

## Gestão da Cultura de Segurança do Trabalho: Estudo de Caso de uma Indústria Metalúrgica

Tatiana Dal' Igna

Dra Silvana Rodrigues Quintilhano

**Resumo:** Muitos pesquisadores consideram que a cultura de segurança pode evoluir na organização passando por diferentes estágios. Sendo assim, a cultura de segurança em estágio avançado é um fator importante para a prevenção de acidentes. Neste sentido, o presente artigo tem por objetivo a identificação do comprometimento dos colaboradores e gestores com a cultura de segurança para promover à prevenção de acidentes de trabalho de uma indústria metalúrgica na região metropolitana da cidade de Londrina-Pr. Para tanto, utilizou-se da pesquisa bibliográfica e do Estudo de Caso. O resultado deste estudo apresentou que, os gestores e colaboradores em virtude do intenso trabalho de conscientização, a empresa encontra-se no estágio de melhoria contínua, pelos quais a organização progredirá sequencialmente, fortalecendo os pontos fortes na cultura de segurança adotando medidas necessárias para o sucesso deste sistema, como a informação, aprendizagem organizacional, envolvimento, comunicação e comprometimento.

**Palavras chave:** Cultura de segurança, Maturidade de cultura de segurança, Gestão de Segurança do Trabalho.

## Management of Work Safety Culture: Case Study of Metallurgical Industry

**Abstract:** Many researchers consider that the safety culture can evolve in the organization through different stages. Thus, the advanced safety culture is an important factor for accident prevention. In this sense, this article aims to identify the commitment of employees and managers to the safety culture to promote the prevention of occupational accidents of a metallurgical industry in the metropolitan region of Londrina-Pr. For that, we used the bibliographic research and the Case Study. The result of this study showed that managers and employees, due to the intense work of awareness, the company is in the continuous improvement stage, through which the organization will progress sequentially, strengthening the strengths in the safety culture by adopting necessary measures for the success of this system, such as information, organizational learning, involvement, communication and commitment.

**Key-words:** Culture of security. Maturity of security culture. Management of the security of the work.

### 1. Introdução

Uma cultura de segurança estabelecida é crucial para o sucesso e o bom desempenho da organização, pois é num contexto em que existe cultura de segurança que as atitudes e o comportamento dos indivíduos relativos à segurança se desenvolvem e persistem. A segurança busca minimizar os acidentes de trabalho. Investir em segurança aumenta o grau de conscientização dos empregados, realizar treinamentos de segurança melhora o relacionamento entre eles. O fato de nunca ter acontecido acidente não significa que nunca vai acontecer. É por essa razão que o conceito de cultura de segurança tem recebido larga atenção, pois os sistemas de gestão funcionarão melhor em organizações que tenham desenvolvido uma cultura de segurança. A disseminação dos conceitos da Cultura de Segurança de uma forma adequada nas empresas propicia um ambiente favorável à melhoria do desempenho em segurança e saúde no trabalho. Muitas organizações têm sua gestão de segurança e saúde voltada apenas em ações para o atendimento de requisitos legais, atuando de forma reativa e não apresentando resultados significativos. Essas organizações deverão

adotar uma nova postura considerando o desempenho em segurança e saúde no trabalho como um dos componentes fundamentais ao seu desempenho global e integrante de sua estratégia. Estabelecer uma cultura de segurança pode parecer simples, mas será difícil se todas as partes não estiverem completamente comprometidas. A demanda por uma mudança cultural e a quebra de uma série de paradigmas torna este tema complexo. Estimular a cultura de segurança pressupõe um grande investimento da empresa na melhoria da liderança, em processos seletivos mais adequados, em programas de educação continuada, no bom planejamento das ações humanas. Ela deve ser uma ferramenta a mais e não a única alternativa, naquele que é possivelmente um dos maiores desafios para a gestão das organizações: a prevenção dos acidentes de trabalho e principalmente a promoção da saúde das pessoas no ambiente de trabalho.

O presente artigo tem por objetivo a identificação do comprometimento dos colaboradores e gestores com a cultura de segurança para promover à prevenção de acidentes de trabalho de uma indústria metalúrgica na região metropolitana da cidade de Londrina-Pr.

## 2. Cultura Organizacional

A cultura organizacional está intimamente relacionada com o grau de motivação de seus participantes. De acordo com Fleury e Sampaio (2002, p. 284), a cultura é definida como um complexo total de conhecimentos, crenças, arte, moral, leis e costumes e quaisquer outras aptidões e hábitos adquiridos pelo homem como membro da sociedade.

A cultura organizacional refere – se à maneira pela qual os funcionários percebem as características da cultura da empresa. É um sistema de valores compartilhados pelos membros que diferencia uma organização das demais, um conjunto de características - chaves que a organização valoriza. (ROBBINS, 2009, p.375).

Robbins (2002), nos ensina e destaca que a cultura organizacional desempenha diversas funções dentro de uma organização como: cria distinção entre uma organização e outra; proporciona senso de identidade aos seus membros; facilita o comprometimento com a empresa; estimula a estabilidade do sistema social; ajuda a manter a organização em harmonia e serve como sinalizador de sentido e mecanismo de controle.

