

## **CULTURA DE SEGURANÇA NO TRABALHO: UMA ANÁLISE DO ESTÁGIO DE MATURIDADE EM UMA EMPRESA DO VALE DO RIO DOS SINOS**

### **Autoria**

**CLEONICE TERESINHA TOMAZINI**

Pós-Graduação em Engenharia de Segurança no Trabalho/Universidade do Vale do Rio do Sinos - Unisinos

**DIULNÉIA GRANJA PEREIRA**

Programa de Pós-graduação Stricto Sensu em Desenvolvimento Local - Doutorado/Universidade Católica Dom Bosco

**ADRIELA DE MARCHI**

Universidade Federal do Amazonas - UFAM

### **Resumo**

O presente estudo analisou o estágio de maturidade da cultura de segurança dos setores de produção e gestão da produção de uma empresa de artefatos de borracha, localizada no Vale do Sinos. Utilizou-se uma abordagem quantitativa, a partir do questionário baseado no modelo de Hudson (2001) e validado no Brasil por Gonçalves Filho (2011). Este questionário foi aplicado em sessenta e um funcionários do nível operacional e nove funcionários do nível de gestão da produção. Os resultados deste estudo demonstraram que há semelhanças nos estágios de maturidade da cultura de segurança no trabalho, conforme à percepção dos funcionários do nível operacional e da gestão da produção, onde se verificou que a empresa, na maioria dos fatores, vem migrando do estágio proativo para o estágio sustentável. No entanto conclui-se, que a empresa não pode afirmar que possui uma cultura de segurança, visto que em todos os fatores, tanto na percepção do nível operacional como no da gestão da produção há aspectos que precisam ser trabalhados para que efetivamente a empresa possua uma cultura voltada para a segurança.

**ÁREA TEMÁTICA**

**10- SUSTENTABILIDADE SOCIOAMBIENTAL**

**CULTURA DE SEGURANÇA NO TRABALHO: UMA ANÁLISE DO ESTÁGIO DE  
MATURIDADE EM UMA EMPRESA DO VALE DO RIO DOS SINOS**

## RESUMO

O presente estudo analisou o estágio de maturidade da cultura de segurança dos setores de produção e gestão da produção de uma empresa de artefatos de borracha, localizada no Vale do Sinos. Utilizou-se uma abordagem quantitativa, a partir do questionário baseado no modelo de Hudson (2001) e validado no Brasil por Gonçalves Filho (2011). Este questionário foi aplicado em sessenta e um funcionários do nível operacional e nove funcionários do nível de gestão da produção. Os resultados deste estudo demonstraram que há semelhanças nos estágios de maturidade da cultura de segurança no trabalho, conforme à percepção dos funcionários do nível operacional e da gestão da produção, onde se verificou que a empresa, na maioria dos fatores, vem migrando do estágio proativo para o estágio sustentável. No entanto conclui-se, que a empresa não pode afirmar que possui uma cultura de segurança, visto que em todos os fatores, tanto na percepção do nível operacional como no da gestão da produção há aspectos que precisam ser trabalhados para que efetivamente a empresa possua uma cultura voltada para a segurança.

**Palavras-chave:** Cultura de segurança; Maturidade de cultura de segurança; Gestão da segurança do trabalho.

## ABSTRACT

The present study analyzed the maturity stage of the safety culture of the production and production management sectors of a rubber artifact company located in Vale do Sinos. A quantitative approach was used based on the questionnaire based on the Hudson model (2001) and validated in Brazil by Gonçalves Filho (2011). This questionnaire was applied to sixty-one employees at the operational level and nine employees at the level of production management. The results of this study demonstrated that there are similarities in the maturity stages of the safety culture at work, according to the employees' perception of the operational level and production management, where it was verified that the company, in most of the factors, has been migrating from the proactive stage to the sustainable stage. However, it can be concluded that the company can not affirm that it has a safety culture, since in all factors, both in the perception of the operational level and in the management of production there are aspects that need to be worked out in order for the company to have a culture focused on security.

**Keywords:** Safety culture; Security culture maturity; Management of work safety.

## 1 INTRODUÇÃO

A implantação de um adequado Sistema de Gestão de Segurança do Trabalho (SGST) deve ser o foco das empresas, visto que a globalização dos mercados e a crescente competitividade mundial, assim como, as mudanças nos cenários social, político, econômico e tecnológico tem aumentado consideravelmente as demandas por segurança no trabalho. Logo, torna-se fundamental neste contexto, uma boa gestão em segurança do trabalho, uma vez que este sistema reduz os riscos de acidentes e melhora a imagem organizacional (OLIVEIRA; OLIVEIRA; ALMEIDA, 2010).

