



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE FEIRA DE SANTANA
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

LIDIANE DE ANDRADE SANTANA

**Aspectos organizacionais propulsores da cultura de segurança:
estudo de caso em uma Indústria de Feira de Santana**

**Feira de Santana/Bahia
2025**

LIDIANE DE ANDRADE SANTANA

**ASPECTOS ORGANIZACIONAIS PROPULSORES DA
CULTURA DE SEGURANÇA: ESTUDO DE CASO EM UMA
INDÚSTRIA DE FEIRA DE SANTANA**

Monografia apresentada como trabalho de conclusão do Curso de Administração da Universidade Estadual de Feira de Santana, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração, sob orientação da Prof.^a Me. Katia Maria Mendes Silva

Feira de Santana/Bahia

2025

RESUMO

Este trabalho acadêmico possui como objetivo apresentar como as estratégias organizacionais influenciam na promoção da cultura de segurança em uma Indústria de embalagens da cidade de Feira de Santana – BA. Trata-se de um estudo sobre os aspectos organizacionais que inferem na cultura de segurança. Esta pesquisa baseou-se em uma metodologia qualitativa de caráter exploratório e análise documental, fazendo uso de uma entrevista semiestruturada para identificar os alinhamentos estratégicos de segurança e sua visibilidade nos níveis hierárquicos de interesse sendo, o coordenador de produção, representando uma visão estratégica e de liderança na empresa; o analista de recursos humanos: trazendo uma visão do RH e tática a respeito da cultura de segurança; e a técnica de segurança, trazendo uma visão operacional sobre o tema. Os dados foram tratados utilizando a análise de conteúdo de Bardin, optando-se pela análise categorial. Os resultados das entrevistas e da análise documental indicaram que as estratégias implementadas pela empresa contribuíram para evolução gradual do nível de maturidade segurança, no entanto, notou-se através das falas dos entrevistados pontos de divergências a respeito das categorias analisadas.

Palavras-chave: segurança. cultura de segurança. maturidade de segurança.

ABSTRACT

This academic paper aims to present how organizational strategies influence the promotion of a safety culture in a packaging industry located in Feira de Santana, Bahia, Brazil. It is a study on the organizational aspects that impact the safety culture. The research adopted a qualitative, exploratory methodology combined with document analysis, using a semi-structured interview to identify strategic safety alignments and their visibility across relevant hierarchical levels. The participants included: the production coordinator, representing a strategic and leadership perspective within the company; the human resources analyst, offering a tactical HR viewpoint regarding the safety culture; and the safety technician, providing an operational perspective on the topic. Data were analyzed using Bardin's content analysis method, specifically the categorical analysis approach. The results from the interviews and document analysis indicated that the strategies implemented by the company contributed to the gradual development of safety maturity. However, interview responses revealed some divergences concerning the analyzed categories.

Keywords: security. security culture. security maturity. organizational strategies.

Sumário

1 INTRODUÇÃO	1
2 REFERENCIAL TEÓRICO	4
2.1 Histórico da segurança do trabalho no mundo e no Brasil	4
2.1.1 Histórico da segurança em Feira de Santana	8
2.1.2 Organizações e movimentos relacionados com a segurança	9
2.2 Normas e requisitos de segurança do trabalho	11
2.2.1 ISO 45001	11
2.2.2 ISO 31000.....	12
2.3 Aspectos organizacionais e suas estratégias	14
2.3.1 Comunicação	15
2.3.2 Liderança organizacional.....	16
2.3.3 Capacitação Profissional.....	17
2.3.4 Programa de reconhecimento	18
2.3.5 Controle de indicadores	19
2.3.6 Aprendizagem organizacional	20
2.3.7 Ambiente operacional.....	20
2.3.8 Práticas preventivistas de acidentes	21
2.4 Cultura Organizacional.....	21
2.4.1 Cultura de segurança	23
2.4.2 Maturidade da Cultura de Segurança	26
2.4.3 Fatores comportamentais.....	28
3 METODOLOGIA.....	32
3.1 Classificação e caracterização da pesquisa.....	32
3.2 População e amostra da pesquisa	33
3.2.1 A cidade.....	33

3.2.2 A empresa	34
3.3 Instrumento de Pesquisa	34
3.4 Técnicas de coleta de dados.....	35
3.5 Etapas da análise de dados.....	36
3.5.1 Estudo dos cenários	36
3.5.2 Análise das entrevistas.....	36
4 ANÁLISE DE DADOS.....	40
4.1 Contextualização da avaliação cultural de segurança: resgate histórico das ações realizadas pela empresa para criação da cultura de segurança.	40
4.2 A cultura de segurança da empresa em 2019	43
4.3 A cultura de segurança da empresa em 2022	46
4.4 Análise e discussão da pesquisa	49
4.4.1 Compromisso da liderança	51
4.4.2 Comunicação	56
4.4.3 Treinamento contínuo.....	62
4.4.4 Integração da segurança nas estratégias de negócio.....	67
4.4.5 Reconhecimento e recompensa	71
4.4.6 Avaliação e monitoramento.....	75
4.4.7 Cultura de aprendizado.....	78
4.4.8 Participação dos colaboradores	82
4.4.9 Ambiente físico seguro.....	85
4.4.10 Análise de risco e prevenção	89
4.4.11 Consistência nas práticas	93
4.4.12 Envolvimento da comunidade	97
4.5 Consolidação dos dados	100
4.5.1 Divergências entre os entrevistados	100
4.5.2 Pontos fortes e pontos de melhoria com base nas entrevistas	101

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	104
REFERÊNCIAS	106
ANEXOS	111
Anexo I - Normas regulamentadoras.....	111
APÊNDICES.....	115
Apêndice A – Pauta da pesquisa semiestruturada	115
Apêndice B – Glossário de programas e ferramentas.....	119
Apêndice C – Termo de autorização da pesquisa.....	120

1 INTRODUÇÃO

Segundo Chiavenato (2014), a relação de interdependência das pessoas e da organização, se caracteriza partindo do princípio que o homem necessita do trabalho para garantir a subsistência e alcançar suas realizações pessoais, enquanto as organizações também dependem diretamente das pessoas para operar, produzir e atingir os objetivos estratégicos, “[...] são elas que fornecem dinamismo, energia, inteligência, criatividade e racionalidade, elementos essenciais para o funcionamento e sucesso das organizações.” (Chiavenato, 2014, p. 6). Por vezes, essas relações do homem com a organização se esbarram em alguns desafios. Entre eles destaca-se a necessidade de alinhar expectativas e demandas individuais, como o desejo por realização pessoal, desenvolvimento profissional e qualidade de vida, com as políticas da organização e as condições de trabalho oferecidas por elas.

Quando há um desalinhamento entre os valores da organização e as necessidades dos funcionários, surgem conflitos que podem comprometer o desempenho organizacional..

O aspecto cultural é outro ponto a destacar quando falamos de desafios da área de gestão organizacional e da segurança do trabalho. A vivência profissional, o histórico de vida, o contexto em que foi criado, por exemplo, fazem parte da identidade do indivíduo. Por vezes o histórico-cultural de cada indivíduo, pode dificultar a assimilação de regras e procedimentos a serem cumpridos no ambiente de trabalho (Andrade, Filho e Marinho, 2010).

Schein (2009) afirma que, embora a cultura seja uma ideia abstrata, as forças que ela gera em contextos sociais e organizacionais são muito poderosas, concluindo que “[...] se não compreendermos como essas forças operam, acabaremos nos tornando vítimas delas” (Schein, 2010 p. 3). Sob essa ótica, em suas análises sistemáticas de possíveis causas dos acidentes do trabalho, Oliveira (2003) propõe um modelo de gestão de segurança pautado em três pilares: os aspectos culturais, ferramentas de análises de risco e controle dos objetivos da organização, reforçando que os aspectos culturais constituem o pilar mais expressivo, capaz de facilitar ou inibir o entendimento e aceitação das normas de segurança.

Tradicionalmente, os métodos utilizados para prevenção de acidentes consistiam em duas abordagens: a primeira baseia-se na proteção física e legal dos indivíduos para prevenir danos, incluindo medidas como legislações rigorosas e a implementação de barreiras físicas. A ideia é que, ao limitar as condições em que os acidentes podem ocorrer, a segurança seria aumentada. A segunda abordagem foca no desenvolvimento do conhecimento e das

competências dos indivíduos, como treinamento e capacitação adequada para que os trabalhadores possam evitar acidentes por conta própria (Cooper, 2001).

As duas abordagens continuam sendo perspicazes no processo de prevenção de acidentes, todavia, eventos como o acidente nuclear de *Chernobyl*¹, serviu como catalisador para reavaliação das práticas de segurança. Esse desastre nuclear revelou falhas nos sistemas tradicionais e destacou a necessidade de se adotar abordagens mais integradas e profundas na segurança industrial. Em resposta a essas falhas, a abordagem moderna de segurança no local de trabalho passou a enfatizar a criação de uma cultura de segurança.

As gestão das organizações têm se integrado cada vez mais com a cultura de segurança nas organizações. Promover um ambiente de trabalho seguro não apenas cumpre com requisitos legais e éticos, mas também contribui para o bem-estar e a produtividade dos funcionários. A cultura de segurança envolve a implementação de políticas e procedimentos que minimizem riscos e protejam a saúde dos funcionários além de, de um programa consistente de treinamento, uma comunicação eficiente e a postura da liderança que servirá como exemplo de boas práticas.

Do ponto de vista estratégico, ações voltadas para a segurança podem incorporar esse valor à cultura organizacional, promovendo treinamentos regulares, programas de reconhecimento e incentivando a conscientização e a melhoria contínua das condições de trabalho. Para que exista cultura de segurança considerada positiva é necessário a participação ativa de todos os níveis da organização, desde a alta gerência até os trabalhadores na linha de frente.

As práticas da organização na promoção da cultura de segurança também possuem um impacto direto na redução do absenteísmo e dos afastamentos, melhorando a produtividade, assim como diminuem os custos associados a substituições temporárias e ao treinamento de novos funcionários. Ademais, uma força de trabalho saudável e presente contribui para a manutenção de um ambiente de trabalho estável e eficiente, reforçando a importância de uma gestão que priorize a segurança e o bem-estar dos seus colaboradores (Gonçalves, 2010).

As organizações são um fator chave para direcionar ações que agregam e impactam o campo da segurança do trabalho, que por sua vez, são de grande importância para as que possuem uma estratégia organizacional que preza pela vida e bem-estar dos seus colaboradores,

¹ O desastre de *Chernobyl*, em 26 de abril de 1986, ocorreu quando uma explosão no reator da usina nuclear liberou grandes quantidades de radiação, afetando gravemente a saúde e o meio ambiente. A falha, resultado de um teste de segurança mal-conduzido, forçou a evacuação de milhares e deixou consequências duradouras.

além da sua imagem. Diante desse contexto, surge a seguinte problemática que norteia esta pesquisa: Como os aspectos organizacionais influenciam na promoção da cultura de segurança em uma indústria de embalagens de Feira de Santana, Bahia?

Este projeto de pesquisa tem como objetivo geral identificar a contribuição das estratégias organizacionais na evolução da Cultura de segurança em uma indústria X na cidade de Feira de Santana, tendo os seguintes objetivos específicos: a) identificar as práticas da organização que integram a cultura de segurança; b) analisar fatores críticos que influenciam cultura de segurança; c) avaliar o papel da liderança na promoção e sustentação de práticas seguras no ambiente organizacional.

A pesquisa monográfica em questão se justifica pela relevante influência no que diz respeito a cultura de segurança dentro do ambiente organizacional, já que está diretamente ligada à temas que envolvem gestão de pessoas, estratégias organizacionais, liderança e proteção à integridade dos colaboradores, além da segurança ser indicador chave de confiabilidade no âmbito industrial. Espera-se que o estudo sirva como uma nova fonte de conhecimento, uma vez que o tema ainda é pouco abordado nesta instituição. Ademais, a vivência da autora dentro da gestão de pessoas, fazendo parte de um setor que influencia na cultura de segurança também motivou o desenvolvimento desta pesquisa.

Este trabalho científico está estruturado em cinco capítulos. O primeiro capítulo apresenta a introdução, onde são mostrados os aspectos centrais, como a questão norteadora, o objetivo geral e específicos, e uma breve contextualização da relação entre a área organizacional e segurança do trabalho. O segundo capítulo é composto pelo referencial teórico, no qual, foi realizado o levantamento bibliográfico através de artigos acadêmicos, livros e relatórios governamentais que traz embasamento para a pesquisa.

O terceiro capítulo aborda a estrutura metodológica que foi pautada neste trabalho se tratando de uma pesquisa qualitativa, baseada em análise de dados secundários, entrevistas e análise do conteúdo das entrevistas.

O quarto capítulo apresenta o estudo de caso, sendo dividido em quatro sub etapas: contextualização; análise do cenário da empresa em 2019; análise do cenário da empresa em 2022; análise e discussão da pesquisa.

Por fim, as considerações finais a respeito dos resultados obtidos pelo estudo em questão.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Histórico da segurança do trabalho no mundo e no Brasil

A Revolução Industrial, iniciada na Inglaterra no final do século XVIII, transformou o modo de produção das organizações. Essa transformação impulsionada pela introdução de máquinas a vapor, uma nova fonte de energia, aumentou de forma expressiva a capacidade produtiva das indústrias. Antes, a maior parte da produção era artesanal e produzida em pequenos escritórios ou em casa, com ferramentas manuais e de baixo desempenho. Com o avanço da tecnologia, tornou-se possível operar máquinas mais complexas e em grande escala, levando à criação de um modelo de sistema fabril, onde a produção passou a ser especializada em um único local e organizada de forma mais eficiente.

O novo sistema fabril permitiu o uso de máquinas para acelerar a produção e reduzir custos, o que trouxe enormes benefícios econômicos e a consolidação do capitalismo, no entanto, gerou as primeiras preocupações com a segurança dos trabalhadores. O novo modelo das organizações de trabalho era baseado no uso do capital. O empresário passava a ser dono das ferramentas, matérias-primas e da produção, controlava os horários e a divisão de tarefas, com o objetivo de aumentar a produtividade (Freitas, 2022).

