

**CULTURA, LIDERANÇA E ANSIEDADE: UMA COMBINAÇÃO PSICODINÂMICA QUE PODE FAZER RUIR QUALQUER SISTEMA DE GESTÃO EM SEGURANÇA INDUSTRIAL SE NÃO FOR ANALISADA DE FORMA GLOBAL**

**CULTURE, LEADERSHIP AND ANXIETY: A COMBINATION OF PSYCHOTHERAPY THAT CAN CRUMBLE ANY MANAGEMENT SYSTEM FOR INDUSTRIAL SECURITY IF NOT ANALYZED IN GLOBAL**

Jean Carlos Rodrigues de Souza<sup>1</sup>; Glaucio José Couri Machado<sup>2</sup>

<sup>1</sup>IMAPSUL

[jeancarlos@imapsul.com.br](mailto:jeancarlos@imapsul.com.br)

<sup>2</sup> Programa de Pós-Graduação em Ciência da Propriedade Intelectual/PPGPI - UFS  
[gcmachado@hotmail.com](mailto:gcmachado@hotmail.com)

**Resumo**

*O presente artigo procura desmistificar alguns rótulos do que seriam bons líderes para realizar uma liderança produtiva, segura com baixo custo operacional e sem nenhum custo da vida, levando em consideração a cultura organizacional e a ansiedade que gera a formação de lideranças.*

**Palavras chave:** cultura organizacional, liderança, ansiedade

**Abstract:**

*This article seeks to demystify some of the labels that would be good leaders to hold a leadership productive, safe with low operating cost and no cost of living taking into account organizational culture and anxiety that generates the training of leaders.*

**Keywords:** organizational culture, leadership, anxiety

## **Introdução**

Sistemas de Gestão em Segurança Industrial, Pessoas, Psicodinâmica do Trabalho, Psicopatologia, Cultura, Sociologia do Trabalho e Liderança já são temas cada vez mais estudados e presentes na maioria das grandes organizações que realmente investem no desenvolvimento dos seus negócios.

Ao tratarmos um transtorno de ansiedade, como por exemplo, a ansiedade gerada por uma crença de ameaça, seja de perseguição ou do não reconhecimento no trabalho, fenômenos detectáveis nos três níveis organizacional (estratégico, tático e operacional), influencia todo planejamento sistêmico vertical das organizações nos elementos atenção-motivação que não se vê, não se toca, mas na sua oculta ação, que nem é tão oculta assim, fazem estragos diários, aumentando os custos operacionais, mutilando, adoecendo e usam disfarces nominativos comportados, como: “vivo intensamente o processo de ser líder”, “minha equipe somente tem lugar para os competitivos e vencedores”.

A proposta deste artigo é desmistificar alguns rótulos do que seriam bons líderes para realizar uma liderança produtiva, segura com baixo custo operacional e sem nenhum custo da vida.

## **Cultura e Liderança**

*Cultura é uma abstração, embora as forças que são criadas em situações sociais e organizacionais que dela derivam sejam poderosas. Se não entendermos a operação dessas forças, nos tornamos suas vítimas (SHEIN 2009).*

Ao longo dos descritos pesquisados em décadas, encontraremos inúmeras definições que definam cultura. Mas para o nosso propósito textual que é o de entender este fenômeno interagindo com outros e interferindo no Sistema de Gestão de Segurança e Cultura de Segurança Industrial, usaremos este conceito. O que devemos entender e assimilar uma vez por todas é que um Sistema de Gestão de Segurança utilizado no Norte dificilmente terá os mesmos resultados esperados no Sul, se formos considerar a aplicação em culturas continentais diferentes, a equidistância é ainda mais absurda de ineficiência.

A cultura, portanto é o resultado da interação entre as forças sociais (SISTEMAS SOCIAIS), e as forças organizacionais (SUBCULTURAS DOS SUBGRUPOS) e tem como resultado uma terceira força, ações dentro das organizações que operam algum tipo de resultado. Começa ai entendermos o porquê de descer certezas estratégicas da alta administração e subir incertezas do setor operacional.

Liderar dezenas, centenas, milhares de trabalhadores cada qual com sua cultura e valores únicos não é tarefa fácil. Quando nos referimos à liderança aqui nos referimos à liderança de “chão de fábrica”, seja ela uma liderança de supervisão técnica, ou supervisão de segurança do trabalho propriamente dita exaustivamente planejada e controlada pela média gerência representada pela Engenharia de Segurança que não participa das decisões, muitas vezes, do planejamento estratégico, por exemplo, do quanto será investido naquele ano em equipamento e treinamento para os empregados, supervisores.

Quem cuida da Cultura de Segurança do Sistema de Gestão de Segurança são líderes que não participam do planejamento orçamentário, estrutural de aquisição de novos equipamentos decididos pelo nível executivo estratégico, comercial e financeiro, que infelizmente não conhecem, nem de longe, a realidade diária de seus pares que fazem “a máquina girar”, Isso é muito grave na maioria das organizações, aqui e no mundo inteiro. Não é uma característica de empresa brasileira. Muitas vezes é bem ao contrário, temos empresas globais altamente engajadas em Cultura de Segurança e a terceirizada estrangeira causa o desastre.

*Liderança é a criação e o gerenciamento da cultura* (SHEIN 2009). Em um primeiro momento o líder é envolvido pela cultura e ao primeiro sinal de caos, se esse líder consegue estabelecer seu arcabouço de habilidades para minimizar os impactos vindos do Nível Estratégico e rejeitados pelo Nível Operacional temos risco de acidente reduzido e custos maximizados das operações. Isso consiste a tática. A função do líder. Só que temos um custo. Um custo emocional desse líder. É aqui que o estudo e a devida relevância à interferência da ansiedade fazem-se importante.

## **Ansiedade**

A ansiedade é um transtorno de humor importante e uma das principais causas de afastamentos, acidentes, decisões equivocadas, rompimentos relacionais de trabalho, ruídos e erros de comunicação de serviços, dentre outras anomalias e sintomas organizacionais que tenho presenciado nas empresas nos últimos 10 anos.

A ansiedade está relacionada ao futuro. Gera medo. Medo do que está por vir, da incerteza. Medo de perder o poder e de não estar presente naquilo que faz, de estar com a cognição à frente da ação que se faz se dispersando, arriscando-se e colocando sua equipe em risco no caso de lideranças.

A psicodinâmica do trabalho e as decorrências psicopatológicas devem ser, mais estudadas, experimentadas e vividas por profissionais que se propõe a aplicá-las.

## **Conclusão**

Sistemas de Gestão são criados para servir pessoas. Pessoas fazem ou não o Sistema de Gestão funcionar. O líder só exerce a liderança se respeitar e conhecer a cultura e subcultura que está inserido. Isso gera ansiedade bilateral, além de outros transtornos oriundos da relação entre as psicodinâmicas do trabalho e suas psicopatologias.

Considerando que um Sistema de Gestão em Segurança Industrial necessita de uma consolidada Cultura de Segurança Industrial liderada por líderes atentos às necessidades e realidades, além dos custos e lucros, entendemos que é fundamental discutirmos e ampliarmos os grupos de discussão ao entorno do complexo tema e a interdisciplinaridade na multidisciplinaridade sem vaidades de quem é o domínio de estudo é fundamental.

## **Referências**

SCHEIN, Edgar H. Cultura organizacional e liderança. Rio de Janeiro: Atlas, 2009