Um outro ponto que reforça a necessidade de um adequado Sistema de Gestão de Segurança do Trabalho (SGST) é que tanto os acidentes como as doenças provocadas pelo trabalho, vem ocasionando um grande problema para a sociedade como um todo, isto em função de gastos financeiros e não financeiros provocados por acidentes ou doenças no trabalho, que assombam tanto as organizações, sociedade, famílias e as próprias vítimas (VASSEN et al. 2017)

No entanto, destaca-se que as questões culturais de uma empresa podem representar obstáculos significativos para a implantação ou até mesmo mudanças em um Sistema de Gestão de Segurança do Trabalho, logo para haver mudanças, torna-se fundamental conhecer a cultura de maturidade de segurança da empresa, (GONÇALVES FILHO; ANDRADE; MARINHO, 2011), pois conforme afirma Hudson (2003), o estabelecimento de uma cultura de segurança é fundamental para o sucesso e o bom desempenho do Sistema de Gestão de Segurança do Trabalho.

Mesmo constituindo-se uma temática significativa verifica-se que estudos sobre cultura de segurança são limitados nos países da Europa e no âmbito nacional estudos empíricos são inexistentes (LIMA; SILVA, 2005, HUDSON, 2007). Somente no ano de 2011 Gonçalves Filho (2011), desenvolveu um modelo para identificar o estágio de maturidade de cultura de segurança de uma organização industrial, a partir do modelo proposto por Hudson (2001).

O conceito de maturidade de segurança é relativamente novo, no entanto, para que a segurança do trabalho seja desenvolvida nas organizações é fundamental explorar o seu potencial (FLEMING, 2001). Muitas organizações vêm apresentando um interesse crescente sobre o tema cultura de segurança, isto com a finalidade de reduzir acidentes e incidentes em suas tarefas cotidianas (CAMPOS; DIAS, 2012).

Portanto, considerando este contexto entende-se que identificar o estágio de maturidade da cultura de segurança de uma empresa é fundamental, pois conforme destacam Gonçalves Filho, Andrade e Marinho (2011, p. 206), “conhecendo o estágio de maturidade da cultura de segurança, os gerentes da organização poderão priorizar esforços e recursos para as áreas que necessitam de melhorias para desenvolver uma cultura de segurança”.

Neste aspecto este estudo busca responder a seguinte questão de pesquisa: qual o grau de maturidade da cultura de segurança em uma empresa do Vale do Rio dos Sinos? E para responder a esta questão de pesquisa, o objetivo proposto é analisar o estágio de maturidade da cultura de segurança em uma empresa do Vale do Sinos.

Com isto, este estudo pretende contribuir com a empresa apresentando o seu grau de maturidade da cultura de segurança da área operacional e do nível da gestão operacionais. Os resultados podem fornecer a empresa um melhor direcionamento quanto ao seu Sistema de Gestão de Segurança do Trabalho.

Este artigo está estruturado, além desta introdução, no referencial teórico, que

trata de aspectos teóricos relativos à cultura de segurança e seus conceitos e a cultura de segurança e sua maturidade. Na sequência aborda-se a metodologia empregada neste estudo, a apresentação dos resultados e discussões, seguido das considerações finais, por fim apresenta-se as referências utilizadas neste estudo.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 Cultura de segurança e seus conceitos

O conceito de cultura de segurança surgiu em 1988 no relatório técnico do acidente da usina nuclear de Chernobyl, na Ucrânia (GONÇALVES FILHO, 2011). Neste relatório foi apontado os erros e violações de procedimentos que colaboraram para a ocorrência do desastre. No entanto, foi a partir dos anos 1990 que o tema cultura de segurança teve seu maior desenvolvimento, tanto em termos teóricos como empíricos, fazendo surgir diversos conceitos e instrumentos para mensurá-lo (OSTROM; WILHELLMSEN; KAPLAN, 1993).

No Quadro 1 que segue, apresenta-se alguns dos conceitos de cultura de segurança que surgiram ao longo dos anos.

Quadro 1 – Conceitos de cultura de segurança

<b>Autores/ano</b>	<b>Conceito de Cultura de Segurança</b>
Lee (1998)	É o produto de valores, atitudes, percepções, competências e padrões de comportamento individuais e de grupo que determinam o compromisso e o estilo na gestão de saúde e segurança da organização.
Cooper (1998)	Conceituou cultura de segurança como o efeito das interações dinâmicas entre três aspectos: as percepções e atitudes; o comportamento e ações; e o Sistema de Gestão da Segurança do Trabalho (SGST) da organização. As ações entre estes aspectos podem mudar em intensidade e no tempo, dependendo da situação.
Guldenmund (2000)	Interpreta cultura de segurança como os aspectos da cultura organizacional que abalam as atitudes e o comportamento dos membros da organização relativa à segurança do trabalho.
Hale (2000)	Cultura de segurança são modos, crenças e entendimento compartilhados pelos membros do grupo, que interpretam normas e valores, que por sua vez afirmam como eles agem e reagem em relação ao risco e ao sistema de controle dos riscos.
Richter e Koch (2004)	Interpretam cultura de segurança como as experiências vividas pelos elementos da organização, assim como os conceitos e as versões destas experiências, conclusivo em parte de forma representativo, que servem como dirigente para as ações dos empregados frente aos riscos, aos acidentes e à prevenção. Segundo estes autores, a cultura de segurança é construída por pessoas e suas relações sociais dentro e fora das organizações, deve ser compreendida em um contexto exclusivo, que pode mudar dependendo das condições materiais e das relações sociais desenvolvidas.
Hopkins (2005)	Define cultura de segurança em termos de práticas coletivas com relação à segurança, visto que estas têm origem nos pressupostos básicos e valores partilhados pelos membros da organização.

