



Revista Administração em Diálogo  
ISSN: 2178-0080  
radposadm@pucsp.br  
Pontifícia Universidade Católica de São Paulo  
Brasil

## Maturidade da Cultura de Segurança no Trabalho: Aplicação do Modelo de Hudson em um Laticínio no Sudoeste do Paraná

**Buffon, Gabriela; Aguiar, Jairo Leonardi de Aguiar; Godarth, Kellerman Augusto Lemes Godarth**

Maturidade da Cultura de Segurança no Trabalho: Aplicação do Modelo de Hudson em um Laticínio no Sudoeste do Paraná

Revista Administração em Diálogo, vol. 20, núm. 2, 2018

Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, Brasil

**Disponível em:** <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=534655559001>

**DOI:** <https://doi.org/>

MaturidadedaCulturadeSegurançanoTrabalho:AplicaçãodoModelodeHudsonemumLaticínionoSudoestedoParaná

# Maturidade da Cultura de Segurança no Trabalho: Aplicação do Modelo de Hudson em um Laticínio no Sudoeste do Paraná

Workplace Safety Culture Maturity: Application of the Hudson Model in a Dairy Plant in Southwestern Paraná

Gabriela Buffon gabrielabuffon\_@hotmail.com

Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE, Brasil

Jairo Leonardi de Aguiar Aguiar mobil.100@hotmail.com

Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE, Brasil

Kellerman Augusto Lemes Godarth Godarth

k.godarth@gmail.com

Instituto Federal do Paraná – IFPR, Brasil

Revista Administração em Diálogo, vol. 20, núm. 2, 2018

Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, Brasil

DOI: <https://doi.org/>

Maturidade da Cultura de Segurança no Trabalho: Aplicação do Modelo de Hudson em um Laticínio no Sudoeste do Paraná

Redalyc: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=53465559001>

**Resumo:** O estudo buscou analisar o grau de maturidade da cultura de segurança no trabalho do setor operacional de um laticínio localizado no Sudoeste do Paraná. A abordagem quantitativa fez uso de questionário fechado, baseado no modelo de análise da maturidade da cultura de segurança proposto por Hudson (2001 apud Gonçalves, 2011). A pesquisa foi feita junto a uma amostra de 47 funcionários operacionais e três gestores da empresa responsáveis pela área de segurança e prevenção de acidentes de trabalho do laticínio. Como principais resultados, os funcionários operacionais atribuem grau de maturidade da cultura de segurança no trabalho no estágio “sustentável”, enquanto, para a gerência, a maturidade da cultura de segurança encontra-se no estágio “proativo”. O estudo aponta os fatores “envolvimento” e “aprendizagem organizacional” como demandantes de ações de melhoria, visando reposicionamento entre os estágios de maturidade da cultura de segurança no trabalho na empresa.

**Palavras-chave:** Cultura Organizacional, Segurança no Trabalho, Indústria.

**Abstract:** This study aimed to analyze the degree of maturity of safety culture at work in the operational sector of a dairy plant located in Paraná Southwest. With quantitative nature, the approach made use of closed questionnaire based on the model of safety culture maturity analysis proposed by Hudson (2001 apud Gonçalves, 2011), applied to a sample of forty-seven operational employees and three managers of the safety area and prevention of dairy work accidents. As the study results, operational officials attribute the degree of safety culture maturity at work on "sustainable" stage. As for management, the stage of maturity of safety culture at work is on stage "proactive". Finally, it is shown as plaintiffs improvement actions aimed at repositioning the factors 'involvement' and "organizational learning" among the stages of maturity of safety at work in the company.

**Keywords:** Organizational Culture, Safety at Work, Industry.

## Introdução

A modernização das indústrias proporciona mudanças econômicas, tecnológicas, políticas e sociais, que por sua vez influenciam a sociedade e a economia global. A grande demanda impulsiona o aumento da produção

de produtos e serviços, a complexidade das operações e o tamanho das plantas manufatureiras, incentivados pela intensidade e ritmo das novas descobertas e invenções (Pontes, 2008).

As circunstâncias de um ambiente em constante modificação (mercados globalizados, aumento da concorrência, contínuo avanço da tecnologia, etc.) levam as organizações a desenvolverem estratégias e estruturas inovadoras, incorporando o corpo social ao potencial técnico na busca por resultados (Tagliapietra & Bertolini, 2010).

Nesse aspecto, destacam-se os desenhos estruturais que contemplam melhorias na qualidade de vida no ambiente de trabalho das organizações, como forma de reduzir acidentes, rotatividade e custos com desligamentos e ações trabalhistas. O aumento no escopo da legislação trabalhista, nas áreas da higiene, segurança e medicina do trabalho são exemplos da preocupação com a educação e a prevenção de acidentes de trabalho nas organizações, explicitado no capítulo 163, da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), que regulamenta as condições de trabalho nas organizações (Marras, 2000).

Contudo, apesar da preocupação e dos investimentos em qualidade de vida e de segurança no ambiente de trabalho, os indicadores de acidentes de trabalho continuam aumentando no Brasil. Tais resultados podem ser atribuídos, em parte, às especificidades de muitas das atividades laborais desempenhadas nas organizações (Revista Proteção, 2015).

