

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS – UFG**  
**REGIONAL CATALÃO**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO ORGANIZACIONAL**

**AVALIAÇÃO DA CULTURA DE SEGURANÇA DE UMA MONTADORA DE  
VEÍCULOS**

**LUCASS NUNES DE MELO**

**CATALÃO/GO**  
**2016**

**LUCASS NUNES DE MELO**

**AVALIAÇÃO DA CULTURA DE SEGURANÇA DE UMA MONTADORA DE  
VEÍCULOS**

Dissertação vinculada à linha de pesquisa intitulada Indivíduo, Organização, Trabalho e Sociedade apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Gestão Organizacional da Universidade Federal de Goiás – Regional Catalão, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Gestão Organizacional.

Orientadora: Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Renata Alessandra Evangelista.

**CATALÃO/GO**

**2016**

*Dedico este trabalho à minha esposa  
Luana, pelo amor, carinho, compreensão  
e apoio, e aos meus filhos, Theo e Lia,  
que fazem a vida ter mais sentido e  
alegria!*

## AGRADECIMENTOS

Este trabalho é fruto de muita dedicação e foi concluído graças ao apoio de várias pessoas, para as quais registro aqui meus sinceros agradecimentos:

- Aos meus familiares, pais, irmãos, esposa e filhos pelas minhas ausências no período do mestrado e por entenderem a importância deste projeto na minha vida;
- À Dra. Renata Alessandra Evangelista, pela oportunidade de trabalho conjunto, disponibilidade, dedicação, incentivo constante e compreensão frente às dificuldades de conciliação entre mestrado e trabalho, durante toda orientação;
- Ao Msc. Alexandre de Assis Bueno, por toda revisão, entusiasmo e aconselhamento neste trabalho;
- Ao Dr. André Vasconcelos da Silva, pela acolhida inicial enquanto aluno especial e iniciação no universo acadêmico do mestrado;
- À empresa automobilística pela anuência com esta pesquisa e a todos os trabalhadores que contribuíram com ela, em especial, ao Gerente de RH, Sr. Hélio Andrade, grande incentivador na busca de conhecimento e desenvolvimento;
- Aos entrevistadores, pela disponibilidade, auxílio e pelo trabalho eficaz na coleta de dados desta pesquisa;
- Ao meu time de trabalho, pelo apoio e torcida durante esta jornada;
- Aos colegas de mestrado, por todo apoio e companheirismo compartilhados.

“Não há alegria maior do que ter um horizonte infinitamente mudando a cada dia, para ter um novo e diferente sol”.

Christopher McCandless

## RESUMO

É essencial que a produção e a prevenção de acidentes se mantenham indissociáveis no ambiente organizacional. Neste contexto, a cultura de segurança busca um ambiente saudável e seguro. Desse modo, realizamos um estudo de caso em uma montadora de automóveis, por meio da pesquisa qualitativa e da participação de 43 trabalhadores no processo de entrevistas para verificar a cultura de segurança na perspectiva do trabalhador. As verbalizações dos mesmos foram comparadas com a cultura de segurança proposta pelo International Atomic Energy Agency. A análise dos dados qualitativos foi apoiada pelo aplicativo WEBQDA, mediante atribuição de três núcleos de sentido, sendo eles os aspectos: Institucionais, Comportamentais e de Relacionamento em SST. Após análise dos dados, foi possível inferir que, na visão dos trabalhadores, a cultura de segurança da organização está baseada no uso de equipamentos de proteção individual, na fiscalização e na capacitação para o trabalho, buscando a redução de acidentes. Concluímos que a cultura de segurança da empresa está de acordo com o preconizado pelo IAEA, porém, o envolvimento da alta direção em questões ligadas à Saúde e à Segurança se faz necessário, além da aplicação de campanhas educativas periódicas para promover e solidificar a cultura de segurança na empresa.

**Descritores:** Cultura de Segurança, Saúde e Segurança do Trabalho, Gestão de SST.

## **ABSTRACT**

It is essential that the production and the prevention of accidents keep up inseparable in the organizational environment. In this context the safety culture seeks a healthy and safe environment. Thus, we conducted a case study on an automaker through qualitative research and the participation of 43 employees in the interviewing process to verify the safety culture in the worker's perspective. The utterances of these were compared with the safety culture proposed by the International Atomic Energy Agency. The qualitative data analysis was supported by WEBQDA application by the award three units of meaning, and following aspects: institutional, behavioral and relationship in SST. After data analysis, it was possible to infer that in the workers perspective , the organization's safety culture is based on the use of personal protective equipment, the supervision and training for work, seeking the reduction of accidents. We conclude that the company's safety culture is in line with the recommendations by the IAEA, but it is necessary the involvement of senior management on issues related to health and safety. It is also recommended conducting periodic educational campaigns to promote and solidify the safety culture in the company.

Key words: Safety Culture, Health and Safety, OSH management.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Detalhamento do nó Aspectos Institucionais em SST .....	35
Figura 2 – Detalhamento do nó Aspectos Comportamentais em SST .....	35
Figura 3 – Detalhamento do nó Aspectos de Relacionamento em SST .....	36
Figura 4 – Pirâmide invertida.....	41
Figura 5 – Macrofluxo do processo .....	43

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Perspectivas para avaliação da cultura de segurança .....	19
Quadro 2 – Características dos sujeitos entrevistados.....	43
Quadro 3 – Principais apontamentos dos operadores acerca da cultura percebida em SST .....	45
Quadro 4 – Principais apontamentos dos supervisores acerca da cultura percebida em SST .....	45
Quadro 5 – Equipamentos de Proteção Individual fornecidos pela empresa .....	47

## LISTA DE ABREVIATURAS

ACSNI - *Advisory Commitee on the Safety on Nuclear Installations*  
CCPS – *Center for Chemical Process Safety*  
CIPA – Comissão Interna de Prevenção de Acidentes  
CLT – Consolidação das Leis do Trabalho  
DORT – Distúrbio Osteomuscular Relacionado ao Trabalho  
DS – Diálogo de Segurança  
DVO – Descrição da Verdadeira Operação  
EPC – Equipamento de Proteção Coletiva  
EPI – Equipamento de Proteção Individual  
GL – Ginástica Laboral  
HSE – *Health and Safety Executive*  
IAEA - *International Atomic Energy Agency*  
INMETRO – Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial  
INSAG – *International Nuclear Safety Advisory Group*  
NR – Norma Regulamentadora  
OHSAS – *Occupational Health and Safety Assessement Series*  
OIT – Organização Internacional do Trabalho  
OMS – Organização Mundial de Saúde  
PCMSO – Programa de Controle Médico e Saúde Ocupacional  
QPVN – Qualidade do Produto, Vida e Natureza  
SESMT – Serviço Especializado em Engenharia de Segurança e em Medicina do Trabalho  
SGQ – Sistema de Gestão da Qualidade  
SGSST – Sistema de Gestão de Saúde e Segurança do Trabalho  
SIMASST – Semana Interna de Meio Ambiente, Saúde, Segurança do Trabalho e 5S  
SMS – Saúde, Meio Ambiente e Segurança  
SPM – Sistema de Produção e Manufatura  
SST – Saúde e Segurança do Trabalho  
SUS – Sistema Único de Saúde  
SUV – *Sport Utility Vehicles*  
TCLE – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido  
TST – Técnico em Segurança do Trabalho

## SUMÁRIO

SUMÁRIO .....	11
1 INTRODUÇÃO .....	13
2 REFERENCIAL TEÓRICO .....	18
2.1    Conceito de Cultura de Segurança .....	18
2.2    Cultura de Segurança e a Organização.....	21
2.3    Saúde e Segurança no Trabalho.....	22
2.4    Gestão de Saúde e Segurança do Trabalho .....	23
3 OBJETIVO.....	26
3.1    Geral .....	26
3.2    Específicos .....	26
4 MÉTODO.....	27
4.1    Tipo de pesquisa.....	27
4.2    Abordagem Metodológica .....	28
4.3    Local da investigação .....	28
4.4    População e amostra.....	29
4.5    Procedimento de Coleta de Dados .....	29
4.6    Análise e Interpretação dos Dados .....	32
4.7    Aspectos Éticos da Pesquisa.....	33
4.8    Software de Apoio a Análise Qualitativa.....	34
5 ANÁLISE DOS RESULTADOS .....	37
5.1    Aspectos de SST da empresa pesquisada .....	37
5.1.1.    Ética e Conduta na empresa.....	37
5.1.2.    Política Integrada .....	38
5.1.3.    Manual de SST do Empregado.....	39
5.1.4.    Sistema de Produção e Manufatura .....	40
5.1.5.    Principais Práticas de SST na empresa.....	41
5.1.6.    Macro fluxo do processo produtivo.....	43
5.2    Caracterização sócio-ocupacional dos sujeitos .....	43

5.3	A cultura de segurança da empresa .....	45
5.4	Aspectos institucionais em SST (Modelos) .....	46
5.5	Aspectos comportamentais em SST (Melhorias).....	58
5.6	Aspectos de relacionamento em SST (Motivação).....	60
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	69
	REFERÊNCIAS.....	75
	APÊNDICES.....	81
	APÊNDICE A – Roteiro para Entrevista.....	81
	APÊNDICE B - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE .....	83
	APÊNDICE C – Autorização da Empresa.....	84
	APÊNDICE D – Parecer do Comitê de Ética.....	85

## 1 INTRODUÇÃO

Em uma organização onde homens e máquinas interagem o dia todo é essencial que a prevenção de acidentes esteja consolidada no processo, pois produção e prevenção são indissociáveis no cotidiano organizacional. Os programas de Saúde e Segurança do Trabalho (SST) buscam oferecer a todos os trabalhadores condições de qualidade de vida por meio de um conjunto de medidas que visam identificar, reduzir e/ou eliminar os riscos de acidentes e doenças, protegendo assim a integridade e a capacidade de trabalho de todos os envolvidos no processo (ARAÚJO, 2010).

Segundo Oliveira (2011), as primeiras referências sobre a associação entre trabalho e doença provêm de papiros egípcios e, posteriormente, do mundo greco-romano. Com o surgimento das primeiras indústrias e o advento da Revolução Industrial (1760 – 1830) os acidentes de trabalho e as doenças profissionais tornaram-se uma constante, sendo provocados por maquinário rudimentar e sem proteção, trabalhadores despreparados e pelas próprias condições ambientais do local de trabalho (SALIBA, 2010).

Ainda neste período da Revolução Industrial as fábricas estabeleciam as condições de trabalho a serem cumpridas pelos trabalhadores sem a existência de regulamentação nas relações de trabalho, ou distinção entre adultos, menores e mulheres e sequer entre tipos de atividades penosas. De acordo com as concepções da época, as lesões provenientes dos acidentes e doenças eram resultado da atividade industrial e a prevenção era responsabilidade do próprio trabalhador (BINDER; ALMEIDA, 2013; SALIBA, 2010; OLIVEIRA, 2011).

De acordo com Oliveira (2011), o primeiro trabalho sobre doenças profissionais foi escrito em 1700 pelo médico italiano Bernardino Ramazzinni, hoje considerado o “pai da Medicina do Trabalho”.

Neste contexto de doenças e acidentes, surgiram as primeiras leis de proteção ao trabalho na Inglaterra, em 1802, quando entrava em vigor a “Lei de Saúde e Moral dos Aprendizes”, que estabelecia o limite de doze horas de trabalho diário, proibia o trabalho noturno, obrigava os empregadores a lavarem as paredes das fábricas duas vezes por ano e tornava obrigatória a ventilação destas. Foram dados os primeiros passos, embora tímidos, em direção à prevenção dos acidentes e doenças do trabalho (BINDER; ALMEIDA, 2013; OLIVEIRA, 2011).

No Brasil, os primeiros serviços especializados com poder de regulamentação e de fiscalização ocupacional tiveram origem em 1919, com a criação da Lei N.º3.724 sobre Proteção dos trabalhadores brasileiros quanto aos Acidentes do Trabalho (SALIBA, 2010). Em 1943, foi criado o Ministério do Trabalho, a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) e a Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA). Na década de 1970, o Brasil contava com quase 10% dos seus trabalhadores acidentados (ARAÚJO, 2010).

Neste contexto foi instituída a Lei Orgânica da Saúde nº 8080, em 1990, que dispõe sobre as condições para a promoção, proteção e recuperação da saúde, a organização e o funcionamento dos serviços correspondentes e dá outras providências. Ela define o termo saúde do trabalhador no capítulo primeiro do artigo sexto, parágrafo terceiro, como:

§ 3º Entende-se por saúde do trabalhador, para fins desta lei, um conjunto de atividades que se destina, através das ações de vigilância epidemiológica e vigilância sanitária, à promoção e proteção da saúde dos trabalhadores, assim como visa à recuperação e reabilitação da saúde dos trabalhadores submetidos aos riscos e agravos advindos das condições de trabalho, [...] (BRASIL, 1990).

Conforme Araújo (2010), a partir dessa lei, governo, empregadores e empregados se conscientizaram da necessidade de enfrentarem o problema de prevenção do acidente, prescrevendo as bases de uma legislação que visava à proteção do trabalhador da agressividade do ambiente de trabalho e à obediência ao estipulado nessa legislação.

Logo, as empresas passaram a desenvolver programas destinados a criar e manter atitudes prevencionistas através da conscientização de todos os empregados. O conhecimento produzido a partir da década de 1990 sobre a prevenção de acidentes de trabalho vem desafiando os profissionais da área de saúde e segurança do trabalho a repensarem os modelos de gestão e de intervenção centrada na lógica da prevenção individual (MENDES; WÜNSCH, 2007).

No contexto da interação entre organizações e pessoas, os fenômenos organizacionais, tais como normas e rotinas de trabalho, são compreendidos pelos trabalhadores de maneira individualizada, em virtude da construção da identidade da pessoa e também da organização. Desse modo, para Markwick e Fill (1997), o conceito de identidade se refere às características individuais pelas quais uma pessoa é reconhecida. Nesse sentido, identidade está ligada à individualidade, ou

seja, ao modo pelo qual o indivíduo é único e pode ser distinguido de todos os outros. Assim como os indivíduos possuem uma identidade, nas organizações isso também acontece (MARKWICK; FILL, 1997).

Hatch e Schultz (2002) afirmam que o conceito de identidade organizacional se refere, de modo geral, ao que é percebido, sentido e pensado sobre a empresa pelos seus trabalhadores. Os autores consideram, ainda, que a identidade organizacional está intimamente relacionada à cultura, ou seja, a todo o contexto simbólico interno da empresa.

Dessa forma, a compreensão do conceito de identidade organizacional favorece o entendimento acerca da Cultura Organizacional, que pode ser definida como

um conjunto de pressupostos, valores, crenças e atitudes de senso comum ao grupo, a partir do resultado de práticas sucessivamente bem sucedidas de uma organização e que funcionam bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma de perceber, pensar e agir em relação a essas situações (SCHEIN, 2009, p.34).

A cultura organizacional pode promover a saúde ou o adoecimento no trabalho, dependendo da flexibilidade e/ou das estratégias de controle utilizadas (MENDES, 2004). Desse modo, a saúde do trabalho não pode ser entendida simplesmente como um acompanhamento médico, baseando-se somente na realização de exames médicos ocupacionais.

Para Oliveira e Milaneli (2012), o conceito de saúde do trabalho deve incluir o controle dos elementos físicos e mentais nos locais de trabalho, que podem promover um ambiente de bem estar, gerando fatores que motivem os empregados e demais indivíduos da empresa. Paralelo à discussão sobre saúde, os autores consideram segurança do trabalho como um conjunto de técnicas adequadas à prevenção de acidentes de trabalho e que são utilizadas para reconhecimento e controle de riscos associados ao local de trabalho e ao processo produtivo.

Neste contexto de discussão entre cultura organizacional e saúde e segurança do trabalho, surge a necessidade de compreender melhor a interação entre estes temas. Após o acidente da usina em Chernobyl, o setor nuclear passou a definir a cultura de segurança como “um conjunto de características da organização e dos indivíduos que estabelece a sua prioridade máxima em questões de segurança, acima das de produção” (*International Atomic Energy Agency – IAEA*, 1991, p.1).

Logo, podemos perceber que a cultura de segurança está intimamente ligada à cultura organizacional, pois se baseia em diversos valores e significados que são compartilhados pelos trabalhadores.

De acordo com Tamayo, Lima e Silva (2004), o ser humano dedica a maior parte da sua existência ao trabalho e nada mais lógico, portanto, que o tempo a ele consagrado seja fundamental para a construção e o desenvolvimento do bem-estar pessoal e da felicidade. Assim, torna-se importante também para as organizações proverem recursos em SST para garantirem a integridade física e a saúde dos trabalhadores.

Neste paralelo entre organização e trabalhadores, segundo Garcia, Boix e Canosa (2004), o envolvimento dos gestores é um fator determinante para o desenvolvimento da cultura de segurança, pois consegue envolver os trabalhadores e melhorar sua percepção e suas atitudes nas questões relativas à segurança do trabalho.

Nesse contexto, este trabalho surgiu frente ao desafio de compreender a percepção da cultura de segurança, as reais necessidades relacionadas à promoção desta cultura nas organizações, bem como os benefícios para a SST dos trabalhadores.

Para tanto, a realização desta dissertação de mestrado está relacionada à natureza da atividade profissional desenvolvida pelo pesquisador, durante sua atuação profissional na área de Saúde e Segurança do Trabalho, ao longo dos 12 anos de trabalho em uma montadora de veículos.

Neste contexto de rotinas de trabalho, papéis e funções estabelecidas e cumpridas, surgiu a necessidade de entender a força exercida pela organização e pelos empregados para com os aspectos de SST, em especial, a Cultura de Segurança.

Logo, esta pesquisa se justifica mediante a necessidade de evidenciar a cultura de segurança estabelecida na organização, de modo que seja possível manter um ambiente de trabalho sempre saudável, com riscos ocupacionais controlados, sem acidentes e/ou doenças ocupacionais, através do comprometimento de todos os trabalhadores na promoção da cultura.

Vale destacar que a empresa pesquisada, embora produza veículos de marca reconhecida, tem capital 100% nacional e rotinas de trabalho independente da marca, em seu país de origem. Fato importante é que a gestão apresenta traços

de administração familiar, não possuindo nenhum programa ou normas internas oriundas de programas corporativos da marca que possui concessão de produção. Todos os processos realizados na organização pesquisada são frutos do trabalho desenvolvido internamente pelos trabalhadores ou adaptados pelo conhecimento ou vivência profissional anterior.

Outros fatores que contribuíram para a escolha do tema e a concretização deste trabalho são: [1] o restrito material bibliográfico sobre o tema cultura de segurança em âmbito nacional e internacional; [2] a inexistência de método reconhecido e validado para a pesquisa de cultura de segurança nas organizações; [3] a possibilidade de desvendar novas metodologias de trabalho para a promoção da cultura de segurança nas organizações; e [4] contribuir para uma nova forma de fazer Saúde e Segurança nas organizações.

A seguir, descrevemos o referencial teórico.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Conceito de Cultura de Segurança

O uso da expressão cultura de segurança foi registrado pela primeira vez durante o congresso da *International Atomic Energy Agency* (IAEA), realizado na França, em agosto de 1986, como resultado da análise do acidente no reator nuclear de Chernobyl em 1986 (LEE, 1998; LLORY, 1999; REASON, 1997).

Investigações como essa e de vários outros desastres que resultaram em um grande número de vítimas, tais como: *Three Miles Island* – acidente nuclear em uma usina dos Estados Unidos da América, em 1979; *Bhopal* – vazamento de gás tóxico na Índia, em 1984; *Challenger* – incêndio em um ônibus espacial nos Estados Unidos da América, em 1986; *Kings Cross* – incêndio em uma estação de metrô na Inglaterra, em 1987; e, *Piper Alpha* – incêndio em uma plataforma de gás e óleo na Escócia, em 1988, concluíram que os sistemas de segurança falharam por causa da escassa cultura de segurança identificada no local, sendo este o principal motivador desses acidentes (ACSNI, 1993).

De acordo com Guldenmund (2000) e Glendon e Stanton (2000), o conceito de cultura de segurança deriva do conceito de cultura organizacional no que se refere aos valores corporativos que são compartilhados e capazes de influenciar as atitudes e comportamentos dos trabalhadores.

Para Guldenmund (2000), quanto à definição da cultura de segurança, ainda não há um consenso quanto ao que ela pode englobar. Existe, porém, um termo que é citado costumeiramente quando abordamos o tema cultura de segurança, que é o clima de segurança. Na literatura internacional, estudos propostos por Zohar (1980), Neal, Griffin e Hart (2000) e Glendon e Stanton (2000) abarcam o termo clima de segurança, que é o termo utilizado para medir como as pessoas percebem o seu ambiente de trabalho a partir de diferentes fatores (JOHANN, 2004).