Fonte: elaborado pelos autores (2017)

Conforme pode-se observar no Quadro 1 é que embora havendo diferenças nos conceitos de cultura de segurança, também se encontra similaridades e uma delas é que o conceito de cultura de segurança está relacionado ao comportamento do indivíduo ou de determinado grupo, nas organizações. Neste sentido, Cooper

(2000) vê à cultura de segurança como um subcomponente da cultura organizacional, fazendo referência aos indivíduos, ao trabalho e às características da organização que afetam e influenciam a saúde e segurança dos trabalhadores.

Reason (1997) destaca que a cultura de segurança não é algo que brota pronto na organização, ela surge progressivamente com insistência e com práticas bem-sucedidas. Logo, conquistar uma cultura de segurança é um método de aprendizagem coletiva, diálogo entre os componentes da organização, compartilhamento de pensamentos e gerenciamento comprometido.

Neste contexto é interessante compreender qual é o perfil da cultura de segurança existente na organização e qual será o efeito que está exercendo sobre a segurança, para que assim possam ser tomadas medidas de melhoria. Também é necessário que se apresente os estágios de maturidade da cultura organizacional com relação à noção de segurança, pois dependendo do estágio identificado é possível analisar se a segurança dos trabalhadores é valorizada ou não pela estrutura organizacional (GONÇALVES FILHO, 2011).

## **2.2 Cultura de segurança e sua maturidade**

O propósito de atender a uma demanda do governo federal americano para avaliar a capacidade das empresas contratadas no desenvolvimento de informática, fez surgir o conceito de maturidade da cultura de segurança no trabalho. Este conceito foi desenvolvido nos Estados Unidos pelo *Software Engineering Institute* (SEI), na década de 1980 e seu surgimento foi em razão da alta demanda na época, por informatização, onde muitas empresas contratadas, sem capacidade necessária, traziam grandes prejuízos em termos de anos e dinheiro para o governo (PAULK et al. 1993 apud GONÇALVES FILHO, 2011).

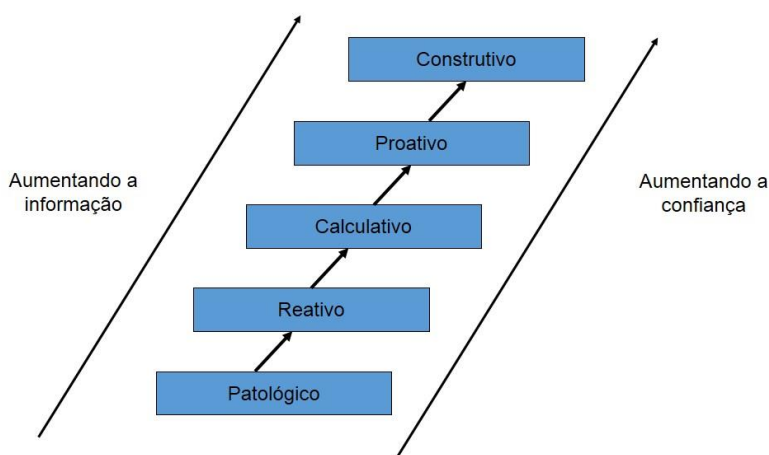
Com base no conceito desenvolvido pelo *Software Engineering Institute* (SEI), Fleming (2001) desenvolveu um modelo de maturidade para a cultura de segurança. Seu modelo teve como objetivo auxiliar as empresas de petróleo do Reino Unido a identificar a maturidade de sua cultura e quais ações necessárias para melhorá-la. No entanto, Fleming (2001) salienta que o seu modelo somente é aplicável em organizações que atendam critérios como: possuam um adequado Sistema de Gestão da Segurança do Trabalho, a maioria dos acidentes não tem causa em falhas técnicas, atenda as leis e normas sobre segurança do trabalho e a segurança é comandada para evitar acidentes.

