



Leadership OSH - Integration of leadership in prevention techniques

Liderança em SST - Integração das técnicas de prevenção na liderança

Author - Rui Veiga, ¹ ISLA - Santarém, *rveiga.sht@gmail.com, Portugal*

Keywords:

Leadership; Prevention techniques; Health and Safety

Palavras-chave: Liderança; Técnicas de prevenção; Segurança e Saúde no Trabalho

Resumo / Abstract

A gestão dos recursos humanos de uma Organização constitui cada vez mais um factor determinante para o seu sucesso. As políticas estão direccionadas para os objectivos estratégicos das Organizações, fortemente relacionados com os resultados económicos e com a produção dos bens e serviços. Mas, existem entretanto outros aspectos que mesmo sem ter um impacto de imediato e umnexo directo com os resultados, podem comprometer o sucesso da Organização, entre estes conta-se a liderança das equipas e a segurança e saúde do Trabalho (SST). A gestão do conhecimento ao nível organizacional «Organização que aprende» foi desenvolvido e popularizado por Peter Senge que defende a ideia de que o ambiente organizacional deve criar condições para que as pessoas possam expandir o seu potencial criativo preparando-se para saber conviver com o inusitado (SENGE, 1990). Nas Organizações que aprendem, as pessoas devem encontrar um ambiente no qual possam expandir a sua capacidade de resolver problemas, aprimorar a sua criatividade, ampliar o seu potencial para trabalhar em equipa, de forma a que exista uma troca rica de experiências e que ao mesmo tempo se sintam reconhecidas e seguras em transmitir o conhecimento adquirido. Mas, se os líderes das equipas não se posicionam de forma efectiva em relação à gestão do conhecimento, não disseminam esta cultura aos seus colaboradores, dificilmente ocorrerá a mudança que em termos de SST implica o desenvolvimento de uma verdadeira cultura de segurança. A liderança é pois, uma forma de actuar na resolução de problemas, ou seja, não constitui só por si, um conjunto de atributos especiais como carisma, um dom especial, mas principalmente de uma forma de pessoas comuns, encontrarem em si mesmos, os atributos mais importantes que fazem parte das regras básicas de liderança (KOUZES; POSNER: 1997): 1) desafiar o estabelecido; 2) Inspirar uma visão de futuro; 3) Incentivar a colaboração; 4) Apontar o caminho, estabelecer o exemplo; 5) Encorajar, reconhecer as contribuições individuais, celebrar com regularidade as realizações. A liderança exerce pois, uma enorme influência na formação dos valores da Organização e por consequência sobre os comportamentos dos indivíduos. O mais forte instrumento para comunicar valores é o exemplo. Ora, o comportamento humano, corresponde ao conjunto de acções que o Homem desempenha na interacção com o mundo. Dessa interacção resulta a ocorrência dos acidentes, até porque estes remetem quase sempre para os erros e falhas humanas dos operadores. Mas, o comportamento dos operacionais que culminou num acidente, teve muitas vezes forte contribuição de comportamento do líder da equipa, quer pela acção ou omissão, quer pelo exemplo, pela incorrecta transmissão de conhecimento e valores. Por outro lado a Segurança e Saúde do Trabalho enquanto área do conhecimento exerce-se através da aplicação de técnicas (Diez;2009).



