

**CULTURA ORGANIZACIONAL COMO ELEMENTO DE CONTROLE:
UMA PERSPECTIVA ANTROPOLÓGICA**

Gustavo Costa de Souza¹

Resumo

O presente estudo teórico-empírico visa compreender a cultura como elemento de controle na implementação de um programa de excelência em qualidade, segurança patrimonial, meio ambiental e saúde ocupacional (QSMS). Baseado em um estudo de caso de uma grande empresa brasileira, o autor identificou elementos na cultura organizacional que impediam a implementação do programa. O conceito de habitus, de Pierre Bourdieu, nos ajuda a compreender a cultura não só como o estado da mente, mas como um estado também do corpo, o qual foi incorporado através das práticas cotidianas. O conceito de fato administrativo, de Guerreiro Ramos (1983), é também central na análise, pois permite identificar a racionalidade em que se encerra o discurso dos sujeitos. A metodologia baseada em semiótica e análise de discurso permitiu compreender os pressupostos lógicos que davam base para a ação das pessoas e estruturavam sua percepção da realidade. Tal metodologia nos permitiu também concluir que a dinâmica cultural e a lógica de poder vigente precisariam ser afetadas a fim de ampliar a perspectiva quanto ao real por parte dos sujeitos e, de fato, implementar o programa.

Palavras-chave: cultura, controle, segurança, habitus, análise de discurso.

Abstract

This theoretical and empirical study aims to understand the culture as an element of control in the implementation of a programme of excellence in quality, safety, environmental and occupational health (QSMS). Based on a case study of a large Brazilian company, the authors identified points in organizational culture that limited the implementation of the programme. The concept of habitus, Pierre Bourdieu, helps us understand the culture not only as the state of mind, but also as a state body, which was in-corporated through daily practice. The concept of administrative fact, Guerreiro Ramos (1983), is also central to the analysis, since it identifies the rationality in which closes the speech of the subject. The methodology based on semiotics and analysis of speech has to understand the logical assumptions that gave basis for the action of individuals and structured their perception of reality. This approach also allowed us to conclude that the cultural dynamics and logic of force would need to be affected in order to broaden the perspective on the real from the subjects and, in fact, implement the program.

Key Words: culture, control, safety, habitus, discourse analysis.

1. Apresentação

O tema da cultura organizacional se popularizou no âmbito das teorias organizacionais no decorrer dos últimos 30 anos. O entendimento hegemônico deste conceito, que se propaga pelas universidades e organizações do mercado, entre estudantes, executivos, professores e pesquisadores, nas revistas de grande circulação e nas grandes livrarias, na literatura de gestão em geral é tão amplo que ganhou de alguns autores caracterizações como “quarto de despejo” (Aktouf, 1994), “caixa preta” (Barbosa, 2002), ou mesmo “guarda-chuva”, dentre tantos outros que denotam o mesmo significado.

À primeira vista tem-se a impressão de que se trata de um quarto de despejo onde liderança, valores, símbolos, mitos, lendas, sagas, anedotas, crenças, estruturas, hábitos, linguagens, ritos, cerimônias, regras sociais, normas, credos, filosofias de gestão, saber compartilhado, maneiras de ser ou de vestir, determinantes inconscientes etc. se entrecruzam e colidem desordenadamente (AKTOUF, 1994, p. 43).

¹ Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro - UFRRJ

A ascensão do Japão, de país arrasado ao final da II Guerra Mundial à potência mundial na década de 1970, chamou a atenção dos pesquisadores das teorias organizacionais, sobretudo dos norte-americanos ocupados com o estudo da ciência da gestão, para as características culturais daquele país e como elas dinamizavam a vida organizacional. Edições inteiras de periódicos como *Administrative Science Quarterly*, *Organizational Dynamics*, *Organizational Studies*, *International Studies of Management and Organization*, além de *best-sellers* como “*Theory Z: how american business can meet the japanese challenge*” (Ouchi, 1981), “*Corporate Cultures*” (Deal & Kennedy, 1982) e “*In search of excellence*” (Peters e Waterman, 1982), procuram entender a cultura como elemento de gestão a partir da descrição do que seriam as melhores práticas a serem adotadas a fim de obterem melhores resultados.

O próprio Edgar Schein (1985), já havia percebido que o conceito de cultura havia sido relacionado com “virtualmente tudo (...) e que havia se tornado a nova panacéia, a cura para todas as mazelas industriais” (p. 4). A partir daí, propôs uma definição de cultura organizacional que até hoje é a mais utilizada pelos pesquisadores interessados no tema. Na sua definição

cultura organizacional é o conjunto de pressupostos básicos – inventados, descobertos ou desenvolvidos por um determinado grupo ao aprender sobre como lidar com problemas de adaptação externa e integração interna – que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados para novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas (SCHEIN, 1985, p. 9, grifo nosso).

O impacto destes estudos na literatura administrativa e organizacional foi tamanho, que uma imensa quantidade de estudos começou a proliferar a fim de descrever as culturas das mais diversas organizações, identificando as crenças e valores compartilhados pelos indivíduos, além de todos os outros elementos encontrados neste “quarto de despejo” ou “caixa-preta” que é a cultura.