Westrum (2004) acredita que um dos fatores mais importantes para a segurança é a informação, visto que a falha na mesma está presente em muitas das causas de grandes acidentes. Sendo assim, o autor faz duas observações: uma é que a informação não flui bem em todas as organizações e isto ocorre por questões políticas ou barreiras burocráticas, a outra, é que a qualidade da informação não está somente relacionada ao quanto a mesma flui de A para B, mas também com relação a relevância, a oportunidade e a conveniência da informação para quem a recebe.

Utilizando como base estas observações, Westrum (1993 apud GONÇALVES FILHO, 2011) estabeleceu três estágios de cultura: a patológica, burocrática e sustentável. Na cultura patológica a informação não flui, pois é segura ou utilizada como vantagem pessoal no ambiente organizacional, passando a ser utilizada como força política no trabalho. Na cultura burocrática, a informação flui por meio de canais e/ou procedimentos formais. Já na cultura construtiva a informação flui para a pessoa certa, no momento certo e de forma correta.

Hudson (2001 apud GONÇALVES FILHO, 2011) utilizou o modelo de Westrum (1993) e com base neste modelo propôs um outro modelo para a maturidade de cultura de segurança, acrescentando o estágio reativo e o proativo. O nome do estágio “burocrático” foi substituído por calculativo, visto que o termo burocrático era pejorativo. Conforme ilustrado na Figura 1, abaixo observa-se que no modelo de Hudson (2001), a cultura de segurança avança do estágio inicial que é patológico, até o estágio final, considerado o ideal, chamado de estágio construtivo (sustentável).

Figura 1. Modelo de maturidade de cultura de segurança.



Fonte: Hudson (2001 apud Gonçalves Filho 2011).

De acordo com o autor, no estágio patológico não há práticas em segurança no trabalho, o máximo que a organização busca atender é a legislação. Já no estágio reativo, as ações de segurança no trabalho são efetuadas somente após o acidente de trabalho ter acontecido, remediando a situação. No estágio calculativo (burocrático), a organização tem um método para gerenciar riscos nos locais de trabalho, todavia não dispõe de uma visão sistêmica da saúde e segurança no trabalho, suas ações são direcionadas para quantificar riscos. O estágio proativo, representa o desenvolvimento do estágio, em transição para o estágio de cultura construtiva (sustentável), nesse estágio o gestor com base nos valores da organização conduz melhorias contínuas de segurança no trabalho, procurando se adiantar aos problemas antes de acontecer. O último estágio, o construtivo (sustentável) é um procedimento de saúde no trabalho, onde a organização se orienta para realizar as atividades. Neste estágio a organização possui as informações necessárias para um sistema de segurança no trabalho, buscando encontrar as melhores formas de monitorar os riscos (HUDSON 2001 apud GONÇALVES FILHO, 2011).

Cada um destes estágios pode ser mensurado através de cinco fatores, são eles: fator informação, aprendizagem organizacional, envolvimento, comunicação e comprometimento. Estes fatores são considerados por (Westrum, 1993, Reason 1997, Zohar, 1980 e Flin, 2000 apud GONÇALVES FILHO, 2011) como os mais importantes para a caracterizar uma cultura de segurança, e sua definição segue no Quadro 2 abaixo.

Quadro 2 – Fatores que caracterizam uma cultura de segurança

Fator	Definição
Informação	Trata-se da confiança dos indivíduos para descrever os erros, os acidentes e os incidentes acontecidos na organização (REASON, 1997 apud GONÇALVES FILHO, 2011). Incluem também os indicadores que são criados pela organização para supervisionar o desempenho da segurança do trabalho (HUDSON, 2003 apud GONÇALVES FILHO, 2011).
Aprendizagem organizacional	Representa a forma como a organização trata os acidentes, incidentes, as informações recebidas dos empregados e os índices de desempenho objetivando a melhoria da segurança do trabalho, assim como; se há busca contínua, no sentido de melhorar os processos, visando à segurança do trabalho (REASON, 1997 apud GONÇALVES FILHO, 2011).
Envolvimento	Representa a atuação dos empregados nas questões pertinentes à segurança do trabalho da organização, por exemplo, cooperação na análise dos acidentes e incidentes que lhe diz respeito, na identificação e análise dos riscos existentes no ambiente de trabalho, nas sugestões de ações para melhoria da segurança do trabalho e sua implementação, na elaboração e revisão dos procedimentos relacionados com sua atividade e a participação em comitês de segurança, encontros de segurança e etc. (GORDON; KIRWAN; PERRIN, 2007 apud GONÇALVES FILHO, 2011).
Comunicação	Representa a maneira, a conveniência e a oportunidade que é feita a comunicação sobre os temas relativos à segurança do trabalho, é a existência de um canal aberto de comunicação entre os empregados e superiores hierárquicos. Inclui também se a comunicação chega aos empregados, se é entendido por eles e se a organização supervisiona esta comunicação (COOPER, 1998; MEARNS; WHITAKER; FLIN, 2003 apud GONÇALVES FILHO, 2011).
Comprometimento	É demonstrado pela proporção de recursos (tempo, dinheiro, pessoas) e suportes alocados para a gestão da segurança do trabalho, pelos status da segurança do trabalho em relação à outras atividades da organização, pela existência de um sistema de gestão da segurança do trabalho, onde constam a política de treinamento e qualificação, procedimentos, recompensas, sanções e auditorias (FLIN et al., 2000 apud GONÇALVES FILHO, 2011).