Dentre os setores de atividade econômica, a área de produção industrial apresenta a maior taxa de acidentalidade e afastamentos, pois o ambiente de trabalho e as atividades da área facilitam a ocorrência de acidentes e de doenças ocupacionais. Nas plantas industriais, as equipes de trabalho continuam sendo expostas a fatores ambientais nocivos à saúde do trabalhador, nos aspectos físicos e psicológicos (Revista Proteção, 2015). Tal situação impacta fortemente no desempenho individual do trabalhador, com reflexos na produtividade geral do setor. Somente no ano de 2013, o Instituto Nacional de Serviço Social (INSS) teve um gasto de R\$ 367 milhões em benefícios decorrentes de acidentes de trabalho (Konig, 2015). No estado do Paraná, no ano de 2014, ocorreram 41.928 acidentes com registro por meio de Comunicação de Acidentes do Trabalho (CAT) (Ministério da Previdência Social, 2015).

Diante do exposto, o objetivo do presente estudo consiste em identificar o estágio da maturidade na cultura de segurança no trabalho no ambiente operacional de um laticínio com planta localizada na região sudoeste do Paraná.

O artigo encontra-se estruturado em cinco seções. A primeira contém esta introdução e o objetivo geral do estudo. Na segunda seção são apresentadas teorias que, posteriormente, nortearão as análises e discussões dos dados de pesquisa, relacionadas à temática do estudo. A terceira seção contém os métodos e instrumento de pesquisa e na seção seguinte são apresentadas as análises e discussões dos dados de pesquisa. Por fim, a quinta seção apresenta as considerações finais do presente estudo.

## Cultura de Segurança no Trabalho

O termo cultura de segurança no trabalho teve a sua primeira conceituação no relatório técnico do acidente nuclear ocorrido na usina de Chernobyl, na Ucrânia, em 1986. O relatório apresenta o conceito para explicar as violações e erros organizacionais que estabeleceram ou ocasionaram as condições para a ocorrência do desastre nuclear naquele país e fez crescer preocupações sobre a segurança da indústria nuclear soviética (Campos & Dias, 2012).

Já a primeira análise sobre fatores organizacionais de acidentes, na perspectiva de análise de ocorrência de acidentes do trabalho, surgiu com o trabalho de Turner e Pidgeon (1997 apud Gonçalves, 2011). No estudo, os autores apresentaram uma análise dos processos organizacionais que antecedem grandes acidentes, ou desastres, sugerindo que os acidentes são originados na prevalência das crenças e normas desajustadas. Embora tenha sido aplicado em casos de grandes acidentes, o estudo contribuiu para a análise de fatores de acidentes em geral, o qual é considerado como a primeira referência sobre a importância da cultura de segurança nas empresas (Turner & Pidgeon, 1997 apud Gonçalves, 2011).

O conceito de cultura de segurança é relativamente novo, persistindo ainda divergências dos autores com a sua conceituação. Para Fleming (2001) e Choudhry, Fang e Mohamed, (2007) o conceito exposto no relatório do acidente nuclear de Chernobyl deixou o termo cultura de segurança no trabalho aberto a diversas interpretações, sem uma clara definição do seu significado. No estudo, a conceituação adotada será a formulada por Gonçalves (2011), como sendo um conjunto de características e atitudes dos indivíduos e das organizações que garantem a segurança no exercício das atividades laborais nas organizações.

Já a cultura de segurança pode ser conceituada como um conjunto das subculturas da organização (Cox & Cheyne, 2000). Tal conceituação refere-se à cultura de segurança pessoal e dos grupos de trabalho, em termos de atitudes, pensamentos e comportamentos, que formam o conjunto de valores ou crenças que caracterizam a cultura de segurança na organização. Seus principais componentes são: políticas organizacionais; procedimentos organizacionais; gestão de ações (o que a organização é); e as respostas dos grupos de trabalho individual e coletivo (seus valores, crenças e comportamentos). Glendon e Stanton (2000) corroboram essa visão, entendendo que a cultura de segurança é influenciada pelos valores, atitudes e crenças afirmadas e reafirmadas na formatação da cultura organizacional vigente na empresa.

Já a *Health and Safety Commission* aborda cultura de segurança no trabalho a partir de três conceitos complementares: (1) a cultura organizacional influencia a segurança no trabalho; (2) as crenças, valores e práticas são compartilhados e, (3) os valores individuais e de grupo, as suas atitudes, competências e padrões de comportamento são determinantes no compromisso da segurança (Reason, 1997). Essa abordagem implica que a cultura de segurança é um subcomponente da cultura organizacional da empresa, fazendo referência aos indivíduos, ao

trabalho e as características que afetam e influenciam a saúde e segurança no trabalho (Cooper, 2000). Assim, em relação à segurança no trabalho, são os aspectos da cultura organizacional que impactam as atitudes e o comportamento dos membros da organização.

Para Uttal (1983 apud Pontes, 2008), a cultura de segurança é baseada na premissa de que a segurança é a prioridade, a qual tem todo o seu processo voltado para esta. Para o autor, a cultura de segurança do trabalho são os valores e convicções compartilhadas que interagem com a estrutura organizacional da empresa.

