



**Daniela Lima**

Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas,  
Universidade de Lisboa | danielalimas@gmail.com



**Miguel Pereira Lopes**

Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Universidade de Lisboa |  
molopes@iscsp.ul.pt

## O IMPACTO DOS FATORES CULTURAIS NA CULTURA PSICOS

Quando as organizações fixam para si o objetivo de atingir os “zero acidentes”, têm que contemplar no sistema de gestão de segurança, a cultura nacional, organizacional e de segurança. Neste artigo é apresentado um modelo conceptual, a partir do modelo de cultura nacional de Hofstede (1991), do modelo de reciprocidade de cultura de segurança de Cooper (2002), tendo-se cruzado as dimensões da cultura nacional com as dimensões da cultura de segurança. Será necessário testar empiricamente o modelo.

### RESUMO

Quando as organizações fixam para si o objetivo de atingir os “Zero Acidentes”, é importante fazer uma análise cuidada dos incidentes e acidentes de trabalho por intermédio da investigação dos mesmos, procurando perceber as causas que estão na sua raiz e agir em conformidade com os resultados obtidos.

Desta forma, propomos uma visão mais alargada de fatores de influência que possam contribuir para a segurança e para os acidentes, partindo de uma revisão crítica da literatura. Foi desenvolvido um modelo conceptual, a partir do Modelo de Cultura Nacional de Hofstede (1991), do Modelo de Reciprocidade de Cultura de Segurança de Cooper (2002), tendo-se cruzado as dimensões da cultura nacional com as dimensões da cultura de segurança, respetivamente, permitiu por intermédio desse cruzamento aferir algumas configurações de cultura de segurança.

**Palavras-chave:** cultura nacional, cultura de segurança, riscos psicossociais e acidentes de trabalho.

### A INFLUENCIA DA CULTURA NACIONAL NA CULTURA SEGURANÇA

Com o processo de globalização e com a introdução de novas tecnologias, emergem novas formas de organização do trabalho que têm um grande impacto na segurança e saúde dos traba-

lhadores (Dekker, 2005). Como forma de alavancar as questões que se prendem com a segurança e saúde dos trabalhadores, as organizações adoptam novas formas de prevenir os incidentes, acidentes e atos inseguros por intermédio de mudanças comportamentais ao nível indivíduo e da organização (Geller, 1994). Mas a realidade é que existe um conjunto de fatores culturais que exercem uma influência muito forte sobre os comportamentos dos trabalhadores, e consequentemente interferem com a perceção de risco e, inevitavelmente, vão dar origem a atos ou condições inseguras que se vão refletir em acidentes de trabalho (Hofstede, 1991; Cooper, 2002). A forma como esses mesmos acidentes vão ser analisados, vão também ser fortemente influenciados pelos fatores culturais, que exercem a sua influência de forma direta e indireta.

Para Hofstede (1991) estes padrões de pensamento, sentimento e ação potencial são instalados na mente de cada um dos indivíduos e constituem-se como programações mentais, sendo que estes encontram a sua origem nos diversos ambientes sociais que experienciamos ao longo da vida e, são normalmente, designadas por Cultura.

No seu modelo teórico Geert Hofstede (1991), introduz quatro dimensões que serviram de base para a caracterização e diferenciação da cultura nos vários países que analisou no seu estudo:

- distância hierárquica (grau de deferência que os indivíduos



**José Manuel Palma-Oliveira**  
Faculdade de Psicologia, Universidade de Lisboa |  
jpalma-oliveira@fp.ul.pt

# A DE SEGURANÇA E A PROLIFERAÇÃO DOS RISCOS SOCIAIS

projetam sobre os seus superiores hierárquicos),

- individualismo/coletivismo (caracteriza o grau em que a identidade individual ou coletiva é definida),
- masculinidade/feminilidade (caracteriza a influência do género na determinação dos papéis sociais que são culturalmente aceites),
- controlo da incerteza (reflete o grau de desconforto que os indivíduos sentem perante situações de risco e de incerteza).

Em suma, no seu estudo Hofstede (1991), classifica Portugal como um país com uma distância hierárquica média, existe um equilíbrio na dimensão individualismo/coletivismo, sendo que é um país de baixa masculinidade e alta feminilidade e com um elevado evitamento da incerteza.