Geertz (1989) propõe o estudo da cultura sob uma perspectiva mais densa, focada na dinâmica da evolução cultural e no seu papel de estruturação da realidade percebida. Concordando com Weber em que o homem é um animal amarrado em teias de significado que ele mesmo teceu, assume a cultura como sendo estas teias e a sua análise.

A necessidade de se atribuir causalidade aos problemas de cultura também já nos foi apontada por Migueles (2003b), que destaca que muito esforço já foi despendido na investigação do que a cultura realmente é, sem, no entanto, considerar o que fazer com um estudo de cultura.

Com base na análise da implementação de um programa de excelência em qualidade, segurança, meio ambiente e saúde ocupacional (QSMS), buscaremos compreender: (1) a cultura organizacional impedindo a implementação do programa QSMS; e (2) de que maneira a cultura organizacional pode, ao invés de impedir, propiciar a implementação do programa.

Nosso estudo de cultura tem como objetivo verificar o que está sendo transmitido aos funcionários durante a implementação do programa. Buscaremos compreender relações causais nos problemas de cultura sem, no entanto, confundir causalidade com a aplicação de uma perspectiva positivista em estudos de cultura. Muito menos propomos a utilização da cultura como instrumento de gestão ou manipulação dos funcionários.

1.1 Caracterização da Organização e do Programa QSMS

A organização, que aqui chamaremos de *fábrica de gás*, a fim de evitar perdas patrimoniais, danos ambientais e, principalmente, acidentes de trabalho, há cinco anos havia iniciado a implementação de um programa de excelência em QSMS. A fábrica de gás possui 80 mil funcionários, milhares de contratados, operações internacionais em conjunto com os países vizinhos da América Latina envolvendo riscos ambientais incalculáveis. No que tange à segurança ocupacional, a empresa apresentava alto índice de afastamentos por acidentes de trabalho, comparando-se com os padrões internacionais e os níveis estabelecidos pela Comunidade Européia.

O programa de excelência em QSMS justifica-se na medida em que, para comercializar produtos com a comunidade internacional, é condição fundamental que ela possua altos padrões de segurança, sobretudo no que diz respeito à proteção ambiental e à proteção quanto à vida de seus funcionários. Neste ponto, especificamente, o objetivo é eliminar o nível de acidentes fatais, que em 2003 alcançou 19 ocorrências, e a taxa de frequência de acidentados com afastamento, que chegava ao índice de 1,23 por cada 1000 horas-homem trabalhado, números considerados altos frente aos padrões internacionais de segurança.

2. Bases Teóricas do Estudo

2.1 Sobre Cultura

Para Geertz, “quaisquer que sejam, ou onde quer que estejam esses sistemas de símbolos ‘em seus próprios termos’, ganhamos acesso empírico a eles inspecionando os acontecimentos e não arrumando entidades abstratas em padrões unificados” (1989, p. 28). Para Geertz, “no estudo da cultura, os significantes não são sintomas ou conjuntos de sintomas, mas atos simbólicos ou conjuntos de atos simbólicos e o objetivo não é a terapia, mas a análise do discurso social” (GEERTZ, 1989, p. 36).

Duas idéias fundamentam seu pensamento (GEERTZ, 1989, p. 56):

- 1 A cultura é melhor vista não como complexos de padrões concretos de comportamento – costumes, usos, tradições, feixes de hábitos –, como tem sido o caso até agora, mas como um conjunto de mecanismos de controle – planos, receitas, regras, instruções – para governar o comportamento;
- 2 O homem é precisamente o animal mais desesperadamente dependente de tais mecanismos de controle, extragenéticos, fora da pele, de tais programas culturais, para ordenar o seu comportamento.

A perspectiva utilizada por Geertz é a de que a cultura é um ‘mecanismo de controle’, não no sentido de que é através da cultura que os seres humanos controlam-se uns (os líderes ou dominantes) aos outros (os liderados ou dominados), mas que controlam tanto um quanto o outro ao ordenar e tornar inteligível o mundo em que vivem. A cultura nesta visão é uma forma de impor um significado à experiência.

Os símbolos ou sistemas de símbolos, por sua vez, são fontes extrínsecas de informações em termos das quais a vida humana pode ser padronizada – mecanismos extrapessoais para a percepção, compreensão, julgamento e manipulação do mundo. Os padrões culturais são

'programas' que fornecem um gabarito para a organização dos processos sociais e psicológicos, de forma semelhante aos sistemas genéticos que fornecem tal gabarito para a organização dos processos orgânicos.

2.2 Sobre Ação Humana

A filosofia da ação de Bourdieu, filosofia de uma ciência relacional, que atribui primazia às relações, "opõe-se às rotinas do pensamento corrente (ou senso comum esclarecido) no mundo social, vinculada que está a 'realidades' substanciais, indivíduos, grupos etc. mais do que às relações objetivas que não podemos mostrar ou tocar e que precisamos conquistar, construir e validar por meio do trabalho científico" (BOURDIEU, 1996, p. 09).

Seu conceito de *habitus* amplia a discussão sobre cultura organizacional na medida em que não busca analisar apenas o estado da mente, mas o estado da mente o qual foi incorporado, no sentido de *in-corporar*, sendo, portanto, também um estado do corpo. O conceito de *habitus* está relacionado, portanto, tanto à mente quanto ao corpo. Desta forma, sua filosofia busca compreender as relações entre as estruturas objetivas e as estruturas incorporadas.