A exploração de mão-de-obra barata, especialmente de mulheres e crianças começou a crescer; as pessoas ganhavam menos com jornadas de trabalhos longas, trabalhavam em condições perigosas, sem nenhum tipo de equipamentos de proteção, o que aumentava muito o número de acidentes de trabalho. Segundo Freitas (2022), os principais riscos oriundos de processo de produção com máquina a vapor eram:

- Incêndio ou explosão as etapas de produção de vapor e transformação do vapor em energia mecânica;
- Doenças ocupacionais, como a surdez, devido ao ruído das caldeiras e a fuligem decorrente da decomposição fumo de combustão no qual gerava tumores nos operários;
- Acidentes por rompimento das correias de transmissão dos motores (das máquinas a vapor).

As condições de trabalho eram marcadas pela ausência de regulamentações efetivas, falta de fiscalização, jornadas excessivas sem intervalos adequados e salários notoriamente

baixos, dificultando a subsistência dos trabalhadores e suas famílias. Esse cenário contribuía para um ambiente propenso a acidentes e doenças ocupacionais, nesse contexto, foram surgindo os primeiros movimentos operários contra as más condições de trabalho. Assis (2021) aponta que neste período os primeiros passos para que as indústrias voltassem suas atenções para segurança do trabalho se deve a lei *Factories Act* 1802², ou Lei da Moral e Saúde dos Aprendizes. Dentre os pontos destacados pela autora, essa Lei trazia os seguintes pontos voltados para a preocupação com a segurança:

- a) Ventilação em ambiente de fábrica;
- b) Remoção de sujeiras, pelo menos duas vezes ao ano;
- c) Jornada de oito horas para crianças entre 9 e 13 anos;
- d) Proibição do trabalho de crianças menores de 9 anos;
- e) Separação de sexo nos quartos de dormir, e limitação do número de crianças que poderiam dormir em cada cama;
- f) Responsabilidade dada ao empregador para tratamento de doenças infecciosas.

A fiscalização do cumprimento dessas normas só passou a ocorrer em 1831, 29 anos depois de sua criação. Em 1833 surge outro marco na história da segurança do trabalho, devido a aprovação da lei *Labour of Children, etc³, in Factories Act*, que previa a proibição do trabalho noturno para menores de 18 anos, direito a uma hora de almoço para as crianças, e trabalho infantil foi limitado a 48 horas por semana.

A Lei *in Factories Act* ou a Lei das fábricas, foi a primeira lei com um grande poder de relevância que introduziu as inspeções das rotinas fabris e a penalização para quem não a respeitasse surge no Reino Unido amparado pelo movimento cartista que buscava combater a desigualdade e a insatisfação com a situação socioeconômica da época. Embora não tenha alcançado todas as suas metas, o movimento teve um impacto duradouro na política e nas reformas sociais no Reino Unido.

Nessa época, a Europa já encaminhava sua estrutura de legislações voltadas para a segurança do trabalho. A evolução da segurança do trabalho no Brasil, ocorreu a partir de

² A Lei *Factory Act* de 1802 foi a primeira legislação na Inglaterra a proteger trabalhadores, especialmente crianças, nas indústrias têxteis. Estabeleceu regulamentações sobre condições de trabalho, limitando as horas de trabalho e exigindo ambientes mais seguros. A lei surgiu em resposta a preocupações sobre longas jornadas e condições insalubres.

³ A Lei *Labour of Children etc., in Factories Act* foi uma continuação das iniciativas de proteção a crianças trabalhadoras. Ela estabeleceu regras mais rigorosas sobre horas de trabalho e segurança nas fábricas. A legislação visava garantir que crianças não fossem submetidas a jornadas excessivas nem a ambientes perigosos.

1.930 à medida em que o país transitava de uma economia manufatureira para a adoção de máquinas e equipamentos no processo produtivo e os riscos⁴ associados às atividades laborais aumentavam.

O grande marco dessa evolução ocorreu no ano de 1943 com a instituição da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). Essa legislação abrangente estabeleceu direitos e deveres para empregadores e empregados, com o objetivo de garantir condições mais justas e equilibradas no ambiente de trabalho. Futuramente as leis da previdência social – n. 8.213/91, e a Lei complementar 6.514/77 fizeram este tema ganhar mais força no ambiente de trabalho brasileiro, conforme descrito a seguir:

Art. 19. Acidente do trabalho é o que ocorre pelo exercício do trabalho a serviço de empresa ou de empregador doméstico ou pelo exercício do trabalho dos segurados referidos no inciso VII do art. 11 desta Lei, provocando lesão corporal ou perturbação funcional que cause a morte ou a perda ou redução, permanente ou temporária, da capacidade para o trabalho. (Brasil, 1991 - Lei Nº 8.213).

Em outras palavras, o texto estabelece que um acidente do trabalho ocorre quando há lesão corporal ou perturbação funcional decorrente do exercício do trabalho, seja a serviço de uma empresa, empregador doméstico ou de segurados especificados na legislação. Essa lesão ou perturbação funcional deve resultar na morte do trabalhador ou na perda ou redução, temporária ou permanente, de sua capacidade para o trabalho.

Acidente do trabalho é um evento não planejado que ocorre no exercício do trabalho, ocasionando lesão corporal ou perturbação funcional, morte, perda permanente ou temporária da capacidade para o trabalho. São classificados em três tipos, segundo Peixoto (2010) em:

- a) **Acidente Típico:** é o que ocorre na execução do trabalho, envolvendo atividades laborais;
- b) **Acidente de Trajeto:** ocorre no percurso habitual entre a residência e o local de trabalho, ou vice-versa;
- c) **Doença Ocupacional:** resulta da exposição a agentes nocivos presentes no ambiente de trabalho, desenvolvendo-se ao longo do tempo.

Mais recentemente, observa-se um aumento nos números de acidentes de trabalho, destacando-se em primeiro lugar, os Acidentes Típicos, logo em seguida os Acidentes de

⁴ Segundo Chiavenato (2014), o conceito de perigo pode ser definido como a fonte ou situação com potencial para causar dano, lesão, prejuízo à saúde, ou danos materiais. Já o risco é a probabilidade de que um perigo cause um dano ou lesão, levando em consideração a exposição ao perigo.

Trajetos e em terceiro lugar a categoria de Doenças de Trabalho. Ambas as categorias registraram um aumento de um ano para o outro. O Quadro 01, a seguir, apresenta a quantidade de acidentes de trabalho ocorridos no Brasil durante o período de 2020 a 2022.

Os dados também revelam que no ano de 2022, aproximadamente 75.518 acidentes não foram registrados na CAT - Comunicação Interna de Acidentes do Trabalho. É importante ressaltar que no período de 2019 a 2022 enfrentamos a pandemia do COVID-19, o que trouxe desafios significativos para a saúde mental em escala global e muitas organizações tiveram que adotar o trabalho home-office como medida de segurança e proteção contra o vírus.

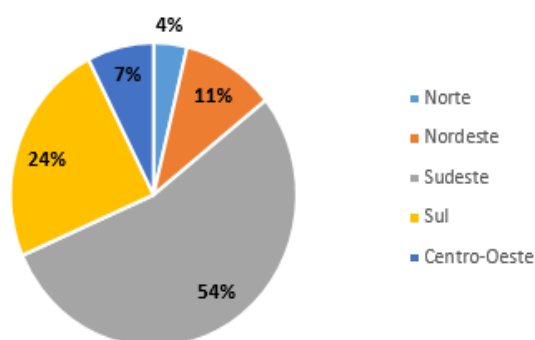
Quadro 01 – Quantidades de Acidentes do Trabalho ocorrido no Brasil

QUANTIDADE DE ACIDENTES DO TRABALHO					
ANO	TÍPICO	TRAJETO	DOENÇA DO TRABALHO	SEMGAT REGISTRADA	TOTAL
2019	374.545	102.213	9.352	96.397	582.507
2020	322.903	61.014	33.575	48.280	465.772
2021	379.347	104.267	21.200	76.019	580.833
2022	418.684	122.505	27.659	75.518	644.366

Fonte: Anuário Estatístico da Previdência Social, 2022, adaptado pela autora.

Ainda de acordo com o Anuário Estatísticos da Previdência Social (2022), o setor industrial no ano de 2022 foi a atividade econômica em que mais ocorreram acidentes de trabalho. No mesmo ano, como aponta o gráfico 01, a região brasileira em que se concentrou o maior número de vítimas de acidentes do trabalho foi a região Sudeste, em segundo lugar a região Sul com 24%, em terceiro lugar a região Nordeste, ocupando o quarto lugar a região Centro – Oeste e em quinto lugar a região Norte. Leva-se em consideração nesse ranking os números de habitantes por região e o seu desenvolvimento econômico, a região Sudeste é a região brasileira mais populosa e onde se concentra também o maior número de indústrias no Brasil.

Gráfico 01 – Percentual de Acidentes do Trabalho ocorrido por região brasileira



Fonte: Anuário Estatístico da Previdência Social, 2022. Adaptado pela autora.

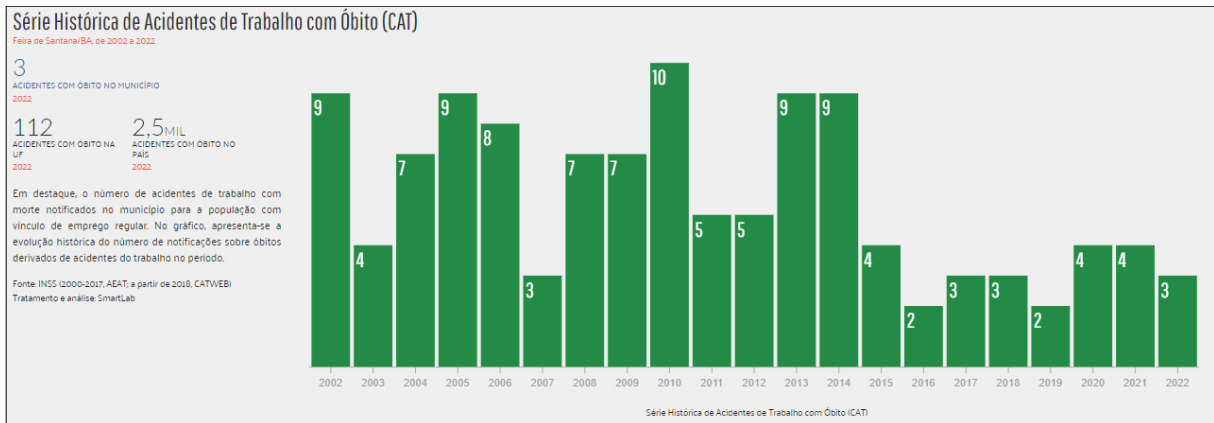
2.1.1 Histórico da segurança em Feira de Santana

A principal atividade econômica do Polo Industrial do Subaé (CIS) localizado em Feira de Santana – BA é a Indústria de Transformação, para a análise dos dados foram estratificados da região as seguintes atividades econômicas: Abate de reses, exceto suínos; Carga e descarga; Fabricação de alimentos para animais; Fabricação de aparelhos; Fabricação de chapas e de embalagens de papelão ondulado; Fabricação de embalagens de papel; Fabricação de pneumáticos e de câmaras de ar; Fabricação de produtos alimentícios; Fabricação de produtos de metal; Fabricação de produtos derivados do cacau, de chocolates e confeitos e Fabricação de refrigerantes e de outras bebidas não alcoólicas.

Dos acidentes ocorridos em 2021, segundo os dados do Observatório de Segurança e Saúde do Trabalho (2021), 14% estão relacionados às atividades industriais, o que corresponde a 135 acidentes e os membros do corpo mais frequentemente atingidos foram os dedos.

O município ocupa o segundo lugar com o maior número de Acidentes do Trabalho do Estado da Bahia. No ano de 2022, foram notificados através de Comunicação Interna de Acidentes de Trabalho (CAT) cerca de 1.082 acidentes, entres eles 3 óbitos. Esses resultados foram registrados considerando a população com vínculo empregatício regular. Fazendo uma análise histórica dos últimos três anos, em 2020 a cidade atingiu um total de 765 acidentes de trabalho e no ano posterior os números subiram para 969 acidentes notificados em CAT, no entanto, analisando os dados do ano 2021 para o ano 2022 tivemos um aumento de 27% dos números (em 2022 tiveram 1.082 registros). Ao analisar o histórico de óbitos no município temos os seguintes dados do quadro 02.

Quadro 02 – Quantidades de óbitos em Feira de Santana



Fonte: Anuário Estatístico da Previdência Social: SmartLab Online, 2022.

A respeito dos dados apresentados, Feira de Santana registrou uma média de 5,6 óbitos por ano nos últimos 20 anos, sendo que no ano de 2022, os números representam uma redução em 46,15% de casos em relação a média anual. Em comparação com os dados nacionais do Anuário Estatísticos do IBGE (2022), a média de óbitos por acidentes de trabalho ocorridos no Brasil foi de 2.589 óbitos por ano, sendo que no ano de 2022 tivemos 2.538 óbitos (1,98% abaixo da média anual). Essas informações revelam que a redução do número de acidentes está acontecendo no país, e Feira de Santana está reduzindo em uma escala maior do que nos outros municípios do país.

2.1.2 Organizações e movimentos relacionados com a segurança

Se tratando de segurança do trabalho dentro das organizações, há dois elementos de relevância na promoção e no fortalecimento das práticas de proteção ao trabalhador: a Organização Internacional do Trabalho (OIT) e o movimento sindical.

2.1.2.1 Organização Internacional do Trabalho (OIT)

Um fator diretamente relacionado a como as organizações moldaram a sua rotina de trabalho pensando nas questões trabalhistas se deve à criação da OIT - Organização Internacional do Trabalho em 1919. A OIT, como consta na descrição do seu site oficial, “se dedica a promover a justiça social e os direitos humanos e trabalhistas reconhecidos internacionalmente, buscando sua missão fundadora de que a justiça social é essencial para a paz universal e duradoura.” (OIT, 2024). Ela é a única agência tripartite da ONU, ou seja,

composta por Governo, trabalhadores e empregadores e está voltada ao desenvolvimento de políticas e programas que promovam um trabalho decente para todas as mulheres e homens, atuando em mais de 187 países.