De acordo com Araújo (2006), as pessoas devem conhecer a cultura da empresa por três motivos: ela define fronteira clara para todos os membros da empresa onde normas e regulamentos delimitam as atitudes das pessoas dentro da organização, apresenta um modo consistente de abordar novas situações e ajuda a unir as pessoas garantindo um padrão conhecido de sucesso. “A cultura organizacional pode produzir um impacto poderoso no desempenho da organização. Sua força refere – se ao nível de concordância entre os membros da organização e a importância de seus valores específicos” (OLIVEIRA, SILVA, 2006, p.310).

Para Santos (2000), a cultura é um dos principais elementos organizacionais que pode condicionar tanto como um empecilho para o aumento da produtividade, como pode ser um grande impulsionador para um alto nível de desempenho organizacional. Além dessa influência que a força cultural tem no comportamento dos membros da organização, existem diversas outras funções que a cultura pode exercer em uma empresa.

Dias (2003) defende e aborda algumas dessas funções inerentes à cultura: estabelece os limites, ao definir os papéis de cada integrante e criar distinções entre as organizações; transmite um senso de identidade, de pertencer entre os membros; facilita o compromisso dos indivíduos, com algo acima dos interesses individuais; fortalece a estabilidade do sistema organizacional; oferece sentido ao modo de como fazer as coisas, guiando e moldando as atitudes e comportamentos dos indivíduos.

### 3. Cultura de Segurança do Trabalho

A cultura de segurança é de extrema importância em todas as organizações, mas à medida que a complexidade de uma organização aumenta este aspecto torna-se cada vez mais influente na prevenção de acidentes. Segurança do Trabalho são atividades relacionadas que se tornam essenciais na produtividade e na moral dos colaboradores. Segurança do Trabalho é um grupo de medidas técnicas, educacionais, médicas e psicológicas, aplicadas para prevenir acidentes, acabando com condições inseguras do ambiente de trabalho e orientando as pessoas sobre práticas preventivas.

O conceito de cultura de segurança surge em 1988, no primeiro relatório técnico realizado pelo International Nuclear Safety Advisory Group - INSAG, com uma abordagem de fatores organizacionais na análise do acidente, onde se apresenta o resultado da análise das origens do acidente da usina nuclear de Chernobyl, na Ucrânia, (Agência Internacional de Energia Atômica - AIEA, 1991). Os erros e violações de procedimentos que contribuíram, em parte, para este acidente foram interpretados como sendo uma evidência da existência de uma fraca cultura de segurança em Chernobyl, em particular, e na indústria soviética.

De acordo com Krause (1994), em uma cultura organizacional onde a segurança no trabalho constitui uma prioridade, todos se sentem responsáveis pela segurança e a buscam a todo momento. Os empregados vão além de suas “obrigações” restritas para identificar comportamentos e condições de risco, intervindo para corrigi-los.

A cultura de segurança, segundo Geller (1994), envolve não apenas aspectos ambientais, mas também fatores pessoais, como crenças e atitudes, além dos fatores comportamentais envolvidos nas práticas de segurança e de risco no trabalho. Todos estes aspectos visam a ultrapassar o simples cumprimento das obrigações normativas em Saúde e Segurança e devem envolver compromissos com práticas contínuas voltadas para a construção de um ambiente de trabalho seguro e saudável.

Para Luz (2003) considera que cultura organizacional influencia as atitudes e o comportamento dos indivíduos e dos grupos dentro das organizações, conseqüentemente, influencia as atitudes e o comportamento destes com relação à segurança do trabalho.

A cultura organizacional existente na organização impacta a segurança do trabalho, sendo importante entender como este impacto acontece, com o objetivo de promover intervenções na cultura organizacional, quando necessário, para que segurança do trabalho seja uma prioridade. Este autor salienta que cultura em geral e cultura de segurança são características de grupo ou de organização e não de indivíduos (Hopkins 2006).

Segundo Silva e Lima (2004), consideram que a cultura de segurança tem origem na cultura organizacional e tem definição semelhante a esta, ou seja, cultura de segurança é um conjunto de crenças, valores e normas partilhados pelos membros de uma organização que constituem os pressupostos básicos para a segurança do trabalho.

Uma cultura de segurança no local de trabalho compreende todos os valores, sistemas, práticas de gestão e condutas de trabalho que favoreçam a criação de um ambiente de trabalho saudável e seguro.

De acordo com Cooper (1998), definiu cultura de segurança como o resultado das interações dinâmicas entre três aspectos: 1) as percepções e atitudes; 2) o comportamento e ações (práticas coletivas); e 3) estrutura da organização. As interações entre estes aspectos podem variar em intensidade e no tempo dependendo da situação. Como por exemplo, pode levar tempo para as mudanças na estrutura da organização influenciar no comportamento e nas

atitudes dos membros da organização. Muitos aspectos presentes nos diferentes conceitos de cultura de segurança apresentados são comuns e podem ser agrupados da seguinte forma:

- a) Aspectos relacionados ao indivíduo: são os valores, crenças, atitudes e percepção dos indivíduos com relação à estrutura da organização para segurança. Estes aspectos da cultura de segurança refletem o que a organização é (REASON, 1998, p. 29).
- b) Aspectos relacionados ao trabalho: é o comportamento e ações (práticas coletivas) dos grupos com relação à segurança e aos riscos presentes no ambiente de trabalho (COOPER, 1998, p. 57).
- c) Aspectos relacionados à organização: é estrutura da organização para dar suporte ao indivíduo e a segurança. Estes aspectos da cultura de segurança refletem o que a organização tem (REASON, 1998, p. 31).