"Tal filosofia atualiza as potencialidades inscritas nos corpos dos agentes e na estrutura das situações nas quais eles atuam ou, mais precisamente, em sua relação. Essa filosofia, condensada em um pequeno número de conceitos fundamentais – *habitus*, campo, capital – tem como ponto central a relação, de mão dupla, entre as estruturas objetivas (dos campos sociais) e as estruturas incorporadas (do *habitus*)" (BOURDIEU, 1996, p. 10).

Para Bourdieu, "uma das funções da noção de *habitus* é a de dar conta da unidade de estilo que vincula as práticas e os bens de um agente singular ou de uma classe de agentes" (BOURDIEU, 1996, p. 21-22).

Ao buscar analisar a cultura de uma organização, devemos considerar que o objeto de estudo é o espaço social, os sistemas simbólicos que o ordenam e lhe dão sentido, as linguagens que os tornam inteligíveis para seus participantes.

"O espaço social me engloba como um ponto. Mas este ponto é um *ponto de vista*, princípio de uma visão assumida a partir de um ponto situado no espaço social, de uma *perspectiva* definida em sua forma e em seu conteúdo pela posição objetiva a partir da qual é assumida. O espaço social é a realidade primeira e última já que comanda até as representações que os agentes sociais podem ter dele". (BOURDIEU, 1996, p. 27).

Os 'sujeitos' atuam, portanto, neste espaço social e o fazem porque são dotados de *senso prático*, "de um sistema adquirido de preferências, de princípios de visão e de divisão (o que comumente chamamos de gosto), de estruturas cognitivas duradouras (que são essencialmente produto da incorporação de estruturas objetivas) e de esquemas de ação que orientam a percepção da situação e a resposta adequada. O *habitus* é essa espécie de senso prático do que se deve fazer em dada situação" (BOURDIEU, 1996, p. 42). Ao *habitus*, ao senso prático, estão sujeitos todos os 'sujeitos' do sistema social, tanto os líderes quanto os liderados, numa relação de recíproca formação. Enquanto o *habitus* fortalece, legitima e dá sentido ao sistema social, o sistema social fortalece, legitima e dá sentido ao *habitus*. As teorias sobre liderança e as teorias sobre cultura organizacional que levam em conta este fator, devem considerar o entendimento de Bourdieu de que:

O exercício da liderança num determinado contexto reflete o sistema simbólico daquele contexto em operação, “os agentes sociais constroem o mundo social através de estruturas cognitivas (...) suscetíveis de serem aplicadas a todas as coisas do mundo e, em particular, às estruturas sociais” (BOURDIEU, 1996, p. 115).

2.3 Sobre a Cultura e a Ação Humana na Organização

Guerreiro Ramos (1966) chamava atenção para a dificuldade de se construir uma ciência da administração. Para ele “a debilidade da maior parte das tentativas de construir uma ciência da administração decorre largamente de que seus autores não têm idéia clara e sistemática da composição do fato [administrativo]” (RAMOS, 1983, p. 8).

“[O fato administrativo] é um complexo de elementos e de suas relações entre si, resultante e condicionante da ação de diferentes pessoas, escalonadas em diferentes níveis de decisão, no desempenho de funções que limitam e orientam atividades humanas associadas, tendo em vista objetivos sistematicamente estabelecidos” (RAMOS, 1983, p. 7, grifo nosso).

O autor atenta também para o fato de que as ‘atividades humanas associadas’ não são necessariamente formais e explícitas. Na sua concepção, o fato administrativo pode ser decomposto em três ordens de elementos: aestruturais, estruturais e estruturantes. O quadro 1 caracteriza estes elementos.

Aestruturais	Estruturais	Estruturantes
<p>a) <i>Morfologia material do fato administrativo:</i> instalações, ferramentas, máquinas, aparelhos, prédios, móveis, veículos, matérias-primas etc;</p> <p>b) <i>Força de trabalho:</i> conjunto de indivíduos enquanto despojados de seus caracteres de personalidade e considerados como animal humano, portador de força de trabalho;</p> <p>c) <i>Atitudes individuais e coletivas:</i> condutas humanas dotadas de sentido e orientadas por preferências. Em razão das preferências e aversões individuais, formam-se grupos, estados mentais, favoráveis e desfavoráveis em relação aos objetivos, diretrizes.</p>	<p>a) <i>Internos:</i> estrutura organizacional propriamente dita, que determina as linhas de autoridade, as competências, as hierarquias funcionais, os grupos, que no interior da unidade administrativa, procuram ajustar a estrutura formal às motivações dos indivíduos.</p> <p>b) <i>Externos:</i> (de 1º grau) <i>associações, sindicatos, classes sociais</i>, que influenciam os pontos de vista dos trabalhadores, impondo padrões de conduta que, conseqüentemente, impactam a situação administrativa; (de 2º grau) a <i>sociedade global</i>, onde se verificam as relações sociais características de determinada coletividade humana e que limita e, às vezes, até anula o rendimento de certas técnicas, métodos e processos de trabalho e produção, importados de países desenvolvidos; e (de 3º grau) a <i>sociedade mundial</i>, na medida em que os fenômenos que ocorrem nas sociedades globais não estão indenes das influências mundiais.</p>	<p>a) <i>Decisões:</i> são o elemento dinâmico, intervencionista, pois articulam os elementos aestruturais e estruturais entre si e uns com os outros, e assim asseguram a forma da empresa.</p>

Quadro 1 – Elementos do fato administrativo

Os elementos aestruturais, por si só, não têm capacidade estruturante do comportamento humano. Guerreiro Ramos os considera aestruturais porque o uso que lhes será dado vai depender da cultura da empresa.