No Brasil a OIT surgiu em 1950, estabelecendo normas internacionais de trabalho, dedicando-se para causas, como consta em seu site oficial, “que envolve temas como o combate ao trabalho forçado, ao trabalho infantil e ao tráfico de pessoas, assim como a promoção do trabalho decente para jovens e migrantes e da igualdade de oportunidades e tratamento, entre outros.” (OIT, 2024).

2.1.2.2 Movimento sindical

Um sindicato, como definido no site oficial do Jusbrasil (2012), “é uma associação de trabalhadores tendo como função defender os seus interesses e direitos profissionais e de sua cidadania.”, este movimento surgiu de maneira legal no Brasil a partir de 1931 com o decreto conhecido como Lei de Sindicalização, e foi fortalecido em 1943 com a CLT - Consolidação de Leis Trabalhistas , que conceitua um sindicato como:

Art. 511. É lícita a associação para fins de estudo, defesa e coordenação dos seus interesses econômicos ou profissionais de todos os que, como empregadores, empregados, agentes ou trabalhadores autônomos ou profissionais liberais exerçam, respectivamente, a mesma atividade ou profissão ou atividades ou profissões similares ou conexas.

Sendo assim o movimento sindical permite que os colaboradores de uma mesma categoria se organizem para fazer reivindicações quanto a seus direitos ou benefícios, dando poder de resposta frente às organizações empregadoras. Este fator está diretamente relacionado à segurança do trabalho, pois os sindicatos podem mediar conflitos relacionados às condições de trabalho, negociar melhorias em planos de saúde ou pressionar as empresas quanto a riscos crônicos aos colaboradores, fazendo com que a empresa busque evitar problemas ergonômicos, auditivos, dentre outros.

2.2 Normas e requisitos de segurança do trabalho

A Portaria nº 3.214, datada de 8 de junho de 1978, regulamentou a lei 6.514 de dezembro de 1977. Essa regulamentação emitida pelo MTE - Ministério do Trabalho e Emprego aprovou e conferiu valor legal às normas regulamentadoras, as quais fazem parte da consolidação das leis trabalhistas referentes à segurança e medicina do trabalho.

As NR - Normas Regulamentadoras são um conjunto de diretrizes que visa garantir a segurança, saúde e condições adequadas nos ambientes laborais. Essas normas foram criadas para nortear as relações trabalhistas e assegurar a integridade física e mental dos trabalhadores. Atualmente, o conjunto de NR abrange cerca de 38 regulamentações, e a elaboração, bem como a constante atualização dessas normas, são conduzidas por meio de um Grupo Tripartite. Este grupo é composto por representantes dos trabalhadores, empregadores e governo, enfatiza a importância da colaboração e do diálogo entre todas as partes interessadas (BRASIL, 2023).

No Ministério do Trabalho são descritas todas as NR vinculadas como alvo de observação para os empregados e empregadores. Estas normas estão presentes no Anexo 1.

As organizações também podem adotar normas internacionais que visam fortalecer seus sistemas de gestão, promovendo ambientes de trabalho mais seguros. Segundo Bittencourt (2022), essas normas são reconhecidas no mercado global por sua contribuição na padronização de processos, preservação do meio ambiente e o fortalecimento da segurança ocupacional. Diante da relevância dos sistemas de gestão previstos nas normas ISO, muitas empresas têm optado por integrá-los.

2.2.1 ISO 45001

A ISO 45001 é uma norma e certificação internacional que trata dos sistemas do SGSSO - Sistema de Gestão da Saúde e Segurança Ocupacional. A norma foi desenvolvida para ajudar as organizações a gerenciarem os sistemas relacionados à saúde e segurança no trabalho. A ISO 45001 apresenta uma abordagem mais alinhada com outras normas de sistemas de gestão, como a ISO 9001, que trata da Gestão da qualidade e a ISO 14001 que trata da Gestão Ambiental.

Alguns pontos chave abordados pela norma, incluem que as organizações devem identificar e compreender o contexto em que operam, considerando questões internas e externas

que possam afetar a sua gestão no SSO. Segundo a norma, é fundamental para o sucesso do sistema, o comprometimento da alta administração e a participação ativa dos trabalhadores na implementação. É dever da liderança assumir a responsabilidade pela prevenção de lesões e problemas de saúde relacionados ao trabalho, levantando os riscos e oportunidades de melhoria para prevenir ou reduzir os impactos, além de que, a política e os objetivos de SSO precisam estar alinhados e compatíveis com a estratégia da organização.

A gestão do SSO exige um controle eficaz para garantir que os processos sejam executados de maneira segura, de forma que toda gestão de mudanças, na introdução de novos produtos ou serviços, local de trabalho, seja analisada cuidadosamente a fim de minimizar os efeitos adversos, pois toda mudança pode gerar riscos e/ou oportunidades. As organizações devem estabelecer indicadores de desempenho mensuráveis para monitorar o progresso em relação aos objetivos de Saúde e Segurança Ocupacional, analisando criticamente os dados para tomada de decisões. A norma também incentiva a realização de auditorias internas para avaliar a conformidade e a eficácia do sistema.

2.2.2 ISO 31000

A ISO 31000 é uma norma internacional publicada pela ISO - *International Organization for Standardization*, que trata de gestão de riscos fornecendo princípios e diretrizes para implementar, manter e aprimorar um sistema de gestão de riscos nas organizações. O objetivo principal é ajudar as organizações a tomar decisões informadas sobre a gestão de riscos e pode ser aplicada a qualquer atividade. A ISO 31000 é uma norma diretiva e não tem foco em certificação, diferente da ISO 45001, fornecendo um conjunto de orientações mais abrangente e genérico. Seu foco está na criação de uma cultura organizacional que compreende e gerencia proativamente os riscos para alcançar seus objetivos estratégicos.

Enquanto a ISO 45001 é específica para a gestão da saúde e segurança no trabalho e pode ser utilizada para fins de certificação, a ISO 31000 é aplicável a uma gama mais ampla de contextos organizacionais. A norma ISO 31000 destaca a importância da integração da gestão de riscos nos processos de tomada de decisão e no planejamento estratégico, contribuindo para a melhoria contínua e a sustentabilidade a longo prazo. Dentre os princípios estabelecidos na norma está o princípio de criação de proteção de valor que consiste em ser:

- a) **Integrada:** a norma enfatiza que a gestão de riscos deve ser uma parte integrante de todos os processos e atividades da empresa;
- b) **Estruturada e abrangente:** a estruturação da gestão de riscos é essencial para garantir resultados mensuráveis, consistentes e comparáveis. A ISO 31000 destaca a importância de processos e etapas claras, abrangentes e adaptadas à realidade da organização;
- c) **Personalizada:** a gestão de riscos deve ser personalizada, ajustando-se ao contexto interno e externo da organização. A adequação aos objetivos da empresa é fundamental para garantir que a gestão de riscos seja proporcional e eficaz em alcançar esses objetivos;
- d) **Inclusiva:** a inclusão das partes interessadas na gestão de riscos é fortemente recomendada pela ISO 31000. A participação ativa das partes interessadas contribui para uma gestão mais fundamentada, aumentando os níveis de conscientização e enriquecendo o processo de identificação e avaliação de riscos;
- e) **Dinâmica:** a norma reconhece que o contexto da organização está sujeito a mudanças internas e externas, resultando em alterações nos riscos. A gestão de riscos deve ser capaz de antecipar, detectar, reconhecer e responder a essas mudanças de maneira apropriada e oportuna;
- f) **Melhor Informação Disponível:** a gestão de riscos deve basear-se na melhor informação disponível, considerando informações históricas, atuais e expectativas futuras. Embora a norma reconheça a natureza incerta dos riscos, ela enfatiza a importância de utilizar informações oportunas e disponíveis para as partes interessadas;
- g) **Fatores Humanos e Culturais:** a ISO também destaca que o comportamento humano e a cultura organizacional influenciam significativamente todos os aspectos da gestão de riscos, ressaltando a importância de considerar esses fatores na estrutura do sistema de gestão de riscos;
- h) **Melhoria Contínua:** para ser preditiva e criar valor, a gestão de riscos precisa de adaptação constante, evolução e melhoria contínua. A aprendizagem contínua e a busca por aprimoramentos são fundamentais para garantir que a gestão de riscos seja eficaz e esteja alinhada com as necessidades da organização.

Ao enfatizar a integração nos processos organizacionais, a estruturação clara e abrangente, a personalização conforme o contexto, a inclusão ativa das partes interessadas, a adaptação dinâmica às mudanças, a busca pela melhor informação disponível, a consideração dos fatores humanos e culturais, e a promoção da melhoria contínua, a norma visa criar uma

abordagem flexível e adaptável à gestão de riscos. A figura 01 nos ajudar a entender o processo de ligação entres esses elementos. Esses princípios fornecem diretrizes valiosas para as organizações anteciparem, reconhecerem e responderem de maneira eficiente e proativa aos desafios e oportunidades associados aos riscos em constante evolução, contribuindo assim para a sustentabilidade e o sucesso organizacional a longo prazo.

Figura 01 – Princípio de criação de proteção de valor



Fonte: ISO 31000, Gestão de Riscos – princípios e diretrizes. Adaptado pela autora.

2.3 Aspectos organizacionais e suas estratégias

Para que haja entendimento a respeito das estratégias organizacionais, primeiro deve-se conceituar estes dois tópicos, organização e estratégia. A respeito das organizações Cury (2000, p. 116) destaca que: “[...] a organização é um sistema planejado de esforço cooperativo no qual cada participante tem um papel definido a desempenhar e deveres e tarefas a executar”. Observa-se que para haver organização deve-se ter cooperação entre duas ou mais pessoas em que os papéis devem estar definidos. Em uma visão empresarial Schultz (2016, p. 6) aponta a estrutura interna das organizações como algo mais complexo, sendo:

A análise interna de uma organização contempla sua estrutura organizacional, formada por seus principais componentes: as tecnologias, as pessoas e as tarefas. A

inter-relação entre esses componentes e as posições que eles ocupam internamente na organização definem a hierarquia, o fluxo de informações, as funções e os níveis de tomada de decisão, entre outros elementos do desenho organizacional.

De qualquer forma a organização, como sistema de esforços cooperativos, requer uma coordenação eficaz de seus componentes internos – pessoas, tecnologias e tarefas – para garantir que todos os envolvidos estejam alinhados em direção às metas estabelecidas. Esse arranjo permite não só a eficiência nas operações, mas também a adaptação a mudanças no ambiente. Quanto às estratégias, essas são utilizadas para que as organizações se perpetuem ao longo dos anos e obtenham vantagem em relação a outras organizações. Oliveira (2007, p. 181) define estratégia empresarial como:

[...] estratégia é definida como um caminho, ou maneira, ou ação formulada e adequada para alcançar, preferencialmente de maneira diferenciada, as metas, os desafios e os objetivos estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente

Assim, podemos compreender que a forma com que cada empresa se adapta está ligada à como sua estratégia é elaborada e executada Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (1998, p.15) retrata as organizações como acomodadas em quadros estáveis e apontam as estratégias como o fator que eleva o quadro de uma organização: “Mas, se as organizações se acomodam em quadros estáveis, então a formulação de estratégias deve descrever o salto de um quadro para outro”.

Os tópicos abaixo refletem aspectos organizacionais que podem ser alvos de estratégias para que as organizações atinjam o desenvolvimento da cultura de segurança adequada às expectativas das partes envolvidas no processo organizacional, sendo, voltada para os funcionários de linha , gestores e lideranças.

2.3.1 Comunicação

A comunicação exerce um papel relevante no processo de transição cultural dentro das organizações. Kunsch (2006) afirma que a comunicação é parte intrínseca das organizações, uma vez que elas são compostas por pessoas que interagem entre si, através de processos dinâmicos, para viabilizar o funcionamento e atingir os objetivos em um ambiente diversificado e complexo. Sob esse ângulo, a autora afirma que “[...]o processo comunicativo que ocorre no

âmbito organizacional, onde se realizam as relações entre o sistema macro (estrutura social) e o sistema micro (organização), é condicionado por uma série de fatores ou variáveis” (Kunsch, 2006, p.1). Nesse sentido, o processo comunicativo é afetado por uma combinação de fatores internos e externos que influenciam como as mensagens são transmitidas e recebidas dentro da organização, tais fatores estão associadas a valores e crenças do indivíduo.

Para Westrum (1993), a qualidade do fluxo de informação dentro de uma organização é um dos fatores mais importantes para garantir a segurança. A qualidade do fluxo de informação não se resume apenas à quantidade que flui de um ponto a outro, mas também à relevância, oportunidade e conveniência dessa informação para o receptor; muitas falhas de acidentes de grande porte podem ser atribuídas a problemas no fluxo de informação.

2.3.2 Liderança organizacional

A liderança representa o papel fundamental na criação e promoção dos valores que compõem a essência de uma organização, suas atitudes e comportamentos servem como um exemplo para os membros da equipe, influenciando diretamente a forma como a cultura é percebida e praticada. Neste sentido Russo (2010, p. 7) define que:

Uma vez que a cultura organizacional é fundamental na eficácia de longo prazo das organizações, é necessário que aqueles que exercem a liderança da empresa ou fazem a gestão da cultura organizacional possam identificá-la. A identificação da cultura organizacional atual, em conjunto com a cultura desejada pela empresa, possibilita a elaboração de um programa de gerenciamento cultural.

Uma forma de fazer com que esse gerenciamento cultural mencionado por Russo aconteça é a definição e internalização de valores organizacionais na empresa. Russo (2010) atribui aos valores organizacionais a função de ser um núcleo da cultura, sendo papel da liderança transmitir esses valores e agir de acordo com eles para que o restante da organização siga tal exemplo.