O termo cultura de segurança descreve um tipo de cultura organizacional na qual a segurança é entendida e aceita como sendo a prioridade número um da organização. Cooper (1998), indica que os fatores que favorecem a evolução da cultura de segurança são: forte comprometimento do líder com a segurança do trabalho, contato próximo e melhor comunicação entre todos os níveis da organização, maior controle de riscos, uma madura e estável força de trabalho, boa seleção de pessoal e procedimento de promoção justo e transparente, avanço no sistema de reforçar a importância da segurança do trabalho, incluindo relatos de acidentes. Além dos fatores descritos acima, Cooper (1998) acrescentou como fatores essenciais: adotar políticas formais de segurança, priorizar a segurança no mesmo nível dos outros objetivos da organização, investigar todos os acidentes e incidentes, auditar regularmente o sistema de segurança para obter informações para o desenvolvimento de ações de melhorias contínuas.

De acordo com Reason (1997), os fatores cruciais para a formação de uma cultura de segurança são: a informação, a flexibilidade, aprendizagem organizacional e um clima organizacional de confiança no quais os empregados se sentem encorajados, até recompensados, a prover informações essenciais sobre a segurança no trabalho. A interação destes fatores forma uma cultura informada, essencial para a prevenção dos acidentes organizacionais. Krause (1994) observa que numa cultura de segurança todos se sentem responsáveis pela segurança e a buscam a todo o momento. Os empregados vão além de suas “obrigações” para identificar comportamentos e condições de risco para, intervindo, corrigi-los. Em uma cultura de segurança, a segurança não é uma prioridade que pode ser mudada dependendo das exigências da situação; ao contrário, a segurança é um valor que está ligado a todas as outras prioridades, porém, isto é mais fácil ser dito do que ser feito.

Geller (1994) afirma que a segurança deveria estar ligada, de modo consistente, a todos os aspectos do trabalho, quer se referindo à produtividade, qualidade, lucratividade ou eficiência. Para Llory (1999), analisando os aspectos apresentados verifica-se que só é possível atingir uma cultura de segurança na empresa, caso todos os gerentes, administradores, engenheiros, supervisores, enfim, todos que tenham algum poder de decisão sobre fatos e pessoas, estejam plenamente conscientizados e sensibilizados. Isso significa que as ações de mudança têm que começar no nível da alta administração. Ações preventivas, conscientização, mudança comportamental e outros tipos de ações de segurança são direcionadas apenas para os trabalhadores.

#### 4. Maturidade da Cultura de Segurança do Trabalho

O conceito de maturidade foi inicialmente desenvolvido nos Estados Unidos pelo Software Engineering Institute (SEI), na década de 1980, para atender a uma necessidade do governo

federal americano de avaliar a capacidade das empresas contratadas para desenvolver sistemas de informática. Naquela década, devido à grande demanda por informatização, muitas empresas de engenharia de software eram contratadas sem a capacidade necessária, acarretando prejuízos de tempo e dinheiro. O modelo previa os seguintes estágios de maturidade das empresas para desenvolver os software e prestar posterior assistência: inicial (initial), o repetível (repeatable), o definido (defined), o gerenciado (managed) e o otimizável (optimizing). A capacidade das empresas era classificada de acordo com seu estágio de maturidade (PAULK et al., 1993).

O conceito de maturidade foi adaptado para ser usado em outros ramos de atividade como, por exemplo, gerenciamento de projetos, recursos humanos e qualidade (FLEMING, 2001).

Fleming (2001) utilizou o conceito de maturidade desenvolvido pelo SEI, para criar um modelo de maturidade para a cultura de segurança, com o objetivo de ajudar as empresas de petróleo do Reino Unido a identificar a maturidade de sua cultura e quais ações necessárias para melhorá-la. Este modelo tem cinco estágios de maturidade: emergindo (emerging), gerenciando (managing), envolvendo (involving), cooperando (cooperating) e melhorando continuamente (continually), pelos quais a organização progredirá sequencialmente, fortalecendo os pontos fortes e removendo os pontos fracos do estágio anterior.

O estágio de maturidade de cultura de segurança é determinado com base no tratamento dado pela organização a dez fatores considerados por Fleming (2001) como importantes para formação da cultura de segurança, que são: comprometimento e visibilidade dos gerentes; comunicação; produção vs. segurança; aprendizagem organizacional; recursos para segurança do trabalho; participação dos empregados; percepção compartilhada dos empregados sobre segurança do trabalho; confiança; treinamento; e relações industriais e satisfação no trabalho. O modelo de Fleming (2001), apresenta os seus cinco estágios de maturidade de cultura de segurança. Fleming (2001) alerta que o seu modelo somente é aplicável em organizações que atendam aos seguintes critérios:

- Tenha um adequado Sistema de Gestão da Segurança do Trabalho.
- A maioria dos acidentes do trabalho não é causada por falhas técnicas.
- Atenda às leis e normas sobre segurança do trabalho.
- A segurança do trabalho é dirigida para evitar acidentes.