1. Introdução

A liderança dos recursos humanos de uma Organização constitui cada vez mais um factor determinante para o seu sucesso. As políticas estão direccionadas para os objectivos estratégicos das Organizações, fortemente relacionados com os resultados económicos e com a produção de bens e serviços. Contudo, existem outros aspectos que mesmo sem ter um impacto imediato e umnexo directo com os resultados, podem comprometer o sucesso da Organização, entre estes conta-se a liderança das equipas e a segurança e saúde do trabalho (SST). Se por um lado as novas tecnologias abrem portas à globalização, aos processos de comunicação e com eles a conquista de novos mercados, a transformação de dados em informação e a gestão do conhecimento é e será o desafio dos novos líderes (KOTLER, 1999). A gestão do conhecimento ao nível organizacional «Organização que aprende» foi desenvolvido e popularizado por Peter Senge que defende a ideia de que o ambiente organizacional deve criar condições para que as pessoas possam expandir o seu potencial criativo preparando-se para saber conviver com o inusitado (SENGE, 1990). Nas Organizações que aprendem, as pessoas devem encontrar um ambiente no qual possam expandir a sua capacidade de resolver problemas, aprimorar a sua criatividade, ampliar o seu potencial para trabalhar em equipa, de forma a que exista uma troca rica de experiências e que ao mesmo tempo se sintam reconhecidas e seguras em transmitir o conhecimento adquirido. Mas, se os líderes das equipas não se posicionam de forma efectiva em relação à gestão do conhecimento, não disseminam esta cultura aos seus colaboradores, pelo que dificilmente ocorrerá a mudança que em termos de SST implica o desenvolvimento de uma verdadeira cultura de segurança. Por outro lado, um novo paradigma emerge no contexto das relações de trabalho. A quase ausência de vínculos contratuais permanentes, decorrendo daqui uma necessidade superior de manter os colaboradores (e cada vez menos trabalhadores) alinhados com os objectivos organizacionais e por consequência, teremos de saber encontrar o líder dos líderes. A liderança é também, uma forma de actuar na resolução de problemas, ou seja, não constitui só por si, um conjunto de atributos especiais como carisma, um dom especial, mas principalmente de uma forma de pessoas comuns, encontrarem em si mesmos, os atributos mais importantes que fazem parte das regras básicas de liderança (KOUZES; POSNER : 1997): 1) desafiar o estabelecido; 2) Inspirar uma visão de futuro; 3) Incentivar a colaboração; 4) Apontar o caminho, estabelecer o exemplo; 5) Encorajar, reconhecer as contribuições individuais, celebrar com regularidade as realizações. A liderança exerce pois, enorme influência na formação dos valores da Organização e por consequência sobre os comportamentos dos indivíduos. O mais forte instrumento para comunicar valores é o exemplo. Ora, o comportamento humano, corresponde ao conjunto de acções que o Homem desempenha na interacção com o mundo. Dessa interacção resulta a ocorrência dos acidentes, até porque estes remetem quase sempre para os erros e falhas humanas dos operadores. Mas, o comportamento dos operacionais que culminou num acidente, teve muitas vezes forte contribuição do comportamento do líder da equipa, quer pela acção ou omissão, quer pelo exemplo, na transmissão incorrecta de conhecimento e valores. Pode-se assim, provocar uma mudança cultural. Esse processo deve ser conduzido pelos líderes de forma estruturada.

A evolução da resposta requerida ao Homem, sobre os estímulos existentes no local de trabalho evoluiu muito ao longo dos anos. As respostas neuro-fisiológicas associadas a situações de perigo que eram tão



importantes para a autopreservação há séculos atrás, preparando o organismo para fugir ou atacar a caça ou o inimigo, atualmente são consideradas desnecessárias, visto que os agentes stressores atualmente são outros, como competição, burocracia, cumprimento de prazos e horários em se tratando de ambiente de trabalho. Desta forma, o ser humano contemporâneo que “não se deixa levar pelas reações físicas geradas pela adrenalina e não sabe dar vazão a ela de modo adequado, entra em estado de desequilíbrio bioquímico que pode gerar doenças graves” (Lipp, 1996).

A segurança não pode nunca ser entendida apenas como o uso de equipamentos de segurança, ou a identificação dos perigos dos locais de trabalho. Numa verdadeira cultura de segurança todos se sentem responsáveis pela segurança e criam-na a todo o momento. A segurança deveria ser um valor inquestionável, que os colaboradores integrariam em todas as suas funções apesar das prioridades ou exigências e pressões de produção. A segurança deveria ser uma norma social que se cumprisse independentemente das situações. Só é possível atingir uma cultura de segurança na Organização se os líderes se empenharem e estiverem plenamente consciencializados e sensibilizados. Quanto mais os resultados organizacionais dependem das pessoas, maiores serão as repercussões e responsabilidades dos gestores (Davel & Vergara, 2001, p.40). A liderança e a gestão de pessoas nas organizações, não deveria resumir-se a um conjunto de políticas e práticas, nem ser definida como apenas responsabilidade de um departamento ou função, mas, fosse concebida como uma forma constantemente renovada de pensar a atuação e a interação humana dentro da organização, olhando-se para cada um enquanto uma pessoa que tem vida interior, advinda da sua história pessoal e social, e que expressa a sua subjetividade por meio da palavra e de comportamentos não verbais.