Cooper (2001), reforça que o compromisso da liderança com a segurança traz benefícios que vão além de proteger pessoas. Esse compromisso fortalece a segurança no local de trabalho ao mesmo tempo que traz vantagens para a empresa como, melhoria na qualidade dos processos, aumento da confiabilidade da relação entre líder e liderados. Por outro lado, quando os funcionários percebem que a gestão não prioriza a segurança, podem surgir problemas que afetem o funcionamento de toda a organização.

Segundo Dutra (2010), a liderança é responsável também por criar condições para o engajamento e o comprometimento da equipe, sendo importante para o sucesso de longo prazo das organizações. Através da capacidade de influenciar e mobilizar as pessoas em prol dos objetivos organizacionais, alinhando aos valores e à cultura desejada. Nessa perspectiva a liderança contribui para o alinhamento entre as estratégias organizacionais e as necessidades pessoais de cada dos indivíduos. Esse alinhamento é especialmente relevante no fortalecimento da cultura de segurança, pois líderes que demonstram comprometimento e coerência com as práticas da segurança, incentivam os comportamentos seguros.

2.3.3 Capacitação Profissional

Os treinamentos constituem um conjunto de processos presentes na atividade de desenvolver pessoas, e são fundamentais para que as organizações adequem seus colaboradores à padrões processuais eficientes para a produção e seguros para as pessoas. Chiavenato (2014, p. 307) define o papel de desenvolvimento de pessoas como:

Desenvolver pessoas significa apenas dar-lhes informação e apoio suficiente para que elas aprendam novos conhecimentos, habilidades e competências e se tornem mais eficientes no que fazem. É, sobretudo, dar-lhes a formação básica para que aprendam novas atitudes, soluções, ideias, conceitos e que mudem seus hábitos e comportamentos e se tornem mais eficazes no que fazem. Formar é muito mais do que simplesmente informar, pois representa um enriquecimento da personalidade humana.

Dessa forma, desenvolver pessoas não se limita a transmitir conhecimento técnico ou dar suporte; é um processo mais profundo de transformação pessoal e profissional. Envolve incentivar o autoconhecimento e a autoconfiança, essenciais para que os colaboradores explorem e maximizem suas próprias potencialidades.

Em se tratando de segurança do trabalho, além de um fator de melhoria processual, os treinamentos são uma obrigação legal. Como pode ser observado nos NR, colocadas no anexo I, há normas específicas para o segmento de cada organização, como também há normas que se adequam a qualquer tipo de empresa e devem ser seguidas, tais como: NR 1, que estabelece as diretrizes de segurança e saúde no trabalho, na qual os colaboradores devem possuir compreensão para entendimento de riscos e medidas preventivas dentro da organização; a NR 6 que apresenta o uso correto e importância dos equipamentos de proteção individual; ou a NR

17 que está relacionada aos fatores ergonômicos de cada atividade, fazendo com que as pessoas que sejam treinadas, tenham um comportamento menos propício à problemas físicos crônicos; dentre outras.

2.3.4 Programa de reconhecimento

Além dos treinamentos, outro ponto a ser considerado se tratando de aspectos organizacionais, que em alguns casos reforçam o comportamento positivo dos colaboradores, refere-se à política de recompensas ou programas de reconhecimento. Chiavenato (2014, p. 266), descreve tal procedimento como:

As organizações dispõem de sistemas de recompensas (incentivos e alicientes para estimular comportamentos desejados pela organização) e punições (castigos e penalidades – reais ou potenciais – para coibir certos tipos indesejáveis de comportamento) a fim de balizar o comportamento das pessoas que delas participam. O sistema de recompensas inclui o pacote total de benefícios que a organização coloca à disposição de seus membros, bem como os mecanismos e procedimentos pelos quais estes benefícios são distribuídos.

Assim o autor retrata que para estimular comportamentos esperados pelas organizações há dois tipos de reforços que podem ser utilizados, o positivo e o negativo/punitivo, sendo o primeiro motivado por dois aspectos: um certo nível de desempenho que é constantemente recompensado; ou um comportamento específico já foi recompensado, gerando expectativa de que haja uma nova recompensa caso ele se repita. Se tratando dos aspectos de segurança, o *Institute for an Industrial Safety Culture* (2007, p. 20)⁵ menciona:

Uma abordagem de melhoria da cultura de segurança, por se relacionar fortemente aos fundamentos da organização (qualidade do diálogo, situações de trabalho, política de reconhecimento/sanção...) tem benefícios para além de um melhor domínio dos riscos. Ela obriga a pôr em discussão fenômenos que eram calados ou escondidos.

Nesse sentido uma política de recompensas alinhada a um processo de melhoria de cultura de segurança contribui para que os colaboradores internalizem comportamentos seguros como parte de suas rotinas diárias. Recompensas, sejam elas financeiras, sociais (como

⁵ O *Institute for an Industrial Safety Culture* (ICSI) é uma organização sem fins lucrativos dedicada a promover uma cultura de segurança nas indústrias, especialmente nas que operam em áreas de risco elevado, como a energia, a petroquímica e outras

reconhecimento público) ou oportunidades de desenvolvimento profissional, agem como motivadores que destacam a importância do compromisso individual com a segurança. Isso não só encoraja práticas seguras, mas também fortalece a comunicação aberta sobre riscos e falhas, uma vez que os trabalhadores sentem que suas ações são reconhecidas e valorizadas pela organização.

2.3.5 Controle de indicadores

Controle, segundo Oliveira (2007, p. 256), é “uma função do processo administrativo que, mediante a comparação com padrões previamente estabelecidos, procura medir e avaliar o desempenho das ações”. Dessa forma os tomadores de decisão podem corrigir ou reforçar certas ações com base nos desempenhos estabelecidos. tratando-se do processo de controle, Oliveira (2007), também destaca que o resultado deste processo é a informação, ratificando que a organização deve procurar estabelecer um sistema de informações que permita constante e efetiva avaliação dos objetivos, desafios e estratégias.

Os indicadores podem ser interpretados como o conjunto de informações gerado pelo processo de monitoramento ou controle, sendo a fonte principal para que a decisão seja mantida ou alterada com o tempo. Terribili Filho (2010), aponta os indicadores como “mostradores” de uma dada situação, sendo cruciais para a identificação de anormalidades em projetos ou processos. Terribili Filho (2010, p. 26) também destaca que:

Os indicadores podem ser quantitativos ou qualitativos. Os quantitativos são representações numéricas para expressar variações quantificáveis, como por exemplo: *turnover* em cada organização, rentabilidade de agência bancária por m², percentual de analfabetismo no país, média de público em jogos de futebol [...]. Já os indicadores qualitativos são aqueles que não podem ser facilmente representados de forma quantificável, pois expressam opinião das pessoas, valores, crenças, atitudes, comportamentos e reações.

Dessa forma, podemos concluir que o processo de controle não deve se limitar apenas a números e métricas rígidas, mas também deve considerar os aspectos humanos e comportamentais presentes nas organizações. Uma gestão eficaz integra ambos os tipos de indicadores, garantindo uma visão ampla e estratégica que permite agir proativamente frente aos desafios, corrigindo rumos e potencializando resultados de forma contínua.

2.3.6 Aprendizagem organizacional

Para Leal Filho (2007), a concepção social da aprendizagem organizacional não é apenas um processo técnico, mas está interligado às interpretações e significados que as pessoas atribuem às situações vivenciadas no trabalho. Nessa perspectiva, podemos afirmar que esses significados são moldados pela cultura e pela política da empresa, refletindo a maneira como as pessoas interagem e compartilham suas percepções.

De acordo ainda com Leal Filho (2007) existem dois aspectos que caracterizam a aprendizagem organizacional sendo que, o primeiro está relacionado ao fato de que a aprendizagem ocorre quando percepções, conhecimentos e modelos mentais são compartilhados entre os indivíduos, de modo, que a organização aprende de forma coletiva, compartilhando crenças, valores e objetivos, eles estabelecem as condições fundamentais para a aprendizagem organizacional. E o segundo aspecto diz respeito à memória organizacional, que depende de políticas e estratégias para reter o conhecimento existente na empresa. Embora a memória individual seja importante para o bom funcionamento da organização, existe sempre o risco de perder esse conhecimento caso esses indivíduos saiam da empresa.

2.3.7 Ambiente operacional

Em qualquer ambiente de trabalho seja em locais fechados, como fábricas, oficinas e armazéns, ao ar livre, como na construção civil, ou em espaços subterrâneos, como na mineração, as condições devem no mínimo atender aos padrões de segurança e higiene estabelecidos pela legislação (Zocchio, 2002).

Para Zocchio (2002) tais requisitos básicos engloba: edificações, incluindo instalações sanitárias condizentes com as normas oficiais; luz natural ou artificial, adequada em qualidade e em quantidade; meios de controle de fontes de calor para neutralizar a agressividade desse agente às pessoas; instalações elétricas, ou de outras energias, dentro de padrões técnicos seguros; máquinas e outros equipamentos com todos os indispensáveis meios de proteção; ferramentas adequadas quantitativa e qualitativamente; meios seguros de armazenagem e movimentação de materiais; controle rígido do estoque e do uso de produtos perigosos; instruções de segurança operacional para todos os trabalhos.

Desse modo, podemos considerar que existem recursos que podem ser aplicados, tanto na fase de instalação do projeto quanto nas operações dos processos da organização. Na prática, isso significa que é possível evitar situações de insegurança desde que as empresas estejam dispostas a investir em ambiente físico em que se opera os processos produtivo.

2.3.8 Práticas prevencionistas de acidentes

Segundo Zocchio (2000) o fracasso na tentativa de estabelecer um trabalho integrado em segurança e saúde do trabalho, geralmente estão relacionados à ausência de uma base administrativa sólida. Algo que apenas uma política de segurança bem definida e implementada pode oferecer. Na prática, observa-se que as ações voltadas à preservação da segurança e saúde dos trabalhadores são tratadas de maneira diferente entre as empresas, justamente pela falta de uma política prevencionista clara e padronizada. Essa percepção vem sendo constantemente confirmada em palestras, seminários, cursos e em conversas com profissionais da área e gestores de diferentes níveis (Zocchio 2000, p.17).

2.4 Cultura Organizacional

A Cultura organizacional é um elemento fundamental para determinar a forma de pensar e agir de um grupo, (SCHEIN, 1992, p. 52 apud Russo, 2010, p. 18). a define da seguinte forma :

Cultura organizacional é um padrão de pressupostos básicos compartilhados que um grupo aprendeu ao resolver seus problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionou bem o suficiente para ser considerado válido e ensinado a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir com relação a esses problemas.

Assim, refere-se ao conjunto de valores compartilhados, crenças, normas, comportamentos e práticas que definem a maneira como as pessoas dentro de uma organização interagem entre si e com o ambiente externo. A visão de (DELORS, 1998, apud Russo, 20, p. 6) complementa dizendo que:

Da mesma forma como cada país tem a sua própria cultura, as organizações se caracterizam por culturas organizacionais próprias e específicas. Cada organização tem sua cultura organizacional ou cultura corporativa. Para se conhecer uma organização, o primeiro passo é conhecer sua cultura. Fazer parte de uma organização é assimilar a sua cultura. Viver em uma organização, trabalhar nela, atuar em suas atividades, desenvolver carreira nela é participar intimamente de sua cultura organizacional.

Entendendo isto, pode-se dizer que a cultura é moldada por padrões de pressupostos compartilhados, aprendidos e internalizados pelos indivíduos ao longo do tempo. Esses pressupostos que operam nos níveis mais profundos e muitas vezes inconscientes da mente organizacional, guiam o comportamento, as decisões e as interações entre os membros. Schein (1992), um dos pioneiros no estudo da cultura organizacional, propõe uma abordagem trifásica para entender a cultura organizacional, sendo elas:

1. **Artefatos, primeiro nível:** são os elementos visíveis e tangíveis, como por exemplo, a linguagem, símbolos, rituais, cerimônias, arquitetura e outras manifestações observáveis. Os artefatos representam a superfície da cultura, sendo facilmente identificáveis, mas nem sempre revelando a verdadeira essência subjacente.
2. **Valores compartilhados, segundo nível:** representam as crenças, ideias e princípios que o sujeito considera importantes e significativos. Esses valores são mais profundos do que os artefatos visíveis e refletem as escolhas preferenciais da organização, os valores fornecem uma orientação moral e ética para o comportamento organizacional.
3. **Pressupostos básicos, terceiro nível:** o nível mais profundo da cultura, são as suposições básicas que os membros da organização têm sobre o mundo, a natureza humana, o tempo, o espaço e o trabalho, muitas vezes não articulados de forma consciente os pressupostos básicos orienta o pensamento e a dinâmica organizacional.

A compreensão da cultura organizacional, analisada através dos seus três níveis - artefatos, valores compartilhados e pressupostos básicos - revela a complexidade intrínseca que molda o ambiente e o comportamento dentro de uma organização. Os artefatos, visíveis e tangíveis, servem como a face externa da cultura, comunicando identidade e valores. Contudo, a verdadeira essência cultural reside nos valores compartilhados, que representam as crenças mais profundas e princípios que orientam o comportamento organizacional. Além disso, os pressupostos básicos, muitas vezes não articulados conscientemente, desempenham um papel fundamental na formação da perspectiva da organização sobre o mundo. A interconexão desses três níveis destaca a importância de alinhar as práticas visíveis com os valores subjacentes e compreender as suposições fundamentais que moldam o pensamento organizacional.

As organizações, por meio de suas lideranças formais, são responsáveis por definir e transmitir os valores e os padrões de comportamento que devem nortear objetivos organizacionais. De acordo com Pacheco Júnior, Pereira Filho e Pereira (2000), espera-se que ao ingressar na organização, os funcionários assimilem esses valores, bem como as regras estabelecidas. Contudo, ao longo do tempo, segundo os autores, por meio das interações sociais no ambiente de trabalho, as organizações acabam desenvolvendo uma cultura própria que se manifesta em normas, costumes e comportamentos que nem sempre correspondem exatamente àqueles formalizados, incluindo aqueles referentes à cultura de segurança.