Neste trabalho, adotamos a definição proposta pelo *Advisory Committee on the Safety on Nuclear Installations* (ACNSI), que afirma que:

a cultura de segurança de uma organização é o produto dos valores, atitudes, competências e padrão de comportamento dos indivíduos e do grupo que determinam o consentimento e o estilo de proficiência

de um programa de segurança e saúde na organização (ACNSI, 1993).

Quanto à caracterização da cultura em função do seu desempenho, a ACSNI (1993) cita que organizações com uma cultura de segurança positiva são caracterizadas por comunicação transparente e mútua e pelas percepções compartilhadas a respeito da importância da segurança e eficácia das medidas preventivas.

Ainda assim, Reason (1997) afirma que não existe uma cultura de segurança que seja ótima ou adequada, mas que carece ser vista como um ideal a ser perseguido, sendo o processo mais importante que o produto final. Para o autor, a cultura de segurança é algo que pode ser construído socialmente, através da prática e da persistência.

Diversos autores têm direcionado seus esforços a avaliarem a cultura de segurança, entretanto, ainda não há instrumentos consolidados para este fim (GULDENMUND, 2000; GLENDON; STANTON, 2000). As principais propostas para avaliação, ainda sem consenso, são apresentadas no quadro 1.

### Quadro 1 – Perspectivas para avaliação da cultura de segurança

AUTOR	PROPOSTA PARA AVALIAÇÃO DA CULTURA DE SEGURANÇA
Glendon e Stanton (2000)	Combinação entre análise do comportamento, debates com os trabalhadores e análises de acidentes.
Kennedy e Kirwan (1998)	Avaliação via análise de práticas tangíveis, mensuráveis e observáveis do gerenciamento de segurança.
Lee e Harrison (2000)	Análise de atitudes através de grupos focais, bem como de auditorias e indicadores de desempenho em segurança.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Segundo Lafraia (2011), a pesquisa de cultura envolve o preenchimento de um questionário, realizado por amostragem em todos os níveis organizacionais e a realização de entrevistas focais para discutir questões abertas não inseridas nos questionários. O autor não informa base teórica para a realização da pesquisa em cultura de SST, corroborando com os autores que afirmam não haver ainda consenso neste tipo de pesquisa.

Apesar das poucas pesquisas empíricas sobre cultura de segurança, Guldenmund (2000) e Glendon e Stanton (2000) identificaram pressupostos

relevantes: [1<sup>o</sup>] que a cultura de segurança é afetada por sistemas organizacionais ou processos não relacionados com a segurança; [2<sup>o</sup>] que a cultura de segurança influencia comportamentos seguros; e [3<sup>o</sup>] que a cultura de segurança está relacionada à habilidade da empresa em gerenciar a segurança.

Nesse contexto, Pidgeon (1997) sugere que uma cultura de segurança eficaz deve refletir e ser promovida por, no mínimo, quatro componentes: [1] pelo comprometimento gerencial com a segurança; [2] cuidados compartilhados e preocupações com os perigos e solicitude sobre seus impactos sobre as pessoas; [3] normas e regras flexíveis e realistas sobre os perigos; e [4] reflexão contínua sobre as práticas através de monitoramento, análise e *feedback* dos sistemas.

Conforme Gadd e Collins (2002), o *United Kingdom Health and Safety Executive (HSE)* define cultura de segurança como o produto de valores individuais e de grupo, atitudes, competências, padrões de comportamento que determinam o compromisso com o estilo e competência da “saúde” de uma organização e dos programas de segurança. De acordo com AICHE (2005), o *Center for Chemical Process Safety (CCPS)* define cultura de segurança como sendo a forma como a organização se comporta quando ninguém está observando.

Segundo Lees (2005), uma atitude positiva em relação à segurança não é, no entanto, suficiente para criar uma cultura de segurança.

Nesse contexto, o IAEA define as características universais da cultura de segurança para qualquer tipo de atividade, para as organizações e indivíduos em todos os níveis, sendo que a atenção à segurança envolve os elementos:

- Consciência individual sobre a importância da segurança;
- Conhecimento e competência, conferida pela formação e instrução do pessoal e pela sua autoeducação.
- Compromisso, exigindo demonstração em nível da alta direção na prioridade da segurança e na adoção por pessoas do objetivo comum de segurança.
- Motivação, através de liderança, a definição de objetivos e de sistemas de recompensas e sanções, e por meio de atitudes de autogestão dos indivíduos.
- Supervisão, incluindo as práticas de auditoria e de revisão, com prontidão para responder aos questionamentos e atitudes dos indivíduos.
- Responsabilidade, através da atribuição formal e descrição das funções e sua compreensão pelos indivíduos (IAEA, 1991).

Para Wagner e Hollenbeck (2012), a cultura é uma força com potencial para moldar atitudes e comportamentos positivos e esperados. Já Krause (1994) observa que em uma cultura de segurança todos se sentem responsáveis pela

segurança e a buscam a todo o momento. Para o autor, os empregados vão além de suas obrigações para identificarem comportamentos e condições de risco no intuito de intervir e corrigi-las.

Logo, percebemos que o conceito cultura de segurança tem recebido atenção considerável por diversos pesquisadores e representa uma importante e ampla perspectiva na pesquisa para prevenção da vida e promoção de um ambiente de trabalho seguro e saudável.

## **2.2 Cultura de Segurança e a Organização**

O estudo sobre cultura de segurança nas organizações tem como objetivo conceituar, mensurar e caracterizar as implicações para as organizações quanto ao desempenho da empresa no que tange à segurança, nesse sentido, existe um considerável número de estudos que demonstram o impacto da cultura de segurança no desempenho da segurança (COX; CHEYNE, 2000; HARRISSON; LEGENDRE, 2005; MEARNNS; WHITAKER; FLIN, 2003; NEAL; GRIFFIN; HART, 2000).

Cooper (1998) atesta a importância da cultura de segurança não só para a segurança, mas também o impacto que ela tem para a qualidade, confiabilidade, competitividade e produtividade da organização.

Estudos de Choudhry, Fang e Mohamed (2007), Ek et al.(2007) e Hudson (2003) evidenciam que uma cultura de segurança estabelecida é crucial para o florescimento, o sucesso e o bom desempenho do Sistema de Gestão de Saúde e Segurança do Trabalho (SGSST). É num contexto em que existe cultura de segurança que as atitudes e o comportamento dos indivíduos relativo à segurança se desenvolvem e persistem (MEARNNS; WHITAKER; FLIN, 2003).

É por esta razão que o conceito de cultura de segurança tem recebido larga atenção, pois os sistemas de gestão funcionarão melhor em organizações que desenvolvam uma maturidade da cultura de segurança (HOPKINS, 2005).

Cox e Cheyne (2000) valorizam o conceito de cultura de segurança porque os recentes estudos sobre o tema revelam, para os gerentes e pesquisadores da área de segurança, que o conhecimento e o desenvolvimento de uma apropriada cultura de segurança são importantes e podem ser usados como um

veículo para promover a melhoria da estrutura organizacional para a segurança do trabalho.

Segundo Weick e Sutcliffe (2001), a cultura de segurança ajuda a criar uma cultura sempre atenta ao inesperado, que é uma característica das organizações de alta confiabilidade, como aviação e indústria nuclear, em que o sucesso na área de segurança é estar sempre atento ao imprevisto e acreditar que os acidentes sempre estão para acontecer.

A cultura de segurança também tem sido associada a aspectos negativos, por exemplo, Pidgeon (1997) salienta que a mesma pode funcionar como uma forma de não ver os perigos e contribuir para uma percepção de invulnerabilidade em relação aos riscos, devido à crença que o sistema é seguro.

Nesse contexto, o IAEA (2002) afirma que pesquisas sobre acidentes em organizações indicam que problemas com a cultura de segurança são causas frequentes, por isso atualmente o foco da indústria está no esforço para melhorar a cultura de segurança, o que pode ser realizado em todos os estágios da vida da organização. Ostrom, Wilhemsin e Kaplan (1993) encontraram relação entre a existência de problemas na cultura de segurança e o número de acidentes em pesquisa realizada para avaliar a cultura de segurança em empresas de energia.

Lee (1998) verificou que os trabalhadores que sofreram acidentes têm uma percepção menos positiva da cultura de segurança, por exemplo, apresentam menor confiança nas medidas de controle, percebem menor preocupação da gestão com a segurança e menor qualidade da informação recebida. Mearns, Whitaker e Flin (2003) encontraram resultados semelhantes na pesquisa realizada com trabalhadores de plataformas de petróleo.

### **2.3 Saúde e Segurança no Trabalho**

De acordo com a Organização Mundial de Saúde (OMS), saúde é o “estado de completo bem estar, físico, mental e social e não consistindo somente na ausência de uma doença e enfermidade” (OLIVEIRA, 2011, p. 67).

A atenção à saúde do trabalhador no Brasil é uma valorização recente na sociedade, tanto que os conhecimentos e programas de saúde atuais no país tiveram seu surgimento na década de setenta devido à influência das greves e

discursos sobre saúde coletiva presentes no dia a dia dos trabalhadores (CEMBRANEL et al., 2011).

Para Araújo (2008), a maior influência para a saúde do trabalhador, no entanto, foi a reforma sanitária no Brasil na década de 1980. Esta se ocupava, além de outras questões, com a abordagem dos processos de saúde e doenças advindas dos procedimentos errôneos de produção e também com suas consequências na vida dos colaboradores e suas famílias.

Este trabalho considerou os termos saúde e segurança do trabalho complementares para fins da caracterização da Cultura. Logo, segurança do trabalho é: “[...] um conjunto de medidas que deve ser adotado pelas empresas de forma integrada para eliminar ou neutralizar os riscos existentes no ambiente de trabalho, com a finalidade de preservar a integridade física e a saúde dos trabalhadores” (NUNES, 2014, p. 08).

Conforme Araújo e Garcia (2010), a segurança do trabalho se preocupa em manter e assegurar que a estrutura da organização e os procedimentos executados durante a jornada de trabalho estejam corretos.

Este conceito permite que se compreenda a segurança do trabalho como uma variável que é inversamente proporcional ao risco. Assim, quanto maior a segurança, menor o risco de ocorrência de acidentes ou de doenças ocupacionais (ROCHA; SILVA; FILHO, 2015).

De acordo com Cardela (2008), para manter sua saúde toda e qualquer organização deve estar capacitada a planejar e desenvolver continuamente ações para satisfazer as próprias necessidades, internas e externas. Nesse contexto é que se encontram as questões ligadas à SST.

Conforme afirma Trivelato (2002), a implantação de sistemas de gestão da segurança e saúde no trabalho é a principal estratégia para atacar o problema social e econômico dos acidentes e doenças relacionadas ao trabalho, e ainda tais sistemas podem ser usados pelas empresas como um fator para o aumento de sua competitividade.

## **2.4 Gestão de Saúde e Segurança do Trabalho**

Sistemas de gestão são modelos administrativos adotados pelas instituições buscando padronizar a ação e atuação frente às necessidades da

empresa. Cardela (2008) define o sistema de gestão como um conjunto de instrumentos inter-relacionados, interatuantes e interdependentes que uma organização faz uso para planejar, operar e controlar suas atividades com o intuito de alcançar seus objetivos.

Já o sistema de gestão de SST na perspectiva de Gallagher, Underhill e Rimmer (2001), é uma combinação de planejamento, revisão, gerenciamento de planos organizacionais, de consultoria e elementos de um programa que trabalham integrados, a fim de melhorar o desempenho da saúde e segurança no trabalho. “O sistema de gestão da SST é parte integrante de um sistema de gestão de toda e qualquer organização, o qual proporciona um conjunto de ferramentas que potencializam a melhoria da eficiência de gestão dos riscos” (GUEDES; RODRIGUES, 2003).

Ainda segundo a Organização Internacional do Trabalho (OIT), o sistema de gestão de SST é uma ferramenta lógica e flexível, adequada aos perigos e riscos da atividade. Tal abordagem assegura que haja:

implementação de medidas de prevenção e de proteção sejam conduzidas de modo eficaz e coerente; estabelecimento de políticas pertinentes; assumir compromissos; se tenha atenção em todos os elementos do local de trabalho para avaliar riscos profissionais; e, a direção e os trabalhadores sejam envolvidos no processo de acordo com o seu nível de responsabilidade (OIT, 2011, p.3-4).

Para Weber (2012), estes sistemas englobam uma série de princípios buscando a melhoria contínua e da gestão em si no que tange à redução de ocorrência de acidentes do trabalho e doenças ocupacionais. Nesse contexto a gestão da Saúde e Segurança no Trabalho vem buscando acompanhar as transformações no mundo do trabalho.

Dentre os modelos atuais de sistema de gestão em SST, podemos destacar: [1] *Guidelines for Implementation of Occupational Health and Safety Assessment Series – OHSAS 18.001 da British Standards Institution*; [2] *Specification with Guidance for Use in a Occupational Health and Safety Management Systems – Australia and New Zealand Standards Institution – AS/NZS 4.801/2001*; e [3] *Guidelines on Occupational Safety and Health Management Systems*, da Organização Internacional do Trabalho – Suíça, ILO-OSH/2001.

Tais modelos não são reconhecidos pelo Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial (INMETRO) para atestar um sistema de gestão em SST (ARAÚJO, 2008; SALIBA, 2010). Para Milaneli (2009), um sistema de gestão não é sinônimo de excelência em SST, mas um método para gerenciar os processos-chave destas atividades.

Araújo (2008) afirma que fatores críticos que irão tornar estes sistemas eficazes é a sedimentação dos valores na cultura da empresa e o envolvimento da alta administração. A sedimentação dos valores está intimamente ligada aos riscos do processo e ao impacto sobre as partes interessadas. Afirma Tamayo (2000) que valores são metas que o indivíduo fixa para si mesmo, relativas à sua existência ou a comportamentos desejáveis.

Completa Lafraia (2011) que sistemas de gestão estruturados têm altos níveis de desempenho e enfatiza a importância da responsabilidade de linha e da disciplina operacional para o alcance de resultados de excelência em Saúde, Meio Ambiente e Segurança (SMS).

A seguir, apresentamos os objetivos da pesquisa.

### **3 OBJETIVO**

#### **3.1 Geral**

Verificar a percepção da cultura de segurança sob a ótica dos trabalhadores de uma empresa automobilística.

#### **3.2 Específicos**

- Descrever os elementos fundamentais da cultura de segurança estabelecida pelos trabalhadores;
- Relacionar a cultura de segurança com as práticas de saúde e segurança no trabalho estabelecidas pela empresa; e
- Sugerir ações para fortalecer e adequar a cultura de segurança, de acordo com as diretrizes do IAEA.

A seguir, descrevemos o método aplicado à pesquisa.

## 4 MÉTODO

### 4.1 Tipo de pesquisa

O desenvolvimento desta pesquisa adotou a abordagem do Estudo de Caso, tendo em vista que “esse método é caracterizado por ser um estudo intensivo do assunto investigado. Todos os aspectos do caso são investigados. Quando o estudo é intensivo podem até aparecer relações que de outra forma não seriam descobertas” (FACHIN, 2006, p.42).

Sua principal função, segundo a mesma autora, é a explicação sistemática das coisas (fatos) que ocorrem no contexto social e geralmente se relaciona com uma multiplicidade de variáveis. Desse modo, “Um estudo é a descrição analítica de um evento ou situação in loco. Se bem apreciado, atinge a expressão máxima, sendo de grande valia” (FACHIN, 2006, p.44).

Acrescentam Polit e Hungler (2004, p. 125) que “[...] sem dúvida alguma, a maior vantagem dos estudos de caso é a profundidade possível, quando está sendo investigada uma quantidade limitada de pessoas, instituições ou grupos.”

Assim, o estudo de caso fornece conhecimento aprofundado de uma realidade delimitada sendo que os resultados atingidos podem permitir e formular hipóteses para o encaminhamento de outras pesquisas (TRIVIÑOS, 2009). O mesmo autor complementa que entre os tipos de pesquisa qualitativa talvez o estudo de caso seja um dos mais relevantes e o define como “uma categoria de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente” (TRIVIÑOS, 2009, p. 133).

Minayo (2010) explica que os estudos de caso utilizam estratégias de investigação qualitativa para mapear, descrever e analisar o contexto, as relações e as percepções a respeito da situação, fenômeno ou episódio em questão.

Diante disso, optamos pelo uso do estudo de caso como abordagem metodológica para realizarmos nossa investigação, visto que pretendíamos analisar com maior profundidade a cultura de segurança de uma montadora de veículos.

## 4.2 Abordagem Metodológica

Utilizamos a abordagem qualitativa por entendermos que ela possibilita a apreensão do fenômeno em estudo em maior profundidade, uma vez que:

o dado qualitativo é a representação simbólica atribuída a manifestações de um evento qualitativo. É uma estratégia de classificação de um fenômeno aparentemente imponderável que... instrumentaliza o reconhecimento do evento, a análise do seu comportamento e suas relações com outros eventos... É uma forma de quantificação do evento qualitativo que normatiza e confere um caráter objetivo à observação (PEREIRA, 2004, p. 21).

De acordo com Minayo (2010), o método qualitativo é o que se aplica ao estudo da história, das relações, das crenças, das percepções e das opiniões. Cita ainda que o método permite desvelar processos sociais pouco conhecidos.

Nesse contexto, a abordagem qualitativa foi empregada por melhor se adequar ao objeto de estudo desta investigação e por nos propiciar tentar captar não só a aparência, mas a essência do fenômeno cultura de segurança, assim como as causas de sua existência.

## 4.3 Local da investigação

Este estudo foi realizado em uma empresa privada do setor automotivo, que possui concessão para a produção e importação de veículos desde a década de 1990. Durante a realização das entrevistas a empresa possuía um quadro de 2.969 trabalhadores diretos, sendo a maior empregadora do município.

A montadora está instalada no estado de Goiás e conta com a matriz e escritório comercial localizados na cidade de São Paulo-SP. Dentre as principais áreas de produção da empresa podemos destacar: Soldagem, Pintura, Montagem de Motores, Montagem de Chassis, Montagem Final e Inspeção.

As atividades são desenvolvidas em um único turno de trabalho, sendo que a empresa possui ainda áreas de suporte, tais como Engenharia, Distribuição de Peças à rede de concessionárias e Administrativo.

#### **4.4 População e amostra**

Os participantes da pesquisa foram definidos por conveniência pela liderança imediata da empresa pesquisada. Os critérios de inclusão dos trabalhadores foram: [1] a presença na empresa no período da Coleta de Dados, [2] disponibilidade em participar da pesquisa; e [3] vínculo empregatício na condição de ativo.

Durante o contato com os supervisores para a realização das entrevistas, foi solicitado que cada um disponibilizasse dois empregados com as seguintes características:

- a) Maior e menor tempo de vínculo empregatício;
- b) Gênero masculino e feminino;
- c) Com maior idade e menor idade;
- d) Empregados que sofreram acidentes e que não sofreram.

Tais orientações foram repassadas buscando garantir a maior variedade de opiniões e pontos de vista entre os trabalhadores da organização acerca da pesquisa, caracterizando uma amostragem não probabilística.

De acordo com Minayo (2010), a amostra não deve ter uma definição rígida, sendo esta dada por encerrada quando houver saturação dos dados e as informações singulares deixarem de ser observadas.

Logo, nesse contexto, a amostra dos entrevistados foi composta por 44 profissionais que estavam disponíveis e concordaram em participar do estudo. Participaram das entrevistas 25 trabalhadores de áreas de produção e 11 de áreas de apoio, que representaram o nível operacional, e 8 do nível supervisão. De acordo com os entrevistadores, este número foi suficiente para caracterizar a saturação dos dados, vez que informações novas, diferentes ou complementares deixaram de ser observadas.

#### **4.5 Procedimento de Coleta de Dados**

A coleta de dados foi feita mediante agendamento prévio, conforme disponibilidade dos sujeitos da pesquisa. O estudo foi realizado em duas etapas, sendo a primeira a análise documental de estatutos e/ou regimentos internos para a verificação das políticas e práticas de SST na organização. Na segunda etapa

realizamos as entrevistas semiestruturadas para verificar a percepção dos trabalhadores sobre a Cultura de Segurança.