Fonte: elaborado pelos autores com base em Gonçalves Filho (2011).

Para Hopkins (2005), não existe uma cultura de segurança fraca ou forte, mas estágios de maturidade de cultura ou cultura em desenvolvimento, sendo assim uma organização só pode afirmar que ela possui uma cultura de segurança, quando ela alcançar o último estágio de maturidade.

Sendo assim, Campos e Dias (2012) defendem que atualmente, para se alcançar um sistema de gestão de segurança do trabalho efetivo, dentro de uma organização, se faz necessário, a identificação da cultura de segurança existente na organização. Os autores ainda ressaltam que, “dependendo da cultura que prevalece na organização, a segurança poderá ser considerada um valor ou ser relegado a um segundo plano com relação à produção (DIAS; CAMPOS, 2012 p. 601), portanto se torna crucial conhecer o tipo de cultura existente e seu impacto sobre a segurança, para assim poder estabelecer medidas necessárias para que este impacto seja positivo (DIAS; CAMPOS, 2012).



### **3 METODOLOGIA**

A presente pesquisa possui natureza quantitativa e descritiva. No que se refere ao objetivo definido para este estudo “analisar o estágio de maturidade da cultura de segurança em uma empresa do Vale do Rio dos Sinos”, esta pesquisa classificou-se como descritiva, visto que a mesma buscou investigar características de determinada população ou fenômeno, além de observar, registrar, analisar e correlacionar fatos ou fenômenos sem manipulá-los (CERVO; BERVIAN, 1996).

Quanto a abordagem quantitativa, este estudo coletou dados por meio do questionário adaptado e validado por Gonçalves Filho (2011), desenvolvido pelo autor, com base no modelo de Hudson (2001). Esse questionário é composto por vinte e uma perguntas fechadas e de múltipla escolha, distribuídas entre os cinco fatores indicativos do grau da cultura de segurança no trabalho.

No tocante a população, participante desta pesquisa adotou-se dois públicos distintos. Um relacionado a 100% dos gestores de Produção da empresa sendo, (um Gerente Industrial, um Supervisor de Produção, um Supervisor de Operações e seis Líderes de Produção), onde todos responderam ao questionário. Com relação ao outro público, adotou-se o nível operacional da empresa (Operadores) e para isto calculou-se uma amostragem da população que totaliza 95 operadores. Para o cálculo empregou-se a fórmula da amostra aleatória simples (BARBETTA, 2012), considerando-se, um erro amostral de 8%, onde chegou-se ao total de 59 participantes. Para garantir a amostra mínima, a pesquisadora distribuiu os 95 questionários e obteve o retorno de 61 respondidos.

Com relação ao público escolhido para participar da pesquisa, coloca-se que a opção pela área operacional foi em função das colocações Gonçalves Filho (2011), que afirma que a incidência de acidentes de trabalho é bem maior no nível operacional do que em outras áreas da empresa. Já com relação aos gestores, a opção foi em função, dos mesmos necessitarem estar comprometidos na promoção de um comportamento seguro dentro das organizações (FERNÁNDEZ-MUNIZ, 2007).

A fim de identificar o estágio de maturidade da cultura de segurança do trabalho na empresa pesquisada, todos funcionários participantes da pesquisa foram orientados para escolher, em cada um dos fatores, a opção de resposta às perguntas que é compatível à situação vivenciada na empresa.

Para análise dos dados coletados, realizou-se primeiramente o tratamento das informações coletadas, para isto organizou-se as mesmas em planilha do *Microsoft Office Excel* e na sequência efetuou-se o cálculo das medidas de tendência central e indicação da região de máxima frequência (moda) (COSTA NETO, 2002).

### **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

O estudo foi realizado em uma empresa do ramo de artefatos de borracha, localizado no Vale do Rio dos Sinos. A empresa está presente no mercado há 24 anos e conta com cento e quarenta funcionários, distribuídos nos setores administrativo e operacional, sendo que o nível operacional mais os gestores de produção somam cento e quatro funcionários.

O questionário foi respondido por setenta funcionários, sendo sessenta e um funcionários do nível operacional e nove gestores de Produção (um Gerente

Industrial, um Supervisor de Produção, um Supervisor de Operações e seis Líderes de Produção).