2.4.1 Cultura de segurança

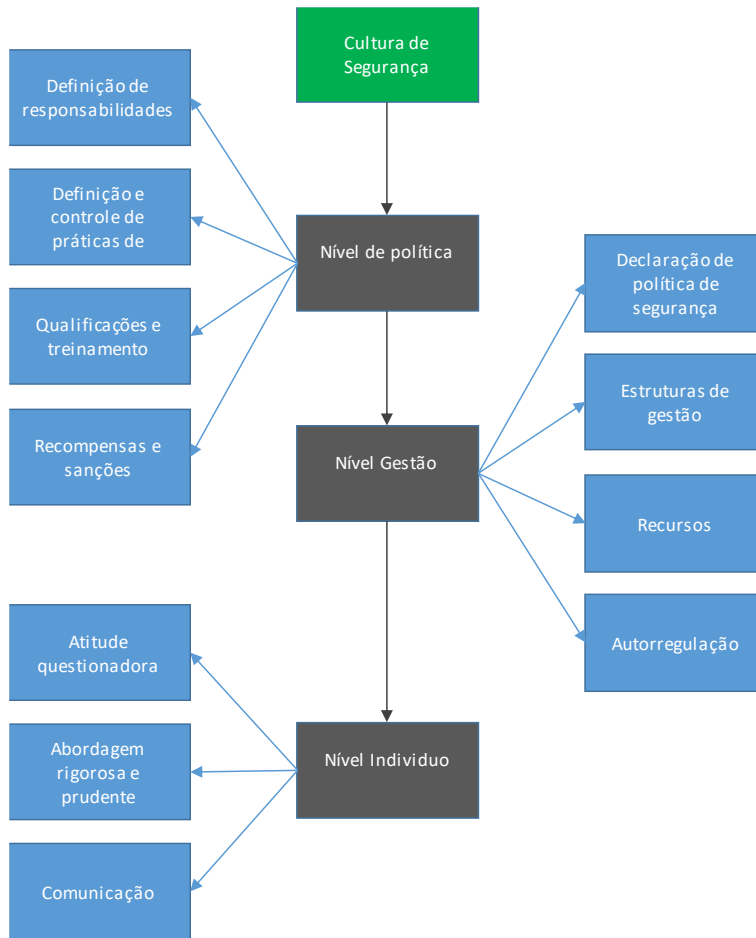
Segundo Campos e Dias (2011), o conceito de cultura de segurança foi oficialmente introduzido pela primeira vez em um relatório inicial sobre o acidente de Chernobyl, publicado pela AIEA - Agência Internacional de Energia Atômica em 1986. Esse relatório continha as primeiras análises do acidente na usina nuclear, onde as evidências mostraram uma série de erros e de quebra de procedimentos que foram interpretados como um déficit de cultura de segurança.

O INSAG - Grupo Consultivo Internacional de Segurança Nuclear, definiu o conceito de Cultura de Segurança como:

[...]” conjunto de características e atitudes das organizações e dos indivíduos que estabelece como prioridade absoluta, as questões de segurança das centrais nucleares, deve receber a atenção garantida por seu significado. (INSAG, p.1, 2002)

Desse modo, entende-se que CS precisa estar presente e ser um compromisso em todos os níveis organizacionais de política, gestão e indivíduo (Insag, 2002), como retrata a figura 02:

Figura 02 – Respostas desejadas nos níveis organizacionais



Fonte: Grupo consultivo internacional de segurança nuclear (INSANG). Adaptado pela autora.

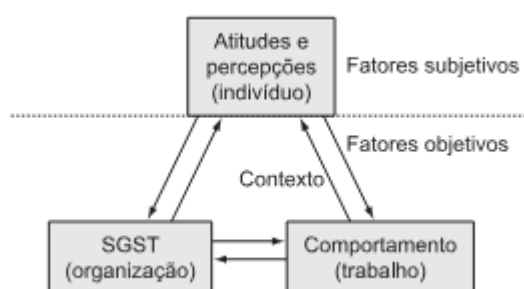
1. **Nível político:** a cultura de segurança deve ser estabelecida através da criação de políticas claras e abrangentes que delineiam as expectativas e responsabilidades em relação à segurança. Estas políticas devem ser comunicadas de forma eficaz a todos os membros da organização, garantindo que todos tenham acesso à informação;
2. **Nível gestão:** deve introduzir a segurança em todas as suas operações e tomadas de decisão, demonstrando um compromisso com a segurança através da realização e alocação de recursos adequados para treinamentos, realizando auditorias regulares de segurança, implementando e controlando sistemas de monitoramento de segurança para identificar e conter os riscos e oferecer recompensas e reconhecimento afim de engajar o time. A gestão deve também promover uma comunicação aberta e contínua sobre questões de segurança, encorajando os funcionários a reportarem preocupações e participarem ativamente na identificação de melhorias;

3. **Nível Indivíduo:** envolve a participação em treinamentos regulares, a aderência às normas e procedimentos de segurança, a proatividade em identificar e reportar potenciais riscos. Uma cultura de segurança eficaz também incentiva os indivíduos a cuidarem uns dos outros, promovendo um ambiente de trabalho colaborativo onde a segurança de todos é uma prioridade compartilhada.

Pucci, Rocha e Walter (2023, p. 2) define o conceito de Cultura de Segurança como um conjunto de crenças, atitudes, valores, práticas e comportamentos compartilhados por todos os membros de uma organização em relação à segurança no local de trabalho, afirmando que: “As dinâmicas envolvidas na criação, manutenção ou modificação de uma CS dependem fundamentalmente do grau de engajamento das lideranças e dos executantes nas propostas e práticas a favor da segurança.”

Para Cooper (2001) a cultura de segurança de uma organização se manifesta através da interação dinâmica de três aspectos: percepções e atitudes dos membros; padrões de comportamentos diários de segurança, e o sistemas de segurança organizacional. A figura 03 retrata o modelo de interações desses três aspectos.

Figura 03 – Modelo de interações da cultura de segurança



Fonte: Cooper, *Improving safety culture: a practical guide* (2001, p.29).

As atitudes e percepções refletem como os indivíduos da organização enxergam e valorizam os objetivos de segurança no ambiente de trabalho. Já os padrões de comportamento referem-se às ações e práticas dos colaboradores para alcançar esses objetivos. Os sistemas de gestão de segurança abrangem a presença e a qualidade das políticas, procedimentos e programas implementados para apoiar os comportamentos direcionados à segurança, garantindo assim a proteção dos colaboradores.

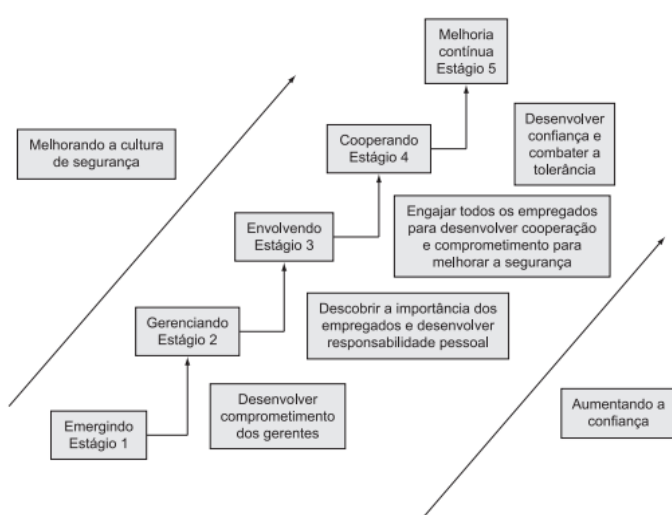
De acordo com Andrade, Filho e Marinho (2011), apesar dos avanços e discussões referentes ao conceito sobre CS, ainda não existe um consenso entre os pesquisadores. Os autores afirmam que alguns estudiosos enxergam a cultura de segurança como um aspecto específico da cultura organizacional, para esses, a cultura de segurança está presente na organização quando o tema segurança se torna elemento prioritário da cultura da organização.

2.4.2 Maturidade da Cultura de Segurança

Segundo Andrade, Filho e Marinho (2011) em 1980, o instituto de *Software Engineering Institute* (SEI) desenvolveu os primeiros conceitos de maturidade. Inicialmente, esses conceitos foram criados para atender à necessidade do governo federal americano de avaliar a capacidade das empresas contratadas para desenvolver sistemas de informática.

O modelo, presente na figura 04, prescreve cinco estágios de maturidade, sendo elas: inicial, repetível, definido, gerenciado e otimizável. Na época, havia uma grande demanda por informatização, mas muitas empresas de engenharia de software eram contratadas sem a capacidade necessária para realizar esses projetos adequadamente, resultando em prejuízos de tempo e dinheiro.

Figura 04 – Modelo de maturidade de cultura de segurança proposto por Fleming



Fonte: Fleming (2001, Apud Andrade, Filho e Marinho 2011, p.209)

Logo após, conforme citado por Andrade, Filho e Marinho (2011, p.209), Fleming adaptou o conceito de maturidade desenvolvido pelo SEI para criar um modelo específico

focado na cultura de segurança. O novo modelo proposto por Fleming identifica cinco estágios de maturidade pelos quais uma organização pode evoluir, são elas: Emergindo, que representa o início da conscientização sobre a importância da segurança; Gerenciando, que envolve a implementação de processos básicos de segurança; Envolvendo, que implica um maior engajamento e participação dos funcionários nas questões de segurança; Cooperando, que destaca a colaboração ativa entre diferentes níveis da organização para melhorar a segurança; e Melhorando Continuamente, que enfatiza o foco na melhoria contínua das práticas de segurança, com inovação e aprendizado constante.

O modelo foi concebido para auxiliar as empresas do ramo de petróleo a avaliar o nível de maturidade de sua cultura de segurança e determinar as ações necessárias para seu aprimoramento.

A AIEA - Agência Internacional de Energia Atômica, identificou três fases no desenvolvimento de uma CS em usinas nucleares. Na primeira fase, a segurança é vista principalmente como uma questão técnica e é orientada pela conformidade com regras e regulamentos externos. As melhorias na segurança são obtidas através da implementação de proteções projetadas e sistemas básicos para controlar perigos. Essas melhorias são motivadas pela necessidade de cumprir requisitos regulatórios e são geralmente gerenciadas por profissionais de segurança. Os funcionários tendem a ver a segurança como uma responsabilidade da gestão, sendo algo imposto a eles.

Na segunda fase, a segurança começa a ser tratada como um objetivo organizacional. A organização desenvolve uma visão ou declaração de missão relacionada à segurança, estabelecendo processos e procedimentos claros para alcançar esses objetivos. Neste ponto, os funcionários percebem que o trabalho é mais bem planejado, com considerações prévias dos riscos de segurança e com regras e procedimentos sistematicamente documentados. No entanto, a segurança ainda pode ser vista como algo imposto aos trabalhadores, com pouco envolvimento ou consulta, sendo gerenciada e monitorada por responsáveis de segurança.

E por fim, a terceira fase considerada a ideal, a qual muitas organizações buscam alcançar. Aqui, a segurança é vista como um processo contínuo de melhoria, com uma visão e valores relacionados à segurança totalmente compartilhados entre todos os membros da organização. Uma grande proporção dos funcionários está comprometida e envolvida pessoal e ativamente no fortalecimento da segurança. Empreiteiros e outras partes interessadas também estão plenamente envolvidos. Todos compreendem claramente os requisitos e aspirações de

segurança e, individualmente ou em equipes, demonstram um compromisso em alcançar e manter melhorias na segurança em todas as suas atividades.

2.4.3 Fatores comportamentais

No início do século XX, o papel do homem dentro das organizações era entendido como sujeito mecanizado sob a perspectiva econômica. Silva (2008) descreve Federico Taylor como um dos marcos desta linha de pensamento, segundo o autor Taylor criou um método que visava um foco no aumento máximo da produtividade baseando-se na análise do trabalho que consistia em “[...] o estudo dos tempos e movimentos, isto é, a busca do melhor processo de executar o trabalho no menor espaço de tempo possível, e a redução do trabalho a regras e fórmulas matemáticas, por meio da análise e experimentação conduzidas com rigor científico” (Silva, 2008, p. 110).

Este estudo marcou o crescimento da indústria de produção em massa, tendo como principal seguidor desta teoria científica Henry Ford, que em 1913 adaptou os estudos de Taylor e criou três princípios, citados por Silva (2008), sendo eles: princípio da produtividade, ao qual exigia-se o máximo de produção em período determinado; princípio da intensificação, que consistia em aumentar a velocidade do capital de giro; e o princípio da economicidade, redução do volume de matéria prima no processo de transformação.

Dessa forma, houve um ganho significativo na produtividade da indústria com a aplicação dos princípios destacados. No entanto, é fundamental considerar que a abordagem focada na produção em massa e na eficiência econômica trouxe consigo desafios e críticas relevantes, sendo uma delas relacionada às condições de trabalho. A principal crítica ligada a aspectos de condição de trabalho refere-se ao mecanicismo da administração científica, que em Chiavenato (2014) é descrito como um arranjo físico e rígido de peças na qual se podia executar apenas movimentos específicos, similares a uma máquina.

Sendo assim, nota-se que, embora produtiva, a teoria científica, ao conceber a organização como uma máquina, apresentou limitações em relação ao elemento humano. A abordagem mecanicista enfatizou a eficiência operacional e a padronização, buscando otimizar as tarefas e maximizar a produção, contudo, esse enfoque rigoroso na eficiência muitas vezes desconsiderou a complexidade das relações humanas no ambiente de trabalho.

Com a evolução das teorias administrativas, em 1932 surgiu a Teoria das Relações Humanas, Chiavenato (2014) retrata a ideia central desenvolvida por Elton Mayo entre os anos de 1924 a 1932 que leva em consideração o homem como um ser complexo, destacando que as interações sociais entre membros de grupos informais impactavam na motivação e no desempenho dos trabalhadores. Essa abordagem reconhecia que a compreensão do comportamento humano não poderia ser simplificada apenas a gestos e movimentos físicos. A experiência de Mayo também observou que as mudanças nas condições de trabalho, como iluminação adequada, intervalos e participação nas decisões, exerciam um impacto positivo nas atitudes e na produtividade dos trabalhadores, como mostrado em Chiavenato (2014).