O tema segurança do trabalho está integrado na organização. As condições precárias de trabalho e práticas que colocam em risco a segurança são inaceitáveis e são abertamente desafiadas. A cultura de segurança é avaliada e mensurada por meio de fatores que a caracterizam ou são indicativos da sua maturidade, no entanto, não existe um grupo comum de fatores definidos como padrões ou mais representativos para esta avaliação e mensuramento. Por isto, muitos estudos sobre cultura de segurança têm o objetivo de identificar quais são aqueles mais representativos que possam ser utilizados na sua avaliação ou caracterização (FLIN et al., 2000). Na ausência da definição dos fatores mais representativos para avaliação da cultura de segurança, as pesquisas com o objetivo avaliar a cultura de segurança buscam estes fatores na literatura ou em grupos de estudos ou em entrevistas individuais.

Cooper (1998) relaciona os seguintes fatores que favorecem a evolução da cultura de segurança: forte comprometimento do líder com a segurança do trabalho; contato próximo e melhor comunicação entre todos os níveis da organização; maior controle de riscos; uma madura e estável força de trabalho; boa seleção de pessoal e procedimento de promoção justo e transparente; avanço no sistema de reforçar a importância da segurança do trabalho, incluindo relatos de acidentes. Além das características acima, Cooper (1998) acrescentou como essenciais os fatores: adotar políticas formais de segurança; priorizar a segurança no



mesmo nível dos outros objetivos da organização; investigar todos os acidentes e incidentes; auditar regularmente o sistema de segurança para obter informações para o desenvolvimento de ações de melhorias contínuas. Reason (1997) considera que os fatores cruciais para a formação de uma cultura de segurança são: a informação; um clima organizacional de confiança no qual os empregados se sentem encorajados, até recompensados, a prover informações essenciais sobre a segurança no trabalho; a flexibilidade e a aprendizagem organizacional. A interação destes fatores forma uma cultura informada, essencial para a prevenção dos acidentes organizacionais.

Hudson (2001) acrescentou mais um fator à lista de Reason (1997), que chamou de prudência: a organização e seus membros devem estar sempre atentos para os inesperados, mantendo alto grau de vigilância contra acidentes. Choudhry, Fang e Mohamed (2007) realizaram revisão de literatura e acharam cinco fatores que caracterizam uma cultura de segurança: a) comprometimento dos gerentes com a segurança do trabalho; b) mútua confiança entre gerentes e empregados; c) autonomia para os empregados; d) monitoramento contínuo; e) melhoria da segurança do trabalho. Uma organização somente pode considerar que tem uma cultura de segurança quando atingir integralmente o último estágio de maturidade, no qual a segurança é a mais alta prioridade. Esta concepção desafia a visão de que toda organização tem uma cultura de segurança, mas varia em efetividade. Nesta visão, a organização tem uma cultura de segurança forte quando tem a segurança como alta prioridade e uma cultura de segurança fraca quando não existe prioridade para segurança no trabalho (HOPKINS, 2005; HUDSON et al., 2000).

## 5. Metodologia

Foi realizado uma pesquisa exploratória, onde todos os dados e informações foram levantados mediante pesquisas de referências bibliográficas de textos e artigos na internet. Este tipo de pesquisa tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. A grande maioria dessas pesquisas envolve: (a) levantamento bibliográfico; (b) entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; e (c) análise de exemplos que estimulem a compreensão (GIL, 2007).

O estudo de caso realizado em uma indústria metalúrgica, visa conhecer em profundidade o como e o porquê de uma determinada situação que se supõe ser única em muitos aspectos, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico. O pesquisador não pretende intervir sobre o objeto a ser estudado, mas revelá-lo tal como ele o percebe. O estudo de caso pode decorrer de acordo com uma perspectiva interpretativa, que procura compreender como é o mundo do ponto de vista dos participantes, ou uma perspectiva pragmática, que visa simplesmente apresentar uma perspectiva global, tanto quanto possível completa e coerente, do objeto de estudo do ponto de vista do investigador (FONSECA, 2002, p. 33).

## 6. Análise dos Resultado

O estudo foi realizado em uma empresa do ramo de metalúrgica, localizada na região metropolitana de Londrina, Paraná. A empresa está presente no mercado há 10 anos e conta com 100 colaboradores, distribuídos nos setores administrativo e operacional, sendo que o nível operacional mais os gestores de produção somam setenta e oito colaboradores. O questionário foi respondido por setenta e quatro, sendo sessenta colaboradores do nível operacional e 10 gestores de Produção (um Diretor Industrial, quatro Supervisores de

Produção, e cinco Coordenadores de Processo). A coleta dos dados ocorreu em horários previamente agendados com os gestores, e foi realizada em etapas, com as equipes de colaboradores. 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.