(...) por si só, nunca dão forma à situação administrativa. São instáveis e encontram-se em contínua variação, suscitando permanentes imprevistos, ineditismos, irregularidades, desafios e, assim, impondo a necessidade ininterrupta de interferência de um fator estruturante, a fim de que se assegure o sistema, a forma da situação administrativa, adequada aos objetivos explícitos (RAMOS, 1983, p. 9).

Já os elementos estruturais são abstratos e compõem o plano geral da divisão de tarefas e organização das atividades ideais para que certos resultados sejam obtidos. Possuem propriedades

configurativas. São aqueles que dão forma, aos elementos estruturais, ou que os aglutinam ou combinam, formando com eles um sistema coerente. Podem ser internos ou externos à situação administrativa.

Os elementos estruturantes, por sua vez, são aqueles que asseguram a dinamicidade do fato administrativo. Guerreiro Ramos considera pobre o conceito tradicional de estrutura organizacional, o qual, à luz dos princípios científicos, visa a melhor adequação dos meios tendo em vista os fins da organização. Na sua concepção esta definição arraigada em estudos organizacionais disponíveis na literatura não considera a rica e variada composição interna do fato administrativo e de seu caráter móvel e dinâmico. “Não há propriamente estrutura. Há, sim, permanente estruturação. (...) Dentro [da organização] existem elementos estruturais, que seriam anárquicos, desintegradores, se entregues à própria sorte. Existem elementos estruturais, (...) [que], porém, são latentes e só se efetivam mediante decisões” (RAMOS, 1983, p. 12). Sendo assim, as decisões compõem o elemento mais importante do fato administrativo.

Guerreiro Ramos chama atenção para o fato de que “as decisões não ocorrem num espaço abstrato. Ocorrem num espaço social concreto onde há elementos materiais, individuais, atitudes, grupos, classes, sindicatos e as influências e pressões da sociedade global e da sociedade mundial. Todos estes fatores condicionam as decisões” (RAMOS, 1983, p. 13). A dinâmica de interação dos elementos e pressões que Guerreiro Ramos aponta como condicionantes das decisões é, portanto, influenciada pela cultura e pelo poder. As decisões ocorrem num contexto que é cultural e em que a concentração de poder define como as decisões serão tomadas, implementadas, aceitas e absorvidas. Assim entendido, podemos considerar que os elementos estruturantes das organizações são basicamente a cultura e o poder, visto que as decisões irão variar de acordo com estes.

3. O Discurso como Forma de Acessar a Cultura

O modelo analítico utilizado para examinar a cultura organizacional da *fábrica de gás* baseia-se na semiótica e no método de análise do discurso.

3.1 Semiótica

A perspectiva semiótica nos leva à constatação de que informações e significados não estão ‘contidas’ no mundo ou em livros, computadores ou meios de comunicação áudio-visuais. “Significados não nos são transmitidos – nós os criamos freqüentemente de acordo com uma complexa interação de códigos ou convenções os quais normalmente não temos consciência” (CHANDLER, 2002, p. 14).

A semiótica, segundo Chandler (2002) envolve não só os estudos do que nos referimos como ‘signos’ no discurso cotidiano, mas a tudo o que ‘significa’ – no sentido de atribuir um significado a – alguma coisa. Os semiólogos contemporâneos estudam os signos não isoladamente, mas como parte de um sistema simbólico, e buscam compreender como os significados são formados e ‘fazem sentido’ no interior deste sistema. Interessam-se não apenas pelos processos de comunicação, mas, sobretudo, com o processo de construção e manutenção da realidade.

Para a semiótica, a ‘realidade’ ou ‘o mundo’ é criado através da linguagem que utilizamos. Neste sentido, é através da análise da linguagem, do discurso, da gramática simbólica utilizada por

um determinado grupo de pessoas que se terá acesso à 'realidade' ou 'ao mundo' deste determinado grupo. Para acessá-lo é preciso estudar a linguagem empregada na criação dos signos e códigos que estruturam a percepção. A realidade se constrói por meio das escolhas que os sujeitos fazem ao empregar um texto em detrimento de todos os outros possíveis.

Cabe ao semiólogo analista de discursos formular hipóteses que expliquem por que, dentro do universo de todos os textos passíveis de citação, de maneira consciente ou inconsciente, pelos produtores de textos, em um determinado contexto social e histórico, imediato ou amplo, só alguns dentre eles, bem determinados, são citados, recorrentemente, no texto produzido (PINTO, 2002, p. 31).

3.2 Análise do Discurso

Qualquer análise de discursos deve sempre tomar como ponto de partida os produtos culturais empíricos produzidos por eventos comunicacionais, os quais são entendidos como textos. Para este autor "a análise de discursos não se interessa tanto pelo que o texto diz ou mostra, pois não é [apenas] uma interpretação semântica de conteúdos, mas sim em como e por que o diz e mostra" (PINTO, 2002, p. 27). Para os analistas de discurso contemporâneos é o contexto que fixa o significado do texto.