Ao longo do tempo, foram surgindo outros teóricos que deram enfoque nos estudos na Teoria do Comportamental em 1957 e a influência desses comportamentos dentro das organizações. Silva (2008, p. 200) destaca que a abordagem mais significativa para essa teoria foi a Kurt Lewin “[...] os estudos de Lewin construíram a passagem das relações humanas para um novo movimento dedicado a administração e a psicologia Organizacional 1960”. A teoria central dos estudos de Lewin, como descrito por Silva (2008) apoia-se na ideia de estudo de grupos pequenos, enfatizando a coesão social e padrões grupais. Neste estudo concluiu-se que fatores como interação, localização, interesse comuns, tamanho do grupo e comunicação são determinantes para ditar como o grupo irá se comportar em um ambiente específico.

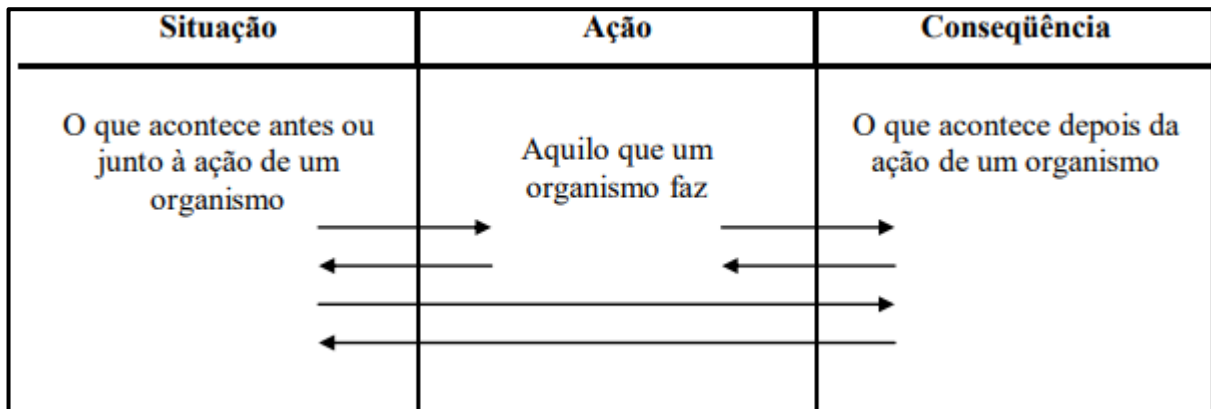
Os aspectos comportamentais possuem um desempenho de forma direta na prevenção de acidentes e na promoção de ambientes de trabalho seguros. Bley (2011, p. 10), descreve que o comportamento pode ser entendido da seguinte forma:

[...] o comportamento pode ser entendido como um conjunto de relações que se estabelecem entre aspectos de um organismo e aspectos do meio em que ele atua e as consequências da sua atuação, sendo o meio caracterizado como máquinas, ferramentas, relação com colegas e supervisores, normas e procedimentos, entre outros.

Desse modo, ao considerar o comportamento como um fenômeno multifacetado, a autora reconhece que as interações entre um organismo e seu ambiente são influenciadas por uma variedade de fatores. As máquinas e ferramentas, por exemplo, representam elementos tangíveis que podem moldar a forma como um indivíduo se comporta no ambiente de trabalho, enquanto as relações interpessoais e as normas organizacionais introduzem elementos sociais e culturais, desse modo, destaca-se a interconexão dinâmica entre as ações de um indivíduo e os variáveis presentes no seu contexto.

Chiavenato (2014) por sua vez, cita três critérios de falha humana: a imprudência, quando o indivíduo possui noção dos riscos mas ignora as consequências pela tomada da decisão; negligência, está atrelado falta de cuidado adequado ao realizar uma tarefa, pode resultar de desatenção, descuido ou falta de percepção em relação aos procedimentos de segurança estabelecidos; a imperícia, está relacionada à falta de habilidade ou competência para realizar uma tarefa específica, podendo ser incluso a falta de treinamento, experiência inadequada ou incapacidade técnica para lidar com determinadas situações, resultando em erros ou acidentes.

Quadro 03 - Especificação dos três componentes constituintes da definição do comportamento



Fonte: Botomé. apud 2001, p. 697. Bley. 2011, p.17.

O Quadro 03 mostra as possíveis interações entre os componentes de um comportamento, abrangendo as ações realizadas pelo indivíduo, o ambiente que influencia tais ações e as consequências que surgem como resultado dessas interações. No contexto da segurança no trabalho, o objetivo desejável é promover comportamentos que levem à prevenção de doenças e acidentes ocupacionais, isso implica na identificação e compreensão das variáveis que afetam o comportamento dos trabalhadores em relação aos riscos presentes no ambiente de trabalho, conforme Bley (2011).

Uma condição insegura⁶ pode ser facilmente diagnosticada através técnicas e análise do local onde a atividade será exercida, já um comportamento inseguro é mais difícil ser previsto devido vulnerabilidade emocional dos indivíduos. Oliveira (2014) reforça que é inquestionável que muitas das questões enfrentadas na gestão de SST - Segurança e Saúde no Trabalho estão

⁶ São as condições que, presentes no ambiente de trabalho, comprometem a integridade física e/ou a saúde do trabalhador, bem como a segurança das instalações e dos equipamentos.

relacionadas ao comportamento dos envolvidos nos processos laborais. No entanto, uma abordagem precisa requer uma clara demarcação de fronteiras, isto é, uma definição clara do que pertence à esfera do comportamento humano, em contraposição ao que se insere na esfera da aspectos técnicos e/ou de outras variáveis que dizem respeito aos elementos constitutivos da organização do trabalho.

3 METODOLOGIA

Nesta seção, é apresentada a metodologia utilizada na pesquisa, detalhando todas as etapas que nortearam o estudo. Também são abordados o método e técnicas utilizadas, desde a sua fase inicial, a amostragem e coleta de dados, visando proporcionar uma compreensão acerca do tema em questão.

A primeira fase do estudo iniciou com a pesquisa bibliográfica exploratória, na qual foi possível levantar os dados existentes a partir da revisão bibliográfica dos livros, sites, revistas e artigos. Segundo Freitas e Prodanov (2013), a pesquisa exploratória visa obter uma compreensão preliminar do tema, possibilitando a delimitação precisa do problema da pesquisa, tornando mais evidente ou criando hipóteses.

Na segunda fase, foi utilizado para o estudo do caso a pesquisa descritiva e análise documental, que consiste em “expor as características de uma determinada população ou fenômeno, demandando técnicas padronizadas de coleta de dados” (Freitas e Prodanov, 2013, p.127).

O método científico é um componente essencial do processo de obtenção do conhecimento realizado pela ciência, o que a distingue não apenas do senso comum, mas também de outras formas de expressão da subjetividade humana, como a filosofia, a arte e a religião (Severino, 2014, p. 89). Nesta pesquisa, foi utilizado o método indutivo para embasar o raciocínio lógico da pesquisa. Severino (2014), descreve que o movimento do raciocínio indutivo, parte das observações específicas e individuais para chegar a conclusões gerais e universais.

3.1 Classificação e caracterização da pesquisa

Para esta pesquisa, foi utilizado o tipo de abordagem qualitativa, que consiste na compreensão profunda e na interpretação dos fenômenos estudados, sem necessariamente quantificá-los, ou seja, busca explorar a complexidade e a riqueza das experiências humanas, das percepções e dos significados atribuídos pelos participantes, conforme Deslandes et al. (2002), sendo assim, podemos afirmar que ao invés de se concentrar em números, a pesquisa qualitativa explora os motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes das pessoas envolvidas no estudo.

3.2 População e amostra da pesquisa

A população desta pesquisa é composta por 330 funcionários. Os gestores ocupam cargos de decisão e são responsáveis pela formulação e execução das estratégias organizacionais, sendo eles: um gerente e cinco coordenadores, distribuídos nas seguintes áreas: produção, demanda, recursos humanos, controladoria e manutenção. Os demais funcionários ocupam os cargos de níveis táticos e operacional da empresa.

A amostra segundo Freitas e Prodanov (2013, p. 98) “refere-se ao subconjunto do universo ou da população, por meio do qual estabelecemos ou estimamos as características desse universo ou dessa população.”

A amostra escolhida para esta pesquisa é do tipo não-probabilística intencional, “o pesquisador se dirige intencionalmente a grupos de elementos dos quais deseja saber a opinião” (Freitas e Prodanov, 2013. p. 99).

A entrevista foi direcionada à três pessoas que atuam na gestão da empresa, sendo:

- **Coordenador de produção:** representando uma visão estratégica e de liderança na empresa;
- **Analista de recursos humanos:** trazendo uma visão do RH e tática a respeito da cultura de segurança;
- **Técnica de segurança:** trazendo uma visão sobre o tema tanto como segurança do trabalho quanto operacional

3.2.1 A cidade

De acordo com os dados do IBGE (2022), a cidade de Feira de Santana – BA possui cerca de 616.272 e uma área territorial de 1.304,425, é considerado a maior cidade do interior do estado Bahia.

Sua localização estratégica, situada em uma região onde ocorre o entroncamento⁷ rodoviário das principais vias de BR's do país, que são a BR 101, BR 116 e BR 324, por causa

⁷ Entroncamento rodoviário refere-se a um ponto em uma rede viária onde diferentes estradas se encontram e se interligam. É um local onde várias vias, muitas vezes provenientes de diferentes direções, convergem e se cruzam.

dessa facilidade de escoamento de produtos para exportação e importação muitas empresas se sentiram atraídas pela região.

Nesse contexto, a indústria que constitui o local deste estudo escolheu a cidade de Feira de Santana para instalar sua primeira filial no Nordeste, onde atua de forma consolidada há 24 anos, contribuindo para o desenvolvimento econômico local e fortalecendo sua operação no mercado regional.

3.2.2 A empresa

O objeto de pesquisa é uma indústria localizada na cidade de Feira de Santana, a qual não será revelado o nome devido aos termos de confidencialidade.

A pesquisa foi realizada em uma indústria do ramo de embalagens, localizada na cidade de Feira de Santana – BA. A organização trata-se de uma multinacional brasileira que atua no mercado de embalagens há mais de 100 anos, possui um alto investimento em tecnologia e inovação permitindo que a empresa desenvolva soluções que atendem às demandas do mercado, ao mesmo tempo que reduz o impacto social e ambiental. Reconhecida pelo compromisso com práticas sustentáveis, é considerada líder no seu ramo de atuação, oferecendo inovações sustentáveis para o mercado de exportação e importação.

3.3 Instrumento de Pesquisa

O instrumento de coleta de dados foi elaborado pela própria autora deste trabalho e consistiu em uma entrevista composta por 41 questões. Das quais 5 questões sociodemográficas, com o objetivo de caracterizar os participantes da pesquisa, e 36 questões específicas, organizadas em 12 categorias temáticas que influenciam a promoção da cultura de segurança. As categorias abordadas foram: comprometimento da liderança; comunicação; treinamento; integração da segurança nas estratégias de negócio; reconhecimento e recompensa; avaliação e monitoramento de indicadores; cultura de aprendizado; participação dos colaboradores; ambiente físico seguro; análise de risco e prevenção; consistência nas práticas e envolvimento da comunidade. Os dados foram coletados por meio de uma gravação,

Segundo Lakatos e Marcone (2003), a entrevista como método de coleta de dados oferece algumas vantagens: as entrevistas podem ser realizadas com todos os segmentos da população, incluindo analfabetos e alfabetizados e não requer habilidades de leitura ou escrita dos entrevistados; permite que o entrevistador possa esclarecer, reformulá-las conforme necessário, garantindo a compreensão do entrevistado.

A entrevista pode ser padronizada ou estruturada e não padronizada ou não estruturada, conforme Lakatos e Marcone (2003). O tipo escolhido é a entrevista padronizada que é entendido como “é quando o entrevistador segue roteiro preestabelecido”. Ocorre a partir de um formulário elaborado com antecedência” (Freitas e Prodanov 2013. p.106).

3.4 Técnicas de coleta de dados

A presente pesquisa adota como método o estudo de caso, aplicado em uma indústria localizada na cidade de Feira de Santana – BA. Um estudo de caso consiste em coletar e analisar informações, sobre uma investigação e detalhada de um único caso, evento, situação ou indivíduo, conforme afirma Freitas e Prodanov (2013).

A escolha dessa empresa se deu devido à sua relevância no setor industrial e à possibilidade de investigar como os aspectos organizacionais influenciam na construção e no fortalecimento da cultura de segurança. Para viabilizar a pesquisa, foi apresentando os objetivos do estudo e solicitado a autorização, no qual foi concedido desde que não fosse revelado o nome e os programas da empresa.

O processo de agendamento das entrevistas ocorreu de forma individual e de acordo a disponibilidade dos participantes, sendo realizadas nas seguintes datas:

- A entrevista com o Analista de Gestão de Mudança foi realizada no dia 12 de março de 2025, com duração de 57 minutos;
- A entrevista com a Técnica de Segurança do Trabalho aconteceu no dia 10 de março de 2025, com duração de 1 hora e 19 minutos;
- Por fim, a entrevista com o Coordenador de Produção foi realizada no dia 20 de março de 2025, com duração de 1 hora e 5 minutos.

As entrevistas ocorreram de forma presencial nas dependências da empresa, em ambiente reservado, garantindo o conforto, a privacidade e a confidencialidade dos dados fornecidos pelos participantes.

3.5 Etapas da análise de dados

A pesquisa teve sua análise dividida em duas análises centrais: o estudo de cenários e análise das entrevistas.

3.5.1 Estudo dos cenários

Para mensuração de indicadores que demonstram alteração da cultura de segurança na organização analisada, foi utilizada a pesquisa de **avaliação cultural da segurança**, realizada na empresa nos anos de 2019 e 2022. O objetivo desta análise é entender como a avaliação cultural de segurança funciona, identificar qual era o cenário em 2019 segundo a pesquisa, e comparar os resultados com a pesquisa de 2022, avaliando os dois cenários, verificando seus pontos de convergências/divergências, além de , identificar os pontos de melhoria da empresa.