### 6.1 Perfil dos colaboradores entrevistados

Ao que se refere a idade dos colaboradores entrevistados, percebe-se que a maioria dos pesquisados estão na faixa etária de 28 a 38 anos. Nota-se pela pesquisa aplicada a empresa em estudo, mantém em seu quadro de colaboradores, pessoas que pela idade, já possuem um grau maior de responsabilidade na vida e conseqüentemente estará mais focada nos seus afazeres diários devido as responsabilidades com o meio social em que vive e com suas famílias constituídas. A maioria dos pesquisados são do sexo masculino, resultado esse que se justifica devido aos afazeres diários da metalúrgica em estudo que para o funcionamento diário exige um certo esforço físico nas etapas de produção dos produtos.

Identifica-se que 65% dos pesquisados possuem um tempo de serviço entre 05 a 08 anos. Esse resultado mostra que a empresa não sofre com a situação de grande rotatividade de colaboradores.

#### 6.1.1 Percepção dos colaboradores quanto à Segurança do Trabalho

A entrevista aplicada aos colaboradores visava avaliar o grau de comprometimento dos colaboradores quanto à cultura de Segurança do Trabalho, considerando: a) segurança das atividades realizadas; b) conhecimento dos processos de trabalho; c) obediência aos procedimentos de segurança laboral; d) comunicação de falhas; e) ciência de risco; f) clareza sobre a cultura de segurança. O resultado da entrevista percebe-se no Gráfico 1:

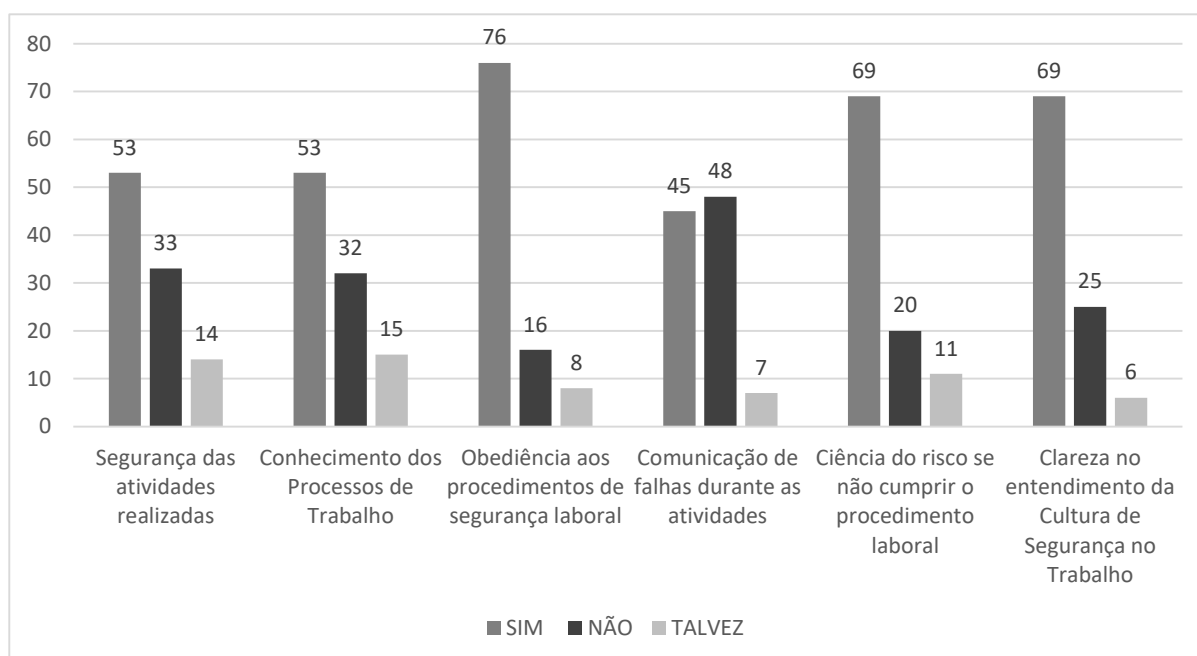


Gráfico 1: Entrevista Colaboradores

Fonte: Dos autores (2019)

#### **6.1.1.1 Segurança das atividades realizadas**

No gráfico 1, onde representa o quesito entendimento prévio em relação a segurança a ser tomada nas atividades a serem realizadas, 33% dos pesquisados às vezes se preocupam em saber antecipadamente quais os riscos a que estarão expostos no desenvolver das atividades e como se prevenir de acidentes. Já 53% dos pesquisados tomam as devidas precauções antes de iniciarem as atividades laborais a serem desenvolvida e por último, quase 14% dos pesquisados nem se preocupam em saber de nada, simplesmente executam as tarefas.

#### **6.1.1.2 Conhecimento dos Processos de Trabalho**

Na questão do conhecimento dos procedimentos de trabalho necessários para execução das tarefas laborais, no gráfico 5, 49% dos pesquisados dominam o procedimento seguido de 32% dos pesquisados que às vezes dominam os processos de trabalho a serem desenvolvidos. Nesse quesito, é preocupante porque se somado com os 15% dos pesquisados que não se preocupam com absolutamente nada ou seja, é pra fazer, vamos fazer, totaliza 53% de colaboradores que estão focados no só fazer e não se preocupam com os requisitos necessários de cuidados a serem tomados na elaboração das tarefas.