Por fim, Cooper (2000) definiu cultura de segurança sob três aspectos: as percepções e atitudes; o comportamento e ações e a estrutura da organização. Esses aspectos podem variar em intensidade e tempo, dependendo da situação. A partir desse entendimento, pode-se mensurar a cultura de segurança, de forma significativa, em diferentes estágios na organização. Outra contribuição refere-se ao fato de que mudanças nas práticas coletivas, em termos de estrutura organizacional tornam-se mais fáceis do que mudanças na cultura organizacional (Reason, 1997; Guldenmund, 2001).

Diante do exposto, para conceituar a temática em estudo, este trabalho adota o conceito de cultura de segurança formulado por Cooper (2000), em razão de que o autor apresenta a cultura de segurança como algo que pode ser mudado, independentemente do estágio do ciclo de vida que a organização esteja inserida. Dessa forma, torna-se importante conhecer qual a cultura atual de segurança da organização, bem como identificar o seu posicionamento dentre os estágios de maturidade de cultura de segurança no trabalho. A depender do seu posicionamento em um determinado estágio de maturidade, torna-se possível verificar o quanto a segurança dos trabalhadores é valorizada na estrutura organizacional da empresa (Gonçalves, 2011).

## Maturidade da Cultura de Segurança no Trabalho

O conceito de maturidade da cultura de segurança no trabalho ganhou projeção nos Estados Unidos da América com o desenvolvimento do *Software Engineering Institute* (SEI), na década de 1980. Essa tecnologia veio atender a necessidade do governo americano de obter informações visando avaliar a capacidade das empresas contratadas no desenvolvimento de sistemas de informática. Com a alta demanda, na época, por informatização de dados, muitas empresas foram contratadas sem a capacidade técnica necessária, acarretando prejuízos de tempo e dinheiro público (Paulk, Curtis, Chrissis, & Weber, 1993).

Ressalta-se, nesse contexto do governo americano, a importância da informação (obtenção, retenção e disseminação) também no que se refere à cultura de segurança nas organizações. A ausência ou a ocorrência de falhas no seu fluxo podem acarretar resultados indesejáveis ou evitáveis, em parte face às políticas organizacionais ou por barreiras burocráticas (Westrum, 1993 e 2004). Para o autor, a análise do fluxo de informações

deve ser tratada de modo a possibilitar a criação de três estágios de maturidade: patológico, burocrático e sustentável.

A cultura patológica refere-se às informações utilizadas, como um recurso pessoal, como força de política no trabalho. A informação é retida ou utilizada como uma vantagem pessoal dentro da organização, portanto, não ocorre a sua disseminação. Já na cultura burocrática, a informação flui através de canais ou procedimentos formais da estrutura organizacional, geralmente insuficientes em períodos de crise ou de mudança rápida. Por fim, a cultura sustentável garante a fluidez da informação para a pessoa e momento certo, da forma eficiente (Westrum, 1993 e 2004).

Com base nos estágios de maturidade descritos acima, Hudson (2001 apud Gonçalves, 2011) propôs um modelo de identificação do estágio de maturidade de cultura de segurança na organização. Em sua proposta, o autor acrescenta dois outros estágios de maturidade, denominados como estágios reativo e proativo. No modelo proposto, a cultura de segurança no trabalho evolui de um estágio considerado inicial (estágio patológico) para um estágio considerado como o ideal (estágio sustentável), dentre um contínuo de cinco etapas (Gonçalves, 2011).

No estágio inicial (patológico), inexistem ações voltadas à segurança no trabalho. Nesse estágio, a organização procura atender a legislação e às normas legais que disciplinam o tema. Já no estágio reativo, as ações de segurança são reativas, realizadas após a ocorrência do acidente de trabalho. No estágio burocrático, a organização já possui um sistema para gerenciar possíveis riscos nos locais de trabalho, porém ainda não possui uma visão sistêmica voltada à saúde, segurança e meio ambiente. Suas ações são voltadas apenas para quantificar os riscos decorrentes de acidentes de trabalho.

O estágio proativo caracteriza um momento de transição para o estágio de cultura sustentável. Nele, a administração conduz melhorias contínuas na saúde, segurança e meio ambiente organizacional, buscando antecipar-se aos prejuízos decorrentes de acidentes de trabalho. Por fim, o estágio considerado ideal (estágio sustentável) é um sistema de saúde, segurança e meio ambiente em que a organização se baseia e se orienta para realizar ações de prevenção nas áreas de saúde e segurança no trabalho, procurando eliminar causas e controlando riscos (Hudson 2001 apud Gonçalves, 2011). Para o autor, os estágios determinantes da maturidade da cultura de segurança no trabalho podem ser mensurados através da análise de cinco fatores presentes no ambiente organizacional: informação, aprendizagem organizacional, envolvimento, comunicação e comprometimento.