Utilizamos a entrevista semiestruturada que, segundo Triviños (2009), para alguns tipos de pesquisa qualitativa, é um dos principais meios que o investigador tem para realizar a coleta de dados. Devemos privilegiar esse tipo de entrevista porque esta, ao mesmo tempo em que valoriza a presença do investigador, oferece todas as perspectivas possíveis para que o informante alcance a liberdade e a espontaneidade necessárias, enriquecendo a investigação.

Ainda quanto aos métodos semiestruturados, Polit e Hungler (2004) afirmam que eles oferecem vantagens distintas ao investigador em várias situações. Geralmente são da maior utilidade aos pesquisadores quando está sendo explorada uma nova área de pesquisa. Nessas situações, esse método permite aos pesquisadores a exploração dos problemas ou questões básicas, a verificação do quão sensível ou controverso é o tópico, do modo como as pessoas conceitualizam os problemas ou falam sobre eles e da gama de opiniões ou comportamentos existentes, relevantes ao tópico em questão.

Para Minayo (2010), a entrevista é uma conversa a dois, realizada por iniciativa do investigador, destinada a construir informações pertinentes ao objeto de pesquisa. Desta feita, utilizamos a entrevista aberta ou em profundidade, em que o informante é convidado a falar livremente sobre um tema e as perguntas do investigador, quando são feitas, buscam dar mais profundidade às reflexões, de acordo com a mesma autora.

Foi elaborado roteiro para a entrevista semiestruturada contendo tópicos que buscam orientar e guiar a interlocução no delineamento do objeto de estudo.

Para garantir maior fidedignidade às verbalizações dos trabalhadores durante a análise, as entrevistas foram gravadas após autorização dos entrevistados, garantido aos mesmos o anonimato.

#### **4.5.1. Roteiro da Entrevista**

Foi estabelecido um roteiro semiestruturado para a entrevista com base no *INSAG-15*, contendo três perguntas norteadoras para os empregados.

Como o propósito era investigar todos os aspectos e as percepções sobre a cultura de segurança, foram definidos dois roteiros distintos, um aplicado às

entrevistas aos empregados no nível operacional e administrativo e, outro, aplicado aos supervisores (Apêndice A).

Para que o entrevistador pudesse aprofundar a entrevista, de acordo com a resposta dos informantes os roteiros foram complementados com tópicos norteadores para que fossem usados sempre que houvesse demanda, sendo aplicados treze aos empregados operacionais e onze aos supervisores.

#### **4.5.2. Pré-teste da entrevista**

Após o estabelecimento do roteiro das entrevistas, o pré-teste foi realizado pelo pesquisador com quatro empregados, sendo três do nível operacional (auxiliar de logística, auxiliar de produção e analista) e um supervisor. Mediante a realização das entrevistas, conforme estabelecido no projeto, houve a análise dos dados e foi observado que estes estavam condizentes com o resultado esperado, sendo aprovados sem alterações para a fase de coleta de dados.

Ainda na fase do pré-teste foram alinhadas a forma de condução das entrevistas e a capacitação da equipe de coleta de dados, mediante treinamento prévio.

#### **4.5.3. Equipe de Entrevistadores**

Para evitar vieses e tendências durante as entrevistas, o pesquisador não participou da coleta de dados, que abrangeu 44 informantes. Tal necessidade foi definida em virtude do pesquisador trabalhar no setor de Saúde e Segurança do Trabalho da empresa pesquisada.

Participaram da pesquisa quatro entrevistadores da comunidade acadêmica e com vivência na realização de pesquisas qualitativas. Eles foram devidamente capacitados quanto à entrevista pelo pesquisador, seguindo os processos definidos por Minayo (2010) que consistem em:

- i. Apresentar-se ao entrevistado, de modo a fazer a mediação inicial;
- ii. fazer a menção quanto ao interesse da pesquisa, motivos da pesquisa em linguagem simples, bem como seus objetivos, contribuições esperadas e instituição de vínculo da pesquisa; e

- iii. justificar a escolha do empregado e a garantia do anonimato na pesquisa.

Antes das entrevistas, o entrevistador informou a todos os participantes sobre a gravação da pesquisa em áudio, para análise futura. Após esta etapa, cada entrevistado assinou o documento de consentimento com a pesquisa, denominado Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), conforme Apêndice B.

Cada entrevistador utilizou um gravador de áudio digital para registrar toda a entrevista. Após a finalização desta etapa, todos os áudios e TCLEs foram disponibilizados ao pesquisador para análise futura.

#### 4.6 Análise e Interpretação dos Dados

Dentre as várias técnicas propostas para a análise dos dados, optamos pela utilização da análise temática de conteúdo definida por Bardin como:

um conjunto de técnicas de análises das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção dessas mensagens (BARDIN, 2011, p.48).

Para Bardin (2011), fazer uma análise temática consiste em descobrir os núcleos de sentido que compõem uma comunicação, cuja presença ou frequência signifiquem algo para o objeto analítico visado.

Desse modo, as diferentes fases da análise de conteúdo se organizam cronologicamente em: [1] pré-análise, [2] exploração do material, e [3] tratamento dos resultados, inferência e interpretação (BARDIN, 2011, p.125).

1. **Pré-Análise** - é a fase de organização que abrange um período de intuições, mas tem por objetivo tornar operacionais e sistematizar as ideias iniciais, de maneira a conduzir a um esquema preciso do desenvolvimento das operações sucessivas, num plano de análise.
2. **Exploração do material** - Consiste essencialmente na operação de codificação, visando alcançar o núcleo de compreensão do texto. Refere-se à análise propriamente dita. Recomenda-se o recorte do texto em unidades de registro, podendo ser uma palavra, frase ou um

tema, e, ainda, a escolha de regras de contagem, classificação e agregação dos dados, constituindo-se a categorização.

### **3. Tratamento dos Resultados Obtidos, Inferência e Interpretação -**

Os resultados brutos são tratados de maneira a serem significativos (“falantes”) e válidos (BARDIN, 2011, p.131).

De acordo com Bardin (2011), o pesquisador, tendo em mãos resultados significativos, pode propor inferências ou adiantar interpretações dos objetivos previstos ou outras descobertas inesperadas.

A análise dos resultados foi baseada no conteúdo das entrevistas realizadas na empresa pesquisada. Dos 44 entrevistados, 31 eram de áreas produtivas, 5 de áreas administrativas, que compuseram a massa de entrevistas ao nível operacional, e 8 em nível de supervisão, representando 5 supervisores de áreas operacionais e 3 de áreas administrativas. Vale destacar que uma entrevista do nível operacional foi perdida durante o manuseio da mídia digital, logo, foram analisadas 35 entrevistas do nível operacional, totalizando 43 entrevistas.

## **4.7 Aspectos Éticos da Pesquisa**

Como primeira conduta, solicitamos autorização da empresa para realizarmos a pesquisa (Apêndice C) e encaminhamos o projeto ao Comitê de Ética da Universidade Federal de Goiás, com aprovação consubstanciada sob o parecer nº 671.217 de 02 de junho de 2014 (Apêndice D). Tais procedimentos foram feitos para cumprirmos as exigências da Resolução 466/12 do Conselho Nacional de Saúde (BRASIL, 2012), que regulamenta as normas para a realização de pesquisas que envolvem seres humanos.

Para participação no estudo, os sujeitos foram consultados quanto ao interesse e disponibilidade e assinaram o TCLE (Apêndice B), conforme determinado na resolução citada anteriormente. Cabe ressaltar que foi garantido o caráter confidencial e voluntário da participação, bem como o compromisso de divulgação dos resultados do trabalho.

#### 4.8 Software de Apoio à Análise Qualitativa

Para auxiliar a análise dos dados obtidos, utilizamos o aplicativo WEBQDA, que é um *software* de análise de textos, vídeos, áudios e imagens que funciona em um ambiente colaborativo e distribuído com base na *internet* (SOUZA et al., 2013).

A escolha do WEBQDA se deu em virtude de se apresentar como um *software* específico destinado à investigação qualitativa em geral, proporcionando vantagens em relação à investigação se comparado a outras aplicações (SOUZA; COSTA; MOREIRA, 2010).

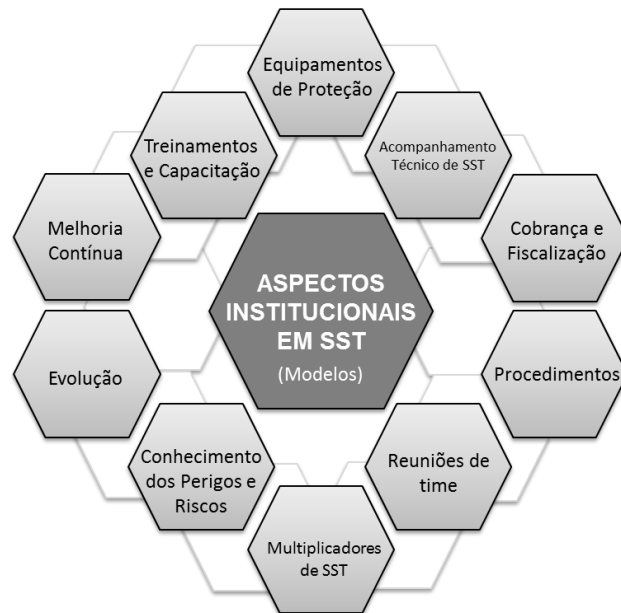
Após a transcrição das entrevistas, mediante exaustivas sessões para ouvir e digitar, os arquivos foram transferidos para o WEBQDA e separados em duas pastas, uma contendo as entrevistas dos supervisores e, outra, as dos demais trabalhadores.

Durante a análise, foram atribuídos núcleos de sentido às verbalizações dos trabalhadores, conforme metodologia de trabalho proposta por Bardin (2011). Na linguagem do sistema WEBQDA, os núcleos de sentido são compreendidos como “nós”.

Logo, foram atribuídos três nós ao processo de codificação, sendo eles: Aspectos Institucionais de SST (Modelos), Aspectos Comportamentais em SST (Melhoria/Contribuição do Trabalhador) e Aspectos de Relacionamento em SST (Motivação). Estes foram definidos após análise preliminar das transcrições das entrevistas, tendo em vista os principais tópicos verbalizados pelos trabalhadores.

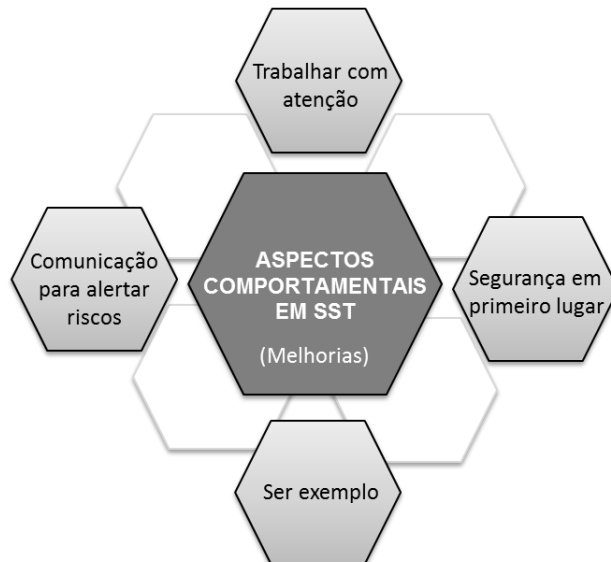
Dentro de cada um destes “nós” foram atribuídos “subnós”, buscando maior detalhamento da entrevista, conforme figura 1, 2 e 3.

**Figura 1 – Detalhamento do nó Aspectos Institucionais em SST**



Fonte: Elaborado pelo autor.

**Figura 2 – Detalhamento do nó Aspectos Comportamentais em SST**



Fonte: Elaborado pelo autor.

**Figura 3 – Detalhamento do nó Aspectos de Relacionamento em SST**



Fonte: Elaborado pelo autor.

Nesta estrutura foram codificadas todas as entrevistas, tanto no nível operacional, quanto de supervisão.

A seguir, apresentamos a análise dos dados.

## 5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo apresentaremos a caracterização dos aspectos de SST da empresa e as principais verbalizações dos trabalhadores acerca da percepção da cultura de segurança na montadora de veículos, através dos agrupamentos nos três temas apresentados: Aspectos Institucionais, Aspectos Comportamentais e Aspectos de Relacionamento em SST.

Inicialmente apresentaremos a caracterização da empresa.

### 5.1 Aspectos de SST da empresa pesquisada

A caracterização da empresa pesquisada foi baseada nos dados obtidos dos seguintes documentos: Manual de SST do Novo Empregado, Política Integrada, *Book* Sistema de Produção e Código de Ética e Conduta; todos eles disponibilizados para acesso *on line* dos trabalhadores na intranet corporativa.

#### 5.1.1. Ética e Conduta na empresa

Há um manual sobre ética e conduta na empresa, direcionando todos os comportamentos sugeridos como adequados quanto ao trabalho. Citaremos aqui apenas os pontos chaves necessários para contribuir com o bom entendimento acerca de SST na empresa.

Para tanto, no início do manual temos a seguinte mensagem do Presidente:

Uma empresa, muito mais do que ativos, máquinas, capacidade produtiva e investimentos é formada por pessoas. É o corpo de colaboradores que atribui o verdadeiro valor a tudo o que uma companhia representa, oferece e significa. Por isso, zelar pela reputação da Empresa, adotar práticas saudáveis e transparentes em todas as fases e setores do negócio tornam-se compromissos importantes, sólidos e fundamentais (EMPRESA PESQUISADA, 2015, p. 3).

Adiante, o conjunto de regras estabelecido no manual perpassa ainda o conjunto Missão, Visão e Valores da empresa. Vale destacar que no item Valores existe um tópico nomeado de Segurança do Trabalhador, que traz o seguinte texto “é primordial a importância à segurança de nossos processos de produção, visando sempre à integridade de nossos colaboradores”.

Na sessão Direitos Humanos, a empresa assegura que “oferece condições de trabalho humanas e seguras” em consonância com a legislação vigente, a Declaração Universal dos Direitos Humanos das Nações Unidas e as Normas da Organização Internacional do Trabalho.

Existe ainda um item específico sobre SMS em que a empresa declara que “tem como prioridade: a segurança, a saúde, meio ambiente e a integração física dos colaboradores, acima das questões econômicas e de produção” (Código de Ética e Conduta, s/d, p. 3).

A empresa recomenda que todos os empregados se familiarizem com os procedimentos e práticas de saúde e segurança, cumprindo-os rigorosamente, visando o bem comum. Ainda estabelece que todas as práticas de SST devem ser cumpridas e mantidas também pelas empresas contratadas e prestadores de serviço.

### **5.1.2. Política Integrada**

A empresa possui certificação da ISO 9001 desde 2004, e na última revisão da política da qualidade foram inseridos critérios para atendimento às normas ISO 14.001 e OHSAS 18.001, criando assim a política integrada, conforme segue:

Atender às necessidades e superar as expectativas dos clientes, bem como proporcionar saúde, segurança, bem estar e desenvolvimento ao nosso corpo de profissionais. Operar dentro de padrões de qualidade, produtividade, segurança e meio ambiente que proporcionem competitividade e gerem recursos para o aprimoramento contínuo do sistema integrado de gestão da organização, buscando o atendimento aos requisitos legais aplicáveis e a preservação de poluição (EMPRESA PESQUISADA, 2012, p.1).

Percebe-se, portanto, o compromisso assumido pela Alta Direção com a proteção e a promoção da saúde do empregado, desde a documentação que rege o sistema de gestão da qualidade. Embora a empresa não tenha certificações em ISO 14.001 e OHSAS 18.001, notamos que tais normas direcionam as atividades realizadas, tanto na área de Meio Ambiente quanto de SST.

Norteando esta etapa, a empresa pesquisada possui um programa de sensibilização aos aspectos de SST que é conduzido desde a admissão do

empregado, denominado integração, e por toda sua permanência na empresa, através de campanhas e treinamentos continuados.

### **5.1.3. Manual de SST do Empregado**

Para divulgar todas as questões e aspectos de SST para o novo empregado, a empresa possui um manual orientador para manter a cultura de segurança da empresa consolidada junto aos empregados, e apresenta como introdução o seguinte texto:

A vida e a saúde são nossos bens mais preciosos e como tal, precisamos cuidar deles. Para a [empresa pesquisada] a sua saúde e segurança são nossa prioridade e por isso, fazemos grandes investimentos para proteger sua integridade física, evitando acidentes e melhorando cada vez mais a condição ergonômica dos nossos processos. Porém, de nada adianta investir em programas de melhoria de qualidade de vida, redução de acidentes, treinamentos e promoção da saúde se você não participar. Por isso, fizemos este manual para ajudar você a entender nossas regras e buscar manter seu compromisso com o assunto Saúde e Segurança do Trabalho (EMPRESA PESQUISADA, 2014, p. 4).

De acordo com este manual, os princípios de segurança da empresa são: [1] todo colaborador deve ser treinado e ter total conhecimento do trabalho que será executado e [2] nenhuma razão, nem mesmo a urgência, justifica a execução de uma atividade sem segurança.

Logo na sequência, a empresa atesta que segurança começa ao acessar o posto de trabalho e determina que o empregado só estará autorizado quando: [1] Estiver em condições de saúde adequadas para desenvolver sua atividade; [2] Ter amarrado os cabelos longos; [3] Estiver com os exames ocupacionais em dia; e [4] Usando todos os EPI necessários, fornecidos pela empresa.

Cita ainda que o trabalho pode começar somente depois que o empregado: [1] Verificar condições de segurança para uso de máquinas e equipamentos; [2] Estiver totalmente orientado quanto aos riscos e precauções da atividade; [3] Estiver autorizado pela SST através da Liberação de Trabalho Perigoso – LTP; e [4] Não estiver em desvio de função.

Como conduta geral, a empresa estabelece no manual que, para evitar acidentes do trabalho, empregados de áreas de montagem não devem fazer uso de relógios, pulseiras, anéis, colares, brincos e demais adornos. Cita ainda que o

empregado deve participar da Ginástica Laboral, dos Diálogos de Segurança e das reuniões promovidas em seu setor, bem como contribuir para a melhoria contínua dos processos, serviços e sistemas com sugestões sobre Segurança, Saúde e Meio Ambiente.

#### **5.1.4. Sistema de Produção e Manufatura**

O Sistema de Produção e Manufatura (SPM) é o modo pelo qual a operação da empresa pesquisada é dirigida em busca dos resultados.

Ele consiste na formulação, normatização e gestão sistêmica de ferramentas e métodos baseados nos preceitos do Pensamento Enxuto (*Lean Thinking*) e do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ), que garantem o aprimoramento contínuo da empresa, tornando-a mais competitiva e com diferenciais capazes de melhorar continuamente a qualidade do produto e processo, maximizar a utilização de recursos, otimizar investimentos, reduzir custos, melhorar o bem estar dos empregados e preservar o meio ambiente (EMPRESA PESQUISADA, 2013, p. 15).

Os valores do SPM são: [1] Saúde e Segurança no trabalho; [2] Eliminação de desperdícios; [3] Redução de custos; [4] Aumento da produtividade; [5] Qualidade do processo e do produto; [6] Padronização; [7] Atendimento à legislação; [8] Cultura de trabalho em equipe; [9] Crescimento e aprendizado contínuo e [10] Responsabilidade social e ambiental.

Vale destacar que o primeiro item já aborda as questões de SST como um valor de todos os empregados. Cita ainda o compromisso com SST ao desenvolver ações para assegurar melhores condições de trabalho para os seus empregados e o compromisso em investir nas melhorias contínuas no ambiente de trabalho. Para isso, desenvolve atividades e treinamentos de forma a levar conhecimento e informação a todos os empregados, buscando estabelecer uma cultura corporativa em que haja o envolvimento e o comprometimento dos empregados com a saúde e a segurança no trabalho.

Quanto à gestão dos times de trabalho, ao contrário dos métodos convencionais, nos quais os operadores estão na base da pirâmide, a empresa pesquisada trabalha com o Método de Gestão em Times de Trabalho com a pirâmide invertida, conforme figura 4. Nesta perspectiva, os operadores estão no

topo da pirâmide, pois afetam diretamente a satisfação do cliente, exercendo, portanto, o papel mais importante dentro da organização.

**Figura 4 – Pirâmide invertida**



Fonte: Book de SPM

O corpo técnico das áreas de manufatura é composto por Multifuncionais, Engenheiros e Técnicos de Processo que suportam a Operação, juntamente com os gestores (Supervisores, Gerentes e Diretores).

#### 5.1.5. Principais Práticas de SST na empresa

No primeiro dia de trabalho, os novos empregados são recepcionados pelo líder do time de trabalho, este hierarquicamente está posicionado logo abaixo do supervisor, e ocupa o posto de Multifuncional, que é responsável por um grupo de 20 a 30 empregados. Os líderes do time de trabalho são os responsáveis por treinar e capacitar o novo empregado na operação para a qual foi contratado.