A Segurança e Saúde do Trabalho enquanto área do conhecimento exerce-se através da aplicação de técnicas. Segundo Diez (2009), as técnicas de segurança podem classificar-se em dois grupos, as técnicas gerais polivalentes e as técnicas específicas sectoriais. Especificando, as técnicas gerais polivalentes podem agrupar-se em dois grupos as técnicas analíticas e operativas. as técnicas analíticas podem ainda ser subdivididas em técnicas proactivas, cujo tempo de actuação é prévio ao acidente e à doença profissional e técnicas reactivas cuja actuação é posterior ao momento do acidente ou à eclosão do episódio de doença. São técnicas proactivas as inspecções de segurança, a análise da situação de trabalho, a análise estatística e psicossocial. Nas técnicas analíticas reactivas podemos encontrar a notificação e registo de acidentes bem como a investigação de acidentes.

As técnicas gerais polivalentes operativas podem agrupar-se em dois grupos as técnicas associadas ao factor técnico e ao factor humano do trabalho. Nas técnicas associadas ao factor técnico por concepção temos, preocupações e instrumentos preventivos no projecto de instalações, concepção de equipamentos, estudos e métodos. Nas técnicas associadas ao factor técnico por correcção temos em contrapartida instrumentos preventivos nos sistemas de segurança, resguardos, protecções individuais, normas, sinalização e manutenção. Para concluirmos este processo de classificação de técnicas, temos as técnicas operativas de factor humano pela selecção profissional onde se aplicam os métodos de selecção e por sua vez testes individuais. Por último as técnicas operativas de factor humano pelo comportamento, são modeladas através da formação, treino, comunicação, acções de grupo, disciplina ,



prémios e incentivos.

As técnicas analíticas reactivas e proactivas, baseiam-se muito na investigação e análise de incidentes e acidentes, no registo e tratamento estatístico dos dados relevantes. Um dos meios mais utilizados para medir a performance do sistema de SST da Organização é a utilização de indicadores, quase sempre reactivos, que mensuram a perda e os danos resultantes dos acidentes e doenças profissionais. Este tipo de indicadores caracterizam-se pela facilidade de recolha de dados, facilidade de interpretação, ligação óbvia com o desempenho da SST, facilidade de comparação com outras Organizações ou com períodos diferentes da mesma Organização e uma forte contribuição para a formação de tendências. Esta tendência para a grande utilização de valores reactivos, pode ser explicada pelo facto de o ser humano aprender por meios de experiências, sendo possível aprender muito através dos acidentes ocorridos (RASMUSSEN et al., 1994). Acontece, que uma baixa taxa de sinistralidade, mesmo por largo período temporal, não pode ser entendido como garantia de que os riscos estão controlados, nem assegura só por si a ausência de acidentes no futuro da Organização. Se estivermos perante Organizações de baixa probabilidade de ocorrência de acidentes, mas onde existe um enorme potencial de perigo, o histórico da sinistralidade pode ser um indicador pouco fiável no desempenho da segurança. Mas, os indicadores reactivos apresentam ainda limitações relevantes uma vez que medem essencialmente o insucesso, a falha e não a performance pela perspectiva positiva que representaria tudo o que foi feito para evitar a falha e aumentar o sucesso. Por outro lado, as dimensões a mensurar e comparar devem ter em consideração que o aumento da carga de trabalho pode contribuir para uma maior sinistralidade. Assim, deve-se usar no processo de mensuração dimensões comparáveis que tenham em consideração por exemplo o número de horas-homem trabalhadas. Quando mensuramos a gravidade do dano resultante do acidente ou doença, utilizamos quase sempre o número de dias perdidos, mas o tempo de incapacidade para o trabalho também pode ser influenciado por factores como a falta de motivação ou a falta eficácia na assistência médica. Por sua vez os indicadores proactivos centram-se naquilo que de melhor a Organização está a fazer para a melhoria contínua dos resultados e das condições de trabalho em SST. Estes indicadores proactivos analisam o sistema antes que o mesmo falhe, trabalham com base no presente e futuro (como pode o sistema falhar no futuro) e não, com base no passado como os indicadores reactivos. São exemplos de indicadores proactivos o número de auditorias de SST, percentagem de trabalhadores com formação em SST, o número de quase-acidentes, etc. Apesar do referido, os indicadores produzidos devem ser mantidos em conjunto, visto que possibilitam uma análise mais rica e profunda do Sistema de Gestão da SST.