A coleta dos dados ocorreu no mês de outubro de 2016, em horários previamente agendados com os Gestores, e foi realizada em etapas, com equipes de funcionários.

Seguem abaixo os resultados e discussões, onde apresenta-se primeiramente o grau de maturidade de segurança do trabalho dos gestores de produção e na sequência do nível operacional.

#### **4.1 Estágio de maturidade da cultura de segurança na empresa - Percepção gestores de produção**

O comprometimento dos gestores dentro da organização é fundamental para uma cultura de segurança no trabalho, as atitudes dos gestores promovem resultados positivos junto aos seus subordinados, fortalecendo assim os conceitos de cultura de segurança (COOPER, 2000).

Todos os nove gestores de produção responderam o questionário, que também foi aplicado a equipe operacional, o objetivo deste questionário foi analisar o grau de maturidade da cultura de segurança da equipe de gestores e do operacional.

O Quadro 03 apresenta os resultados da avaliação realizada pelos gestores quanto aos cinco fatores que definem o estágio de maturidade da cultura de segurança na empresa, bem como o respectivo estágio de maturidade da cultura de segurança no trabalho.

Quadro 3 – Estágio de maturidade da cultura de segurança - Percepção gestores de produção.

<b>Fatores</b>	<b>Patológico</b>	<b>Reativo</b>	<b>Burocrático</b>	<b>Proativo</b>	<b>Sustentável</b>
Informação	4%	4%	9%	42%	42%
Aprendizagem Organizacional	6%	11%	13%	23%	47%
Envolvimento	0%	0%	33%	17%	50%
Comunicação	0%	0%	18%	34%	47%
Comprometimento	2%	3%	14%	35%	46%

Fonte: elaborado pelos autores com base nos dados coletados (2017).

Os resultados indicam com relação ao fator informação que 42% das respostas dos gestores estão no estágio proativo, assim como 42% no sustentável. Isto demonstra que o estágio proativo está em desenvolvimento, ou seja, em transição para o estágio de cultura sustentável, onde os gestores se utilizando dos valores da empresa conduzem melhorias contínuas de segurança do trabalho relacionadas a informação. Neste fator - informação, os indivíduos segundo (Reason 1997 apud Gonçalves Filho, 2011) sentem confiança para relatar erros, acidentes e incidentes acontecidos na organização. No entanto, é importante perceber que, 4% das respostas ainda se concentram no estágio patológico, que contradiz as colocações de (Reason 1997 apud Gonçalves Filho, 2011) e isto significa, segundo os próprios gestores, que ainda pode existir indícios de desconfiança dos funcionários para relatar fatos relacionados à falta de segurança na empresa.

Outra questão que deve ser observada é que 9% das respostas se concentram no estágio burocrático, o que pode indicar que a empresa ainda está mais preocupada em quantificar os riscos do que tratá-los, visto que o fator informação está relacionado a criação de indicadores (HUDSON, 2003 apud GONÇALVES FILHO, 2011). Ressalta-se que estes são fundamentais, porém a informação gerada

a partir dos mesmos, deve ser trabalhada para que ocorra a redução no número de acidentes.

Já os dados relacionados à aprendizagem organizacional que representa a maneira como a organização trata os acidentes e incidentes, buscando a melhoria contínua da segurança do trabalho (REASON, 1997 apud GONÇALVES FILHO, 2011) apontou que 47% das respostas dos gestores estão no estágio sustentável, o que demonstra que os gestores possuem um local, como por exemplo, procedimentos para se orientar quanto a realização das atividades. Porém, é válido destacar que 30% das respostas apresentam características dos estágios: patológico, reativo e burocrático o que denota um contexto mais voltado a remediar a situação do que resolver, assim como um contexto mais relacionado a quantificação do que resolução dos problemas relacionados à segurança do trabalho.

Quanto ao fator envolvimento mesmo apresentando 50% das respostas no estágio sustentável é válido analisar que 33% das respostas se concentraram no estágio burocrático, o que pode demonstrar que o envolvimento dos funcionários é baixo, podendo estar somente relacionado ao que está previsto nas NR's – Normas Regulamentadoras, como é o caso da CIPA, ou ainda pode evidenciar que a participação da gestão em termos de análise mais profunda das causas dos acidentes e incidentes ocorridos na empresa, ainda é deficiente para que as ações possam ser trabalhadas na causa raiz e assim reduzir o número de acidentes.

O fator comunicação apresenta 34% das respostas características do estágio proativo e 47% do estágio sustentável. Este resultado demonstra que há uma prática de comunicação dos gestores com o foco em segurança no trabalho. No entanto, deve ser observado que 18% das respostas se concentraram no estágio burocrático o que evidencia que ainda há oportunidades de melhoria quanto a comunicação.

Com relação ao fator comprometimento, 19% das respostas dos gestores apresentam características dos estágios: patológico, reativo e burocrático o que demonstra que na percepção dos gestores, a empresa ainda possui problemas relacionados à recursos, tais como: treinamento, tempo, dinheiro, pessoas.