Cada operação possui uma Descrição da Verdadeira Operação (DVO), documento específico que cita todo o processo de manufatura e conduta para a realização das atividades.

Durante a capacitação dos novos empregados, todos os riscos e cuidados na operação são repassados com registro em documento para controle, em conformidade com o SGQ. Com o passar do tempo, o empregado aprende novas operações e se torna disponível para a realização de rodízio operacional, outra prática da empresa, que busca promover a saúde através da realização de

atividades variadas, buscando compensar os grupos musculares exigidos no trabalho, com vistas à prevenção de Distúrbios Osteomusculares Relacionadas ao Trabalho (DORT).

Na esfera da prevenção de acidentes, a empresa pesquisada segue o determinado para a área no quesito proteção, fornecendo inicialmente Medidas de Proteção Coletivas e, posteriormente, Medidas de Proteção Individuais.

Quanto aos treinamentos, a empresa investe na capacitação de seus empregados para aumentar a eficiência e produtividade da fábrica, melhorar a qualidade final dos produtos e aumentar a motivação dos trabalhadores, o que é perpassado pelos treinamentos eletivos e aqueles obrigatórios por cargo.

Vale ressaltar que o assunto SMS é discutido com o time frequentemente, através do Diálogo de Segurança (DS), que é uma prática da empresa desde 2004. O DS com uma pauta estruturada pela área de SST e Meio Ambiente é discutido com o time da área, durante a reunião matinal, no início da jornada. Existe ainda uma reunião semanal com todos os times, com duração de 30 minutos, para discutir assuntos ligados ao SGQ e outros que sejam pertinentes.

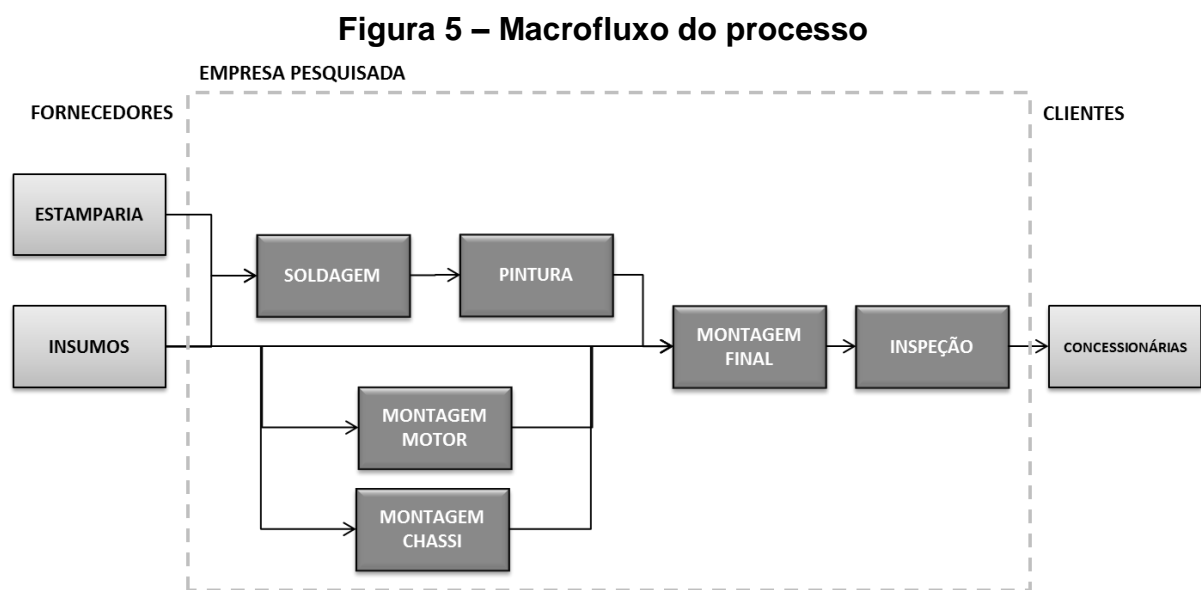
Quanto aos times de apoio à gestão de SST na empresa, podemos destacar:

- **Brigada de Emergência:** é formada por um grupo de empregados voluntários que recebem treinamento teórico e prático para atuarem em situações de emergência. São mais de 200 brigadistas na empresa.
- **Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA):** é uma comissão composta por representantes da empresa e dos empregados que tem como objetivo a prevenção de acidentes e doenças decorrentes do trabalho. Os cipeiros possuem um plano de trabalho com as atribuições a serem cumpridas durante a gestão de um ano. São mais de 60 cipeiros na empresa.
- **Pontas de Diamante:** são membros do time nomeados para darem suporte ao Multifuncional. Cada time de trabalho possui 3 pontas de diamante: Ponta de Qualidade, Ponta de Segurança e Meio Ambiente e o Ponta de Recursos Humanos. Eles são responsáveis por facilitar a realização das tarefas que envolvem os assuntos atribuídos às suas atividades. São 100 pontas na empresa.

Quanto aos acidentes do trabalho, a organização mantém um programa de lições aprendidas, divulgando e realizando ações de abrangências na fábrica, com vistas à redução de acidentes, conforme preconizado por Gherardi e Nicolini (2000).

### 5.1.6. Macro fluxo do processo produtivo

Dentre as diversas atividades desenvolvidas pela empresa para a montagem final de seus produtos, destacamos as macroáreas na figura 5:



Fonte: Adaptado pelo autor através do Book de SPM.

## 5.2 Caracterização sócio-ocupacional dos sujeitos

Quanto à segunda parte desta pesquisa, que trata da aplicação de entrevistas aos trabalhadores da empresa, apresentamos neste item as principais informações sócio-ocupacionais dos sujeitos entrevistados.

Esta pesquisa foi composta pelos trabalhadores conforme quadro 2.

**Quadro 2 – Características dos sujeitos entrevistados**

SUJEITO	ÁREA	CARGO
OPE01	Pintura	Pintor
OPE02	Pintura	Preparador pintura
OPE03	Pintura	Pintor
OPE04	Pintura	Preparador pintura

SUJEITO	ÁREA	CARGO
OPE05	Pintura	Preparador pintura
OPE06	Pintura	Preparador pintura
OPE07	Pintura	Preparador pintura
OPE08	Pintura	Preparador pintura
OPE09	Soldagem	Preparador de funilaria
OPE10	Soldagem	Preparador de funilaria
OPE11	Soldagem	Preparador de funilaria
OPE12	Soldagem	Preparador de funilaria
OPE13	Administrativo	Analista de sistemas
OPE14	Almoxarifado	Auxiliar de logística
OPE15	Almoxarifado	Operador de logística
OPE16	Motores	Montador
OPE17	Motores	Montador
OPE18	Produção	Multifuncional
OPE19	Manutenção	Encanador industrial
OPE20	Almoxarifado	Operador de empilhadeira
OPE21	Produção	Reparador de veículos
OPE22	Produção	Reparador de veículos
OPE23	Motores	Montador
OPE24	Motores	Montador
OPE25	Manutenção	Eletricista de manutenção
OPE25	Produção	Montador
OPE26	Produção	Técnico de processo
OPE27	Almoxarifado	Auxiliar de logística
OPE28	Motores	Inspetor de buy off
OPE29	Almoxarifado	Operador de logística
OPE30	Almoxarifado	Analista
OPE31	Produção	Reparador de veículos
OPE32	Produção	Montador
OPE33	Produção	Montador
OPE34	Administrativo	Analista
OPE35	Manutenção	Assistente administrativo
SUP01	Manutenção	Supervisor
SUP02	Soldagem	Supervisor
SUP03	Motores	Supervisor
SUP04	Produção	Supervisor
SUP05	Administrativo	Supervisor
SUP06	Administrativo	Supervisor
SUP07	Pintura	Supervisor
SUP08	Administrativo	Supervisor

Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto ao gênero dos participantes, registramos que 80% são homens e 20% mulheres. A idade média dos trabalhadores entrevistados corresponde a 33 anos, sendo o sujeito mais jovem com 22 anos e, o mais velho, com 49 anos.

Já o tempo médio de vínculo empregatício dos trabalhadores corresponde a 7 anos, sendo o menor período de trabalho compreendido por 7 meses e, o maior, por 17 anos.

Adiante, durante análise dos dados, por questões de sigilo e confidencialidade, os sujeitos entrevistados serão identificados apenas pelo código da primeira coluna do quadro 2.

### 5.3 A cultura de segurança da empresa

Pela análise inicial das entrevistas dos 35 empregados do nível operacional, a cultura de segurança da empresa ficou evidenciada pela disponibilização de EPI, cobrança e fiscalização e cumprimento de normas nas rotinas diárias, conforme quadro 3.

**Quadro 3 – Principais apontamentos dos operadores acerca da cultura percebida em SST**

CRITÉRIO	VERBALIZAÇÕES
EPI	23
Cobrança e Fiscalização	17
Procedimentos	15

Fonte: Dados da Pesquisa.

Quanto ao nível de supervisão, foram entrevistados 8 sujeitos e podemos afirmar que a cultura percebida é a de que houve uma evolução nos aspectos de SST, no cumprimento de normas, no uso de EPI e no acompanhamento técnico da área de SST, conforme quadro 4.

**Quadro 4 – Principais apontamentos dos supervisores acerca da cultura percebida em SST**

CRITÉRIO	VERBALIZAÇÕES
Evolução em SST	4
Procedimentos	3
EPI	3
Acompanhamento de SST	3

Fonte: Dados da Pesquisa.

#### 5.4 Aspectos institucionais em SST (Modelos)

Este tema compreende as técnicas e rotinas empregadas pela organização para manter o cumprimento dos aspectos de SST entre os trabalhadores. Entre as principais rotinas estão: uso de Equipamentos de Proteção, de natureza coletiva e/ou individual; acompanhamento técnico pela área de SST; cobrança e fiscalização dos regimentos internos em SST; procedimentos para trabalho; treinamentos de conscientização; reuniões do grupo; multiplicadores em SST, dentre os quais podemos destacar os Pontas, os Cipeiros e os Brigadistas; evolução em SST da organização; e conhecimento dos perigos e riscos e emprego da melhoria contínua.

Os trabalhadores, sejam eles administrativos ou operacionais, conhecem os equipamentos de proteção que devem ser utilizados sempre que em exposição ao risco, tanto que na fala dos mesmos sobre a questão indicam que: “ela [a empresa] oferece todos os equipamentos, tantos individuais quanto os coletivos” (OPE 8) e “ela [a empresa] sempre dá subsídio para nós, fornecendo os EPI, dando todos os treinamentos, dando orientações” (OPE28).

Percebemos também que existem equipamentos de proteção coletiva na empresa, tais como: sistema de renovação do ar das cabines de pintura, sistemas de proteção automática por feixe de luz para prensas, robôs, entre outros. Os trabalhadores citaram estes equipamentos em suas falas com frequência e entendimento do seu uso.

As medidas de proteção coletiva são as mais importantes, porque com elas todo um grupo homogêneo de trabalhadores, expostos a um mesmo agente ambiental, fica protegido (CAMPOS, 2012).

Para Saliba (2010, p. 54), “quando as medidas de proteção coletiva forem inviáveis ou insuficientes para controlar os riscos, devem ser adotados equipamentos de proteção individual”.

A disponibilização de equipamentos de proteção individual é uma obrigação legal, conforme Norma Regulamentadora (NR) 6:

Subitem 6.3 – A empresa é obrigada a fornecer aos empregados, gratuitamente, EPI adequado ao risco, em perfeito estado de conservação e funcionamento, nas seguintes circunstâncias: a) sempre que as medidas de ordem geral não ofereçam completa proteção contra os riscos de acidentes do trabalho ou de doenças profissionais e do trabalho; b) enquanto as

medidas de proteção coletiva estiverem sendo implantadas; e, c) para atender a situações de emergência (BRASIL, 1978).

Os EPI constituem importante medida de prevenção de acidentes e doenças do trabalho, contudo, sua adoção deve ser feita após esgotadas todas as alternativas de controle coletivo (SALIBA, 2010).

Completa Campos (2012, p.172) que “o EPI não evita acidentes, pois o agente de risco continua presente no ambiente”. Seu uso possibilita reduzir a possibilidade de dano, minimizando as consequências.

Além da obrigatoriedade do fornecimento do EPI aos empregados, os supervisores de modo geral sabem da importância do uso dos EPIs, tanto que o (SUP1) argumenta que “o time é bem cuidadoso, eles usam os EPI” ao se referir aos riscos e perigos presentes no ambiente de trabalho.

É uma prática da empresa equipar todos os seus trabalhadores no início do trabalho, o que é confirmado nas seguintes verbalizações:

Temos a sistemática de não iniciar a linha se não houver o EPI adequado para trabalhar (...) fizemos isso na semana passada pela troca do fornecedor de higienização do avental, como atrasou a entrega, a linha ficou parada por 25 minutos até chegar o avental (SUP2).  
Todas as áreas da empresa são abastecidas com EPI (OPE2).

Os trabalhadores citaram os EPI utilizados no processo de trabalho como item chave da prevenção de acidentes e da cultura de SST. Logo, percebemos que existe uma vasta gama de itens adotados pela empresa composta por 59 tipos distintos de EPI, em virtude dos riscos ocupacionais identificados por áreas. A empresa disponibiliza os seguintes EPI, conforme quadro 5.

**Quadro 5 – Equipamentos de Proteção Individual fornecidos pela empresa**

GRUPO DE PROTEÇÃO	TIPOS DE EPI
Cabeça	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacete</li> <li>• Capuz</li> </ul>
Olhos e Face	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Óculos de segurança</li> <li>• Protetor Facial</li> <li>• Máscara de Solda</li> </ul>
Auditiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Protetor Auditivo</li> </ul>
Respiratória	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Respirador Facial</li> <li>• Respirador Semi-facial</li> </ul>
Tronco	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vestimentas em couro</li> </ul>
Membros Superiores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Luvas</li> <li>• Creme de proteção</li> </ul>

GRUPO DE PROTEÇÃO	TIPOS DE EPI
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mangotes</li> </ul>
Membros Inferiores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calçado</li> <li>• Perneira</li> </ul>
Corpo Inteiro	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Macacões impermeáveis</li> </ul>
Queda com diferença de nível	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dispositivo Trava-queda</li> <li>• Cinturão</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quanto à questão do uso do EPI ainda temos os desvios relacionados à não utilização, conforme verbalizações: “Eventualmente acabamos identificando um ou outro empregado que não está utilizando os EPI” (SUP4) e “Os EPI são necessários, mas tem gente que não usa” (OPE22).

Para Saliba (2010), o gerenciamento do uso do EPI é uma das situações mais adversas para o Serviço Especializado em Engenharia de Segurança e em Medicina do Trabalho (SESMT) das empresas, pois o uso efetivo desafia qualquer programa de saúde e segurança.

De acordo com a NR4, os profissionais do SESMT devem desempenhar atividades inerentes à prevenção de acidentes e doenças do trabalho (BRASIL, 1978). Assim, torna-se importante analisar os apontamentos realizados pela supervisão, vez que esta atividade pode contribuir diretamente para a redução de acidentes e doenças.

Nesse contexto,

a área de SST faz um acompanhamento bem de perto, (...) e eles acabam orientando o operador em estar realizando de forma correta e isso passa uma ‘segurança’ (...) fizemos um trabalho grande e específico (uma parada de manutenção com movimentação de estruturas) que não houve nenhum acidente, atribuído ao trabalho de análise e preparação prévia (SUP1).

Para Oliveira e Oliveira (2009), os profissionais do SESMT devem identificar condições inseguras e insalubres, visando encontrar comportamentos e rotinas que fujam aos parâmetros estabelecidos de segurança. Por isso, a empresa estudada tem adotado a prática de instalar um posto fixo para áreas de manufatura, classificadas como mais perigosas, tanto que os Técnicos em Segurança estão saindo do escritório central e migrando para áreas, tais como Pintura, Soldagem e Motores. “O técnico fica lá junto com a gente, e quanto tem um problema na produção, se envolver riscos, ele já vai junto e ajuda na solução” (SUP2) e “Os

técnicos em segurança sempre participam na reunião de start up da linha, até pela questão do know-how e já faz uma sensibilização quanto aos riscos de acidentes” (SUP3).

Já na perspectiva dos trabalhadores, a área de SST faz o acompanhamento técnico adequado e manifesta necessidades de ajuste sempre que necessário, tal como observado nas verbalizações de (OPE8), (OPE11), (OPE14), (OPE16) e (OPE35), que “atestaram ser fiscalizados frequentemente pelo time de SST”.

Na questão de cobrança e fiscalização o supervisor informa que “em paralelo [ao trabalho da área de SST] a liderança mantém a orientação, pedindo e solicitando o EPI correto (...) tem a questão da orientação, sobre o uso dos EPI, mostrando que é importante preservar a saúde do empregado” (SUP1). Este é um papel de extrema importância, que deve ser desempenhado pelas lideranças, tanto que “eles [os trabalhadores] enxergam assim ‘povo chato cobrando isso da gente’ - isso é o que pensam, mas eles têm amadurecido muito, nos queremos que eles trabalhem, voltem para casa cansado e sem nenhum acidente” (SUP2) e “eles querem que cheguemos bem e vamos embora 100%, por isso eles fornecem os EPI adequados, exige que usa, para prevenir incidentes e posteriormente os acidentes” (OPE11).

Tal veracidade pode ser observada na fala de (OPE 13), quando afirma que “somos muito cobrados para não machucarmos aqui na produção”. Ponto de vista também compartilhado por (OPE14) ao citar: “somos muito cobrados e tem que ter o bom senso, tem que saber que tem família em casa”.

O operador (OPE19) afirma que “se não usar o EPI pode ter punição”.

Cada dia que passa, aumenta a cobrança... os meninos estão aí, cobram sempre, (...), os líderes cobram, o supervisor cobra do funcionário e vai para o diário de bordo, e isso mostra tudo que você faz, se não usa EPI, anota tudo e isso conta futuramente (OPE23).

O diário de bordo é uma espécie de prontuário na área para registro do desempenho do empregado, dos alertas e notificações.

Quanto aos procedimentos de trabalho, a organização possui uma metodologia de trabalho padronizada. Todo trabalho deve ter um procedimento escrito para sua execução, pois, além de facilitar a execução, auxilia na prevenção

de acidentes. É recomendado que ele seja simples, de fácil consulta e conte com a participação do executante (OLIVERIA, 2009). “A empresa tem uma política, na integração quando o empregado é admitido, eles rezam uma cartilha de segurança” (SUP1).

Essa cartilha citada pelo entrevistado é o Manual do Novo Empregado, onde constam todas as informações gerais que os trabalhadores devem saber e seguir. Tal informação é confirmada pelos trabalhadores: “No primeiro dia [de trabalho] já tem as regras da segurança” (OPE20) e “Desde o início, quando somos admitidos, passamos por uma integração mostrando tudo que tem que ser seguido” (OPE33).

Independente da natureza do trabalho realizado, (SUP6) afirma que “quando tem algo de risco, segurança é prioridade, vamos esperar o pessoal [Manutenção, SST, Gerências], não vamos fazer sem segurança... eu encorajo eles a seguir os procedimentos.”

Tal preocupação vai além das relações puramente de vínculo empregatício e se estende até os serviços contratados, tanto que um supervisor cita um exemplo que aconteceu em sua área de trabalho:

Por exemplo, na minha área, tem estufas, trabalhamos com alta temperatura, esses tempos atrás, tivemos um problema, um carro tombou dentro da estufa e uns terceiros queriam entrar na estufa sem EPI (macacão alta temperatura), porque tinham que ajustar um defeito. Nós impedimos a entrada e oferecemos os EPI, depois eles nos agradeceram. Os terceiros ficaram assustados na hora, pensaram que íamos mandar eles entrar e pronto (SUP7).

Pelo discurso do supervisor, podemos perceber que a preocupação em termos de segurança não é só com os trabalhadores diretos, sendo extensivo também aos prestadores de serviço.

Completa (OPE2) que “quando entra um operador novo, ele é ensinado a como usar e manusear (os equipamentos), os cuidados e a forma correta (de trabalhar), então todo mundo sabe dos riscos da operação”.

A ferramenta utilizada para o treinamento acerca do trabalho na montagem é a DVO, que descreve o passo-a-passo de cada operação: “Nós trabalhamos de acordo com a DVO, tudo que fazemos é de acordo com a DVO, quando tem auditoria, essas coisas..., quando tem novato, temos muito cuidado para ensinar as coisas para eles” (OPE15) e “Os colaboradores são preparados para

fazer as operações de acordo com a folha de processo, de maneira rápida, fácil e segura” (OPE33).