Na análise, inicialmente foi introduzido o conceito da avaliação cultural e apresentado o cenário em 2019 e análise do cenário de 2022. Foi feita uma comparação entre os dois cenários para avaliar os aspectos que melhoraram ou pioraram na cultura de segurança após os 3 anos.

3.5.2 Análise das entrevistas

Sobre a análise das entrevistas, foi utilizado o método de análise de conteúdo de Bardin, optando pela técnica categorial. Como demonstrado por Mozzato e Grzybovski (2011), Bardin divide o método de análise de conteúdo categorial em três fases, sendo: a pré-análise; exploração do material; e tratamento dos resultados. Dessa forma, após a realização das entrevistas adotou-se essas fases para fazer a interpretação das informações coletadas no trabalho.

2.5.2.1 Pré-análise

Em Mozzato e Grzybovski (2011) é destacado que “a pré-análise é a fase em que se organiza o material a ser analisado, sistematizando as ideias iniciais por meio de etapas como leitura flutuante, escolha dos documentos, formulação de hipóteses e elaboração de indicadores”. Sendo assim, para este trabalho foram realizadas as transcrições das entrevistas e os recortes para tabulação e interpretação do material.

2.5.2.2 Exploração do material

Esta fase, seguindo os conceitos apresentados por Bardin e o artigo de Mozzato e Grzybovski (2011), consiste no processo de codificação e categorização das unidades de registro (palavras, frases, ideias etc.). Aqui se busca identificar os núcleos de sentido que estão presentes nas comunicações analisadas. Tendo isso em mente, levou-se em consideração os tópicos levantados na pauta da entrevista, presente no apêndice A, para criação das categorias analisadas. Essas categorias, levam em consideração os referenciais teóricos deste trabalho e servem para captar a percepção dos entrevistados a respeito dos temas correlacionados com a cultura de segurança.

Para exemplificar, e observando a pauta no apêndice A, todas as respostas da categoria **Compromisso da Liderança** foram distribuídas em subcategorias, essas subcategorias são demonstradas em matrizes as quais contém a percepção de cada entrevistado a respeito do tópico. No caso da categoria em questão existem as subcategorias “**liderança ativa**”, “**frequência da liderança nos resultados**”, “**políticas de segurança de que reforcem o compromisso da liderança**”, caso um dos entrevistados responda algo como “sinto que a liderança segue com rigidez as regras não negociáveis da empresa”, essa resposta estará na matriz de **políticas de segurança** e no tratamento dos dados será avaliado se este comentário reforça ou enfraquece o compromisso da liderança na cultura de segurança, além de ser comparada com a resposta dos outros dois entrevistados, para chegar a uma percepção geral.

Por se tratar de uma entrevista, com respostas longas, e que porventura podem se distanciar da pergunta feita, nas matrizes estão os recortes que se encaixam na subcategoria em questão. As categorias e subcategorias presentes no trabalho são:

- **Compromisso da liderança:** liderança ativa; frequência de lideranças nos treinamentos; políticas de segurança que reforcem o compromisso da liderança;
- **Comunicação clara e eficaz:** canais de comunicação; liberdade de expressão; reuniões e comunicados sobre temas de segurança;
- **Treinamento contínuo:** frequência dos treinamentos; levantamentos de necessidades de treinamento; avaliação da efetividade dos treinamentos;
- **Integração da segurança na estratégia:** segurança como valor; metas de segurança que são acompanhadas pela empresa;
- **Reconhecimento:** programas de reconhecimento; critérios para avaliação de reconhecimento;
- **Avaliação e monitoramento:** frequência de análise dos indicadores; sistemas de monitoramento de práticas inseguras;
- **Cultura de aprendizado:** tratamento dos erros e quase-acidentes com foco em aprendizado; análise de incidentes;
- **Participação dos colaboradores:** participação os colaboradores criação de políticas de segurança; coleta e implementação das sugestões dos colaboradores;
- **Ambiente físico seguro:** investimentos para garantir ambiente de trabalho seguro; manutenção e inspeção de equipamentos e instalações; sistemas para reportar e corrigir riscos físicos das máquinas e equipamentos
- **Análise de risco e prevenção:** frequência das análises de risco; métodos para identificação e mitigação de riscos
- **Consistência nas práticas:** garantia da aplicação das políticas de segurança; auditorias e revisões periódicas de conformidade segurança.
- **Envolvimento da comunidade:** participação da empresa em iniciativas comunitárias sobre segurança; parcerias com outras organizações para boas práticas de segurança.

2.5.2.3 Tratamento dos resultados

Consiste na análise dos dados propriamente dita, ou seja, após a identificação das opiniões por subcategorias, foi feita uma avaliação individual e comparativa. Entendendo que cada um dos entrevistados está em uma posição diferente na empresa e que cada um representa uma esfera da organização, foi possível cruzar as diferentes opiniões e ter um diagnóstico geral

a respeito de cada subcategoria, além de ter uma percepção individualizada, ou seja, o que cada entrevistado pensa a respeito de cada tópico. Esse tipo de percepção pode ser interpretado após a avaliação por categoria.

4 ANÁLISE DE DADOS

Nesse tópico são apresentados os resultados da primeira pesquisa realizada em 2019, as ações decorrentes dessa pesquisa e sua evolução até a segunda pesquisa conduzida em 2022. Também são discutidos os resultados das três entrevistas realizadas pela autora deste trabalho utilizando o método de Bardin categorial como técnica principal e análise por avaliação como técnica secundária mencionada na metodologia, destacando os pontos de convergências e divergências entre as percepções dos entrevistados e os aspectos que contribuíram para a mudança de resultados entre 2019 e 2022.

4.1 Contextualização da avaliação cultural de segurança: resgate histórico das ações realizadas pela empresa para criação da cultura de segurança.

Conforme documentos da organização, disponibilizados para esta pesquisa, em 2019 a empresa decidiu investir em uma consultoria especializada em pesquisas organizacionais para avaliar o nível da cultura de segurança e identificar oportunidades de melhoria, bem como estratégias para fortalecer essa cultura dentro da organização, pesquisa esta que se repetiu em 2022 demonstrando melhoria de um ciclo para outro.

A consultoria que realizou a pesquisa na empresa, a dividiu a em seis fases: análise documental, apresentação da metodologia *Hearts and Minds*, realização de grupos focais, entrevistas, observação e análise de ferramentas, no intuito de identificar o quão a cultura de segurança é incorporada dentro da organização pelos seus funcionários através dos estágios de maturidade da cultura de segurança,

O método *Hearts and Minds*⁸ demonstra os fatores que influenciam o comportamento humano, tais como, aspectos sociais (clima de trabalho, grupo, liderança), psicológicos (emoções, sentimentos, vida pessoal), cognitivos (percepção de riscos e perigos) e sociológicos (saúde e bem-estar). Segundo HUDSON (2000), o modelo *Hearts and Mind* foi desenvolvido para ajudar as organizações a compreenderem como os colaboradores estão intrinsecamente

⁸ O Método *Hearts and Minds* é uma abordagem, segundo a consultoria 2019, que tem como objetivo promover uma cultura de segurança robusta e sustentável dentro das organizações. O método foi adotado e adaptado por várias organizações. Busca trabalhar tanto os aspectos emocionais quanto os racionais que influenciam os comportamentos de segurança dos colaboradores. comunicação eficaz, construção de confiança, participação ativa, educação e treinamento, reforço positivo.

motivados a executar comportamentos seguros. Este modelo é composto por cinco estágios de maturidade, conforme apontado na consultoria de 2019, que refletem a evolução desse processo, sendo:

- **Patológica:** a segurança é vista de forma burocrática e os acidentes fazem parte do processo, baixa prioridade. Não é um comprometimento da organização em melhorar a segurança além do que está descrito na legislação. Neste nível a pesquisa classifica acidentes como parte do processo;
- **Reativa:** a preocupação com a segurança existe somente após a ocorrência de um acidente, com o objetivo de minimizar os danos, ou seja, a segurança ainda não é uma prioridade constante, mas medidas são tomadas como resposta ao acidente. Neste nível a pesquisa classifica acidentes como desvios comportamentais;
- **Calculador:** a organização possui um sistema de gerenciamento de riscos claro e sistematizado, os indicadores são monitorados constantemente. Esse estágio está relacionado ao custo monetário representado para organização, mediante ao número de ocorrência de acidentes e incidentes. Neste nível a pesquisa classifica que a organização pratica segurança através de regras documentadas;
- **Proativa:** a segurança passa a ser uma prioridade clara, a organização não espera que os problemas ocorram, buscam antecipar riscos e possui uma abordagem focada em evitar acidentes antes que ocorram. Neste nível a pesquisa classifica que a empresa é vista como responsável por todos, líderes e liderados;
- **Generativa:** este é o estágio mais alto, a segurança é prioridade máxima em todos os níveis hierárquicos e práticas organizacionais. A responsabilidade é compartilhada entre todos e a empresa possui uma alta expertise de aprendizado constante com os acidentes e incidentes para melhorar práticas e procedimentos de segurança. Neste nível a pesquisa classifica que a empresa tem habilidade de aprender, prevenir ou recuperar-se de situações críticas.

Para a aplicação da avaliação foram selecionadas as características organizacionais que impactam na evolução da cultura de segurança, sendo: comunicação, competência, percepção de risco, comprometimento da gerência, aprendizado organizacional, alta liderança e gerenciamento da rotina. A pesquisa foi feita através de amostragem com os funcionários e aplicada uma nota que determina a cultura de segurança presente na empresa. A distribuição de notas foi feita por percentual, sendo:

- Até 20%: Patológico
- De 20% a 40%: Reativo
- De 40% a 60%: Calculador
- De 60% a 80%: Proativo
- De 80% a 100%: Generativo

Na sua aplicação foram selecionadas as características organizacionais que influenciam a evolução da cultura de segurança, sendo:

- **Colaboração:** avalia o grau de engajamento dos liderados e líderes no alcance dos objetivos em grupo de segurança, a relação de confiança e o alinhamento da percepção de riscos entre eles;
- **Conformidade:** essa categoria significa fazer o certo em todos os momentos, seguindo normas e regras estabelecidas. Por exemplo, no uso adequado dos Equipamentos de Proteção Individual (EPIs), na adequação das ferramentas utilizadas, no rigoroso cumprimento dos procedimentos estabelecidos;
- **Competência:** aponta o quanto os funcionários se sentem responsáveis, por identificar os riscos. Esta categoria também analisa se os treinamentos de segurança são baseados nos riscos identificados para os diferentes grupos de trabalhadores e se há incentivo para que os colaboradores sugiram melhorias nos programas de treinamento;
- **Percepção de risco:** esta categoria mede a capacidade dos funcionários em identificar os riscos presentes nas atividades realizadas, tanto os riscos mapeados quanto os que ainda não foram mapeados e contribui para prevenção;
- **Comprometimento da gerência:** avalia a priorização da segurança pelos gestores, os interesses e o entendimento deles com relação à segurança e a relevância das implicações para clientes e trabalhadores;
- **Aprendizado organizacional:** avalia o quanto a organização utiliza a experiência com os acidentes e incidentes no intuito de gerar aprendizado. Também é analisada a eficácia dos planos de ações corretivas e o comprometimento da gestão na implementação dessas ações, garantindo que as lições aprendidas sejam aplicadas;
- **Alta liderança:** avalia como a direção demonstra que a segurança é prioridade central para a organização e como essa mensagem é transmitida, abrangendo a eficácia da comunicação, no que se refere a existência de um planejamento para transmissão dessas mensagens e como o tema é tratado nas reuniões.

- **Gerenciamento da rotina:** avalia como a carga de trabalho e o ritmo da equipe impactam na segurança e no bem-estar dos trabalhadores. Essa categoria mede se a gestão leva em consideração o tempo necessário para que os colaboradores realizem suas tarefas.

Entendendo como funciona cada um desses tópicos será possível verificar o estágio em que a empresa estava em cada cenário.

4.2 A cultura de segurança da empresa em 2019

A consultoria recomenda que a avaliação da cultura de segurança seja realizada a cada três anos. Em 2019 foi realizada a primeira avaliação do estágio de cultura de segurança na empresa. De acordo com os resultados encontrados através da análise documental, a organização encontrava-se no estágio de maturidade de segurança no nível calculador, com o percentual de 47,5%. No entanto, havia uma grande probabilidade de declínio para o estágio reativo, estando apenas com uma diferença de 7,5% entre os dois estágios.

Apesar da empresa já contar com regras e procedimentos de segurança estabelecidos, a integração efetiva desses princípios ainda não era uma realidade entre todos os funcionários. A adesão das ferramentas de segurança era baixa, algumas ferramentas eram utilizadas pelos colaboradores de forma inapropriada e as ações de segurança só ocorriam após a existência de um acidente ou incidente. A pesquisa trouxe algumas reflexões acerca do tema: Como a segurança era vista pelos colaboradores? Como era comunicada? Como o líder direcionava sua equipe no tema segurança? Desse modo, foi identificada a necessidade da alta gestão elaborar um plano de ação estratégico direcionado para a cultura de segurança, com o objetivo de evitar que o estágio de maturidade da segurança declinasse.

Os dados de 2019 indicaram que as características organizacionais com menor pontuação foram: percepção de risco, conformidade, comprometimento gerencial e aprendizado organizacional, todas com 45%. As demais categorias, como alta liderança, colaboração, competência e gerenciamento da rotina, apresentaram uma classificação um pouco mais elevada, de 50% conforme o quadro 04 retratado abaixo:

Quadro 04 – Pontuação das características organizacionais – Cenário 2019

Critério	Nota	Avaliação
Alta Liderança	50,0%	Calculador
Aprendizado Organizacional	45,0%	Calculador
Colaboração	50,0%	Calculador
Competência	50,0%	Calculador
Comprometimento Gerencial	45,0%	Calculador
Conformidade	45,0%	Calculador
Gerenciamento da Rotina	50,0%	Calculador
Percepção de Riscos	45,0%	Calculador
GERAL	47,5%	Calculador

Fonte: Pesquisa de avaliação cultural de segurança interna (2019), adaptado pela autora

Assim, o plano de ação foi estruturado com foco nas categorias de menor pontuação. A primeira delas foi a conformidade, que se refere ao cumprimento consistente dos procedimentos e normas de segurança, ou seja, realizar a atividade de forma segura não apenas sob supervisão. Para isso, foram realizados treinamentos voltados para o desenvolvimento de competências comportamentais, com o objetivo de aumentar a percepção de riscos dos colaboradores. Também foram promovidas campanhas audiovisuais de conscientização, envolvendo os familiares dos colaboradores, com a meta de estimular a disciplina operacional. Foram elaborados cronogramas mensais de revisão dos procedimentos das máquinas com a participação dos colaboradores, e realização de avaliações comportamentais conduzidas por membros da equipe operacional, que estavam constantemente no chão de fábrica, com o objetivo de aumentar a percepção de risco na prática. Essas ações fortaleceram o cuidado ativo entre os colaboradores.