A revisão na literatura nacional acerca da temática apontou para a existência de poucos estudos relacionando a cultura com a segurança do trabalho. Dentre os autores pesquisados, destacam-se Pontes e Honório (2008); Gonçalves (2011) e Campos e Dias (2012). Pontes e Honório (2008) abordam a cultura de segurança no trabalho em uma empresa metalúrgica, nos setores de usinagem, solda e montagem, em termos de clima de segurança do trabalho; comportamento de segurança do

trabalho e o sistema de gestão da segurança no trabalho. Os resultados demonstram que os empregados percebem a segurança no trabalho como algo importante e que auxilia o seu trabalho. Também possuem consciência da sua importância e disposição em colaborar com ela. Os empregados também consideram o ato inseguro o maior causador de acidentes de trabalho, alegando, contudo, que nem sempre é possível trabalhar de forma segura, principalmente com a pressão da chefia para atender as demandas exigidas.

Em uma pesquisa teórica, Campos e Dias (2012) buscaram identificar como o conceito de cultura de segurança e cultura organizacional evoluiu e como afeta os resultados das organizações. Como resultados, verificou-se que a maioria dos autores pesquisados concluíram no sentido de que cada organização possui sua própria cultura de segurança no trabalho, e que ela impacta diretamente na segurança dos trabalhadores. Para tanto, foi destacado que é preciso que as organizações conheçam a sua cultura de segurança, para que possam determinar o impacto que ela provoca na organização.

Por fim, Gonçalves (2011) desenvolveu um trabalho de grande relevância, abordando as temáticas de segurança no trabalho; cultura organizacional e cultura de segurança de trabalho, feito com o objetivo de validar o modelo proposto por Hudson. O objetivo de sua pesquisa consistiu em identificar o grau de maturidade da cultura de segurança no trabalho em indústrias dos setores químico e petrolífero. Desenvolvido em quatro fases: coleta de dados junto aos funcionários e gerentes; busca de evidências documentais e factuais; entrevistas em grupo com os gerentes e, por fim, validação do modelo de Hudson, que trata a maturidade de cultura de segurança do trabalho nas organizações. Com a validação do modelo, tornou-se possível identificar o grau de maturidade da cultura de segurança de trabalho nas organizações, transformando-se em uma importante ferramenta de gestão do sistema integrado de segurança no trabalho nas organizações.

## Metodologia

Para desenvolver a pesquisa optou-se por uma abordagem quantitativa e descritiva, em uma amostra não probabilística, feita por conveniência, sendo entrevistados os funcionários presentes no momento da coleta dos dados (Mattar, 2001). A amostra foi formada por funcionários e gerência, do setor operacional, de uma empresa de laticínios localizada na região sudoeste do Paraná.

A escolha da área operacional se deu em função de o chão de fábrica ser a área com maior incidência de acidentes de trabalho na organização. Segundo Gonçalves (2011), a incidência de acidentes de trabalho é muito maior nas áreas operacionais do que nas demais áreas da empresa, isso por que os funcionários operacionais estão mais expostos a possíveis situações de risco (acidentes, ruído, produtos tóxicos). Já os gerentes são os responsáveis pelas questões de segurança no ambiente de trabalho,

portanto, são os mais indicados, dentre o corpo gerencial, para demonstrar como são tratadas as questões de segurança do trabalho na empresa.

Estabeleceu-se como requisito de pesquisa que os respondentes não fossem contratados pela empresa em regime de terceirização do trabalho, conforme recomendado por Gonçalves (2011). Por fim, foi realizado um pré-teste junto à população pesquisada, evitando possíveis falhas, incompreensões, complexidade, ambiguidade ou linguagem inacessível do instrumento de coleta de dados (Rampazzo, 2013).

A pesquisa foi operacionalizada através de questionário estruturado, com roteiro de perguntas pré-definido. Para avaliar o estágio de maturidade da cultura de segurança do trabalho na empresa, o estudo utilizou o questionário adaptado por Gonçalves (2011), desenvolvido pelo autor com base no modelo de Hudson (2001). O instrumento contém 21 perguntas fechadas e de múltipla escolha, distribuídos entre os cinco fatores indicativos do grau da cultura de segurança no trabalho. O respondente foi convidado a escolher, em cada um dos fatores, a opção de resposta às perguntas que mais correspondia à situação vivenciada por ele na empresa.

As respostas das questões de pesquisa foram organizadas em planilha Microsoft Office Excel. Em seguida, se efetuou o cálculo das medidas de tendência central, que por sua vez fornece uma indicação da região de máxima frequência (moda) (Costa, 2002). Os resultados e discussões estão demonstrados na seção seguinte.

## Resultados e Discussão

A pesquisa foi realizada em uma empresa do ramo alimentício, situada na região Sudoeste do estado do Paraná, fabricante de diversos produtos, tais como: queijos, manteigas, requeijão, creme de leite, achocolatados, leite longa vida, etc. Atualmente, a empresa conta com setenta funcionários operacionais, distribuídos em três turnos de trabalho. A amostra da pesquisa foi constituída 47 e sete funcionários operacionais que estavam presentes no momento da coleta de dados.

Na área gerencial, foram entrevistados o gerente geral da empresa, o gerente da área de produção e o de segurança no trabalho, responsáveis pelas questões de segurança e prevenção de acidentes na empresa e, portanto, os mais indicados para demonstrar como as questões relacionadas à segurança e prevenção de acidentes são tratadas na empresa. O pré-teste do questionário, realizado em setembro de 2015, demonstrou a necessidade de mudança do local de assinalamento da resposta escolhida, antes situada ao final de cada afirmação e que foi deslocado para o início da respectiva afirmação. Dessa forma, o pré-teste possibilitou a aplicação de um questionário mais claro e ausente de incompreensões, ambiguidades ou linguagem inacessível (Rampazzo, 2013).