"Definir discursos como práticas sociais implica que a linguagem verbal e as outras semióticas com que se constroem os textos são partes integrantes do contexto sócio-histórico e não alguma coisa de caráter puramente instrumental, externa às pressões sociais" (PINTO, 2002, p. 28).

O principal objetivo da pesquisa social que parte da perspectiva da análise de discursos é, portanto, descrever, entender, interpretar e avaliar a formação discursiva dos textos produzidos por sujeitos posicionados em contextos sócio-históricos delimitados e submetidos às forças das dimensões ideológica e de poder.

3.3 Modelo dos Eixos Sintagmático e Paradigmático

De acordo com Saussure (1983, p. 121 apud CHANDLER, 2002, p. 80), o plano dos sintagmas é aquele da *combinação* de 'isto-com-isto-com-isto' (como na frase *o garoto chorou*); já o plano dos paradigmas é aquele da *seleção* entre 'isto-ou-isto-ou-isto' (por exemplo, pela substituição da última palavra desta mesma frase por *morreu* ou *dançou*). Enquanto as relações sintagmáticas são possibilidades de combinação, as relações paradigmáticas são contrastes funcionais que envolvem distinção (figura 1).

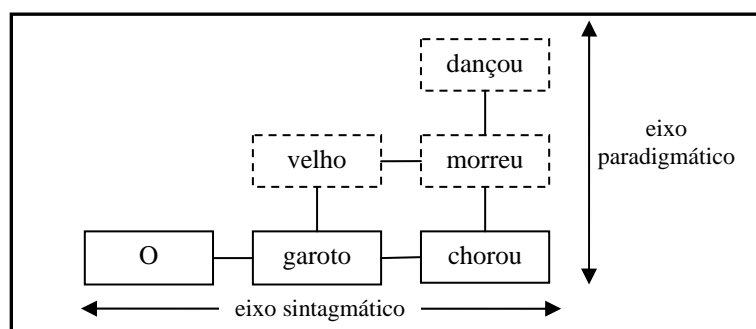


Figura 1: Eixos sintagmático e paradigmático
Fonte: CHANDLER, 2002, p. 80

Sintagmas e paradigmas fornecem um contexto estrutural no qual cada signo faz sentido. Trata-se de configurações estruturais através das quais os signos são organizados em códigos.

Um sintagma é uma combinação ordenada de significantes que interagem entre si dando sentido a um todo no interior de um texto. As relações sintagmáticas destacam a importância do relacionamento parte-todo. De acordo com Chandler, a análise sintagmática de um texto, seja ele verbal ou não verbal, “envolve o estudo da sua estrutura e os relacionamentos entre as suas partes” (CHANDLER, 2002, p. 84).

Um paradigma é um conjunto de significantes ou significados associados os quais são todos membros de uma categoria definida, mas em cada uma são significativamente diferentes. O emprego de um exclui o emprego de outros. A utilização de um significante (por exemplo, uma palavra qualquer) ao invés de qualquer outra do mesmo grupo de paradigmas (por exemplo, adjetivos) exprime o significado imputado àquele texto.

A estrutura de qualquer texto ou prática cultural possui tanto o eixo do sintagma quanto o do paradigma; e ambas as análises sintagmática e paradigmática consideram os símbolos como parte de um sistema, explorando suas funções no interior de códigos e sub-códigos. A análise das relações paradigmáticas, portanto, auxilia na definição do significado do uso de determinados itens em um texto.

4. Análises

Os dados analisados e aqui apresentados foram compilados de observações participantes em um seminário dirigido a um grupo de funcionários da *fábrica de gás* que, no caso, ocupavam os cargos de supervisores.

Os supervisores foram divididos em dois grupos, com o objetivo de analisar duas diferentes ocorrências, buscar as causas básicas e avaliar a evolução da cultura com relação ao contexto daquela ocorrência e, em seguida em novos grupos propor planos de ação para a *fábrica de gás*.

O que nos interessa primeiramente são as causas básicas que os grupos apresentaram como responsáveis pelos acidentes. A seguir apresentaremos a análise de cada um dos dois acidentes feita pelos grupos. Em seguida aplicaremos o modelo analítico apresentado anteriormente à análise feita pelos supervisores sobre as causas dos acidentes. Nosso objetivo é analisar as bases dos discursos dos grupos e como isto se relaciona com a cultura organizacional.

4.1 Análise do primeiro grupo

O primeiro grupo ficou incumbido de analisar o seguinte acidente:

Ocorrência: “Vazamento com fogo no Carretel do P-27268 no dia 15/04/2004”.

Assim foi descrito o acidente para o grupo:

Descrição: “A HDT de Diesel operava com carga de 5700 M3/D, em campanha de Diesel ‘D’, quando às 23:55 horas ocorreu grande vazamento de Diesel + H2 + H2S no carretel do P-27268, seguido de incêndio”.

As causas que levaram à ocorrência do acidente apresentadas, no entendimento do grupo, estão resumidas no quadro 2:

Causas imediatas: “Rompimento da junta do flange do P-27268”

Causas Básicas: (Apontadas pelo Grupo de Trabalho (GT) de análise)

- Torque em desacordo com PO específico;
- Material com especificação diferente do projeto inicial (estojo e junta de vedação);
- Ressalto do flange do cabeçote;
- Ovalização do cabeçote e da região de assentamento da junta de vedação;
- Junta posicionada incorretamente do lado do casco.