Mediante a realização de treinamentos, é feita a capacitação dos empregados, que, além de exigência legal, no âmbito das NR, é uma exigência da empresa, buscando garantir a realização das atividades de modo correto.

Rodrigues (2009) aborda a definição de treinamento como uma sequência de ações que visem preencher a lacuna entre o desempenho insatisfatório para o satisfatório. Completa Limongi-França (2010) explicando que treinamento é um conjunto de procedimentos relacionados à aprendizagem e gestão, cujo objetivo é preparar e desenvolver pessoas para uma determinada tarefa, ocupação ou comportamentos.

De acordo com (SUP1), “o tema segurança é muito [abordado] (...) em treinamentos e isso é muito bom”. Podemos confirmar esta afirmativa através das verbalizações dos seguintes trabalhadores: “Inclusive nesse momento, estamos com excedente de pessoal e o time está lá, sendo treinado novamente, [sobre proteção para] membros superiores, visão, pelo time de segurança” (SUP2) e “Ao participar de treinamentos de segurança, nos sentimos mais seguros” (OPE21).

O operador (OPE35) cita que “os trabalhadores são incentivados a trabalhar com segurança, tem todo um treinamento... no meu caso trabalho na serralheria, tem treinamento de disco de corte, trabalho em altura, usar cinto de segurança.”

Ainda complementa dizendo que: “todos os empregados que fazem a operação entendem os riscos, nunca você pega numa máquina sem treinamento ou sem curso, todos que entram na fábrica recebem treinamento.”

A empresa possui calendário de eventos e treinamentos que serão realizados no decorrer do ano, informação confirmada pelo nível de supervisão: “Tem semana do Meio Ambiente, semana de Segurança e no decorrer do ano, sempre tem treinamentos para os times [de trabalho]” (SUP5).

Em virtude de uma nova planta de trabalho (SUP7) afirma que “estamos a semana inteira com treinamento de saúde ocupacional.” Tal necessidade se faz importante em virtude da atualização do sistema de pintura, onde antes os veículos eram pintados manualmente pelos pintores e, agora, através de robôs.

Zocchio (2002) afirma que cabe ao supervisor a responsabilidade de ensinar aos empregados quanto à correta execução do trabalho e cuidados de segurança envolvidos. Completa Tavares (2012, p.45) que todo empregado deve ser treinado para compreender que segurança também é uma responsabilidade individual.

De acordo com o IAEA (2002), o tema SST deve ser discutido frequentemente nas reuniões buscando padronizar a informação entre todos os trabalhadores. O supervisor afirma que

sempre temos DS - o Diálogo de Segurança, e um relacionamento muito próximo ao técnico em segurança da área. Não temos nenhuma restrição ao técnico quanto ao processo, ele tem livre acesso para entrar na linha, auditar, ver condições inseguras. Muitas vezes o líder blinda o processo e nós temos dado total liberdade para entrar. Nas reuniões de *start up* da linha, o TST tem abertura, pode falar com o time sobre as condições que não estão boas (SUP3).

Para (OPE6), “toda reunião a empresa fala [sobre SST], não deixa de lado não”. A frequência estipulada para a realização de DS é semanal, tal que (OPE9) cita “uma vez por semana tem o DS, deixa agente a par de tudo que está acontecendo, é bem conversado isso aí.” E (OPE31) afirma que “o assunto segurança é discutido com frequência, estão sempre batendo na mesma tecla”.

O supervisor (SUP4) afirma que “a motivação/incentivo é feita nas reuniões e em paradas de 30 minutos. Nós temos a SIPAT/SIMASST com o intuito de prevenir acidentes, então eu acredito que os empregados recebem as informações [sobre SST] em doses homeopáticas.” Complementa (OPE5): “nós fazemos reunião de qualidade toda terça-feira, mas o assunto segurança sempre aparece lá no meio”.

O supervisor (SUP5), que é da área administrativa, cita que “dentro da ginástica laboral, uma vez por semana o SESI sempre divulga um tema novo, de saúde e segurança”.

Sobre a questão do DS um supervisor contesta:

acredito que deveria ser diferente a forma que é distribuída a informação de segurança na fábrica, é feito mensal com os pontas (...). Às vezes os pontas levam do jeito deles, são pessoas envolvidas com segurança, mas não tem nenhum tipo de formação acadêmica, as vezes eles são muito confusos para passar a informação, (...), eles são simples demais no modo de levar o que entenderam para o time. Talvez o ponta devesse ser outro cargo de hierarquia da fábrica (mais esclarecidos, Técnicos, Engenharia, Analistas -

eles podiam estar sendo mais envolvidos), ter pessoas mais qualificados, mesmo para os diálogos que possuem assuntos mais simples (...), a informação não chega do jeito que deveria chegar. O ponta tinha que ser um pessoa com mais instrução (SUP7).

Para contribuir com as ações propostas por SST, além dos Pontas de Diamante, responsáveis pela realização do DS, a empresa possui mais dois grupos de apoio, além da liderança. São eles: CIPA e Brigada de Emergência.

Quanto à multiplicação de informações sobre SST, a CIPA e os Pontas dividem esta atribuição junto aos times, informação confirmada pelo trabalhador: “[A empresa] tem ponta de RH, de segurança, tem a CIPA, então toda área tem uma pessoa responsável por um tema” (OPE8).

A comissão interna de prevenção de acidentes tem seu objetivo estabelecido pela NR5: “Subitem 5.1 – a CIPA tem como objetivo a prevenção de acidentes e doenças decorrentes do trabalho, de modo a tornar compatível permanentemente o trabalho com a preservação da vida e a promoção da saúde do trabalhador” (BRASIL, 1978).

O operador (OPE16) completa a fala atestando que “o pessoal da CIPA ajuda bastante, no caso de primeiros socorros tem o pessoal da Brigada”. A formação da Brigada tem caráter obrigatório pela NR23 ao exigir pessoas treinadas em proteção contra incêndio (OLIVEIRA, 2009).

Outro operador que também acumula a função de Ponta atesta que:

Mensalmente na reunião dos Pontas, a segurança informa que os acidentes estão reduzindo. Nesse caso, a reunião é uma vez por mês e engloba muita coisa... o Ponta tem várias informações numa mesma reunião, qualidade do produto, RH, segurança... (...) Toda terça-feira tem uma reunião em cada time de trabalho. Na intranet o pessoal da segurança passa o tema a ser abordado na reunião... é um todo. Todos os colaboradores são incentivados a fazer o trabalho de modo seguro, em todas as reuniões a gente procura falar, o Ponta também fica diariamente observando (OPE21).

O operador (OPE35), que além de ser cipeiro também é ponta, afirma “para dar o exemplo (...) fazemos o diálogo que é fornecido pela segurança. Toda semana tem um tema diferente, saúde, segurança, meio ambiente”.

Destacamos que, contrário à exigência legal da CIPA e da Brigada, a empresa optou por instituir os Pontas de Diamante, justamente para abranger todos os times de trabalho e não só aqueles com representantes da CIPA, vez que o número de cipeiros é inferior ao dos times de trabalho.

Embora não tenha sido abordado diretamente o tema da reunião da CIPA, vale destacar que um supervisor reconheceu a importância do trabalho e a necessidade desta comissão, e explicou que

acontecem reuniões mensais da CIPA, além das ordinárias, acontece até hoje com outros presidentes também, então tem trabalhos com temas extraordinário/específicos, para semana do trânsito, com dinâmica, auxílio-visuais... Vai ter o carnaval então faz campanha, se beber não dirija, a CIPA é bastante atuante, tanto para prevenção quanto para os problemas que são relatados, os cipeiros, os colegas levam temas que não estão legais (SUP2).

Campos (2012) afirma que a CIPA faz uma reunião mensal, lavrada em ata, para tratar da prevenção de acidentes e doenças ocupacionais entre outros assuntos pertinentes à comissão. Complementa a fala do supervisor o (OPE8) que afirma que “em qualquer situação pode chamar a CIPA para avaliação”.

Quanto à questão da evolução dos aspectos institucionais de SST percebidos na organização, (SUP1) atestou: “tenho uma percepção muito boa (sobre a cultura de segurança), tenho 17 anos de empresa e eu percebo uma evolução muito grande neste segmento, mudou muito”.

Para Lafraia (2011), a melhoria contínua é um elemento importante para a gestão de SST. Nesta perspectiva, outro supervisor afirma que

estou aqui há quatro anos, acho que amadureceu demais, a nossa área de SST é uma área bastante comprometida com este assunto, está sempre buscando novas soluções, não só quando a gente ergue a mão, eles estão sempre desenvolvendo fornecedor, novo EPI que a gente não conheça, acho assim, amadureceu demais, estamos a 1-2 anos trabalhando forte em ergonomia, para o processo produtivo (SUP2).

O (SUP3) completa dizendo ainda que “quando se fala de cultura de segurança a empresa amadureceu muito, muita coisa foi mudando”. Atesta também que “aumentou a cobrança, mas aumentou o compromisso do empregado”.

Estou na empresa há quatro anos e cada dia eu vejo que estamos mais fortes, porque eles trabalham com exemplos de pessoas que se feriram, pois é a cultura vai ficando mais forte, aí que o empregado vê, segurança não é para a empresa, é para o empregado não se machucar. Ao longo dos anos, vem melhorando a cultura vem se fortificando cada vez mais, segurança é para o trabalhador não é para quem está cobrando (OPE34).

Diferente desta visão, o supervisor afirma: “praticamente somos uma empresa de apertar parafuso. A ergonomia é o maior problema da empresa, já

melhorou muito (...) sim, mas por causa dos equipamentos (...) a postura da empresa não está legal [neste aspecto]" (SUP8).

Neste contexto de ergonomia e força de trabalho, a ginástica laboral se torna uma ferramenta importantíssima para a prevenção de DORT. Segundo Polito e Bergamaschi (2002), a Ginástica Laboral (GL) busca saúde e descontração como preparação do corpo para o trabalho.

Completa Couto (1995) que a GL pode ser utilizada para prevenir a fadiga por tensão cognitiva, proporcionando mais estímulos cerebrais, mantendo o indivíduo desperto e apto a apresentar respostas adequadas.

No que tange à ginástica laboral, a empresa desenvolve o programa desde 1998 e o supervisor afirma que:

as principais ações que já são rotina e que às vezes as pessoas não dão muito valor é a ginástica laboral, que fazemos diariamente, tem o momento de descontração e sai do stress do trabalho, do dia-a-dia, gerando um ambiente melhor e mais agradável (SUP5).

Vale destacar que o supervisor em questão é da área administrativa e ainda assim reconhece o valor da preparação física para o trabalho. Conforme (OPE20), "todo dia de manha tem o DS e a ginástica laboral", completa (OPE23) que "começa (o trabalho) já com a ginástica laboral que traz o bem estar".

Dentre os entrevistados, o (OPE17) cita que em sua área não existe ginástica laboral, mas que as outras fazem. Ressaltemos que o operador em questão atua na área administrativa, no setor de informática.

Quanto à questão de envolvimento com SST desde a integração, no primeiro dia de trabalho na empresa, os trabalhadores são orientados sobre os procedimentos de trabalho e riscos envolvidos na operação, o que demonstra, conforme Zocchio (2002), que empresas com plano de integração têm na segurança um dos seus pontos fortes: "Não falta informação em termos de risco de acidentes para os empregados, a grande massa dos empregados sabe desta responsabilidade, não é novidade para eles" (SUP3) e "Os empregados tem conhecimento dos perigos e riscos que eles estão expostos (...) trabalhar com pessoas não é fácil, é trabalho de formiguinha, diário, começa comigo, com meu gerente, não é fácil" (SUP8).

Tais percepções também são compartilhadas pelo time do escritório, que mesmo não exposto aos riscos ocupacionais de áreas operacionais, tem total conhecimento e sabe como agir.

Dentro do nosso ambiente de trabalho que é o administrativo, eles têm conhecimento. Cada setor da empresa, tem riscos e exposições diferentes e todos têm conhecimento adequado e até mesmo uma noção para se for adentrar a fábrica, seguir os procedimentos (SUP5).

Ao ser questionado sobre os riscos, um operador citou: “aqui na nossa área tem que usar EPI, não tem como trabalhar sem os EPI, mangote, avental essas coisas (...) Todo mundo sabe dos riscos que tem [no trabalho]” (OPE15).

O (OPE18) citou ainda que “quanto ao risco, cada operação é diferente uma da outra, tipo essa tem risco e essa não tem.” O (OPE23) afirmou: “na minha área não tem risco nenhum”.

Quanto aos riscos de acidentes, na minha área de trabalho envolve a movimentação de veículos, na saída da linha, ali tem a passagem de pedestre, mas se você não se atentar ao que está fazendo pode ocasionar um acidente. Há pouco tempo teve uma melhoria com relação à alteração do trajeto de algumas pessoas e melhorou bastante, eles remanejaram o caminho das pessoas (OPE21).

O desconhecimento dos riscos é quando uma pessoa fica exposta ao perigo, embora de maneira inconsciente (ZOCCHIO, 2002). Na ótica do supervisor (SUP6), “os empregados sabem dos riscos que eles correm, isso é divulgado... mas o acidente acontece”.

Para Lafraia (2011), o aprendizado e a melhoria contínua são elementos igualmente importantes para a gestão de SMS. A melhoria contínua é uma necessidade pertinente a qualquer processo de trabalho, logo, deve ser aplicada também às questões de SST.

uma mudança que teve, foi uniforme manga longa para o pessoal da estanqueidade, na época de chuva conseguimos uma capa melhor. Conseguimos as botas 7 léguas para o pessoal usar no final do ano, que é mais chuvoso, estamos sempre atentos a uma necessidade, eu, meu gerente, a segurança (SUP4).

Somos encorajados a melhorar sim, até porque nós trabalhamos na operação, imaginando que estou fazendo uma atividade que o meu braço está doendo, é minha responsabilidade chamar até para melhorar a operação. Porque meu braço está doendo, às vezes nós e que erramos a operação, às vezes está pequeno nos temos que mudar a operação, sempre temos que buscar melhorias. Até porque a melhoria da qualidade

depende da nossa segurança. Se eu por em risco a minha segurança, posso ter problemas futuro (OPE8).

O operador (OPE5) cita que sempre que precisa melhorar ele expõe o fato e é sempre atendido. Para (OPE9), “na nossa área atualmente está tudo dentro dos conformes. Há cerca de um ano tínhamos as reuniões para sugerir as melhorias para a nossa área e sempre foi atendido. Hoje não tem mais o ambiente está ótimo. O ambiente está legal.”

A minha equipe se tem alguma possibilidade de acidente, alguma coisa, chamo o técnico de processo, se ele não resolver, chamo a segurança para nos ajudar. Sempre corremos atrás para não acontecer um acidente. Sempre que tem uma melhoria a gente fala e corre atrás (OPE18).

Quando tem melhoria, as ideias conforme vão surgindo vamos solicitando melhorias, é um trabalho contínuo, progressivo. É equivocado falar que tem uma ideia por dia, mas sempre que têm, eles vão melhorando (OPE33).

Vuuren (2000) classificou os fatores organizacionais que influenciam os acidentes de trabalho em: fatores relativos à estrutura da organização; fatores relativos a estratégias e objetivos; e fatores relacionados à cultura de segurança. Segundo ele, é considerável o impacto da cultura de segurança nas causas de acidente e no gerenciamento do risco.

Neste contexto de cultura de segurança, acidentes do trabalho e lições aprendidas, temos que:

houve um problema recente, um empregado teve um corte no dedo. Ele havia desligado o gerador, só que a hélice [ainda] estava em movimento e foi fazer a atuação, mas bobou e machucou o dedo; Poderia ter sido pior (...) Isso serviu para alertar os demais, criamos alguns métodos para evitar que isso acontecesse de novo (...), não colocar a mão até que pare tudo (...), ou seja, surgiram algumas possibilidades de melhoria em virtude do acidente (SUP1).

A aprendizagem com os quase acidentes e os acidentes está associada à cultura de segurança (GHERARDI; NICOLINI, 2000; PIDGEON; O'LEARY, 2000; REASON, 1997). Pidgeon e O'leary (2000) consideram que uma das características de uma cultura de segurança é a existência de uma reflexão contínua sobre as práticas e sobre recursos para os sistemas de monitorização, análise e *feedback* dos quase acidentes e acidentes.

Conforme preconizado por Lafraia (2011), a empresa mantém um programa de lições aprendidas em caso de acidentes. De acordo com o autor, sempre que um acidente ou incidente ocorrer, a liderança deve exigir que as causas

sejam apuradas e que mudanças sejam implementadas, tendo em vista que não existe aprendizado sem mudança de comportamento.

Na empresa pesquisada todos os acidentes e incidentes são registrados, investigados e aplicadas medidas de ação, corretivas ou preventivas, buscando a eliminação da causa do acidente e sua repetição.

### **5.5 Aspectos comportamentais em SST (Melhorias)**

Este tema compreende todas as rotinas comportamentais aplicadas à organização pelos trabalhadores. Tais posturas podem contribuir para um ambiente saudável e seguro, sem acidentes do trabalho. Os principais itens são: trabalhar com atenção; comunicar perigos e riscos para a organização e colegas; trabalhar com segurança em primeiro lugar; e ser exemplo quanto às normas de SST.

Um item recorrente nas entrevistas foi a questão de trabalhar com atenção. Vários apontamentos foram registrados entre os quais podemos destacar a fala de um operador:

Eu faço a parte do capô, e a esteira vai andando. Lá onde eu trabalho, tem a parte de cá, tem a outra parte e tem o meio aonde o carrinho vai, e no carrinho tem outra parte que eu tenho que subir. Eu tenho que pular para cá e para lá, e tem um degrau embaixo e tenho que ter muita atenção para não cair lá embaixo, então é isso que eu faço: trabalho com atenção (OPE5).

Já (OPE16) cita: “demonstro o meu compromisso usando os EPI corretamente e presto atenção na operação, que é o básico”. No mesmo sentido, (OPE27) complementa dizendo: “eu trabalho focado em segurança, com atenção naquilo que eu estou fazendo”.

De acordo com o IAEA (1991), a comunicação de riscos entre os trabalhadores é primordial para a criação de um ambiente saudável e seguro. Logo, (SUP1) afirma que “se houver qualquer alteração [no processo], os empregados comunicam a liderança imediatamente”.

Todos os empregados entrevistados informaram que qualquer alteração eles comunicam imediatamente, tanto que podemos observar isso nas verbalizações dos operadores.

Quando tem alteração nos processos que pode trazer risco, nos falamos para o multifuncional e ele toma as providências, ele fala com o TST e eles

vão lá, para ver o que é correto e o que não é. Você não pode deixar uma coisa que está te incomodando passar (...) pode dar lesões, te machucar e até coisa mais séria (OPE13).

Quando tem alteração no processo eu sempre informo, falo com a supervisão e eles arrumam, por exemplo, eles colocaram um rack de teto para montar e ficou alto para montar, aí falamos e já colocaram uma plataforma para melhorar a operação (OPE16).

Já (OPE20) fala que “é dever da gente ver e comunicar” e (OPE25) completa afirmando que além de informação ao supervisor “compartilha com o colega do lado imediatamente”.

O supervisor atesta que

sempre abrimos oportunidade no startup para os empregados falarem (sobre segurança), oportunidade e incentivo. Alguns falam e outros não. Se ninguém fala nada, entendemos que está bem. Na nossa área já tivemos acidentes, mas estamos há quase 8 meses sem acidentes e incidentes (SUP3).

Além dos riscos de acidentes também serem discutidos nas reuniões de *start up* diário, (OPE2) avisa que “quando entra uma máquina nova, se tiver algum problema com isso à gente já passa para a liderança que avisa o TST”.

Conforme verificado nos documentos apresentados pela empresa, mesmo que não haja um sistema de gestão padronizado em SST e que possa ser comparado com as atuais práticas promovidas na empresa, notamos que ela prega que segurança é um valor e vem em primeiro lugar.

Fazer com segurança é uma frase que predominou nas entrevistas, havendo diversas variações com o mesmo sentido: “Nossa saúde em primeiro lugar, tem que fazer com segurança. Meu foco é tomar cuidado comigo sempre e depois com o serviço. Segurança primeiro. Vai adiantar nada eu machucar... é pior... vai piorar a situação” (OPE3).