2. Objecto de estudo

O objecto de estudo é a integração das técnicas de prevenção de SST na liderança de equipas de trabalho:

2.1 Objectivos:



- Determinar linhas possíveis de integração das técnicas de prevenção de SST na liderança de equipas de trabalho;

- Demonstrar a vantagem da integração;

3. Método

Metodologicamente este estudo é do tipo exploratório, desenvolvido para dar uma aproximação geral acerca do objecto do estudo, procurando definir linhas de integração entre a liderança e as técnicas de prevenção. O estudo iniciou-se a partir da revisão bibliográfica do tema e integra numa matriz de duas variáveis os aspectos essenciais da liderança e as técnicas de prevenção da SST. Para o efeito foram seleccionados os principais factores de sucesso na liderança com reflexos na SST e estilos de liderança, função delegar, ensinar, controlar, motivar (elogio e crítica, gestão de desempenho) e exercício do poder pelo líder. Na variável de técnicas de prevenção, seguindo o mesmo critério de aplicabilidade, utilizaram-se as seguintes técnicas: selecção profissional, vigilância médica, gestão do risco, técnicas de controlo (prevenção, protecção e sinalização), formação e informação, procedimentos e métodos de trabalho, técnicas de auditoria, inspecção, observação de segurança, consignações, bloqueios e etiquetagem. Foram ainda consideradas a prevenção de riscos psicossociais, as técnicas reactivas de investigação de acidentes de trabalho, registo e análise de sinistralidade e gestão da emergência.

4. Resultados

A partir da matriz referida, estabeleceram-se linhas de integração entre os factores de sucesso na liderança e as técnicas de prevenção, conforme quadro seguinte:

Tabela 2 - Matriz de integração das técnicas preventivas na liderança em SST

Factores de sucesso na Liderança		Técnicas de Prevenção
A	Estilo do líder	Seleccção profissional
	Estilo do liderado	Vigilância Médica
B	Função DELEGAR	Gestão do Risco
		Técnicas de controlo, prevenção protecção e Sinalização
C	Função ENSINAR	Formação e Informação
		Procedimentos e Métodos de Trabalho
D	Função CONTROLAR	Auditoria de Segurança, Inspecção de Segurança
		Autorizações de Trabalho
E	Função MOTIVAR	Consignação, Bloqueio e etiquetagem
		Observação de Segurança
F	Exercício do PODER	Prevenção de Riscos Psicossociais
		Investigação de incidentes e acidentes
	Gestão do desempenho	Registo e Análise de Sinistralidade



A. Na liderança de uma equipa de trabalho, os estilos do líder e liderado são determinantes para o atingir dos objectivos. O estilo de liderança caracterizador do líder, é um elemento fundamental nas relações de trabalho, uma vez que os liderados identificam o estilo de liderança como um factor desencadeador dos conflitos laborais. Vejamos alguns estereótipos de estilos de liderança:

No estilo autoritário, 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 contacto 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.

A liderança *laissez-faire*, caracteriza-se 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. Provavelmente, é o estilo de liderança mais crítico do ponto de vista da SST. A gestão deste estilo é um recurso usado em casos excepcionais (passiva) os líderes só tomam medidas corretivas quando os problemas de desempenho já se tornaram graves.

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. Uma gestão participativa deve actuar procurando estimular um clima de integração entre os componentes da equipe, empreendendo esforços no sentido de motivar os integrantes da mesma a compartilharem conhecimentos e habilidades, a fim de concretizar os objetivos corporativos definidos pela organização e, ao mesmo tempo, experimentarem sentimentos de satisfação pessoal em relação às atividades profissionais desenvolvidas.

Os líderes mais eficazes são aqueles que conseguem adaptar os seus estilos e as suas próprias escalas de valores às exigências de uma situação ou de um grupo específico. Esta abordagem enfatiza as variáveis que cercam o processo de liderança, contemplando também os diferentes tipos de personalidades e comportamentos dos líderes e liderados. Deve-se ainda, avaliar o nível de maturidade tanto dos liderados como do grupo, pois pode haver necessidade de uma abordagem diferenciada no tratamento de ambos.