#### **6.1.1.3 Obediência aos procedimentos de segurança laboral**

Segundo os colaboradores pesquisados, 76% seguem à risca as normas de segurança, seguidos de 16% que às vezes seguem. Uma análise importante que se deve se atentar nesse resultado é que os 8% que não seguem os procedimentos de segurança, são os mesmos colaboradores que no tópico anterior foram identificados como os colaboradores que dificilmente aceitam mudanças, pois por terem tempo de experiência na empresa em questão, se julgam conhecedores das normas de segurança e que não precisam delas, pois sabem como precisam ser realizado.

#### **6.1.1.4 Comunicação de falhas durante as atividades**

Percebeu-se no momento da aplicação da pesquisa que 48% dos colaboradores comunicam as falhas ocorridas no desenvolver de suas atividades. Já uma soma entre os que não comunicam e às vezes comunicam totalizam 52% dos colaboradores pesquisados. Esse resultado se deu porque transparentemente percebeu-se que por medo de algum tipo de sanção dada pela empresa em estudo ou até mesmo uma advertência verbal por parte dos gestores esses colaboradores de alguma forma acabam escondendo essas falhas.

#### **6.1.1.5 Ciência do risco se não cumprir o procedimento laboral**

Na pesquisa aplicada, 69% dos envolvidos disseram ter plena ciência dos riscos de acidentes em que estão envolvidos na execução de suas tarefas. Seguido de 20%, esses colaboradores dizem às vezes ter ciência. Notou-se nesse grupo que são pessoas que participam dos programas, estudam, mas preferem não praticar esse quesito, notou-se ser pessoas que ouvem, compreendem, mas não guardam as informações e quando questionado sobre determinado ponto não respondem com clareza. Apenas 11% dos colaboradores dizem que não tem ciência desses riscos e esse grupo de colaboradores, são os mesmos que em tópicos anteriores já foram mencionados como os que não querem se atualizar e dizem que já sabem de tudo o que precisa.



### 6.1.1.6 Clareza no entendimento da Cultura de Segurança no Trabalho

Finalizando o questionário, 69% dos pesquisados tem clareza no entendimento do que é necessário para reforçar uma cultura de segurança no trabalho. Seguido de 25% dos colaboradores que às vezes se preocupam com isso e 6% dos pesquisados dizem que não tem importância esse assunto para eles.

## 6.2 Perfil dos Gestores entrevistados

O total de gestores que fazem parte do processo da manutenção e aplicação da segurança de trabalho da empresa objeto de estudo são 15. Dessa totalidade, para aplicação da pesquisa e análise dos resultados, foram envolvidos somente 10 gestores. Ao que se refere a idade dos gestores entrevistados, a maioria dos pesquisados estão na faixa etária de 35 a 44 anos. A maioria dos pesquisados são do sexo masculino e possuem um tempo de serviço entre 05 a 08 anos.

### 6.2.1 Percepção dos gestores quanto à Segurança do Trabalho

A entrevista aplicada aos gestores visava avaliar o grau de comprometimento da gestão quanto à cultura de Segurança do Trabalho, considerando: a) demonstração de compromisso; b) prioridades; c) conhecimento; d) apoio à equipe nos procedimentos; e) disponibilidade de recursos; f) descumprimento dos procedimentos de segurança no trabalho. O resultado da entrevista percebe-se no Gráfico 2:

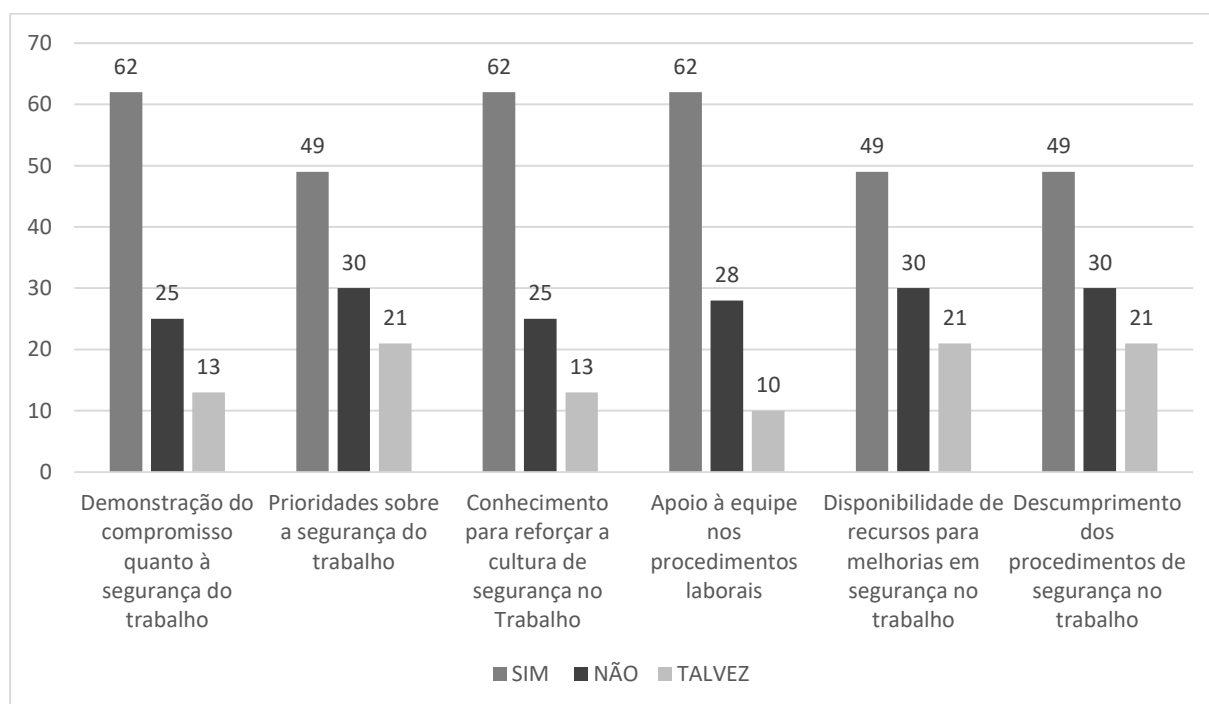


Gráfico 2: Entrevista com Gestores

Fonte: Dos autores (2019)

#### 6.2.1.1 Demonstração do compromisso quanto à segurança do trabalho

O gráfico 2, demonstra que no quesito das visitas aos setores operacionais da empresa, 62% dos gestores dizem que demonstram o compromisso quanto à segurança no trabalho, seja através de ações, palavras ou dicas. Segundo os pesquisados, sempre estão procurando demonstrar o compromisso que eles possuem em relação à segurança no trabalho. Já 25% dos pesquisados dizem que às vezes fazem esse procedimento e 13% relata que nada fazem

para fomentar essa questão. O resultado positivo obtido justifica-se, pois segundo Llory (1999) “os líderes têm um papel determinante na segurança e na gênese dos acidentes”.

#### **6.2.1.2 Prioridades sobre a segurança do trabalho**

Em relação a pergunta 2, cujo o assunto é a explicação à equipe sobre as reais prioridades na segurança no trabalho, o gráfico 21 demonstra que 53% dos gestores explicam e acompanham esse quesito, enquanto 34% dos gestores às vezes procuram praticar e 13% dos gestores dizem não se atentar a essa situação.

#### **6.2.1.3 Conhecimento para reforçar a cultura de segurança no Trabalho**

Perguntado aos gestores sobre o que é necessário para reforçar a cultura de segurança no trabalho para atingir índices de excelência a resposta foi que 62% dos pesquisados dizem ter conhecimento pleno da situação e procuram aplicar e buscar soluções, 25% às vezes se preocupam com isso pois, ao que foi percebido na pesquisa, não querem se envolver com aplicações de mudanças e investimentos no departamento, procurando somente administrar o que já está estabelecido e 13% fica inerte a solução.

#### **6.2.1.4 Apoio à equipe nos procedimentos laborais**

Nesse assunto delicado onde fica a divisão de ritmo de produção para atender a demanda de pedidos X segurança de trabalho, quando perguntado qual a posição dos gestores quando a equipe suspende os procedimentos operacionais por motivos de segurança no trabalho as respostas foram que 62% dos gestores às vezes apoiam a equipe alegando que em muitas situações os motivos não seriam necessários para parar a produção. Já 28% dos gestores pesquisados dizem que sim, apoiam quando esse fato ocorre contra 10 % que não apoiam. Esse último grupo de pessoas, percebeu-se na aplicação da pesquisa que elas estão mais para o lado da empresa, do funcionamento operacional da metalúrgica do que para a responsabilidade que tem no setor da qual estão contratadas.

#### **6.2.1.5 Disponibilidade de recursos para melhorias em segurança no trabalho**

Perguntado sobre se possuem recursos adequados para implementação das melhorias na área de segurança previamente estabelecidas, 59% dos gestores disseram que sim, estão satisfeitos com esse quesito. 27% dos pesquisados já dizem que às vezes possuem esse recurso e 14% acha que não, estão carentes dessa ação.

#### **6.2.1.6 Descumprimento dos procedimentos de segurança no trabalho**

Na pergunta 6 do questionário aplicado, foi perguntado aos sobre se os colaboradores compreendem o que poderia ocorrer se os procedimentos de segurança no trabalho não forem seguidos, diante da pergunta as respostas foram 53% acham que às vezes eles compreendem. Segundo os gestores, percebe-se muitas vezes que os colaboradores participam dos eventos que tratam da segurança do trabalho muitos estão só de corpo presente, não prestando a devida atenção que seria necessária. Já 42% acham que sim, estão ciente dos riscos e 5% acha que não, não entendem nada dos riscos que podem ocorrer na falta de cuidados que necessitam ser tomadas.

### **7. Considerações Finais**

Para ter um Sistema de Gestão da Segurança do Trabalho sucedido, é necessário que a organização tenha uma cultura de segurança estabelecida. Assim, o conhecimento do estágio

de maturidade da cultura de segurança é condição essencial para adotar as medidas necessárias para o sucesso deste sistema.

Com base no questionário aplicado aos colaboradores e gestores da empresa em estudo, percebe-se que em alguns pontos chaves para o comprometimento total ainda existem algumas falhas que facilmente podem ser sanadas, através de um pequeno trabalho diferenciado por parte dos gestores. Cabe salientar que, no momento da aplicação do questionário, esses colaboradores que não se atentam a essa situação de grande importância para eles mesmos, são pessoas que possuem um bom tempo de serviço na metalúrgica e indiretamente percebe-se que para esse grupo de pessoas, esse requisito de segurança já caiu na rotina de trabalho, por isso a importância dos gestores sempre estarem lembrando o tema.