Quanto a esta temática, (SUP3) atesta: “passo sempre para os liderados, que a segurança vem em primeiro lugar, e depois qualidade e produtividade”. Este ponto de vista não é compartilhado com (SUP6), que cita “somente quando tem algo de risco, segurança é prioridade, vamos esperar o pessoal, não fazer sem segurança.” Tal apontamento denota o sentimento observado pelos operadores em que o fator segurança seria prioridade somente em casos extremamente inseguros.

A segurança tem que pensar em você próprio, tem que estar bom para trabalhar, para ir embora para casa, tem alguém te esperando lá. Eu não sou daqueles que só coloca o óculos [somente na] hora que o chefe vem,

qualquer hora que a segurança vem, estou com todos os meus EPIs. Minha prioridade é fazer com segurança (OPE5).

Uma frase verbalizada diversas vezes e proveniente de vários níveis de entrevistados é a sequência de prioridade entre os termos: segurança, qualidade e produtividade. Estes termos predominaram no discurso do time da área de pintura, mas também apareceu no discurso de trabalhadores de outras áreas.

Devido à individualidade dos trabalhadores, o supervisor observa: “O empregado tem que colocar segurança em primeiro lugar antes de tudo. Tem que colocar segurança como prioridade em tudo que vai fazer, aí começa a mudar” (SUP8).

Para Lafraia (2011), liderança quer dizer exercício da influência através do poder e que os líderes são necessários para existência do próprio grupo. Nesta pesquisa vários líderes tiveram seus liderados entrevistados. Dentre os supervisores, apenas um citou a questão do exemplo: “Se eu não der o exemplo, como vou cobrar do meu pessoal? Temos que dar exemplo” (SUP7).

A liderança é responsável por criar os antecedentes e as consequências que vão estimular os comportamentos sintonizados com o valor SMS (LAFRAIA, 2011). O valor referido por este autor está diretamente ligado à internalização dos conceitos de promoção de SST e Meio Ambiente pelo trabalhador.

Vale ressaltar que poucos entrevistados citaram a questão do “ser exemplo” em suas respostas.

Eu contribuo fazendo a minha parte, o meu colega tem que fazer a parte dele, cada um tem que fazer a sua parte. Segurança é aqui na empresa, na sua casa, no trânsito, principalmente aqui no seu local de trabalho... A minha parte é alertar quem está sem o EPI (sem plug, sem máscara), se eu fizer a minha parte, se você fizer a sua parte, ele pensa, tenho que fazer a minha parte também. Tem que servir de exemplo (OPE7).

Eu faço a minha parte para dar exemplo, uso os EPI que são necessários, falo com algum companheiro quando está fazendo [algo] errado, falo o que é certo, faço a minha parte, mas aí vai da pessoa. Eu tenho que segurança é minha prioridade, é minha vida. Tem que evitar hoje para não ter problemas no futuro (OPE25).

O (OPE35) simplifica afirmando que “uso o EPI, porque tudo começa com o exemplo”.

## **5.6 Aspectos de relacionamento em SST (Motivação)**

Este tema compreende todas as formas de relacionamento realizadas pela organização para manter vivos todos os aspectos de SST entre os trabalhadores. Compreende também os seguintes temas: motivação e incentivo; reconhecimento; sugestões de melhoria ao programa; percepções sobre o processo de trabalho quanto à questão do atraso; sobre a percepção sobre a cultura de SST, bem como as críticas que podem desfavorecer esta cultura, as contribuições e a mensagem entendida.

Quando uma pessoa está motivada quer e pode realizar uma tarefa, seu desempenho é eficiente e sua atenção/concentração é redobrada. Por isso é importante que o trabalhador seja elogiado pelo seu desempenho e receba recompensas que ajudem a manter sua autoestima (CAMPOS, 2012): “Somos incentivados pelo pessoal da CIPA” (OPE2); “Somos incentivados pelos treinamentos e é por isso que sabemos. Se não souber é culpa sua” (OPE3); “A empresa motiva a gente, sempre na reunião eles falam para estar atento, motivado para não acontecer nenhum acidente” (OPE5); “Somos incentivados a ficar na postura correta, não pegar muitas peças ou pegar peça pesada sozinho” (OPE10); “Somos encorajados a fazer as coisas certas até pelos companheiros” (OPE21); e:

A empresa tem vários incentivos: tem o DS, que fala sobre segurança; palestras; nossa equipe fala muito sobre segurança, sobre o que tem que fazer aqui na empresa; e somos bem orientados em segurança em tudo aquilo que fazemos. Somos orientados pelo Técnico em Segurança, multifuncional, dos cipeiros e demais colegas que veem a gente sem plug ou sem máscara e avisam (OPE7).

Os colaboradores são incentivados a trabalhar com segurança sim. Para isso tem DVO, tem treinamento, tem tudo seguindo padrão (...) e sempre tem uma pessoa acompanhando a outra, por exemplo se você não sabe, mas eu sei, então eu estou aqui para te acompanhar, até você aprender. Parte do supervisor, a questão do suporte, dos multifuncionais, em estarem passando para a gente, tem os técnicos de processo, tudo certinho. Eles estão sempre está ali, tem suporte e dão incentivo. Os colegas ajudam bastante, por exemplo, eu não sei aquele serviço, mas o meu colega sabe, ele vem e me ensina. Ele ajuda, você pode perguntar para todo mundo (OPE23).

Os colaboradores são incentivados a fazer o trabalho de modo correto e seguro, e a empresa dá alternativas para fazer o correto. Tem o EPI, os procedimentos, mas se a pessoa faz errado é da cabeça dela mesmo. A empresa trabalha de forma correta (OPE25).

A organização possui duas formas de relacionamento com os trabalhadores que visam realizar o reconhecimento pelas atitudes e posturas

adequadas para aqueles que não se envolvem em acidentes do trabalho ou desenvolvem doenças ocupacionais.

Para Lafraia (2011), o reconhecimento é uma das formas pelas quais a organização retribui e premia pessoas que são tidas como referência, devido ao desempenho e à competência demonstrados.

Uma das formas é o reconhecimento coletivo, onde os grupos de trabalho que não registram nenhum tipo de acidente entre seus integrantes recebem um certificado de honra ao mérito pelo período de 365 dias sem acidentes: “A empresa reconhece os grupos [de trabalho] que não sofrem acidentes, todo ano que nós conseguimos, eles vêm, tiram foto, e reconhece o time” (OPE11).

Já a outra é o reconhecimento individual, em que os trabalhadores que não se envolvem em nenhum tipo de acidente do trabalho pelo período de 10 anos recebem um troféu de honra ao mérito e são convidados para um almoço especial, no restaurante da empresa: “Já recebi até troféu de 10 anos sem acidentes” (OPE22).

Estas ações buscam valorizar o comprometimento individual e coletivo para a redução de acidentes e doenças ocupacionais na empresa e são desenvolvidas em parceria com a área de SST, Liderança e CIPA. O reconhecimento exerce a função de valorizar e motivar o empregado (LAFRAIA, 2011).

Durante as entrevistas, diversas verbalizações foram feitas quanto a melhorias que podem ser implementadas ao SGSST, entre elas, temos que:

Tinha que ser melhorado a questão do DS, alguma coisa tinha que mudar, por exemplo, a questão da dengue, são assuntos da sociedade, que a gente houve lá fora, aqui poderíamos usar mais os acidentes fabris mesmo, algo direcionado para a indústria, o que realmente acontece no dia a dia (SUP7).

Em termos de melhoria, falta mais comunicação, agente podia não ser cobrado assim, tem que ter a cobrança, mas a gente tinha que ser mais incentivado (OPE1).

A segurança sempre tinha que ter uma palestra motivacional, mostrar como podemos fazer para mudar o nosso comportamento. Então seria interessante (OPE2).

Não tenho sugestão de melhorias, do jeito que está, está bom (OPE10).  
Fazer acontecer o que já tem, fazer acontecer certinho é uma grande melhoria (OPE12).

Deve melhorar com punição em cima de erros, tem empregado novo de idade que não tem tanta responsabilidade, não enxerga lá na frente e isso já

foi relatado e eles não mudam a postura (...) Minha melhoria na cultura de segurança é punir severamente, se a pessoa não deu atenção ao que foi ensinado, ai sim vai mudar muita coisa - deixar de fazer vista grossa. (OPE20).

No meu local de trabalho não tenho sugestões de melhorias... passam poucos rebocadores e empilhadeiras, as prateleiras estão organizadinhas, está tranquilo. Os itens que eu mexo ficam no chão, não tem risco de cair alguma coisa (OPE27).

Não tenho nenhuma visão/observação que possa melhorar a segurança não... ainda não parei para observar não... na minha área tem tudo que precisamos, para o soldador e serralheiro...(OPE35).

Quando questionados sobre a velocidade da linha de produção e sobre a questão da influência no atraso do serviço com a maior chance de ocorrência de acidentes, tivemos respostas distintas em dois grupos: dos que acreditam que atrasa e fica menos seguro, e dos que acreditam que atrasa e não altera a segurança.

Na percepção de alguns entrevistados, caso ocorra algum tipo de atraso na linha de montagem ou na atividade realizada, o risco de acidentes pode aumentar. Esta afirmativa foi verbalizada por 12 entrevistados.

Quando atrasa é menos seguro, talvez você faz aquele negócio com pressa... que não devia...(OPE3)

Sinal que o processo atrasou é porque você fez alguma coisa errada. Alguma coisa que você deixou de fazer ou fez adiantado, também interfere na segurança. O circuito que nós fazemos é todo medido, é o tempo ideal para você fazer. Se atrasou é porque você dispersou... você atrasou porque deixou de fazer alguma coisa ou fez a mais sem necessidade, para ficar ali parado. Qualquer jeito [que fuja do padrão] vai intervir na segurança. Se adiantar o carro correndo, também afeta a segurança (OPE8).

Eu mesmo cortei meu dedo, porque peguei a peça pelo lugar errado por conta da pressa e falta de atenção, derivadas da correria. Tinha o lugar certo para pegar... (OPE24).

Contrário a esta percepção, um grupo de sujeitos, que totaliza 9 entrevistados, afirmou que não altera a segurança da atividade, caso tenha algum tipo de atraso na operação: “Quando atrasa a segurança é a mesma, continua do mesmo jeito” (OPE5); “Quando um processo atrasa, o serviço não fica menos seguro, eu não acho... quando está atrasado tem que avisar, da minha parte eu não acho, é só manter a atenção e logo você recupera” (OPE7) e “Nós trabalhamos por programação, tem o tanto x que tem que fazer por dia. Então o tanto x eles vem e mede e não tem perigo então eles dividi para administrar. Dá para trabalhar o dia inteiro, tranquilo. Quando atrasa não altera a segurança” (OPE9).

Quanto à percepção sobre a cultura, foram identificadas verbalizações em todas as entrevistas, variando entre uma visão positiva e negativa.

Para (SUP1), “os empregados entendem [a cultura de SST] como algo de extrema importância para a própria vida mesmo, independente da empresa”.

O pessoal se sente seguro, sente que temos uma preocupação grande com a segurança [deles]. Acredito que a cultura de segurança está implementada sim, até pelos números de acidentes na área, quando a gente assumiu a área há 4 anos, hoje nossos acidentes são... nos últimos 3 meses, tivemos zero acidentes e posso afirmar que a cultura está bem solidificada na área (...) essa cultura só vai funcionar, se agirmos de forma exemplar [não atravessar fora da faixa, deixar de usar um plug, um óculos] (...) percebo que onde a liderança deixa a desejar, os seus liderados tendem a seguir este exemplo (SUP2).

Desde que eu entrei aqui, faz 11 anos, a empresa sempre se preocupou com a segurança e a saúde do trabalhador. Define ações, faz campanhas e divulgam conceitos para sempre aperfeiçoar o dia a dia no trabalho e ter uma saúde dentro dos padrões da empresa (...) Nos estamos num nível de cultura tão avançado, que as pessoas já sabem o que é bom para elas, sabem como tem que ser feito e como fazer (SUP5).

Para o (SUP7), “existe uma cultura implementada, tem envolvimento diário na área, os técnicos estão na área e tudo que chamamos para participar eles ajudam”.

Se não é a melhor cultura, ou o que queríamos a cultura de segurança já deu o pontapé inicial. É um trabalho de formiguinha que tem que ser conduzido no dia a dia e só vai tomar corpo se estivermos batendo sempre na tecla. Temos que agir de forma exemplar, e temos que colocar segurança em primeiro lugar, assim como qualidade (SUP2).

A cultura é boa, mas tem que melhorar tanto por parte da empresa, como por parte dos empregados. Tudo tem que andar junto e melhorar por parte da empresa e da nossa também, é melhoria contínua! Não está ruim como pode parecer (OPE6)

o pessoal (de SST) é ativo, mas existe uma reatividade por parte do empregado em seguir as normas e respeitar um dever. Vejo que está mais internamente em cada um, mas vejo que é trabalho de formiguinha, o time (de SST) sempre está motivando, participando e cativando os empregados (...) para mim a cultura está em fase de implementação, mas precisamos de verba e recursos para desenvolver ações aqui, coisa que nem sempre temos (SUP4).

No geral eu acho que a cultura de segurança não é bem frisada com os colaboradores, eles passam para nós, mas a maioria dos colaboradores são indisciplinados, falta é consciência de cada um, a empresa exige, eles que devem se preocupar com a própria segurança (OPE29).

Várias foram as verbalizações dos operadores que compartilham pontos de vista similares aos dos supervisores. Para (OPE2), “a cultura de segurança [da

empresa] é muito boa, dá todo suporte, ela preocupa muito e fornece todos os EPI necessários”. “A cultura de segurança é ótima. A empresa age de modo adequado para dar segurança para o empregado, fornecendo os EPI, dando instruções sobre segurança para não ter nenhum tipo de acidente.” (OPE19)

Completa (OPE4), atestando que “a segurança é ótima. Falo porque vim de outra cultura, de outro país e acho que aqui é muito bom (...) no Japão as coisas [em SST] não funcionam assim”.

Para (OPE8), “a cultura de segurança é boa, eu até falava muito isso na reunião da CIPA. A empresa oferece [EPI e treinamentos], às vezes o que deixa a desejar é o funcionário mesmo [que não usa]”.

Na perspectiva de (OPE16), a cultura de segurança é boa e o TST sempre está na área, podendo esclarecer qualquer dúvida. Completa dizendo ainda que “não tenho nada a reclamar”.

A cultura em si nem todo mundo entende. O que significa? Qual a importância de seguir as regras? Todos tem consciência daquilo que deve ser usado, mas às vezes eles não tem disciplina para seguir as regras e usar todos os equipamentos para se proteger melhor (OPE30).

Com pensamento divergente, foram identificadas verbalizações neste sentido tanto no nível de supervisão, quanto operacional.

Para a cultura de segurança aqui, ainda falta muita coisa. Fazemos reuniões, campanhas... Tanto a cultura de MA quanto de SST está bem além do que poderia ser feito. Todos aqui têm esse conceito (de segurança), é falado, divulgado, mas ainda falta muito para a gente chegar lá. Quando vim para cá, vi várias pessoas sem óculos, sem abafador de ruído (SUP6).

Primeiro é a atitude do empregado, ele não está conscientizado para a segurança. Hoje não temos um modelo para a gestão de segurança da empresa, para que se tenha essa mudança de cultura. Não vou nem comparar com política, isso é muito pobre, você escreve e cola na parede e não segue (...) para levar a cultura para o funcionário, tem que ter programa voltado para isso. A empresa tem que definir uma identidade cultural, se ela não tem, como o empregado vai saber o que vai seguir (SUP8).

Neste posicionamento, observamos duas verbalizações de operadores que corroboram a fala dos supervisores. O (OPE20) cita que “para ser sincero eu acho a cultura de segurança bem fraca” e completa (OPE12) que “a cultura de segurança é fraca, tem que melhorar muito ainda”.

Durante a entrevista foram observadas ações que poderiam comprometer o entendimento e a promoção da Cultura de Segurança.

O colaborador começa fazendo [obedecendo a procedimentos e normas], depois deixa de fazer, porque está trazendo algum incômodo. Vemos também que nem todos os gerentes de produção ou gerentes desses empregados acabam não apoiando, eu vejo que uma andorinha sozinha não faz verão. Os próprios gerentes das áreas tinham que cobrar e apoiar, mas nem sempre usam óculos, sapatos de segurança, ou com o EPI que ele deveria estar, como ele vai exigir que os empregados utilizem!? (SUP4).

Quando voltei para a fábrica [da hora do almoço], agente entra [no prédio] e cai na faixa de pedestre. Teve um cara que foi admitido tem duas semanas, estava sobre a faixa e um carrinho industrial quase atropelou o empregado. Tem que estar escrito em algum lugar, não tem isso tem que estar na cultura do empregado... A questão da velocidade, tem escrito o máximo permitido, sim, mas o empregado não segue. Adianta!? (...) Temos que inverter isso e começar lá na contratação, a empresa tem que estar preparada e dar subsídio para isso. Você tem que fazer um processo seletivo, pelo qual você percebe que a principal característica [do candidato] esteja ligado com isso que a gente quer... (...) A empresa tem que estar preparada e dar subsídio para isso (SUP8).

Para os trabalhadores em geral tais percepções também são compartilhadas, vez que: “Tem gente que prega segurança e não cumpre” (OPE6); “Pegam muito no pé com segurança para terceiro, mas para o funcionário... passa muita coisa batida. Quantas vezes aqui dentro você vê o cara dirigindo o carrinho [industrial] e falando no celular” (OPE17); e “A fábrica inteira tem a marcação de pedestre. Tem a parte do rebocador, mas porque o comboio do carrinho tem que andar na faixa de pedestre?” (OPE20)

Tais apontamentos corroboram as verbalizações anteriores que apontam determinadas irregularidades quanto ao descumprimento de normas e regimentos internos que podem abalar a cultura de segurança. Para Lafraia (2011), o fato de nunca ter acontecido nada grave com o trabalhador, a repetição da tarefa e a familiaridade com o perigo diminuem a percepção do risco de acidente. Nesse contexto, podemos observar o comportamento negativo dos trabalhadores frente ao risco.

Quando questionados acerca da sua contribuição para manter a cultura de segurança de modo positivo, coerente e capaz de ser mantida pelos empregados, temos que:

Eu uso os EPI corretamente todos os dias e tento conscientizar os colegas (OPE2).

Eu contribuo com a segurança, andando na faixa, evitar passar por trás da empilhadeira, às vezes ela está dando ré e não vê agente. Demonstro meu compromisso fazendo o que eu fui treinado, usando os EPI, seguindo os treinamentos (OPE3).

Como já fui cipeira, tenho uma visão mais detalhada, a melhor maneira de contribuir é cuidar de você mesmo, da sua segurança e olhar para o próximo, se ele esta em risco ou não (OPE8).

Para demonstrar o compromisso com a cultura de segurança, eu procuro estar focado no que eu faço, para evitar acidentes, ajudar o companheiro que está próximo (OPE21).

Para contribuir com a cultura de segurança da empresa, hoje eu trabalho como técnico de processo, então sou visto na linha de produção como uma referência, então procuro usar os EPI recomendados e se eu uso, as pessoas usam e se eu não usar, eles verão em mim um motivo para não usar também (OPE26).

Para demonstrar o meu compromisso eu tento seguir as regras de segurança da empresa, participo das reuniões, ando sobre as faixas, mas quando vou para a área (produção) uso os EPIs. Eu trabalho no time administrativo, mas quando vou uso o óculos, ando na faixa, não atravesso a linha... no nosso caso, quando tem carga elevada eu não passo embaixo, corto volta (OPE29).

Meu compromisso com a segurança é primeiramente eu procuro a minha própria segurança, usando o EPI, segundos fico de olho na operação para não acontecer nada comigo ou com os colegas do meu lado (OPE33).

Torna-se evidente que a organização busca transmitir mensagens quanto às ações desenvolvidas em SST, de modo a contribuir para a solidificação da cultura de segurança, tanto que:

A mensagem é clara e fala que temos que ter saúde, segurança, saúde vem em primeiro lugar. Para mim a mensagem é clara (OPE4).

Eu entendo que a mensagem é válida, a empresa sempre está falando... o 'gerente' sempre fala, segurança, qualidade e produção. Os três andam junto, mas a prioridade é segurança. Estão sempre falando para a gente (OPE6).

É a preocupação deles com a gente e de nós mesmos. Eu vejo assim: eles pensam em proteger a gente para se proteger também, é claro (OPE9).

Eu entendo a mensagem assim: eles dão o EPI de boa qualidade para a pessoa usar e ensina como usar do jeito certo. A empresa tem uma boa mensagem (OPE25).