A coleta dos dados ocorreu nos meses de setembro e outubro de 2015, em horários previamente agendados com a gerência de produção, e foi realizada em três etapas. A primeira, com a área gerencial, aplicado a todos, simultaneamente. A segunda e a terceira etapas da pesquisa foram

realizadas antes do início dos turnos vespertino e noturno, junto aos funcionários do setor operacional presentes no momento da coleta de dados.

A análise dos dados compreendeu o cálculo das medidas de tendência central (moda) e indicação da região de máxima frequência, em relação aos cinco fatores definidores do estágio de maturidade da cultura de segurança no trabalho, conforme Gonçalves (2011):

a) Informação: confiança dos empregados em relatar as ocorrências anormais na empresa e os índices indicativos para monitoração do desempenho da segurança no trabalho, essenciais para formação de uma cultura informada.

b) Aprendizagem organizacional: forma como a empresa trata as informações sobre segurança no trabalho, suas análises, propostas de ação de melhorias, difusão aos empregados, e se a empresa busca desenvolver ações contínuas de melhoria dos processos visando à prevenção e segurança no trabalho.

c) Envolvimento: participação ativa dos empregados quanto à segurança, análise, identificação, propostas de melhorias e revisão dos procedimentos relacionados com a sua atividade.

d) Comunicação: trata-se da forma, conveniência e oportunidade em relação como ocorre a comunicação sobre segurança no trabalho, além de como a comunicação chega aos funcionários, compreensão e monitoração constante da comunicação na empresa.

e) Comprometimento: é composto pelos recursos e suporte alocados a segurança no trabalho, se refere à existência de um sistema de gestão da segurança, com a comunicação da visão, os objetivos, responsabilidades, políticas e qualificação relacionadas à segurança no trabalho.

Após a identificação dos fatores com a máxima frequência, por meio de estatística descritiva, foi possível situá-los em um dos cinco estágios que definem o grau de maturidade da cultura de segurança no trabalho, conforme o modelo proposto por Hudson.

## **Estágio de Maturidade da Cultura de Segurança no Trabalho na Área Operacional da Empresa**

A análise dos dados da pesquisa compreendeu o cálculo das medidas de tendência central (moda) e a indicação da região de máxima frequência de cada fator, correspondente às respectivas questões de pesquisa (Hudson, 2001 apud Gonçalves, 2011). Os resultados do estágio de maturidade da cultura de segurança estão demonstrados na Tabela 1.

1

Estágio de maturidade da cultura de segurança nos cinco fatores na percepção dos funcionários operacionais

| Fatores:                    | Patológico | Reativo | Burocrático | Proativo | Sustentável |
|-----------------------------|------------|---------|-------------|----------|-------------|
| Informação                  | 0%         | 0%      | 33,30%      | 50%      | 16,70%      |
| Aprendizagem organizacional | 50%        | 0%      | 0%          | 12,50%   | 37,50%      |
| Envolvimento                | 0%         | 0%      | 50%         | 0%       | 50%         |
| Comunicação                 | 0%         | 0%      | 0%          | 33,30%   | 66,70%      |
| Comprometimento             | 0%         | 12,50%  | 12,50%      | 25%      | 50%         |

Nota: Análise de dados (2018).

Como resultados, observa-se que o cálculo de máxima frequência relativa ao fator “informação” aponta duas possibilidades de alocação, podendo encontrar-se com maior incidência no estágio “proativo” (50%) e no estágio “burocrático” (33,3%). Tal situação, conforme Gonçalves (2011), decorre da impossibilidade de definir uma fronteira exata para cada estágio, ou seja, onde termina um e começa o outro. Assim, cada fator pode, em tese, impactar em vários estágios. Conforme o cálculo de frequência máxima, o estágio em que se encontra o fator “informação” é o estágio “proativo”. Em ambientes onde existe cultura de segurança, ocorre um maior desenvolvimento de atitudes e comportamentos dos indivíduos voltados à segurança (Hopkins, 2005 apud, Gonçalves, 2011).

De acordo com o Tabela 1, a aprendizagem organizacional é o único fator que se encontra no estágio “patológico” (50%).

Segundo Fleming (2001), quando a organização se encontra no primeiro estágio de maturidade, deve-se buscar desenvolver uma atitude de comprometimento da gerência em relação à segurança no trabalho. O comprometimento da gerência contribui para retirar do técnico da área a responsabilidade exclusiva pela prevenção e segurança no trabalho. Portanto, para que ocorra o deslocamento do estágio “patológico”, torna-se fundamental que as ações de segurança na empresa deixem de ocorrer exclusivamente em cumprimento de normas técnicas ou legais, passando a ser objetivo e responsabilidade de todos (Hudson, 2001 apud, Gonçalves, Andrade & Marinho, 2011).