Causas contribuintes: (Apontadas pelo GT de análise)

- Falta de registro inicial das ocorrências anteriores;
- Falha no registro do PROGERAL de Inspeção e Manutenção;
- Não conformidade de registro – SIGMA X Rotina X NG UNIPROD;
- Falta de percepção da equipe quanto à criticidade do equipamento;
- Falha no processo de comunicação entre equipe de manutenção, campo e engenharia.

Quadro 2: Análise feita pelos supervisores sobre a primeira ocorrência

O segundo grupo analisou o seguinte acidente:

Ocorrência: “Vazamento de ácido na Estação de Tratamento de Água (ETA)”

Assim foi descrito o acidente para o grupo:

Descrição: “Vazamento de ácido na ETA atingindo operador

Causa básica nº1: Não conformidade na elaboração do projeto

- Falta de HAZOP durante o projeto;
- Integração da Engenharia e Operação durante a elaboração e montagem;
- Não existe entrega formal de projetos.

Análise da gestão:

- Relaxamento, assumindo que as coisas acontecerão conforme planejado.
- Confiança excessiva no fornecedor que executou o projeto
- Longo período fazendo da mesma forma sem ferimentos ou incidentes.
- Não houve antecipação ao potencial de risco - análise, planejamento ou fiscalização, devido a trabalhos operacionais com ácido concentrado.
- Não houve o relato de maneira formal da não conformidade de projeto detectado pelos operadores.

Causa básica nº2: Procedimento

- Inexistência de procedimento específico para as condições de operação do equipamento.

Por quê?

- Falta de uma avaliação criteriosa do sistema (ácido).

Análise da gestão:

- “Cultura de manter operando”, assumindo que as coisas acontecerão conforme planejado.
- Rotina da execução dos trabalhos torna equipe auto confiante (reciclagem, treinamento, avaliação de riscos).

Quadro 3: Análise feita pelos supervisores sobre a segunda ocorrência

Vejamos as relações sintagmáticas e paradigmáticas entre as causas apresentadas pelo grupo 1 (Tabela 1) e pelo grupo 2 (tabela 2).

Tabela 1: Análise semiológica das causas apresentadas pelo primeiro grupo de supervisores.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
1	Rompimento	Da	junta	do	flange	Do	P-27268.					
2	Torque	Em	desacordo	com	PO	específico.						
3	Material	Com	especificação	diferente	do	Projeto	inicial.					
4	Ressalto	Do	flange	do	cabeçote.							
5	Ovalização	Do	cabeçote	e	da	Região de assentamento				da	junta	de vedação.
6	Junta	posicionada	incorretamente	do	lado	Do	casco.					
7	Falta	De	registro	inicial	das	ocorrências	anteriores.					
8	Falha	No	registro	do	PROGERAL	De	inspeção	e		manutenção.		
9	Não	conformidade	de	registro	-	SIGMA	x	ROTINA	x		NG fábrica de gás.	
10	Falta	De	percepção	da	equipe	Quanto	à	criticidade	do		equipamento.	
11	Falha	No	processo de comunicação			Entre	equipe	de	manutenção	campo	e	engenharia.

Tabela 2: alteração paradigmática da análise das causas apresentadas na visão do consultor americano e na do empregado brasileiro.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N
12	Não	conformidade	na	elaboração	do	projeto.								
13	Falta	de	HAZOP	durante	o	projeto.								
14	Integração *	da	engenharia	e	operação	durante	a	elaboração	e	montagem				
15	Não	existe	entrega formal	de	projetos.									
16	Relaxamento,	<u>assumindo</u>	que	as	coisas	acontecerão	conforme	planejado.						
17	Confiança	excessiva	no	fornecedor	que	executou	o	projeto.						
18	Longo	período	fazendo	da	mesma	forma	sem	ferimentos	ou	incidentes.				
19	Não	houve	antecipação	ao	potencial de risco.									
20	Não	houve	o	relato	de	maneira	formal	da	não-conformidade	de	projeto	detectado	pelos	operadores.
21	Inexistência	de	procedimento	específico	para	as	condições	de	operação	do	equipamento			
22	Falta	de	uma	avaliação criteriosa	do	sistema	(ácido).							
23	"Cultura	de	manter	operando",	<u>assumindo</u>	que	as	coisas	acontecerão	conforme	planejado.			
24	Rotina	da	execução	dos	trabalhos	torna	equipe	autoconfiante						

Análise do primeiro grupo – Tabela 1:

Com base em Chandler (2002), trabalhamos no plano do sintagma buscando os padrões de estruturas subjacentes que destacam as similaridades entre o que inicialmente aparentam ser narrativas diferentes. Identificamos os sujeitos das frases (destacados pelas células com bordas pontilhadas e fundo escuro) como os elementos que nos esclarecem estes padrões. Com exceção da causa apresentada na frase de nº10, em todas as demais o sujeito da frase não se refere às pessoas, mas sim àquilo que Guerreiro Ramos (1983) classificou como elementos estruturais (frases de nº1 a 6) ou estruturais (frases de nº7, 8, 9 e 11). Observamos, portanto, que há uma relação sintagmática entre todas as causas apresentadas. A análise semiótica destes textos evidencia claramente a relação intratextual entre os enunciados que remete sempre aos elementos estruturais e estruturais, inclusive na causa de nº10, quando se fala da “criticidade do equipamento”. Podemos depreender desta análise que o paradigma em questão é claramente a tarefa. Chandler afirma que podemos identificar o eixo paradigmático através dos elementos que estão ausentes no texto. Neste caso, o elemento estruturante.