Quanto à mensagem, eu percebo que a cultura podia ser mais enfática. Por ter as regras claras e os EPI necessários, a liderança e o time de SST devem pensar "boa parte a gente já fez", mas às vezes a cultura poderia melhorar, com cobranças, auditorias as áreas, outras formas de abordagens, uso de medidas disciplinares e fazer a reciclagem de treinamentos de modo mais enfático (OPE30).

Eu entendo a mensagem de segurança que é para o pessoal ficar sempre bem. Não perder nenhum membro e voltar no final do dia, como chegamos. Eu acho que a grande maioria entende sim (OPE32).

Eu acho que a mensagem da cultura que eles querem passar para nós é muito importante, mas tem gente que ainda não se envolve. A empresa continua firme neste propósito (OPE34).

Logo, percebemos que os trabalhadores possuem uma visão positiva acerca da mensagem de segurança transmitida pela empresa através das normas internas e rotinas de trabalho estabelecidas pela área de SST.

A seguir, apresentamos as considerações finais.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Uma das dificuldades das organizações em reduzir acidentes está no fato de que os sistemas de gestão atuais de SST abordam apenas aspectos administrativos em si, tais como registro de reuniões e metas, procedimentos para atestar a qualidade do que foi realizado, sem levar em consideração a cultura de SST transmitida pela empresa e internalizada pelos trabalhadores que a compõem.

Após análise temática das entrevistas, observamos que os principais elementos estabelecidos pelos trabalhadores quanto à promoção da cultura de SST na organização são aqueles definidos como modelos em SST (aspectos institucionais). Dentre eles, os mais enfáticos foram:

1. **Disponibilização de equipamentos de proteção:** sejam eles de proteção coletiva ou individual. Nesta esfera, o EPI desempenha papel fundamental, pois em todas as áreas operacionais da empresa existem riscos ocupacionais. Tais riscos podem diferir entre as áreas em virtude da atividade desempenhada, sendo que esta compreensão foi evidenciada pela incisiva fala acerca dos EPI, tanto na disponibilização, quanto treinamento, cobrança e fiscalização. Vale destacar que, pontualmente, algumas entrevistas revelaram a displicência dos empregados no uso dos EPI, tal situação foi observada em várias áreas da empresa.
2. **Cobrança e fiscalização:** Este item foi bastante verbalizado e também está correlacionado ao uso dos EPI, pois, uma vez definido o que deve ser utilizado naquela área, a empresa faz uso de medida disciplinar para coibir os desvios observados. Tal item se aplica também à fiscalização de conduta, método de trabalho e desempenho em SST.
3. **Procedimentos:** Neste item, de modo generalizado, os trabalhadores informaram sobre o estabelecimento de procedimentos diversos, buscando a execução segura e saudável das atividades. Por diversas vezes ouvimos o termo DVO, que se refere à folha de processo padrão que deve ser cumprida ao trabalho. Tal metodologia de trabalho, além de informar o passo-a-passo, cita os EPI e os cuidados

que devem ser observados, bem como os pontos críticos de cada operação.

Na percepção dos supervisores, os itens acima são complementados pela questão da evolução em SST, percebida ao longo dos anos em virtude das diversas melhorias implementadas, tanto de controle quanto de processo e pelo acompanhamento técnico do time de SST da organização. Pela verbalização dos supervisores é notória a percepção de que o time de SST desempenha um papel fundamental de consultoria e auxílio às questões inerentes a SST, resolvidos através de trabalhos em parceria.

Vale ressaltar que o discurso da liderança é de que segurança está em primeiro lugar, o que vem ao encontro do observado nesta pesquisa, tanto na verbalização da liderança quanto dos trabalhadores em geral. Casos específicos foram relatados por ambos os níveis e serão reportados adiante.

Nesse contexto, o discurso apresentado pelos trabalhadores sobre a Cultura de Segurança sugere que ela é o **conjunto de regras e medidas de proteção adotadas para evitar acidentes e promover a saúde dos trabalhadores**. Tal conclusão foi observada pelo fato dos entrevistados terem se referido às normas internas estabelecidas pela empresa visando à eliminação e/ou redução de acidentes e doenças do trabalho, bem como ao fornecimento de equipamentos de proteção individual.

Na perspectiva dos trabalhadores, podemos afirmar que a cultura de SST da empresa é positiva e clara o suficiente para nortear ações para a redução de acidentes e doenças do trabalho.

A organização tem seu plano de trabalho em SST bem definido e claro, com envolvimento da liderança, grupos multiplicadores e dos trabalhadores em geral, o que foi observado por meio dos documentos e regimentos internos e também das entrevistas. Ao compararmos os aspectos institucionais em SST com a cultura de segurança percebida, notamos que existe o alinhamento adequado entre as ações da empresa que justificam a percepção da cultura de SST pelos trabalhadores. Fica clara a perspectiva de Reason (1997), que afirma que a cultura de SST é construída socialmente, através da prática e da persistência.

É fato que os entrevistados atribuíram grande valor ao fornecimento de EPI para a Cultura de Segurança, o que, na visão deles, denota a preocupação da empresa com a saúde e a segurança do trabalhador. Neste ponto, temos que

observar que a empresa está cumprindo apenas uma normativa legal da NR6. Vale destacar que os aspectos da cultura de SST são intangíveis, ao contrário do EPI, que o trabalhador consegue de fato, manusear e perceber.

Podemos afirmar que o simples fornecimento de EPI não é uma medida propriamente da cultura em si. Torna-se claro, após a análise criteriosa de todas as entrevistas, que existem uma série de medidas e procedimentos que precedem ao simples fornecimento de EPI, com vistas à redução de acidentes e doenças. Tal ponto de vista é compartilhado tanto pelo nível operacional, quanto pela liderança.

Dentre as medidas administrativas para reduzir acidentes e doenças ocupacionais podemos citar os treinamentos, as análises de risco e os projetos prévios para os novos processos que serão implementados, entre outras.

Como melhorias em SST a organização estabelece diversos procedimentos que são aplicáveis ao trabalho e incluem aspectos de SST, desde o primeiro documento com que se tem contato, a DVO, até procedimentos para atividades específicas, como trabalho em altura. No quesito Treinamentos para capacitação, a empresa realiza treinamentos eletivos e obrigatórios por cargo, respeitando a periodicidade mínima exigida legalmente. Os trabalhadores percebem esta ação como uma preparação contínua para que estejam sempre capacitados ao trabalho e não sofram acidentes ou contraíam doenças.

Com relação às regras, a maioria dos entrevistados apontou que a empresa está bem estruturada quanto aos cuidados necessários para evitar acidentes e doenças do trabalho, e, conforme as verbalizações, os trabalhadores têm total percepção deste cuidado.

A organização atesta em seus regulamentos internos que as questões de SST estão acima daquelas de produção, corroborando a definição de Cultura de Segurança estabelecida pelo IAEA (1991). Logo, podemos afirmar que a empresa assume seu compromisso publicamente com as questões de SST. Através das entrevistas, verificamos que a liderança transparece esta postura da empresa, quando cita que não é possível iniciar as atividades na linha sem o uso dos EPI, indo ao encontro do regimento interno da organização.

Quanto ao sistema de gestão para a empresa e seus trabalhadores, SST é um dos valores sinalizados no book do sistema de produção. Devemos ressaltar que a empresa não é certificada OHSAS 18000 ou outra norma equivalente, mas segue os princípios norteadores desta. Tal percepção foi verbalizada por um

supervisor que citou que a empresa não tem um referencial de SST para fins de gestão. Como este trabalho pretende verificar a cultura de SST instituída, a gestão certificada de SST se torna algo secundário, embora saibamos que é um fator contribuinte para a sedimentação dos valores na organização.

Torna-se um grande diferencial para a empresa que o trabalhador entenda SST como um de seus valores pessoais, mas este item não é amplamente divulgado, ficando apenas a cargo do Book de SPM e da integração dos novos trabalhadores. É importante que a organização possa encontrar outros meios de comunicação para promover este valor e contribuir ainda mais para a solidificação da Cultura de SST, entre eles, o envolvimento da alta direção nas questões de SST deve ser revisto, buscando maior interação, prover exemplos e elucidar para os trabalhadores a real importância dos aspectos de SST.

Sobre a questão da qualificação para as atividades dos trabalhadores na pesquisa documental encontramos diversas evidências deste processo. Item confirmado tanto pela supervisão, quanto pelos operadores ao citarem nas entrevistas a importância do treinamento formal e do acompanhamento do novo trabalhador, até a completa familiarização com a operação. Ponto de extrema importância é a utilização das DVO's, que são documentos que descrevem passo-a-passo todas as etapas do trabalho e citam os pontos de atenção quanto à segurança e aos equipamentos de proteção envolvidos.

Com relação às melhorias do sistema de SST ou nas áreas pouquíssimas contribuições foram apontadas, em diversos casos ouvimos que quando surge ou existe uma determinada necessidade, imediatamente a organização já se envolve e resolve o caso, nesse sentido, por diversas vezes ouvimos que o sistema de SST e a cultura da organização estão bons.

Comparando os itens evidenciados na pesquisa com as características universais propostas pela IAEA quanto à Cultura de Segurança, evidenciamos que existe:

- Consciência individual sobre a importância de SST na organização verificada através das verbalizações dos trabalhadores;
- Formação técnica para a realização das atividades constatada por meio dos discursos da empresa e dos trabalhadores quanto à preparação para o trabalho;

- Compromisso da organização e dos trabalhadores para questões de SST, este aspecto foi percebido nas entrevistas, embora a organização não tenha demonstrado envolvimento destas questões na alta direção;
- Motivação pela liderança para SST, reiterada frequentemente nas reuniões do time de trabalho;
- Sistema de recompensas e sanções, realizado por meio do reconhecimento por período sem acidentes ou doenças do trabalho, a nível individual e de grupo; sanções são realizadas por meio do alerta de segurança, procedimento instituído na organização para registrar medidas disciplinares, com a devida orientação para ajuste de conduta;
- Supervisão respondendo ao questionamento dos trabalhadores, item observado sempre que existe apontamento de desconforto ou melhoria necessária nos postos de trabalho; e
- Atribuição de responsabilidade aos indivíduos, este item é outro que precisa ser mais claro para os trabalhadores. A organização cita que deve prover bem estar, saúde e segurança e que SST é prioridade, mas em nenhum momento ela explicita quem é o responsável por fazer ou como será feita tal ação.

É percebido que existe grande interação entre o nível gerencial e as questões de SST, em acordo com Garcia, Boix e Canosa (2004), mas tais apontamentos deveriam ser levados para a alta direção, para conhecimento e direcionamento das atividades. O envolvimento de toda liderança é determinante para o desenvolvimento da cultura de segurança.

Nesse contexto, sugerimos as seguintes ações para fortalecer e adequar a cultura de segurança da empresa pesquisada de acordo com o IAEA: [1] garantir o envolvimento da alta direção, composta pelo Conselho Administrativo, Presidência e Diretorias nas questões e demandas de SST, estabelecendo maior compromisso da organização com o tema; [2] definir e atribuir responsabilidades claras quanto aos aspectos de SST para todos os trabalhadores, em cada nível operacional, de forma que fique claro o envolvimento necessário e o que se espera em termos de

segurança de cada indivíduo; e [3] investir fortemente na realização de campanhas com foco na mudança do comportamento do trabalhador em aspectos de SST.

Ainda quanto às ações de melhoria e solidificação da Cultura de Segurança apresentamos as principais sugestões, verbalizadas pelos trabalhadores, em que a organização deveria: [1] avaliar a eficácia do DS, tornando-o mais atrativo em virtude do emprego de situações internas para ilustrar a discussão entre o time de trabalho; [2] realizar ações de relacionamento de SST com os empregados com menor intervalo de tempo entre uma e outra, tais como palestras, treinamentos e campanhas. Caso a organização opte por fazer tais ajustes, o nível de cultura de segurança entre os trabalhadores ficará cada vez mais sólido e conciso.

Quanto às críticas observadas e que podem desfavorecer a cultura, alguns trabalhadores atestaram que a empresa faz vista grossa em algumas situações, logo, sugerem que seja mais rígida na aplicação de medidas disciplinares para a contenção das reincidências não desejadas, tais como descumprimento de normas, envolvimento em acidentes, entre outros. A rigidez do sistema corrobora com a indicação do IAEA ao citar que as organizações devem possuir sistema de sanções, com vistas a SST.

Quanto à comunicação, podemos afirmar que a empresa tem um processo de comunicação mútuo e transparente no que tange a SST entre os trabalhadores e liderança, de acordo com os preceitos da ACNSI (1993). Ainda assim, a organização deve fazer um gerenciamento eficaz de SST, focando nas pessoas, seus comportamentos e ações (LAFRAIA, 2011).

Dentre as principais limitações deste estudo podemos destacar o restrito material bibliográfico sobre o tema Cultura de Segurança, especialmente na literatura brasileira. Utilizamos para este estudo principalmente o periódico *Safety Science*, da base *Science Direct/Elsevier*, embora tenhamos consultado bases como SciELO e CAPES. Como proposta para estudos futuros devemos observar outras bases e a literatura pertinente ao setor automotivo.

Quanto à contribuição para a ciência este estudo apresenta a caracterização inicial da cultura de segurança pela perspectiva dos trabalhadores de uma empresa, desse modo, servirá de auxílio para o delineamento de programas e soluções educacionais para mudar esta visão de que o simples fornecimento de EPI faz com que uma empresa seja compromissada com segurança. Esta sim é uma visão equivocada e que merece ajuste.

## REFERÊNCIAS

ADVISORY COMMITTEE ON THE SAFETY OF NUCLEAR INSTALLATIONS (ACSNI). **Study group on human factors, Third report: Organising for safety.** London: HMSO, 1993.

AMERICAN INSTITUTE FOR CHEMICAL ENGINEERS (AIChE). **Building Process Safety Culture: Tools to Enhance Process Safety Performance.** Center for Chemical Process Safety of the American Institute of Chemical Engineers, New York, USA, 2005.

ARAÚJO, L. C. G.; GARCIA, A. A. **Gestão de Pessoas.** São Paulo: Atlas, 2010.

ARAÚJO, W. T. **Manual de Segurança do Trabalho.** São Paulo: DCL, 2010.

ARAÚJO, G. M. **Sistema de Gestão de Segurança e Saúde Ocupacional OHSAS 18.001 e OIT SSO/2001 Comentado e Comparado.** 2 ed. Rio de Janeiro: Gerenciamento Verde, 2008.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo.** São Paulo: Edições 70, 2011.

BINDER, M. C. P.; ALMEIDA, I. M. Acidentes de trabalho: acaso ou descaso? In: MENDES, R. **Patologia do trabalho.** 3 ed. São Paulo: Atheneu, 2013. cap. 16, p. 749-808.

BRASIL. **Lei Nº 8.080, de 19 de setembro de 1990.** Dispõe sobre as condições para a promoção, proteção e recuperação da saúde, a organização e o funcionamento dos serviços correspondentes e dá outras providências. Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L8080.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8080.htm)>. Acesso em: 10 de novembro de 2015.

\_\_\_\_\_. **NR 4 - Serviços especializados em engenharia de segurança e em medicina do trabalho.** Portaria GM n.º 3.214, de 08 de junho de 1978. Disponível em:< [http://acesso.mte.gov.br/data/files/8A7C816A4AC03DE1014AEED6AD8230DC/NR-04%20\(atualizada%202014\)%20II.pdf](http://acesso.mte.gov.br/data/files/8A7C816A4AC03DE1014AEED6AD8230DC/NR-04%20(atualizada%202014)%20II.pdf)>. Acesso em: 10 de novembro de 2015.

\_\_\_\_\_. **NR 5 - Comissão interna de prevenção de acidentes.** Portaria GM n.º 3.214, de 08 de junho de 1978. Disponível em: [http://acesso.mte.gov.br/data/files/8A7C812D311909DC0131678641482340/nr\\_05.pdf](http://acesso.mte.gov.br/data/files/8A7C812D311909DC0131678641482340/nr_05.pdf). Acesso em: 10 de novembro de 2015.

\_\_\_\_\_. **NR 6 - Equipamento de proteção individual – EPI.** Portaria GM n.º 3.214, de 08 de junho de 1978. Disponível em: <[http://acesso.mte.gov.br/data/files/FF8080814CD7273D014D34C6B18C79C6/NR-06%20\(atualizada\)%202015.pdf](http://acesso.mte.gov.br/data/files/FF8080814CD7273D014D34C6B18C79C6/NR-06%20(atualizada)%202015.pdf)>. Acesso em: 10 de novembro de 2015.

\_\_\_\_\_. **Resolução nº 466, de 12 de dezembro de 2012,** que trata de diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisas envolvendo seres humanos. Disponível em:

<<http://conselho.saude.gov.br/resolucoes/2012/Reso466.pdf>>. Acesso em: 10 de novembro de 2015.

CAMPOS, A. **Comissão Interna de Prevenção de Acidentes**: uma nova abordagem. 20 ed. São Paulo: Editora SENAC, 2012.

CARDELA, B. **Segurança no Trabalho e Prevenção de Acidentes**. São Paulo: Atlas, 2008.

CEMBRANEL, P. et al. Acidentes de Trabalho e saúde do trabalhador: a importância do desenvolvimento de uma cultura de segurança. **Produção em Foco**, v. 1, n. 1, p. 88-105, 2011.

CHOUDHRY, R. M.; FANG, D.; MOHAMED, S. The nature of safety culture: a survey of the state-of-the-art. **Safety Science**, n.45, p.903-1012, 2007.

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

COUTO, H. A. **Ergonomia aplicada ao trabalho**: manual técnico da máquina humana, v. 2, Belo Horizonte: Ed. Ergo, 1995.

COX, S.J.; CHEYNE, A.J.T. Assessing safety in offshore environments. **Safety Science**, n.34, p.215-257, 2000.

EK, A. et al. Safety cultura in Swedish air traffic control. **Safety Scient**, n.45, p. 791-811, 2007.

EMPRESA PESQUISADA. **Book de SPM**. Catalão, 2013.

\_\_\_\_\_. **Código de Ética e Conduta**. Catalão, 2015.

\_\_\_\_\_. **Manual de SST do Novo Empregado**. Catalão, 2014.

\_\_\_\_\_. **Política Integrada**. 4 Rev. Catalão, 2012.

FACHIN, O. **Fundamentos de Metodologia**. 5 ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

GADD, S., COLLINS, A. M. **Safety Culture**: A review of the literature. Health and Safety Laboratory. Sheffield, Inglaterra, 2002.

GALLAGHER, C.; UNDERHILL, E.; RIMMER, M. **Occupational health and safety management systems**: a review of their effectiveness in securing healthy and safe workplaces. Sydney: NOHSC - National Occupational Health and Safety Commission; 2001. 71p.

GARCIA, A. M.; BOIX, P.; CANOSA, C. Why do workers behave unsafety at work? Determinants of safe work practices in industrial workers. **Occupational and Environmental Medicine**, n. 61, p. 239- 246, 2004.

GHERARDI, S.; NICOLINI, D. The organizational learning of safety in communities of practice. **Journal of Management Inquiry**, v. 9, n.1, p. 7-18, 2000.

GLENDON, A.I; STANTON, N. A. Perspectives on Safety Culture. **Safety Science**, v. 34, n. 1-3, p. 193-214, Fev. 2000.

GUEDES, J.F., RODRIGUES, C. **Linhas de orientação para a interpretação da norma OHSAS 18001/NP 4397**. Associação Portuguesa de Certificação. Porto: 2003.

GULDENMUND, F.W. The Nature of Safety Culture: a Review of Theory and Research. **Safety Science**, v.34, n. 1-3, p215-257, Fev.2000.

HARRISSON, D.; LEGENDRE, C. Technological innovations, organizational change and workplace accident prevention. **Safety Science**, n.41, p.319-338, 2003.

HATCH, M. J.; SCHULTZ, M. The dynamics of organizational identify. **Human Relations**, v.55, n.8, p.989-1018, 2002.

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

HUDSON, P. Applying the lessons of high risk industries to health care. **Quality & Safety in Health Care**, n. 12, p. 17–112, 2003.

INTERNATIONAL ATOMIC ENERGY AGENCY. **Key practical issues in strengthening safety culture**. Vienna: IAEA, 2002.

\_\_\_\_\_. **Safety Series nº75 – INSAG – 4 Safety Culture**. Vienna: IAEA, 1991.

JOHANN, S. L. **Gestão da cultura corporativa: como as organizações de alto desempenho gerenciam sua cultura organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2004. 183p.

KENNEDY, P; KIRWAN, B. Development of a Hazard and Operability-Based Method for Identifying Safety Management vulnerabilities in High Risk Systems. **Safety Science**, v.30, n. 3, p. 249-274, Dez. 1998.