Os fatores “comunicação”, “comprometimento” e “envolvimento” apresentaram os maiores valores de máxima frequência, de acordo com as respostas dos participantes da amostra. Conforme Tabela 1, esses fatores se posicionam no estágio “sustentável”, correspondendo a 66,7%; 50% e 50%, respectivamente. Trata-se do maior nível de maturidade da cultura de segurança e demonstra, por sua vez, que a empresa possui uma visão sistêmica integrando saúde, meio ambiente e segurança no trabalho ao sistema de gestão de segurança no trabalho.

A alocação desses três fatores determinantes da cultura de segurança no estágio “sustentável” demonstra a existência de planejamento sistematizado, com objetivos e planos de ações voltados à segurança preventiva. Em contrapartida, o plano sistematizado serve como base para o processo de tomada de decisão na empresa. A existência do plano reflete ainda a visão da segurança como um processo sistêmico, que deve ser melhorado continuamente, contando para tanto com a participação e contribuição de todos (Gonçalves, 2011). A caracterização dos participantes da amostra, dos fatores no respectivo estágio, através de estatística descritiva, identificou a maturidade da cultura de segurança do trabalho no setor operacional da empresa no estágio “sustentável”.

Nesse estágio, considerado o ideal quanto à maturidade da cultura de segurança, o gerenciamento da segurança na empresa é feito de forma processual, sistêmica e contínua, sendo aperfeiçoado mediante a contribuição de todos os envolvidos nas atividades do setor. Nesse estágio, ocorre também um contínuo processo de revisão dos procedimentos de trabalho, sendo os valores compartilhados entre todos os membros da organização (Agência Internacional de Energia Atômica, 2002).

### *Percepção da Gerência na Maturidade da Cultura de Segurança no Trabalho*

Conforme a literatura, o comportamento dos líderes leva à capacitação da gerência, o que estimula a cultura de segurança no trabalho, utilizando-se, para tanto, técnicas de envolvimento e comprometimento juntos aos funcionários. Assim, as iniciativas para cultura de segurança no trabalho necessitam de comprometimento bilateral, entre a organização e seus funcionários, que juntos provocam impacto positivo e fortalecem os princípios e filosofias da cultura de segurança no trabalho (Cooper, 2000).

Na pesquisa, os gerentes responderam as mesmas questões aplicadas aos funcionários operacionais. O objetivo, nessa etapa, foi identificar a visão gerencial a respeito da segurança no trabalho e, posteriormente,

estabelecer uma relação entre a visão gerencial e a dos funcionários do chão de fábrica.

A Tabela 2 demonstra os resultados da avaliação feita pelos gerentes, quanto aos cinco fatores definidores do estágio de maturidade da cultura de segurança no setor operacional do laticínio. A tabulação dos dados, através de estatística descritiva, estabeleceu o respectivo grau de maturidade da cultura de segurança no trabalho, na visão da administração do laticínio.

**Tabela 2**

Estágio de maturidade da cultura de segurança nos cinco fatores na percepção da gerência

| Fatores:                    | Patológico | Reativo | Burocrático | Proativo | Sustentável |
|-----------------------------|------------|---------|-------------|----------|-------------|
| Informação                  | 0%         | 0%      | 33,30%      | 50%      | 16,70%      |
| Aprendizagem organizacional | 50%        | 0%      | 0%          | 12,50%   | 37,50%      |
| Envolvimento                | 0%         | 0%      | 50%         | 0%       | 50%         |
| Comunicação                 | 0%         | 0%      | 0%          | 33,30%   | 66,70%      |
| Comprometimento             | 0%         | 12,50%  | 12,50%      | 25%      | 50%         |

Nota: Análise dos dados (2018).

Verifica-se que o estágio da cultura de segurança no trabalho, na visão da gerência, encontra-se no estágio “proativo”. Esse estágio, conforme Gonçalves (2011), é um estágio de transição para o estágio “sustentável”, considerado por Hudson como o ideal para a formação e manutenção de uma cultura voltada à segurança na organização. Para o autor, no estágio sustentável, com base nos valores presentes na organização, a administração conduz a processos de melhoria contínua, envolvendo as áreas de saúde, segurança e meio ambiente. Na avaliação feita pelos gerentes, o fator “envolvimento” teve a maior contribuição na alocação no estágio “proativo”, com uma representatividade de 100% dos dados analisados. Em contrapartida, o mesmo fator, na visão dos funcionários operacionais, foi alocado no estágio “sustentável” e “burocrático”. A divergência na alocação do estágio é decorrência do desinteresse dos funcionários em se envolver em questões relacionadas à segurança no trabalho. A divergência de opiniões entre os participantes da amostra, gerência e funcionários operacionais, ocorreu na análise do fator “confiança mútua entre os diversos setores”, representativo na opinião da gerência e necessitando de um maior desenvolvimento na opinião dos funcionários operacionais. Da mesma forma, a máxima frequência apontada pela gerência para o fator “informação” indicou uma transição entre os estágios “proativo” e “sustentável”. Já na opinião dos funcionários, a avaliação do fator “informação” determinou sua alocação no estágio “proativo”, com valores significativos também para ser alocado no estágio “burocrático”. A avaliação da administração quanto ao fator “aprendizagem organizacional”, determina a sua alocação no estágio “burocrático”. Nesse caso, novamente observa-se uma avaliação mais rigorosa dos funcionários em relação a esse fator, que, na avaliação dos respondentes, encontra-se no estágio “patológico”. Por sua vez, a análise do fator “comunicação” demonstrou equivalência entre os estágios “burocrático”, “proativo” e “sustentável”. Observa-se nesse caso, de acordo com cálculo de máxima frequência, que a cultura de segurança no trabalho encontra-se num processo de transição do estágio “burocrático” para o estágio “sustentável”. De acordo com o modelo de Hudson, nesse caso não há como definir a alocação do fator “comunicação” em um único estágio de maturidade, pois não se podem estabelecer, a priori, fronteiras entre os cinco fatores presentes no modelo (Gonçalves, 2011). Contudo, observa-se, um posicionamento contrário dos funcionários, para quem a cultura de segurança no trabalho no setor já atingiu o estágio “sustentável”, ou seja, possui um sistema integrado de gestão da saúde, segurança e meio ambiente. Nesse caso, observa-se uma avaliação do fator mais positiva por parte dos funcionários do que a avaliação feita pela gerência. Por fim, na avaliação da gerência, o fator “comprometimento” posiciona-se no estágio “sustentável” de maturidade da cultura de segurança. Os gerentes consideram que existe comprometimento de todos os envolvidos nas ações de prevenção de acidentes e manutenção de segurança no trabalho no ambiente operacional da empresa. Nesse caso, a avaliação da gerência é corroborada pela avaliação dos funcionários, que também posicionam o fator “comprometimento” no estágio “sustentável”. Tal avaliação remete ao conceito de que a cultura de segurança é algo a ser construído e, portanto, não nasce imediatamente de uma cultura organizacional. Ao contrário, a cultura de segurança emerge gradualmente da prática, persistência e comprometimento de todos os envolvidos (Reason, 1997).