Com isso pode-se observar que o estágio de maturidade da cultura de segurança do trabalho, na percepção dos gestores de produção que predomina na empresa é o estágio "sustentável", no entanto é válido destacar que em cada um dos fatores existem aspectos a serem melhor analisados para que o Sistema de Gestão de Segurança do Trabalho (SGST), possa ser eficaz num todo.

## **4.2 Estágio de maturidade da cultura de segurança na empresa - Percepção nível operacional**

Apresenta-se abaixo o resultado seguido da análise do estágio de maturidade da cultura de segurança da empresa, relacionado a percepção dos sessenta e um funcionários do setor operacional. Os resultados estão expostos no Quadro 04.

Quadro 4 – Estágio de maturidade da cultura de segurança - Percepção gestores dos operadores

<b>Fatores</b>	<b>Patológico</b>	<b>Reativo</b>	<b>Burocrático</b>	<b>Proativo</b>	<b>Sustentável</b>
Informação	4%	3%	10%	39%	44%
Aprendizagem Organizacional	4%	7%	16%	27%	46%
Envolvimento	2%	7%	12%	21%	58%
Comunicação	4%	4%	16%	34%	42%
Comprometimento	2%	5%	14%	32%	47%

Fonte: elaborado pelos autores com base nos dados coletados (2017).

Assim como os gestores, o resultado operacional também apresentou dois cenários relativos ao fator de informação, sendo no estágio proativo com 39% e sustentável com 44%. Isso demonstra a confiança que os funcionários têm em relatar ocorrências aos seus gestores. No entanto, vale observar que 17% das respostas apresentaram características dos estágios: patológico, reativo e burocrático, o que evidencia que ainda existem indícios de falta de confiança dos funcionários para relatar ocorrências relacionadas à segurança no trabalho.

No fator aprendizagem organizacional embora 46% das respostas apresentando características do estágio sustentável, verifica-se que 27% das respostas apresentam características dos estágios: patológico, reativo e burocrático, o que demonstra que um ponto que precisa melhorias é relacionado à análise das ocorrências anormais relacionadas à segurança no trabalho.

No fator envolvimento, 21% das respostas ficaram entre os estágios: patológico, reativo e burocrático, demonstrando assim que, a percepção dos operadores, quanto ao envolvimento deles nas questões relacionadas à segurança do trabalho pode ser melhor na empresa.

A análise do fator comunicação encontram-se nos estágios “proativo” 34% e “sustentável” 42%, no entanto, a mesma ainda tem pontos a serem melhorados, visto que 24% das respostas apresentam características dos estágios: patológico, reativo e burocrático.

As respostas quanto ao fator comprometimento encontram-se nos estágios proativo 32% e sustentável 47%. Porém de forma semelhante à percepção dos gestores, os operadores também evidenciam problemas na empresa relacionados à recursos, tais como: treinamento, tempo, dinheiro e pessoas, visto que 21% das respostas apresentam características dos estágios: patológico, reativo e burocrático.

Observa-se que o estágio de maturidade que mais representa a cultura de segurança no trabalho na empresa estudada na percepção do nível operacional é a proativo e o sustentável. Destaca-se que este resultado é semelhante a percepção do nível da gestão de produção.

No entanto conforme, destaca Hopkins (2005) a empresa só pode afirmar que ela possui uma cultura de segurança, quando ela alcançar o último estágio de maturidade, o que não é o caso, visto que em todos os fatores, tanto na percepção do nível operacional como no da gestão da produção há aspectos que precisam ser trabalhados para que efetivamente a empresa possua uma cultura voltada para a segurança.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente estudo teve como objetivo analisar o estágio de maturidade da cultura de segurança em uma empresa do Vale do Rio dos Sinos, por meio de uma pesquisa com abordagem quantitativa desenvolvida através de um questionário estruturado, aplicado à gestão de produção e ao nível operacional da empresa estudada.

Os dados demonstram que considerando os fatores indicativos do grau de maturidade segurança, os setores de gestão de produção e operacional encontra-se nos mesmos estágios de maturidade, sendo que estes apresentam mais características dos estágios proativo e sustentável, ou seja, encontram-se em

transição do estágio proativo para o estágio sustentável.

Com base nos resultados identificados e analisados, evidenciou-se semelhanças entre a percepção dos estágios de maturidade da cultura de segurança do nível operacional com o da gestão da produção. No entanto, destaca-se que a empresa não pode dizer que ela possui uma cultura de segurança, pois conforme evidenciado em todos os fatores, tanto na percepção do nível operacional como no da gestão da produção há aspectos que precisam ser trabalhados para que efetivamente a empresa possua uma cultura voltada para a segurança.