A cultura de segurança surge como uma componente da cultura organizacional, com o intuito de proceder às mudanças comportamentais necessárias que projectem as organizações rumo ao seu grande objectivo que é alteração dos comportamentos dos seus trabalhadores em matéria de segurança (Cooper, 2002; Geller, 1994). Contudo sabemos que o que está na base da cultura nacional, da cultura organizacional e da cultura de segurança são os valores e estes sendo a manifestação mais profunda da cultura são bastante difíceis de alterar, de eliminar e de reduzir o seu efeito (Schein, 1984; Reason, 2000; Cooper, 2002). Tendo os valores uma relação directa com os indivíduos,

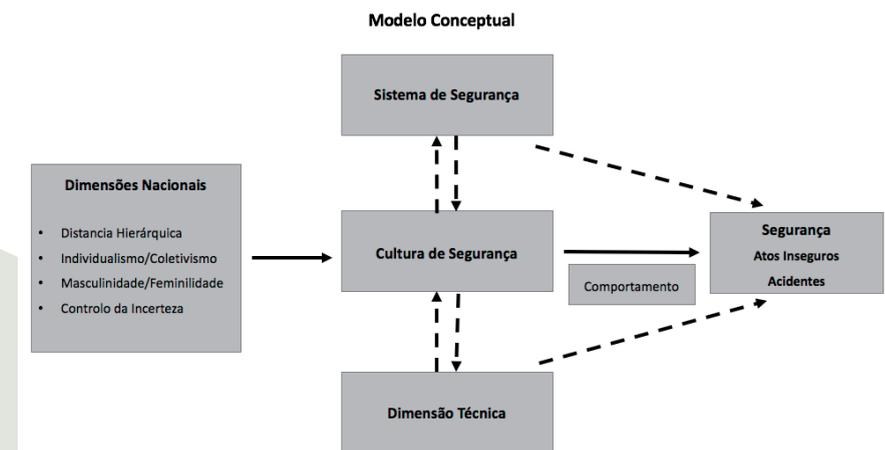


Figura 1: A influencia da cultura nacional na cultura de segurança

e com a forma como estes percebem a realidade é importante perceber qual a relação entre a cultura nacional e a cultura de segurança.

O presente modelo conceptual (Figura 1) consiste numa proposta teórica explicativa das relações existentes entre as culturas supracitadas:

Esta é a relação que se estabelece entre dimensões, sendo que as culturas nacionais têm um impacto directo na cultura de segurança.

**P1** - Podemos deduzir que uma cultura nacional com uma distância hierárquica elevada, associada a uma forte componente coletivista, em organizações fortemente marcadas pela dimensão masculina da cultura nacional tem mais dificuldade em implementar uma cultura de segurança. As dimensões da cultura nacional em análise não privilegiam o desenvolvimento de uma cultura de segurança, ou seja, uma distância hierárquica muito elevada

não promove o diálogo entre chefias e trabalhadores, a dimensão coletivista, por sua vez, vem reforçar ainda mais esta clivagem entre eles e a dimensão masculina aumenta o potencial de risco porque vai associar à falta de informação, e de comunicação os comportamentos de risco (Cooper, 2002).

Em suma, a falta de comunicação entre os vários níveis hierárquicos nas organizações, associado à falta de iniciativas individuais em matéria de diálogo e partilha de conhecimentos potenciados por comportamentos de risco, privilegia o desenvolvimento e implementação de uma cultura de segurança pouco efetiva.

**P2** - O aumentando da percepção de risco, e o dialogo sistemático entre as dimensões Indivíduo/Comportamento/Sistemas de Gestão é típico de uma cultura com uma baixa distância hierárquica, com uma componente individualista bastante vinçada e uma forte feminilidade.