### Considerações Finais

Este estudo se originou a partir de um conceito mais amplo em termos da abordagem da prevenção e segurança no ambiente de trabalho. Para

tanto, buscou analisar o estágio de maturidade da cultura de segurança no trabalho em um laticínio, localizado no Sudoeste do Paraná.

Essa abordagem e a própria temática são relativamente novas, em termos de discussões e estudos originados, e apresentam-se como importantes no desenvolvimento organizacional, em que se buscam maneiras de integrar sistemicamente os setores e pessoas da organização na busca do desenvolvimento de uma cultura de segurança no trabalho. Como método de pesquisa, o estudo fez uso da abordagem quantitativa, operacionalizada através de questionário estruturado, com roteiro de perguntas pré-definido e aplicado junto a funcionários operacionais e a gerência do laticínio.

A análise dos dados da pesquisa, feita pelos funcionários do setor operacional, em relação à avaliação dos cinco fatores indicativos do grau de maturidade da cultura de segurança na empresa, posiciona o setor operacional no estágio “sustentável”. Conforme Hudson, esse é o estágio ideal em termos de maturidade da cultura de segurança no trabalho (Gonçalves, 2011). Contudo, o estudo demonstra um posicionamento crítico nas questões relacionadas ao fator “aprendizagem organizacional”, que se encontra, de acordo com a amostra, posicionado no estágio “patológico”.

Em relação à avaliação da gerência, em relação aos mesmos cinco fatores avaliados pelos funcionários operacionais, o setor operacional é posicionado no estágio “proativo”, em transição para o estágio “sustentável”. Nesse aspecto, há uma concentração de valores, tanto na visão da gerência como dos funcionários operacionais, posicionando o setor operacional já como estágio “sustentável”. O que caracterizou a manutenção ainda da transição entre os dois estágios foi a avaliação do fator “envolvimento”, que, para os funcionários, encontra-se nos estágios “burocrático” e “sustentável” e, na avaliação dos gerentes, atingiu o estágio “proativo”. Tal situação é explicada por Hudson, para quem é característica destes dois estágios apresentarem certa difusão, já que não é possível definir exatamente quais são as suas fronteiras, ou seja, onde se inicia o estágio proativo e onde termina o estágio sustentável. (Gonçalves, 2011). Assim, é pertinente com os dados da pesquisa o posicionamento do setor operacional da empresa, tanto na avaliação dos funcionários quanto da gerência, no estágio “proativo” de maturidade da cultura de segurança do trabalho.

As possíveis limitações do estudo estão relacionadas à dificuldade inerente de se obter concordância e aderência das empresas em se discutir segurança no ambiente de trabalho, um tema aderente ao ambiente social e econômico da empresa e, portanto, com pouca abertura ao ambiente externo.

Em termos de desenvolvimento de novos estudos, sugere-se o prosseguimento da abordagem, com a adoção de outras técnicas de coleta e análise, para identificar os motivos da alocação do fator “aprendizagem organizacional” no estágio “patológico” e as estratégias para o reposicionamento desse fator. Outra indicação para futuros trabalhos consiste em identificar o grau de maturidade da cultura de

segurança no trabalho em duas ou mais empresas, da mesma atividade industrial, com o intuito de identificar incongruências em termos de maturidade da cultura de segurança no trabalho.

Por fim, cabe destacar as contribuições do estudo, sendo possível identificar o estágio de maturidade em que se encontra a cultura de segurança no trabalho na empresa, o que poderá contribuir no desenvolvimento de estratégias e ações voltadas para a prevenção e segurança do trabalho.