Análise do segundo grupo – Tabela 2:

A tabela 2 demonstra que, apesar de ter utilizado algumas frases com sujeito ausente ou oculto, o segundo grupo já considerou alguns elementos estruturantes (frases nº16, 17, 18 e 23) como causas das ocorrências de acidentes e, diferentemente do primeiro grupo, não enunciou elementos estruturais. As frases de nº12, 13, 14, 15, 19, 20, 21 e 22, no entanto, referem-se a elementos estruturais. A frase de nº24 pode ser considerada híbrida, pois se refere a um elemento estruturante (*a equipe autoconfiante*) como decorrência de um elemento da estrutura (*rotina*). É válido notar nesta análise que por duas vezes o grupo remete a causa ao ato de assumir algo (células B16 e E23). Esta assunção não é outra coisa que não o *habitus* do grupo, assim como a *confiança* citada na frase de nº17. É interessante notar que este grupo já considera elementos do *habitus* como causas dos acidentes, remetendo, portanto, à questão cultural, conforme estamos buscando entendê-la.

Sintetizando as duas análises, exceto por alguns elementos apontados pelo segundo grupo, a grande maioria refere-se à elementos estruturais ou estruturais. Estes elementos enquadram-se na lógica do contexto industrial em que esta organização foi criada, o qual já foi ultrapassado.

5. Conclusões

As tendências de transferência da responsabilidade e de impessoalização das ações ficaram claras quando investigamos a análise feita pelos empregados da *fábrica de gás* sobre os acidentes ocorridos e os planos de ação que propuseram. A tendência observada demonstrou que as causas dos problemas eram entendidas como referentes aos processos de trabalho, às normas e procedimentos ou à falhas nos equipamentos.

A origem da *fábrica de gás* como uma empresa pública criada para alavancar o desenvolvimento nacional ainda afeta a percepção que os indivíduos têm acerca da realidade e o forte compromisso com o desenvolvimento nacional é fonte de orgulho até hoje. A *fábrica de gás* foi criada num contexto em que o domínio das tecnologias era vital, o que acarretava na extrema valorização dos saberes técnicos como forma de

cumprir com a missão de desenvolver o país. Nossas observações demonstraram e a análise dos dados confirmou que a forma como os empregados encaram seu trabalho baseia-se numa lógica que é estritamente tecnocrática.

Pode-se depreender daí, portanto, que os pressupostos culturais que estruturam o discurso sobre segurança estão em desacordo com o contexto em que a organização atua hoje. Observamos o paradigma da sociedade industrial estruturando o discurso dos sujeitos. A supervalorização de elementos estruturais e aestruturais em detrimento dos elementos estruturantes nos leva a considerar que a compreensão da realidade encontra-se baseada nos pressupostos antigos e ultrapassados da sociedade industrial.

O paradigma industrial estruturando a percepção que os sujeitos têm sobre a realidade os mantêm focados nas tarefas, normas e procedimentos, relevando a competência técnica. A realidade assim percebida, estruturada sobre pressupostos da sociedade industrial, faz com que os sujeitos se isentem das responsabilidades, colocando-se como meros cumpridores de tarefas que são decididas por outrem. Ou seja, eximem-se das responsabilidades inerentes às suas próprias ações.

A implementação do programa de excelência em QSMS depende fundamentalmente da afetação da realidade percebida por estes sujeitos. É preciso que se adequem os paradigmas que estruturam a percepção da realidade e, conseqüentemente, o discurso dos sujeitos, em direção ao paradigma vigente da sociedade pós-industrial. É preciso que se traga o sujeito para o centro da ação, como seu responsável.

O principal elemento a ser transformado na cultura é, portanto, a construção de um sentimento de responsabilidade individual e intransferível sobre o aperfeiçoamento das questões relacionadas à segurança. A responsabilidade tanto pela prevenção dos acidentes quanto da implementação do programa de excelência em SMS deve deixar de ser entendida como sendo “da empresa”, da “gerência geral”, de “um procedimento mais eficiente” etc., e passar a ser entendida como uma responsabilidade individual de cada uma das pessoas que fazem parte da *fábrica de gás*. É preciso que os sujeitos despertem sua consciência no sentido de se colocarem no centro da ação.

O desafio maior dos gestores e dos funcionários da *fábrica de gás* é conseguir desenvolver um novo *habitus* que estructure as ações dos indivíduos de maneira adequada. Os elementos passíveis de serem afetados no sentido de se promover uma percepção da realidade nova, condizente com a estratégia da organização, são, portanto, as relações de poder e de autoridade vigentes atualmente na organização. A alteração da forma como os sujeitos percebem a realidade passa necessariamente por uma modificação nas lógicas de poder e ação dentro da organização.

Não se trata, portanto, de uma mera inculcação de novos valores de acordo com a cultura que se pretende adotar. Trata-se, por outro lado, da construção da autonomia como o foco da mudança cultural. Esta é a condição *cine qua non* para a viabilização do programa de excelência em QSMS.