Um outro ponto relevante no questionário aplicado aos colaboradores do setor de produção, percebeu-se no momento da pesquisa que ainda existe uma “cultura” interna entre os colaboradores do setor o medo de comunicar falhas. Esse medo ou insegurança nesse quesito seja talvez por situações administrativas tais como: uma advertência ou até mesmo o desligamento do colaborador. Salienta-se também a importância dos gestores fazerem um trabalho especial nesse quesito, quanto aos demais resultados da pesquisa aplicada aos colaboradores da produção, acredita-se que um trabalho bem focado nesses dois tópicos anteriormente citados, aumentará ainda mais o comprometimento que já existe em relação ao objetivo do estudo, percebe-se que nos demais quesitos questionados, os resultados são satisfatórios para o bom andamento na prevenção dos riscos de acidentes e o comprometimento da cultura.

O resultado da pesquisa aplicada com os gestores foi satisfatório, pode-se analisar através dos gráficos apresentados e seus comentários que esse quesito está com um percentual de comprometimento satisfatório por parte desses colaboradores. Os mesmos tem plena consciência e sabem que é preciso conhecer a maturidade da cultura existente na metalúrgica em estudo é essencial para a formulação de planos de mudanças, quando necessárias.

Vale ressaltar que, é baixa a rotatividade de gestores, que contribui com a manutenção do plano de segurança e na cultura da empresa, pois possuem uma larga experiência na profissão e de certa forma, conhece as dificuldades que necessita de intervenção.

O trabalho trouxe grandes conhecimentos para a aplicação no cotidiano diário principalmente quando se relata que as características da cultura de segurança da organização são importantes para o sistema de gestão da segurança do trabalho ser bem sucedido. Os dados demonstram que considerando os fatores indicativos do grau de maturidade da cultura de segurança, os gestores e colaboradores encontra-se no estágio de melhoria contínua, pelos quais a organização progredirá sequencialmente, fortalecendo os pontos fortes na cultura de segurança adotando medidas necessárias para o sucesso deste sistema.

O conceito de cultura de segurança tem recebido larga atenção na empresa objeto de estudo, pois os sistemas de gestão funcionarão melhor desde que tenha desenvolvido uma maturidade da cultura de segurança e segundo os gestores uma cultura de segurança estabelecida é crucial para o florescimento, o sucesso e o bom desempenho desses quesitos para a segurança no trabalho.

## 8. Referências

ARAUJO, L.C.G. de **Gestão de Pessoas: Estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006.

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

DIAS, Reinaldo. **Cultura organizacional**. São Paulo: Alínea, 2003.

FLEURY, M. T.; FISCHER, R. M. **Cultura e Poder nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 1996.

FLEURY, M.T.L; SAMPAIO, J.R.Uma discussão sobre cultura organizacional. In: FLEURY, M.T.(coord). **As pessoas na organizações**.6.ed.São Paulo: Gente 2002.

GELLER, E. Scott. **Cultura de Segurança Total** . Professional Safety, Setembro, 1994.

GONÇALVES, P, ANÁSTICIO.; ANDRADE, S, C; F; JOSÉ.; MARINHO, O, M; MARCIA. **Cultura e Gestão de Segurança no Trabalho em Organizações Industriais: Uma Proposta de Modelo**. Salvador, 184 p., 2011.Tese (Doutorado) – Faculdade Politécnica, Universidade Federal da Bahia.

KRAUSE, T. R. **Segurança e Qualidade: Os dois Lados da Mesma Moeda**. Quality Progress, Outubro, 1994.

LUZ, R. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003. 143 p.

LIMA, M.L.; SILVIA, S. Avaliar a Cultura de Segurança – Instrumentos Desenvolvidos Para as Empresas Portuguesas. In VALA, J.; GARRIDO, M.; ALCOBIA, P. (Org.). **Percursos da Investigação em Psicologia Social e Organizacional**. Lisboa: Colibri, 2004, v.. I, p. 257- 270.

REASON. **Achieving a safe culture: theory and practice**. **Work & Stress**, v. 12, n. 3, p. 293- 306, 1998.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**.São Paulo: Prentice Hall. 2002.

ROCHA, L. E.; NUNES, E. D. Os primórdios da industrialização e a reação dos trabalhadores: pré-30. In: BUSCHINELLI, J. T.P.; ROCHA, L. E.; RIGOTTO, R. M. (Org.). **Isto é trabalho de agente?** Vida, doença e trabalho no Brasil. São Paulo: Vozes, 1993a. Cap. 5, p.83-96.

SANTOS, Neusa Maria Bastos F. **Cultura organizacional e desempenho: pesquisa, teoria e aplicação**. Lorena: Stiliano, 2000.

SILVA. LIMA, M. L. **Culturas de segurança e aprendizagem com acidentes**. In VALA, J.; GARRIDO, M.; ALCOBIA, P. (Org.). **Percursos da investigação em psicologia social e organizacional**. Lisboa: Colibri, 2004, v.1, p. 257-270.