## Geert Hofstede (1991), introduz quatro dimensões que caracterizam a cultura nacional

Dimensões	Descrição
Distância Hierárquica	Grau de deferência que os indivíduos projetam sobre os seus superiores hierárquicos.
Individualismo/coletivismo	Caracteriza o grau em que a identidade individual ou coletiva é definida.
Masculinidade/feminilidade	Caracteriza a influência do género na determinação dos papéis. sociais que são culturalmente aceites
Controlo da incerteza	Reflete o grau de desconforto que os indivíduos sentem perante situações de risco e de incerteza

É a combinação mais adequada das dimensões da cultura nacional e da cultura de segurança. Uma cultura de segurança bem desenvolvida e trabalhada, baseia-se na riqueza da informação recolhida da realidade objetiva da organização, no feedback dado aos sistemas de informação e comunicação internos que servem de ferramenta de prevenção e que induzem o desenvolvimento dos valores, atitudes e comportamentos seguros no seio da organização (Cooper, 2002) pelos indivíduos.

**P3-** Na cultura nacional portuguesa o aumento da incerteza resultante das alterações introduzidas pela nova ordem económica e social promovem alterações profundas no mercado de trabalho que conduzem ao aparecimento de riscos psicossociais. No caso de Portugal quando os níveis de incerteza são muito elevados, vão elevar os níveis de *stress* dos indivíduos pois estes necessitam de previsibilidade, de regras, de segurança e estabilidade (Hofstede, 1991).

Em suma, as organizações podem fazer recurso à resiliência, como estratégia para explicar a mobilização dos recursos psicossociais, a fim de gerir as situações de trabalho adversas, produto do contexto económico atual, promovendo o desenvolvimento de recursos adaptativos no sentido de estabelecer e aprofundar a relação saudável entre os indivíduos e o trabalho (Barlach et al., 2008).

### CONCLUSÃO E IMPLICAÇÕES

O contributo que se pretende dar quando se estuda estas questões de segurança no trabalho, é o de permitir desenvolver uma visão integrada sobre as questões que envolvem a cultura nacional e a cultura de segurança, e o impacto que tem nos indivíduos e nos respetivos comportamentos. Neste modelo conceptual as organizações caracterizadas por adotarem um estilo de cultura de segurança efetiva, utilizam a comunicação como ferramenta indispensável para chegar aos indivíduos (Cooper, 2002), tal só é possível se estiverem associadas as combinações mais adequadas das dimensões da cultura nacional que promovam e que facilitem a circulação da informação em todo o circuito (Hofstede, 1991).

Para que a cultura de segurança seja efetiva e duradoura (Fleming, 2001), tem de se partir do paradigma de que não é um processo linear e envolve um conjunto de questões nomeadamente as questões culturais, estas podem funcionar como um entrave, um obstáculo a transpor ou como um fator potenciador nestes processos de mudança organizacional.

Para o sucesso do processo de desenvolvimento e implementação da cultura de segurança, tendo em atenção os vários contextos culturais é necessário testar empiricamente o modelo, pois este define apenas algumas combinações das dimensões da cultura nacional.

Em suma, a formação e a informação surgem como a forte aposta das organizações no sentido de aumentar a perceção dos indivíduos, levando-os a reduzir os comportamentos de risco e consequentemente o número de acidentes de trabalho (Geller, 1994), permite ainda desenvolver a resiliência como estratégia para reduzir os riscos psicossociais e o *stress*.

### Referências Bibliográficas

- Barlach, L., Limongi-França, A. N., & Malvezzi, S. (2008). *O conceito de resiliência aplicado ao trabalho nas organizações*. Revista Interamericana de Psicologia, 42 (1), 101-112.
- Cooper, D. (2002). *Human Factors in Accidents*. s.l., Institute of Quarrying, North of England.
- Dekker, S. (2005). *Ten Questions About Human Error*. London (New Jersey): Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Fleming, M. (2001). *Safety culture maturity model*. Colegate, Norwich. Health and Safety Executive.
- Geller, S. (1994). *Ten principles for achieving a total safety culture*. Professional Safety, Sep, Volume 39, pp. 18-24.
- Hofstede, G. (1991). *Culturas e Organizações Compreender a nossa programação mental*. Lisboa: Edições Silabo.
- Reason, J. (2000). *Managing the risks of organizational accidents*. Aldershot: Ashgate.
- Schein, H. (1984). *Coming a New Awareness of Organizational Culture*. Sloan Management Review. Boston, Massachusetts Institute of Technology, 25, 2, pp.3-16