As teorias contingenciais consideram que a eficácia da liderança depende da variável “ambiente” e que, portanto, a liderança pode estar vinculada às condições situacionais. Não existe um “modo ideal” de liderar em todas as situações, uma vez que o estilo mais eficaz é “contingencial”, ou seja, depende da situação. O estilo de liderança, relaciona-se com, as incompatibilidades pessoais e/ou profissionais entre



líder e liderado(s), a co-existência de lideranças formais e informais, bem como, a integração dos diferentes estilos ao longo da cadeia hierárquica de uma organização; Mas, a forma como o liderado reage, a sua personalidade, as suas aptidões e competências determinam a forma como o líder interpreta as situações de trabalho, pelo que se interrelacionam mutuamente. Por outro lado, as técnicas de selecção permitem avaliar a adequação do candidato à função e à equipa de trabalho, face ao estilo de liderança. Podem ser utilizadas as seguintes técnicas, provas de conhecimento ou capacidade, testes psicométricos e provas psicológicas, nomeadamente testes de personalidade, testes genéricos, testes de grupo e de simulação, testes de aptidão (aptidão verbal, lógica, numérica, interesses e valores). A aplicação e selecção das técnicas deve ter em conta que vai colocar numa equipa indivíduos que têm aptidões e competências adequadas ao desempenho da tarefa, com os respectivos traços de personalidade compatíveis com o estilo do líder e sobretudo com a criticidade das tarefas a desempenhar. O estudo preparatório ao processo de selecção profissional, deve incluir os resultados da Gestão do Risco. Trabalhar em altura, não é uma actividade para qualquer colaborador desempenhar, é necessário que o mesmo possua atributos especiais. A estratégia de Gestão do Risco visa contribuir para a identificação, prevenção e controlo dos factores de risco, de forma a desenvolver sistemas de trabalho, práticas e instalações mais seguras. O principal objetivo de uma gestão de riscos é eliminar, ou, caso a eliminação não seja possível, diminuir os riscos. No entanto, como técnica, a avaliação de riscos identifica os elementos fundamentais que o perfil do candidato deverá possuir, e a vigilância da saúde no momento da admissão que deverá verificar se existem co-factores de risco do indivíduo que possam condicionar a realização das tarefas para as quais é contratado.

B. A liderança engloba diversas funções relacionadas com o estruturar, distribuir funções, orientar, coordenar, controlar, motivar, elogiar, reforçar, disciplinar, etc. Contudo, o fundamental da liderança baseia-se no direccionar o grupo para metas específicas. Uma das decisões mais importantes que um executivo tem de tomar, será responder à seguinte questão - "quem faz o quê!". Na realidade esta decisão é fundamental para que se possa pôr em marcha a delegação de tarefas. Para que o líder consiga responder a esta pergunta deve primeiro que tudo saber distinguir o que é importante do que é urgente. Um assunto urgente na maioria das vezes pode ser delegado, já um assunto importante poucas vezes será delegado. Ao delegar o líder deverá ter em conta os resultados da gestão do risco e as respectivas técnicas de prevenção. Isto é, tem ou não o liderado condições de SST para executar a tarefa? Controlar os riscos significa intervir sobre eles, obtendo a minimização dos seus efeitos até a um nível aceitável. Pode envolver o controlo das frequências, da gravidade das consequências ou ambas. A prevenção, enquanto conjunto de actividades ou medidas adoptadas ou previstas em todas as fases de actividade da empresa ou do serviço com o fim de evitar, eliminar ou diminuir os riscos profissionais. Já a protecção, constitui o elemento que se interpõe entre o agente agressivo e o alvo que está no campo de acção para evitar o dano. Quanto aos os riscos residuais muitas vezes, resta-nos a utilização da sinalização de segurança, enquanto forma de chamar a atenção, de forma rápida e inteligível, para riscos e perigos.

C. Na liderança e nas etapas de delegação de tarefas as mais difíceis são a de ensinar a tarefa e a de controlar a tarefa delegada. Ensinar implica tempo e gosto em transmitir saber. Enquanto técnica