## Referências

- Agência Internacional de Energia Atômica (2002). INSAG-15 - Key practical issues in strengthening safety culture. Vienna. Recuperado de [http://www-pub.iaea.org/MTCD/publications/PDF/Pub1137\\_scr.pdf](http://www-pub.iaea.org/MTCD/publications/PDF/Pub1137_scr.pdf).
- Campos, D. C., & Dias, M. C. F. (2012). A cultura de segurança no trabalho: um estudo exploratório. *Sistema e Gestão – Revista Eletrônica*, 7 (4), 594-604.
- Choudhry, R. M., Fag, D., & Mohamed, S. (2007). The nature of safety culture: a survey of the state-of-the-art. *Safety Science*, 45, 903-1012.
- Cooper, M. D. (2000) Towards a model of safety culture. *Safety Science*, 36(2), 111-136.
- Cox, S. J., & Cheyne, A. J. T. (2000). Segurança Climática e Medição: guia do usuário e toolkit. Recuperado de <http://www.lboro.ac.uk/media/wwwlboroacuk/content/sbe/downloads/Offshore Safety Climate Assessment.pdf>.
- Costa, P. L. O. Neto. (2002). Estatística (2a. ed.). São Paulo: Editora Blucher.
- Fleming, M. (2001). Safety culture maturity model. In: Health and Safety Executive. Colegate, Norwich.
- Glendon, A. I., & Stanton, N. A. (2000). Perspectivas Sobre a Cultura de Segurança. Recuperado de <http://bura.brunel.ac.uk/bitstream/2438/2032/1/Perspectives%20on%20Safety%20Culture%20-%20Glendon%20&%20Stanton.pdf>.
- Gonçalves Fº, A. P. (2011). Cultura e gestão de segurança no trabalho em organizações industriais: uma proposta de modelo. (Tese de Doutorado). Universidade Federal da Bahia, Bahia, BA, Brasil.
- Gonçalves Fº, A. P., Andrade, J. C. S., & Marinho, M. M. O. (2011). Cultura e gestão da segurança no trabalho: uma proposta de modelo. *Gest. Prod*, 18(1), 205-220.
- Guldenmund, F. W. (2001). The nature os safety culture: a review da theory and reseach. *Safety Science*, 34, 215-257.
- Konig, M. (2015). Acidentes de trabalho custaram R \$70 bilhões em 7 anos. *Gazeta do Povo*. Recuperado de <http://www.gazetadopovo.com.br/vida-e-cidadania/especiais/acidentes-de-trabalho-no-brasil/perdas-humanas-em-cifras-bilionarias.jpp>.
- Marras, J. P. (2000). Administração de Recursos Humanos: Do Operacional ao Estratégico (3a. ed.). São Paulo: Futura.
- Mattar, J. (2001). Metodologia Científica na Era da Informática (3a. ed.). São Paulo: Saraiva.

- Ministerio da Previdencia Social (2015). Estatísticas de acidentes de trabalho de 2013. Recuperado de <http://www.previdencia.gov.br/dados-abertos/aeat-2013/estatisticas-de-acidentes-do-trabalho-2013/>.
- Paulk, M. C., Curtis, B., Chrissis, M. B., & Weber, C. V. (1993). Capability maturity model for software. Version 1.1. Pensylvania: Software Engineering Institute. Recuperado de <https://www.sei.cmu.edu/reports/93tr024.pdf>.
- Pontes, A. C. S. (2008). Cultura de Segurança e suas Implicações na Prevenção de Acidentes do Trabalho. Recuperado de [http://unihorizontes.br/novosite/banco\\_dissertacoes/210820090735369800.pdf](http://unihorizontes.br/novosite/banco_dissertacoes/210820090735369800.pdf).
- Pontes, L. C. S., & Honório, L. C. (2008, setembro). Cultura de segurança do trabalho: o caso de uma grande metalúrgica produtora de equipamentos para a construção. Anais do Encontro da Anpad. Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 32.
- Rampazzo, L. (2013). Metodologia Científica: para Alunos dos Cursos de Graduação e Pós-Graduação. (7a. ed.). São Paulo: Edição Loyola.
- Reason, J. (1997). Managing the Risks of Organizational Accidents. Inglaterra: Ashgate Publishing Limited.
- Revista Proteção (2015). Anuário Brasileiro de Proteção 2015. Recuperado de [http://www.protecao.com.br/materias/anuario-brasileiro-de\\_p\\_r\\_o\\_t\\_e\\_c\\_a\\_o\\_2015/brasil/AJyAAA](http://www.protecao.com.br/materias/anuario-brasileiro-de_p_r_o_t_e_c_a_o_2015/brasil/AJyAAA).
- Tagliapietra, O. M., & Bertolini, G. R. F.(org.) (2010). MBA: Recursos Humanos. Cascavel: Assoeste.
- Westrum, R. (1993). Cultures with requisite imagination. In: J. A. Wise, V. D. Hopkin, & P. Stager (Orgs.). Verification and Validation of Complex Systems: Human Factors Issues. (413-427). New York: Springer-Verlag.
- Westrum, R. (2004). A typology of organizational cultures. Quality & Safety in Health Care (13), 22-27.