que alguns programas de segurança nas organizações podem ter o efeito oposto do pretendido.

---

O ciclo de dissonância cognitiva começa quando os indivíduos formam antecipações e suposições inconscientes e conscientes, que servem como previsões sobre eventos futuros. Posteriormente, os indivíduos experimentam eventos que podem ser discrepantes das previsões. Eventos discrepantes ou surpresas, desencadeiam a necessidade de explicação, ou pós-dicção, e, correspondentemente, de um processo por meio do qual as interpretações das discrepâncias são desenvolvidas. A interpretação, ou significado, é atribuída a essas surpresas.

É assim que as pessoas constroem estruturas para explicar, entender e compreender os estímulos que as rodeiam. Quando experimentam estímulos que não se enquadram nessa estrutura ou mapa cognitivo, eles experimentam uma sensação de Dissonância Cognitiva e reformulam seu pensamento ou fazem com que os estímulos se encaixem em seu pensamento. É por isso que a interrupção, a novidade, a surpresa ou “turbulência” são tão importantes no âmbito da compreensão de como as pessoas dão sentido ao seu trabalho e à segurança no trabalho. A referência popular ao “bom senso” é enganosa, há poucas evidências que sugiram que todos nós fazemos sentido em comum. Em vez disso, existem várias maneiras de fazer sentido. O processo contra-intuitivo de dissonância cognitiva estabelece que as pessoas muitas vezes fazem escolhas que não fazem sentido para os outros.

#### ***4. Influências da segurança (gatilhos psicossociais)***

A medição e detecção de gatilhos psicossociais são uma parte importante da cultura de segurança, gatilhos psicossociais como “pensamento de grupo”, pressão de grupo e influência social são exemplos de influências de segurança.

#### ***5. Sistemas de segurança (criar sentido)***

Um sistema é um conjunto (com propriedades comuns) de unidades que interagem com relacionamentos entre elas. O estado de cada unidade é restringido por, ou condicionado por, ou dependente do estado das outras unidades. A afirmação de que os sistemas são sempre rígidos e responsivos não é o foco da metodologia adotada pela Human Dymensions. Os sistemas nas organizações também apresentam atrasos, defasagens, feedback irregular e comportamentos erráticos. A ênfase no sistema fracamente acoplado está na conectividade intercultural (estreita) e intracultural (frouxa entre). Esse é o foco da metodologia de sistemas de dimensões humanas e é evidente nas declarações e análises do Human Dymensions iProfile Survey. Uma abordagem de sistemas fracamente acoplados ainda afirma que existe um sistema (com objetivos e estruturas, bem como flexibilidade e inovação), mas que um sistema fracamente acoplado é mais capaz para aprender, desenvolver resiliência, fazer sentido, desenvolver atenção plena e gerenciar dissonância cognitiva subcultural.

#### ***6. Visão central da segurança (congruência da segurança)***

A visão central de segurança de qualquer organização precisa ser devidamente entendida, especialmente à luz dos motivadores culturais e subculturais que podem estar em ação em sua organização. É possível que o próprio método de intervenção e implantação de segurança possa criar subculturas que, de fato, mitiguem a eficácia do que se pretende, implementando o sistema de SST desejado.

#### ***7. Prioridades de segurança (julgamento da segurança)***

A percepção da variação nas prioridades de segurança é frequentemente quando as questões de “discurso duplo” e dissonância cognitiva vêm à tona. Isso ocorre porque muitas vezes há uma lacuna entre as teorias defendidas (o que é dito) e as teorias em uso (o que é praticado).

---

## **8. Aprendizagem de segurança (resiliência)**

As quatro fontes de Aprendizagem de Segurança (Resiliência) são:

- Improvisação e faça você mesmo (validação da aprendizagem ad lib e intuitiva)
- Sistemas de função virtual
- A atitude de sabedoria e,
- Interação respeitosa

A resiliência é importante porque explica por que as pessoas sob pressão e estresse regressam às suas formas mais habituais de reagir. A última coisa a esperar sob pressão é a criatividade. Os sistemas de funções são essenciais para o desenvolvimento de planos de saída e gerenciamento de riscos. A sabedoria é onde há extrema confiança equilibrada com extrema cautela em tempos de mudança, especialmente quando a detecção complexa é necessária. A Atitude de Sabedoria é muito mais do que uma coleção de experiências.

## **9. Competência de Segurança (Compromisso)**

Um aspecto essencial da resiliência é a manutenção de um compromisso contínuo com a melhoria. A melhoria engloba a aprendizagem do autoconhecimento, do conhecimento relacional, do conhecimento do conteúdo e de agir de forma consciente (criar sentido). Todos esses fatores são medidos nas categorias da Pesquisa de Resiliência e Compromisso e são cruzados com as categorias de Sistemas de Segurança e Prioridades de Segurança. O compromisso é um ponto de referência para a construção de sentido. Normalmente, quando as pessoas agem, suas razões para o que fazem são evidentes ou não observáveis. A propriedade é uma parte crítica do compromisso.

## **10. Ações de segurança (risco e comunicações)**

A categoria de Risco é cruzada com as categorias de Dissonância Cognitiva, Atenção Plena e Prioridades de Segurança. A abordagem psicossocial da segurança argumenta que o risco é determinado tanto pessoal quanto socialmente. O risco está diretamente relacionado ao fato de a cultura organizacional ser uma “cultura informada”. São necessárias quatro subculturas para garantir uma cultura informada, incluindo:

- Cultura de comunicar
  - Cultura justa
  - Cultura flexível e,
  - Cultura de aprendizagem
-