KRAUSE, T. R. **Segurança e qualidade: os dois lados da mesma moeda**. São Paulo: Editora, 1994.

LAFRAIA, J. R. B. **Liderança para SMS: compreendendo a influência da mente na percepção do risco**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2011.

LEE, T. Assessment of safety culture at a nuclear reprocessing plant. **Work and Stress**, v.12, n. 3, p. 217-37, 1998.

LEE, T; HARRISON, K. Assessing Safety Culture in Nuclear Powers Stations. **Safety Science**. v. 34, n1-3, p.61-97, Fev. 2000.

LESS, F. P. **Loss Prevention in the Process Industries – Hazard Identification, Assessment and Control**. 3.ed, v.1. Oxford: Elsevier, 2005.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. Treinamento e desenvolvimento: conceitos e procedimentos clássicos. In: SLIVNIK, A; FURLAN, J; SITA, M. (Coord.). **Estratégias e ferramentas de treinamento e desenvolvimento para o mundo corporativo**. São Paulo: Editora Ser Mais, 2010. Cap. 34, p. 301-313.

LLORY, M. **Acidentes Industriais: o custo do silêncio**. Rio de Janeiro: MultiMais, 1999.

MARKWICK, N.; FILL, C. Towards a framework for managing corporate identify. **European Journal of Marketing**, v. 31, n.5/6, p.396-409, 1997.

MEARNS, K., WHITAKER, S.M., FLIN, R. Safety climate, safety management practice and safety performance in offshore environments. **Safety Science** 41, 641–680, 2003.

MENDES, A. M. Cultura Organizacional e prazer-sofrimento no trabalho: uma abordagem psicodinâmica. In: TAMAYO, A. (Org.). **Cultura e Saúde nas Organizações**. Porto Alegre: Artmed, 2004. Cap. 3, p. 59-76.

MENDES, J.M.R; WÜNSCH, D.S. Elementos para uma nova cultura em segurança e saúde no trabalho. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, São Paulo, nº32, p.153-163, 2007.

MILANELI, E. Sistema de Gestão em Segurança e Medicina do Trabalho. In: Oliveira, C.A.D. **Manual prático de Saúde e Segurança no Trabalho**. São Caetano do Sul: SP: Yendis Editora: 2009.

MINAYO, M.C.S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 12 Ed. São Paulo: Hucitec, 2010.

NEAL, A.; GRIFFIN, M.A.; HART, P.M. The impact of organizational climate on safety climate and individual behavior. **Safety Science**, n. 34, p. 99-19, 2000.

NUNES, F. O. **Segurança e saúde no trabalhador: esquematizada: normas regulamentadoras 01 a 28**. 2 ed. rev., atual. e ampl. Rio de Janeiro: Forense; São Paulo: Método, 2014.

OLIVEIRA, C. A. D; MILANELI, E. **Manual Prático de Saúde e Segurança do Trabalho**. 2 ed. São Caetano do Sul: Yendis, 2012.

OLIVEIRA, C. A. D. Administração Aplicada. In: Oliveira, C.A.D. **Manual prático de Saúde e Segurança no Trabalho**. São Caetano do Sul: SP, Yendis Editora: 2009.

OLIVEIRA, C.A.D; OLIVEIRA, J.B.C. Inspeção de Segurança. In: Oliveira, C.A.D. **Manual prático de Saúde e Segurança no Trabalho**. São Caetano do Sul: SP, Yendis Editora: 2009.

OLIVEIRA, S. G. **Proteção jurídica à saúde do trabalhador**. 6 ed. 608 p. São Paulo: LTr, 2011.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO (OIT). **Sistema de Gestão da Segurança e Saúde no Trabalho**: Um instrumento para uma melhoria contínua. OIT: Edição digital, 2011. Disponível em: < [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/--ed\\_protect/---protrav/---safework/documents/publication/wcms\\_154878.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/--ed_protect/---protrav/---safework/documents/publication/wcms_154878.pdf)>. Acesso em: 11 dez. 2015.

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

PEREIRA, J. C. R. **Análise dos dados qualitativos**: estratégias metodológicas para as ciências da saúde, humanas e sociais. São Paulo: EDUSP, 2004. 157p.

PIDGEON, N; O'LEARY, M. Man-made disasters: why technology and organizations (sometimes) fail. **Safety Science**, v. 34, p-15-30, 2000.

POLIT, D. F.; HUNGLER, B. P. **Fundamentos de pesquisa em enfermagem**. Porto Alegre: Artes Médicas, 2004. 391p.

POLITO, E.; BERGAMASCHI, E.C. **Ginástica Laboral**: teoria e prática. Rio de Janeiro: Sprint, 2002.

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

ROCHA, S. P. B.; SILVA, A. V.; FILHO, A. A. R. **Análise de riscos ambientais e de acidentes do trabalho em uma empresa de petróleo e gás**. In: XXXV ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO (ENEGEP), Fortaleza-CE, 2015. Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN\\_STO\\_209\\_238\\_28006.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN_STO_209_238_28006.pdf)>. Acessado em: 10 dez. 2015.

RODRIGUES, F. R. **Treinamento em Saúde e Segurança do Trabalho**. SP: LTr, 2009.

SALIBA, T. M. **Curso básico de segurança e higiene ocupacional**. 3 ed. São Paulo: LTr, 2010.

SCHEIN, E. H. **Cultura Organizacional e Liderança**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SOUZA, F. N; et al. **WebQDA Manual do Utilizador**. Universidade de Aveiro, 2013.

SOUZA, F.N.; COSTA, A. P.; MOREIRA, A. **WEBQDA**: Software de Apoio à Análise Qualitativa. Atas da 5ª Conferência Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação (CISTI2010), p. 293-298, publicadas pela Associação Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação. Santiago de Compostela, Espanha, 16 a 19 de Junho, 2010.

TAMAYO, A. Prioridades axiológicas e satisfação no trabalho. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, nº35, p.37-47, 2000.

TAMAYO, Á.; LIMA, D.; SILVA, A. V. Clima Organizacional e estresse no trabalho. In: TAMAYO, Álvaro (Org.). **Cultura e Saúde nas Organizações**. Porto Alegre: Artmed, 2004. Cap. 4, p. 77-101.

TAVARES, J. C. **Noções de prevenção e controle de perdas em segurança do trabalho**. 8 ed. São Paulo: Editora SENAC, 2012.

TRIVELATO, G. C. **Sistema de gestão da segurança e saúde no trabalho: fundamentos e alternativas**. Apresentação feita no Seminário Nacional sobre gestão da segurança e saúde no trabalho. FUNDACENTRO, Belo Horizonte, MG, 2002.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 2009.

VUUREN, W.V. Cultural influences on risks and risk management: six cases studies. **Safety Science**, n.35, p.31-45, 2000.

WAGNER III, J. A.; HOLLENBECK, J. R. **Comportamento Organizacional: Criando Vantagem Competitiva**. 3 ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2012.

WEBER, T. **Gestão da saúde e segurança do trabalho na indústria petroquímica: um estudo de caso**. Dissertação de mestrado UFRGS. Porto Alegre, 2012.

WEICK, K. E.; SUTCLIFFE, K. M. **Managing the unexpected. Assuring high performance in an age of complexity**. São Francisco: Jossey-Bass, 2001. 208p.

ZOCCHIO, A. **Prática da Prevenção de Acidentes**. 7ª ed. São Paulo, Editora Atlas: 2002.

ZOHAR, D. Safety climate in industrial organizations: theoretical and applied implications. **Journal of Applied Psychology**, n.1, p.96-102, 1980.

## APÊNDICES

### APÊNDICE A – Roteiro para Entrevista



#### UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS – RC

MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO ORGANIZACIONAL  
 Projeto de Pesquisa: AVALIAÇÃO DA CULTURA DE SEGURANÇA  
 DE UMA MONTADORA DE VEÍCULOS.

Pesquisador: Lucass Nunes de Melo / Orientador: Prof. Drª. Renata Alessandra Evangelista

#### ROTEIRO ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA

##### A. SUPERVISORES

PERGUNTAS NORTEADORAS	DIRECIONAMENTO COMPLEMENTAR
<p>1. Como você percebe a cultura de segurança na empresa?</p> <p>2. Os procedimentos de segurança devem ser seguidos e os colaboradores do seu time têm total conhecimento dos riscos. Como você atesta esta afirmativa?</p> <p>3. Como a sua equipe entende a mensagem de segurança transmitida pela empresa?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quais ações demonstram nossa cultura de segurança?</li> <li>• Os colaboradores são incentivados a fazer o trabalho de modo correto/seguro?</li> <li>• O assunto segurança é abordado frequentemente nas reuniões do time?</li> <li>• Fazer com segurança é prioridade?</li> <li>• Os empregados são consultados sobre a forma correta de fazer?</li> <li>• O seu time informa quando existe alguma alteração no processo, que traga menos segurança?</li> <li>• Quando o processo atrasa, o trabalho acontece de modo menos seguro?</li> <li>• O time é encorajado a melhorar os aspectos de segurança, continuamente?</li> <li>• Como você demonstra seu compromisso com a cultura de segurança?</li> <li>• Você percebe que sua equipe trabalha focada em segurança?</li> <li>• Como os colaboradores entendem o risco da operação/atividade que fazem?</li> </ul>



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS – RC**

MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO ORGANIZACIONAL

Projeto de Pesquisa: AVALIAÇÃO DA CULTURA DE SEGURANÇA DE UMA MONTADORA DE VEÍCULOS.

Pesquisador: Lucass Nunes de Melo / Orientador: Prof. Drª. Renata Alessandra Evangelista

**B. TRABALHADORES**

PERGUNTAS NORTEADORAS	DIRECIONAMENTO COMPLEMENTAR
<p>1. Como você percebe a cultura de segurança na empresa?</p> <p>2. Como você contribui para manter uma cultura de segurança positiva na empresa?</p> <p>3. Como você entende a mensagem de segurança transmitida pela empresa?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quais ações demonstram nossa cultura de segurança?</li> <li>• Os colaboradores são incentivados a fazer o trabalho de modo correto/seguro?</li> <li>• O assunto segurança é abordado freqüentemente nas reuniões do time?</li> <li>• Fazer com segurança é prioridade?</li> <li>• Você sabe das suas responsabilidades para a segurança da operação?</li> <li>• Você informa quando existe alguma alteração no processo, que traga menos segurança?</li> <li>• Quando o processo atrasa, o trabalho acontece de modo menos seguro?</li> <li>• Você é encorajado a melhorar os aspectos de segurança, continuamente?</li> <li>• Como você demonstra seu compromisso com a cultura de segurança?</li> <li>• Você trabalha focado em segurança?</li> <li>• Como os colaboradores entendem o risco da operação/atividade que fazem?</li> <li>• Você alerta os colegas quando existe algo perigoso na operação?</li> <li>• Você sugere melhorias no processo com vistas à segurança da operação?</li> </ul>

## APÊNDICE B - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE



### UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS – CAC

MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO ORGANIZACIONAL  
 Projeto de Pesquisa: AVALIAÇÃO DA CULTURA DE SEGURANÇA  
 DE UMA MONTADORA DE VEÍCULOS.

Pesquisador: Lucass Nunes de Melo / Orientador: Prof. Dr. Renata Alessandra Evangelista

### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Essa pesquisa tem como objetivo avaliar a percepção da cultura de saúde e segurança, sob a ótica dos empregados de uma montadora de veículos. O trabalho final tem como objetivo de propor ações de gerenciamento dos riscos ocupacionais que possam influenciar positivamente nos indicadores de Saúde e Segurança do Trabalho – SST, reduzindo o número de acidentes do trabalho e aumentando o prazer e comprometimento, do empregado para com a organização, contribuindo para o fortalecimento da cultura de SST.

A partir destes esclarecimentos, eu, \_\_\_\_\_, RG/CPF/n.º de prontuário/n.º de matrícula \_\_\_\_\_, abaixo assinado, concordo em participar deste estudo, como sujeito. A entrevista individual será gravada em mídia virtual para transcrição e análise futura. Estou ciente ainda que o resultado será divulgado de forma a não me identificar pessoalmente (caráter sigiloso) bem como não receberei nenhuma espécie de pagamento ou vantagem pela minha participação nesta pesquisa. Fui informado(a) e esclarecido(a) pelo(a) pesquisador sobre a pesquisa, os procedimentos nela envolvidos, assim como os possíveis riscos e benefícios decorrentes de minha participação.

Informo que todas as minhas dúvidas foram sanadas com clareza, e sei que posso, a qualquer momento, solicitar novos esclarecimentos, bem como pedir o meu afastamento da pesquisa, através do contato com o pesquisador responsável, **Lucass Nunes de Melo**, pelo telefone (64) XXXX-XXXX, (64) XXXX-XXXX (inclusive ligações à cobrar) ou via email [lucassnunes@gmail.com](mailto:lucassnunes@gmail.com).

Catalão, \_\_\_\_ de Junho de 2015.

\_\_\_\_\_  
 Participante

\_\_\_\_\_  
 Lucass Nunes de Melo  
 Pesquisador

#### Observações:

- Este documento será assinado em duas vias, sendo uma para o participante e outra para o pesquisador responsável.
- Em casos de dúvidas sobre os seus direitos como participante nesta pesquisa, você poderá entrar em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal de Goiás, nos telefones: (62) 3521-1075 ou 3521-1076.

**APÊNDICE C – Autorização da Empresa**

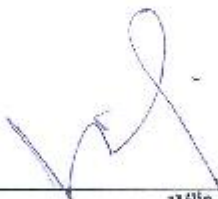
**UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS – CAC**  
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO ORGANIZACIONAL

**TERMO DE ANUÊNCIA**

Eu, Hélio Pereira de Andrade, Gerente de Recursos Humanos da [REDACTED], abaixo assinado, consinto com a participação desta instituição, no Projeto de Pesquisa intitulado "Saúde e Segurança do Trabalho em uma Montadora de Veículos: Ruídos entre Identidade e Cultura Organizacional", desenvolvido pelo pesquisador Lucass Nunes de Melo e a Profª Drª Renata Alessandra Evangelista.

Ciente de que esta pesquisa está vinculada a Universidade Federal de Goiás – CAC, junto ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Organizacional, autorizo a realização de pesquisa documental em estatutos, regimentos internos e outros documentos pertinentes, bem como a realização de entrevistas e aplicação de questionários aos empregados, para contribuir com o Projeto de Pesquisa supracitado.

Catalão, 14 de abril de 2014.

  
\_\_\_\_\_  
Hélio Pereira de Andrade  
Recursos Humanos  
[REDACTED]

## APÊNDICE D – Parecer do Comitê de Ética

UNIVERSIDADE FEDERAL DE  
GOIÁS - UFG



### PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

#### DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

**Título da Pesquisa:** SAÚDE E SEGURANÇA DO TRABALHO EM UMA MONTADORA DE VEÍCULOS: RUIDOS ENTRE IDENTIDADE E CULTURA ORGANIZACIONAL

**Pesquisador:** LUCASS NUNES DE MELO

**Área Temática:**

**Versão:**

**CAAE:** 31423414.8.0000.5083

**Instituição Proponente:** Campus Catalão

**Patrocinador Principal:** Financiamento Próprio

#### DADOS DO PARECER

**Número do Parecer:** 871.217

**Data da Relatoria:** 02/06/2014

#### Apresentação do Projeto:

**Título:** SAÚDE E SEGURANÇA DO TRABALHO EM UMA MONTADORA DE VEÍCULOS: RUIDOS ENTRE IDENTIDADE E CULTURA ORGANIZACIONAL. Projeto de pesquisa, vinculado ao Programa de Mestrado Profissional em Gestão Organizacional, da Universidade Federal de Goiás – Campus Catalão, nível mestrado. Será uma abordagem do tipo Estudo de Caso. Pesquisador responsável: LUCASS NUNES DE MELO; Orientadora: RENATA ALESSANDRA EVANGELISTA; Instituição Proponente: Campus Catalão; Financiamento Próprio; Coleta de dados prevista para o período de agosto a novembro de 2014.

#### Objetivo da Pesquisa:

Compreender de que forma os ruídos existentes entre a Identidade e a Cultura Organizacional podem afetar os indicadores de Saúde e Segurança do Trabalho. Em específico: Caracterizar a Identidade Organizacional proposta pela Instituição;•Descrever os elementos fundamentais da Cultura Organizacional estabelecida pelos trabalhadores;

•Identificar os ruídos existentes entre Identidade e Cultura Organizacional;•Relacionar os ruídos identificados com os indicadores de Saúde e Segurança do Trabalho;•Propor ações de Gerenciamento dos Riscos ocupacionais com impacto nos indicadores de SST.

**Endereço:** Prédio da Reitoria Térreo Cx. Postal 131  
**Bairro:** Campus Samambaia **CEP:** 74.001-970  
**UF:** GO **Município:** GOIANIA  
**Telefone:** (62)3521-1215 **Fax:** (62)3521-1163 **E-mail:** cep.prppg.ufg@gmail.com

UNIVERSIDADE FEDERAL DE  
GOIÁS - UFG



Continuação do Parecer: 671.217

**Avaliação dos Riscos e Benefícios:**

Alega que não terá riscos. Ressaltam que será garantido o caráter confidencial e voluntário da participação, bem como o compromisso de divulgação dos resultados do trabalho. Benefícios: PARA A EMPRESA: - Explicitar como a empresa é percebida pelos empregados, sob a perspectiva da identidade e cultura organizacional, no que tange aos aspectos de SST; - Contribuir para o alinhamento de valores pessoais e organizacionais, buscando maior conexão entre identidade do empregado e da empresa; - Sugerir ações e programas que fomentem a promoção e manutenção da cultura de SST que contribua para a Qualidade de Vida dos Trabalhadores. PARA O CONHECIMENTO CIENTÍFICO, CULTURAL E TECNOLÓGICO: - Explorar um tema pouco discutido no Brasil, que é a questão da cultura em SST que pode ser trabalhada interdisciplinarmente nas organizações; - Ampliar o conhecimento sobre SST, objetivando comportamentos pró-ativos e inovadores para o comportamento humano em todos os níveis das organizações, dentre outros.

**Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:**

O desenvolvimento desta pesquisa se dará dentro da abordagem do Estudo de Caso, onde utilizará a abordagem qualitativa por entender que ela possibilita a apreensão do fenômeno em estudo em maior profundidade. Será realizado em uma empresa do ramo automotivo, instalada em 1998 no sudeste goiano, no município de Catalão-Go e que apresenta um quadro de 2.800 funcionários. Os participantes do estudo serão 32 trabalhadores da empresa em questão, selecionados aleatoriamente na unidade que será pesquisada. A Coleta de Dados ocorrerá em duas etapas, sendo a primeira a análise documental de estatutos e/ou regimentos. Na segunda etapa será realizada entrevista semi-estruturada com os trabalhadores. A análise dos dados será feita conforme análise temática de conteúdo descrita por Bardin.

**Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:**

Apresentaram TCLE, com linguagem clara e adequada aos objetivos da pesquisa, bem como todos os esclarecimentos recomendados pela resolução CNS - 466. Também anexaram os currículos dos pesquisadores. Os demais documentos: Termo de anuência da empresa onde será realizada a pesquisa; folha de rosto; Informações básicas do projeto; Projeto de Pesquisa detalhado; Termos de compromisso dos pesquisadores; Orçamento.

**Recomendações:**

Trocar o termo "sujeito", no projeto por "participante".

**Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:**

Após análise detalhada dos documentos apresentados, sugerimos aprovação do p.p., SM.J.

Endereço: Prédio da Reitoria Térreo Cx. Postal 131  
 Bairro: Campus Samambaia CEP: 74.001-970  
 UF: GO Município: GOIANIA  
 Telefone: (62)3521-1215 Fax: (62)3521-1163 E-mail: cep.prppg.ufg@gmail.com

UNIVERSIDADE FEDERAL DE  
GOIÁS - UFG



Continuação do Parecer: 671.217

**Situação do Parecer:**

Aprovado

**Necessita Apreciação da CONEP:**

Não

**Considerações Finais a critério do CEP:**

Enviar relatórios parcial e final.

GOIANIA, 02 de Junho de 2014

---

**Assinado por:**  
**João Batista de Souza**  
**(Coordenador)**

**Endereço:** Prédio da Reitoria Térreo Cx. Postal 131  
**Bairro:** Campus Samambaia **CEP:** 74.001-970  
**UF:** GO **Município:** GOIANIA  
**Telefone:** (62)3521-1215 **Fax:** (62)3521-1163 **E-mail:** cep.prppg.ufg@gmail.com