preventiva a formação é muito mais do que uma aprendizagem. A aprendizagem indica simplesmente que alguém veio a saber algo que não sabia, uma informação, um conceito, uma capacidade. Mas não implica que esse 'algo novo' que se aprendeu nos transformou num novo 'alguém'. Uma aprendizagem só é formativa na medida em que opera transformações na constituição daquele que aprende. É como se o conceito de formação indicasse a forma pela qual as nossas aprendizagens e experiências nos constituem como um ser singular no mundo. A informação, por sua vez é o resultado do processamento, manipulação e organização de dados, de tal forma que represente uma modificação (quantitativa ou qualitativa) no conhecimento do sistema (pessoa, animal ou máquina) que a recebe. Para além da formação, os trabalhadores têm o direito de receber informação sobre os riscos para a saúde e a segurança, bem como sobre medidas preventivas, primeiros socorros e procedimentos a adoptar em situação de emergência. Já os procedimentos de segurança e as instruções de trabalho, garantem a descrição detalhada de todas as operações necessárias para a realização de um conjunto de tarefas. Isto é, uma atividade, contém todas as informações necessárias ao bom desempenho da tarefa, é um instrumento destinado a quem realmente vai executar a tarefa, ou seja, o operador.

D. Na liderança uma das mais relevantes etapas de delegação de tarefas é a de controlar a tarefa delegada. Controlar implica acompanhar e supervisionar o trabalho que está a ser desenvolvido. Com frequência, a maior falha da delegação é a falta de controlo. Delegar não é esquecer, é ensinar, acompanhar, controlar.

Das técnicas preventivas associadas à função controlo, podemos utilizar a auditoria de segurança, enquanto ferramenta de controlo que permite descobrir, mediante uma avaliação sistemática, documentada e periódica, se o sistema eleito para a gestão da segurança consegue dar resposta às expectativas planeadas, assim como o grau de cumprimento do mesmo para o atingir dos objectivos. Na auditoria procura-se detectar problemas, verificar o grau de cumprimento das obrigações legais, melhorar o desempenho do sistema de gestão da SST e obter informação, comprovar e evidenciar. A inspecção de segurança, é a técnica analítica de controlo que permite conhecer o grau de segurança existente, ou o potencial das instalações, equipamentos ou operações com base na identificação de perigos que podem dar lugar a acidentes ou doenças profissionais. Nesta técnica procura-se identificar problemas potenciais não previstos na fase do projecto, deficiências dos equipamentos, comprovar os efeitos das mudanças efectuadas no processo e fazer evidência do compromisso da Direcção com a prevenção. Nas actividades com tarefas críticas o controlo deve ser garantido através de autorizações de trabalho, enquanto documento escrito pelo qual um responsável de área, instalação ou equipamento, concede autorização ao responsável de trabalho para realizar instalação, reparação, manutenção, inspecção dentro de certas condições de segurança em que o equipamento ou área de trabalho fica sob sua responsabilidade durante a execução da tarefa determinada e pelo tempo necessário à sua conclusão. Para o controlo total destas tarefas críticas, não se deve negligenciar a utilização das consignações, dos bloqueios e etiquetagem.

E. Motivação - O simples facto de um grupo de pessoas se reunirem para executarem uma atividade não pode ser entendido como uma condição determinante para a existência de uma equipe. É necessário



haver um objetivo compartilhado pelos integrantes do grupo, de tal forma que os esforços individuais sejam desenvolvidos neste sentido. Como o desempenho de uma organização depende diretamente das pessoas, o comportamento da equipe será determinante para a realização dos objetivos organizacionais. Tal comportamento será fortemente influenciado pelo líder, na medida que as suas ações poderão contribuir, ou não, para a coesão do grupo. O líder deve também, preocupar-se com a motivação dos liderados. Torna-se necessário elogiar os liderados pelas tarefas realizadas com sucesso, pelas ideias inovadoras que apresentam, bem como criticá-los de um modo assertivo, objectivo e direccionado para o erro, para que percebam a razão da correcção. Sabemos como são necessários os estímulos positivos (os elogios) e como eles são bem recebidos pelos destinatários. Será, então, preciso ensinar primeiramente, para que o sujeito saiba o que o líder pretende e qual o objectivo esperado de uma tarefa. Pode ser desagradável criticar alguém que se esforçou por obter um resultado. Se não se criticar, corre-se o risco de que o erro se repita, porque o sujeito irá pensar que tem agido como é esperado. A motivação e gestão do desempenho de uma equipa de trabalho, deve utilizar a técnica preventiva de observação de segurança (RUIZ, 2003). Técnica que permite observar durante a fase de operação, o comportamento dos elementos humanos e materiais, procura-se identificar, práticas incorrectas que possam resultar em acidente, hábitos incorrectos, falta de formação dos trabalhadores, comprovar a eficácia da formação efectuada e o comportamento de elementos materiais (ferramentas, produtos) etc.. O líder deverá ainda ter em conta a carga psicossocial de trabalho ligada à maneira como o trabalho solicita as capacidades psíquicas e sociais dos trabalhadores, assim como à importância que estes atribuem a diferentes aspectos, mentais, valores, objectivos, necessidades, aspirações e expectativas, e estabelecer medidas de prevenção para os riscos psicossociais;