Recomenda-se a realização de novos estudos, até mesmo em outras empresas, porém indica-se a aplicação de mais fontes de coletas de dados, como por exemplo, entrevistas, observações, consulta a documentos da empresa ou outros, isto com a finalidade de verificar se os resultados refletem a realidade da empresa. Neste sentido é válido ressaltar as colocações de (Hudson 2010 apud Gonçalves filho, 2011) que diz, que em suas pesquisas há uma tendência dos respondentes indicarem um estágio de cultura de segurança superior a realidade da empresa. Isto não é visto pelo referido autor como algo negativo, considerando o ponto de vista de mudança da cultura, pois indica um grau de auto estima e desejo social dos respondentes, no sentido de ser melhor do que a realidade presente, ou seja, as pessoas desejam ser vistas por elas mesmas e por outra melhor do que estão.

## REFERÊNCIAS

BARBETTA, P. A. **Estatística aplicada às ciências sociais**. 8. ed. Florianópolis: Ed. da UFSC, 2012.

CAMPOS, D. C.; DIAS, M. C. F. A cultura de segurança no trabalho: um estudo exploratório. **Sistemas & Gestão**. v.7, n.4, p. 594-604, 2012.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

COOPER, D. **Improving safety culture: a practical guide**. Londres: Wiley, 1998. 318 p.

COOPER, D. Towards a model of safety culture. **Safety Science**, n.36, p.111-136, 2000.

COSTA NETO, P. L. O. **Estatística**. 2 ed. São Paulo: Editora Blucher, 2002.

FERNÁNDEZ-MUÑIZ (2007). Safety culture: Analysis of the causal relationships between its key dimensions. **Journal of Safety Research**, n.38, p.627-641.

FLEMING, M. **Safety culture maturity model**. Health and Safety Executive. Colegate, Norwich, 2001.

GONÇALVES FILHO, A. P. **Cultura e gestão de segurança no trabalho em organizações industriais: uma proposta de modelo**. 2011 Tese (Doutorado em Engenharia Industrial) – Universidade Federal da Bahia, Bahia, 2011. Disponível em: <[http://www.pei.ufba.br/novo/uploads/biblioteca/tese\\_anastacio\\_filho.pdf](http://www.pei.ufba.br/novo/uploads/biblioteca/tese_anastacio_filho.pdf)> Acesso em:

03 out. 2016.

GONÇALVES FILHO, A. P.; ANDRADE, J. C. S.; MARINHO, M. M. O. Cultura e gestão da segurança no trabalho: uma proposta de modelo. **Gestão & Produção**, v.18, n.1, p.205-220, 2011. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/gp/v18n1/15.pdf>> Acesso em: 03 out.2016

GULDENMUND, F. W. The nature of safety culture: a review of theory and research. **Safety Science**, n.34, p.193-214, 2000.

HALE, A.R. Culture's confusions. **Safety Science**, v.34, p.1-14, 2000

HOPKINS, A. **Safety, Culture and Risk**: the organizational causes of disasters. Sydney: CCH, 2005. 171 p.

HUDSON, P. Applying the lessons of high risk industries to health care. **Quality & Safety in Health Care**, n.12, p. I7-I12, 2003.

HUDSON, P. Implementing a safety culture in a major multi-national. **Safety Science**, n.45, p.697-722, 2007.

LEE, T. Assessment of safety culture at a nuclear reprocessing plant. **Work & Stress**, v.12, n.3, p.217-23, 1998.

LIMA, M. L.; SILVA, S. Avaliar a cultura de segurança - instrumentos desenvolvidos para as empresas portuguesas. In: SOARES, C. G.; TEIXEIRA, A. P.; ANTÃO, P. (Org.). **Análise e gestão de riscos**. Lisboa: Ed. Salamandra, 2005. p. 149-158.

OLIVEIRA, O. J. de; OLIVEIRA, A. B. de; ALMEIDA, R. A. de. Gestão da segurança e saúde no trabalho em empresas produtoras de baterias automotivas: um estudo para identificar boas práticas. **Revista Produção**, v. 20, n. 3, p. 481-490, 2010.

OSTROM, C.; WILHELMSSEN, C.; KAPLAN, B. Assessing safety culture. *Nuclear Safety*, v.34, n.2, p.163-172, 1993.

REASON, J. **Managing the risks of organizational accidents**. Inglaterra: Ashgate Publishing Limited, 1997. 252 p.

RICHTER, A.; KOCH, C. Integration, differentiation and ambiguity in safety cultures. **Safety Science**, n.42, p.703-722, 2004.

VASSEN, A. S.; FORTUNATO, G.; BASTOS, S. A. P.; BALASSIANO, M. Fatores constituintes da cultura de segurança: olhar sobre a indústria de mineração. *Revista Gestão & Produção*. v. 24, n. 4, p. 719-730, 2017