Desta forma, mecanismos que reduzam a distância de poder entre a base e os níveis superiores na hierarquia organizacional são necessários, principalmente pelo fato de os supervisores terem demonstrado sinais maior envolvimento e sensibilidade quanto à questão de excelência em SMS e por terem reconhecido

que o problema não é só uma questão de rotinas, procedimentos ou equipamentos adequados, mas antes, uma questão comportamental.

A redução da distância do poder passa necessariamente pelo envolvimento da base da pirâmide organizacional no processo de desenvolvimento das soluções que garantam o aumento da eficácia organizacional. Depende, portanto, do empoderamento da base, até porque, conforme verificamos, é lá que se encontram os saberes tácitos que podem auxiliar na efetivação da mudança. Este empoderamento, no entanto, não significa a pura e simples transferência para baixo dos poderes ou responsabilidades dos níveis intermediários ou superiores. Trata-se antes da inclusão da base nos processos de busca de soluções para os problemas cada vez mais complexos que a ACME enfrenta. Assim, é de extrema importância que a base da pirâmide organizacional esteja envolvida na desconstrução da cultura atual e na construção da nova.

É preciso que a cultura seja entendida não como o conjunto de crenças e valores compartilhado pelos participantes daquela coletividade, mas como um elemento de coordenação e disciplinamento informal. A cultura de excelência em SMS só estará plenamente implementada a partir do momento em que os controles normativos forem internalizados pelos indivíduos de tal forma que a norma em si seja desnecessária. Isto é, a partir do momento em que forem *in-corporadas* no *habitus* dos indivíduos. A mudança da cultura, portanto, não é uma mudança apenas da forma como se vê o mundo, mas uma mudança dos hábitos, das ações.

Referências

- AKTOUF, Omar. O simbolismo e a cultura de empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas. In: CHANLAT, Jean-François (Coord.). **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1994. v. 2. p. 39-79.
- BARBOSA, Livia. **Cultura e empresas**. Rio de Janeiro: J. Zahar, 2002.
- _____. Cultura administrativa: uma nova perspectiva das relações entre antropologia e administração. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v. 36, n. 4, p. 6-19, out./dez. 1996.
- BARROS, M. A.; PRATES, B. T. **O estilo brasileiro de administrar**. São Paulo: Atlas, 1996.
- BERGER, Peter. **Perspectivas sociológicas: uma visão humanística**. Petrópolis: Vozes, 1986.
- BOURDIEU, Pierre. **Razões práticas: sobre a teoria da ação**. Campinas: Papius, 1996.
- BRANDÃO, Helena; H. Nagamine. **Introdução à análise do discurso**. Campinas: Ed. da Unicamp, 2002.
- CHANDLER, Daniel. **Semiotics: the basics**. London: Routledge, 2002.
- DA MATTA, Roberto. **O que faz o Brasil, Brasil?** Rio de Janeiro: Rocco, 1986.
- _____. **A casa e a rua: espaço, cidadania, mulher e morte no Brasil**. São Paulo: Escuta. 1992.
- DEAL, Terence E.; KENNEDY, Allan A. **Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life**. Reading, MA: Addison-Wesley, 1982.
- GEERTZ, Clifford. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: LTC, 1989.
- HOFSTEDE, Geert. **Culture consequences: comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations**. Beverly Hills, CA: Sage, 2001.
- HOWARTH, David. **Discourse**. Buckingham: Open University Press, 2000. se. vemrte.ço do Gerente Geral da Revap)Revap, este estudo toma como objeto de investigaç_____

Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM) - ISSN 1677-7387
Faculdade Cenecista de Campo Largo - Coordenação do Curso de Administração
v. 6, n. 2, nov/2007 - www.facecla.com.br/recadm/

MIGUELES, Carmen. Trabalho, poder e subjectividade na gestão empreendedora. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**, Rio de Janeiro; Lisboa, v. 2, n. 2, p. 58-72, abr./jun. 2003a.

_____. O estudo da cultura organizacional: as dificuldades estão no objeto ou nas formas de defini-lo? **Cadernos EBAPE**, Rio de Janeiro, v.1, n. 2, p. 1-16, dez./2003b.

_____. O exercício do poder pelos administradores e a motivação dos empregados.: algumas considerações teóricas sobre esta relação. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 3, n. 33, p. 113-38, maio/jun./1999.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel P. (Org.) **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

OUCHI, Willian G. **Theory Z**: how american business can meet the japonese chalenge. Reading, MA: Addison-Wesley, 1981.

PETERS, Thomas; WATERMAN, Robert H. **In search of excellence**: lessons from America's best-run companies. New York: Harper and Row, 1982.

PINTO, Milton José. **Comunicação e discurso**. São Paulo: Hacker Ed., 2002.

RAMOS, A. Guerreiro. **Administração e contexto brasileiro**: esboço de uma teoria geral da administração. Rio de Janeiro: FGV, 1983.

SCHEIN, Edgard. **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey-Bass Inc. Publishers, 1985.

SMIRCICH, L.; CALAS, M. B. Organizational culture: a critical assessment. In: JABLIN, F. M. (Dir.) **Handbook of organizational communication**. Beverly Hills, CA: Sage, 1987.