F. O exercício do poder na liderança está directamente relacionado com a autoridade. Autoridade pode ser conceptualizada como a probabilidade de uma ordem ser obedecida. No contexto organizacional a autoridade refere-se a uma determinada situação onde uma pessoa recebe formalmente uma posição de comando. A autoridade formal organiza-se, portanto, através de uma cadeia de comando, denominada hierarquia, que define a importância relativa das posições dentro de uma organização. Não há nada de errado com o conceito de autoridade formal, pois a hierarquia é uma característica intrínseca das organizações, porém se a mesma for utilizada de maneira coerciva para obter um determinado comportamento se estabelecerá o autoritarismo, uma disfunção das organizações participativas onde a característica principal é o poder de influenciar as pessoas para se atingir objectivos. O líder tem ao seu dispor entre outras técnicas a gestão e avaliação de desempenho, onde um dos parâmetros a avaliar deverá ser a SST, a gestão de desempenho, para que o colaborador saiba o que, e como precisa melhorar, sistemas de reforço positivo, com atribuição de incentivos ao cumprimento das disposições de SST e ainda a crítica e até punição pelo seu incumprimento. Nas definições das tarefas diárias o líder deverá ainda ter em consideração que apesar da aposta na prevenção e protecção, pode ocorrer um desvio face à normalidade e acontecer o acidente. Para esse cenário, deverá o líder cuidar antecipadamente da existência de procedimentos de emergência. Não é perante a ocorrência de um incidente com um colaborador dentro de um espaço confinado que se vai determinar como actuar no resgate. A emergência deve ser objecto de estudos e procedimentos à priori do acidente.



4. Conclusão

A segurança deveria ser uma norma social que se cumprisse independentemente das situações, já que só é possível atingir uma cultura de segurança na Organização se os líderes se empenharem e estiverem plenamente consciencializados e sensibilizados, para a aplicação desses valores. A segurança deveria ser um valor inquestionável para os colaboradores, que integrariam em todas as suas funções apesar das prioridades ou exigências e pressões de produção. A integração das técnicas de prevenção na liderança em SST constitui uma valia organizacional que não pode nem deve ser descurada. No contexto da liderança de um equipa de trabalho, é não só possível, mas vantajoso que o líder domine a utilização das técnicas preventivas de SST e as implemente enquanto prática diária. Estas técnicas asseguram o pleno exercício das funções de liderança e a redução dos efeitos nefastos do trabalho, tais como as doenças profissionais, os acidentes de trabalho e até as coimas resultantes das não conformidades, custos resultantes da não segurança.

5. Referências bibliográficas:

DAVEL, E.; VERGARA, S. C. Gestão com pessoas, subjetividade e objetividade nas organizações. In: **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001.

DÍEZ, Faustino et alii, **Formacion Superior en Prevencion de Riesgos Laborales**, Lex Nova, Valladolid, 2009

KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI: como criar e dominar mercados**. São Paulo: Futura, 1999

KOUZES, James M. POSNER, Barry Z. **O desafio da Liderança**. Rio de Janeiro: Campus, 1997

LIPP, M. N. **Pesquisas sobre stress no Brasil: saúde, ocupações e grupos de risco**. Campinas: Ícone, 1996. 304 p.

NOHSC - NATIONAL OCCUPACIONAL HEALTH AND SAFETY COMISSION. **OHS performance Measurement in the Construction Industry: desenvolvimento de positive performance indicators**, Canberra, Ausinfo, 1999

RASMUSSEN, J.; PETERSEN, A.; GOODSTEIN, L. **Cognitive systems engineering**. New York; John Wiley Y Sons, 1994.

RUIZ, Agustín, *et alii*, **Manual para el Técnico en Prevención de Riesgos Laborales**, Madrid, Fundación Confemetal, 2003, Volume I

SENGE, Peter. **A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem**. São Paulo, Best Seller, 1990.