Outro ponto observado nas análises documentais, foi o envolvimento das lideranças e a compreensão da segurança como um valor da organização. Na ocasião notou-se pouco engajamento da alta gestão com o tema segurança. Para corrigir essa lacuna, foram realizados módulos de treinamentos com temas de segurança e o papel da liderança, reestruturação e implementação de ferramentas que incentivaram uma participação mais ativa da alta liderança, além do time de SSO - segurança e saúde ocupacional. Alguns programas e ferramentas passaram a gerar indicadores que eram supervisionados por um comitê de segurança e pela diretoria da organização.

Um exemplo de reestruturação de ferramentas foi a ferramenta X.⁹ A ferramenta X possui quatro tipos de modalidades, são elas:

- **Condição insegura**, quando a estrutura do ambiente do trabalho oferece riscos e necessita de uma ação para evitar um incidente ou acidente;
- **Incidente**, circunstância indesejada que apesar de não ter ocasionado uma perda ou morte, poderia ter resultado em um acidente;
- **Decisão segura**, ato de recusar a realização da atividade ao identificar falhas na proteção de segurança, falta de conhecimento e habilidade para executar o serviço, ou ao perceber que naquele momento o colaborador não se encontra emocionalmente apto para desempenhar a função.
- E por fim, a modalidade de **cuidado ativo**, que consiste na intervenção de imediato ao presenciar um comportamento inseguro que pode ocasionar um acidente ou incidente.

O quadro 05 traz a exemplificação das modalidades descritas.

Quadro 05 - Exemplificação por modalidade

Exemplificação de cada modalidade	
Condição insegura	Pisos molhados ou com óleo, aumentando o risco de quedas.
Incidente	Um funcionário estava andando quando tropeçou em uma ferramenta deixada no caminho, mas conseguiu se equilibrar.
Decisão segura	A não realização de um serviço em altura ao perceber que o cinto de segurança estava danificado.
Cuidado Ativo	Abordagem do colaborador que subiu a escada sem segurar no corrimão.

Fonte: Elaborado pela própria autora (2025).

A ferramenta parte do princípio de ver e agir, assim que for avistada uma condição insegura; a área deverá ser isolada de imediato. Caso não seja possível o isolamento, o responsável do local ou os técnicos de segurança devem ser acionados para que façam o isolamento. Em caso de um comportamento inseguro, a pessoa que está cometendo o desvio deve ser abordada e orientada sobre os riscos a que está se expondo. Em situações em que ocorra modalidade de decisão segura, o líder deverá fazer um reconhecimento para o indivíduo que o

⁹ Chamou-se de “ferramenta X” para preservar a identidade das ferramentas e programas da empresa, atendendo ao pedido de confidencialidade do nome dos programas da empresa para que não seja possível identificar de qual empresa se trata.

usou o seu direito de recusa. Após o ver e agir, a situação deve ser registrada e descrita em aplicativo para que os responsáveis façam o acompanhamento e as devidas tratativas.

Existe uma equipe multidisciplinar que conduz o andamento e análise da situação relatada. Essa equipe é composta pelo facilitador responsável por disseminar e auxiliar outras pessoas com o manuseio da ferramenta, representantes da segurança, que são os guardiões da ferramenta, e um membro da alta liderança que possui o papel de auxiliar na construção das tratativas. A ferramenta X sempre existiu na organização, no entanto, os registros de condições inseguras ou desvio de comportamento eram feitos no papel de forma manual e os colaboradores utilizavam a ferramenta para outros fins.

No ano de 2019, após a avaliação da consultoria, o programa passou a ser registrado em um aplicativo e foi incluída a modalidade do cuidado ativo. A inclusão digital da ferramenta possibilitou a criação de indicadores, devolutivos em tempo real das ações e permitiu esclarecer informações em relação à descrição da ocorrência. Todos os colaboradores próprios ou terceiros possuem acesso à ferramenta.

4.3 A cultura de segurança da empresa em 2022

Após as ações derivadas da primeira avaliação realizada em 2019, a empresa conduziu uma nova avaliação da cultura de segurança em 2022. A avaliação foi executada pela mesma consultoria, mantendo as categorias de análise (alta administração, aprendizado organizacional, colaboração, competência, comprometimento gerencial, conformidade, gerenciamento da rotina e percepção de risco). Os resultados da pesquisa indicaram que a empresa permanece no estágio calculador, com um percentual de 56,47%. Embora a organização ainda esteja nesse estágio, ela conseguiu se distanciar do estágio reativo cerca de 16%, ficando apenas 3% distante próximo nível que é o estágio proativo.

Apesar da empresa não ter alcançado o estágio proativo, os resultados da avaliação evidenciam que as ações implementadas após a primeira avaliação geraram resultados positivos, aproximando a organização do estágio mais alto de maturidade em segurança, o estágio generativo. Os dados do **quadro 06** indicam que as categorias com menor pontuação foram competência 52%, as categorias de aprendizado Organizacional e comprometimento Gerencial com 54%. Por outro lado, a maior pontuação foi registrada na categoria colaboração 60%, que avalia o grau de engajamento entre líderes e liderados para atingir os objetivos de

segurança da organização, as categorias conformidade e gerenciamento da rotina com 58% e a percepção de risco com 57% e na categoria alta liderança com 59%.

Quadro 06 – Pontuações das características organizacionais - Cenário 2022

Critério	Nota	Avaliação
Alta Liderança	59,0%	Calculador
Aprendizado Organizacional	44,0%	Calculador
Colaboração	60,0%	Calculador
Competência	52,0%	Calculador
Comprometimento Gerencial	54,0%	Calculador
Conformidade	58,0%	Calculador
Gerenciamento da Rotina	58,0%	Calculador
Percepção de Riscos	57,0%	Calculador
GERAL	56,5%	Calculador

Fonte: Pesquisa de avaliação cultural de segurança interna, 2022 adaptado pela autora

Fazendo um comparativo entre os resultados de 2019 e 2022, é possível notar avanços nas categorias avaliadas. A diferença de pontuação mais alta foi observada na categoria conformidade com 13%, em seguida categoria de percepção de risco com 12% e a colaboração com um aumento 10% em relação ao ano 2019. Existe uma evolução na organização em torno das metas de segurança.

Outras categorias também apresentaram aumento de pontuação, como Alta Liderança com 59% em 2022, contra 50% em 2019), Conformidade (58% em 2022, contra 45% em 2019), e Gerenciamento da Rotina (58% em 2022, contra 50% em 2019). O quadro 07 demonstra a diferença (na coluna delta) entre um período e o outro.

Quadro 07 – Pontuações das características comparação de cenários 2019, 2022

Critério	2022	2019	Avanço
Alta Liderança	59%	50%	9%
Aprendizado Organizacional	54%	45%	9%
Colaboração	60%	50%	10%
Competência	52%	50%	2%
Comprometimento Gerencial	54%	45%	9%
Conformidade	58%	45%	13%
Gerenciamento da Rotina	58%	50%	8%
Percepção de Riscos	57%	45%	12%
GERAL	56,5%	47,5%	9,0%

Fonte: Pesquisa de avaliação cultural de segurança interna, 2022 adaptado pela autora.

Apesar da categoria de Aprendizado Organizacional ter sido uma das categorias com um dos menores percentuais em 2022, em relação à pesquisa anterior ela obteve um avanço de 9%. Segundo o relatório feito pela consultoria, os colaboradores percebem a comunicação mais clara e eficaz realizada através dos murais, banner, DDS (Diálogo Diário de Segurança), reuniões e nos programas e ferramentas que existem na empresa.

A ferramenta X, onde os funcionários podem registrar relatos de condições, incidentes ou atos inseguros, foi apontada pelos funcionários como uma ferramenta importante onde existe uma fomentação por parte da organização para seu uso. Podemos evidenciar através da frase dita por funcionários no momento da entrevista conduzida pela consultoria, afirmando que “é uma ferramenta eficiente, é comunicação. Quanto mais registros são abertos e tratados, menos a possibilidade de um acidente acontecer”. No entanto, os colaboradores relataram a dificuldade de mexer no aplicativo e um atraso nas devolutivas das ações. Foram encontrados ainda nos relatos dos colaboradores entrevistados que todos os incidentes e acidentes desencadeiam uma linha de aprendizado e um plano de ação, afirmando que são informados sobre os desdobramentos, contudo, algumas informações são perdidas.

A categoria comprometimento gerencial também obteve um aumento de 9%. As informações são distribuídas desde os líderes (supervisores) até o nível operacional. A maioria dos funcionários se sentem confortáveis em conversar diretamente com as lideranças e que existe um programa no qual a alta liderança se reúne com o time operacional para discutir um tema direcionado para segurança e avaliar o nível de entendimento do time em relação ao tema.

Já a categoria conformidade obteve um aumento de 13% no ano de 2022. Foi a categoria com maior destaque. Essa categoria significa o cumprimento das regras de segurança a todo momento. Através da análise do relatório realizada pela consultoria, foram encontrados relatos dos colaboradores afirmando que os procedimentos de segurança são conhecidos por todos e é de fácil acesso, embora os colaboradores tenham relatado que os novos admitidos sentem um pouco de dificuldade para associar a prática com a teoria, mas no decorrer do tempo acabam se familiarizando e sendo comum na rotina. No entanto, foi ressaltado um ponto de atenção em relação aos procedimentos deixarem de serem vistos rotineiramente devido ao excesso de confiança.

A categoria percepção de risco ganhou um destaque ao obter um aumento de 12%. O relatório apontou que os colaboradores entrevistados acreditam que a maioria dos acidentes acontecem por fatores comportamentais como falta de atenção e excesso de confiança. Eles

afirmam que são instigados a aumentarem a percepção de risco e realizarem o cuidado ativo com os outros colaboradores. Foi notado em alguns entrevistados receio ao abordar um colaborador que está cometendo um desvio.

A avaliação realizada em 2022 também gerou ações para os anos seguintes como, revisão no programa Y. O programa Y possui como objetivo o aumento da percepção de risco dos colaboradores e se concentra na observação e análise de comportamentos seguros e inseguros ou condições que podem trazer riscos.

Após a observação, é feito o diálogo com a área observada sobre os riscos existentes na operação. Essa abordagem é realizada uma vez por semana e é conduzida pela alta liderança (coordenadores). O programa promove a cultura de segurança na rotina do dia a dia e foi reestruturado para que as abordagens fossem feitas com cada colaborador no objetivo de estreitar as relações. Foi incluído no programa além dos comportamentos inseguros e seguros, as condições do ambiente do ponto de vista dos funcionários. Nesse período, foi feita a implementação das regras consideradas inegociáveis e foram realizadas promoções de treinamentos nos procedimentos das atividades com foco na segurança.

4.4 Análise e discussão da pesquisa

Neste tópico é discutido a respeito das doze categorias pautadas nas entrevistas do participante, sendo as seguintes categorias: compromisso da liderança, comunicação, treinamento contínuo, integração da segurança nas estratégias de negócio, reconhecimento e recompensa, avaliação e monitoramento, cultura de aprendizado, participação dos colaboradores, ambiente físico seguro, análise de risco e prevenção, consistência nas práticas, envolvimento da comunidade.

Tais categorias foram escolhidas por serem consideradas fatores organizacionais de extrema relevância, que integram as estratégias organizacionais na promoção da cultura de segurança.

A fim de conhecer quem são os participantes do estudo, foi realizada a caracterização do perfil sociodemográfico, presente no quadro 08.

Quadro 08 - Dados Sociodemográficos

Dados Sociodemográficos			
Entrevistados	Coordenador de produção	Analista de gestão de mudança	Técnica de Segurança
Faixa etária	42 a 49	42 a 49	42 a 49
Sexo	Masculino	Masculino	Feminino
Tempo de empresa	Acima de 23 anos	6 a 10	6 a 10
Formação	Pós-graduado	Pós-graduado	Graduado
Setor	Produção	Recursos Humanos	Segurança do Trabalho

Fonte: Elaborado pela própria autora (2025).

Todos os entrevistados possuem uma faixa etária entre 42 e 49 anos, sendo dois do sexo masculino e uma do sexo feminino. Os entrevistados possuem setores e atuações distintas nos níveis hierárquicos da empresa e ensino superior completo. Todos os entrevistados possuem acima de 6 anos de companhia, sendo o coordenador de produção com mais tempo de empresa, conforme o quadro 8.

Os entrevistados foram selecionados por exercerem funções que os posicionam como agentes importantes na construção, implementação e sustentação das estratégias organizacionais de segurança. O coordenador de produção atuando na criação e garantia que as práticas seguras sejam efetivamente aplicadas no ambiente organizacional. O analista de gestão de mudança no alinhamento das ações de segurança aos processos organizacionais e comportamentais, promovendo adaptação e aprendizado contínuo. Já a técnica de segurança, responsável pelo cumprimento das estratégias implementadas, na identificação de riscos, elaboração de medidas preventivas, treinamentos e conformidade com a legislação, sendo peça chave no fortalecimento da cultura de segurança e preservação da integridade dos funcionários.

Cabe destacar que por imposição da empresa, foi impossibilitado o envolvimento dos demais funcionários do nível operacional o que restringiu a obtenção de percepções daqueles que vivenciam diretamente as rotinas práticas e os riscos nas atividades. No entanto, a escolha dos entrevistados possibilitou uma análise consistente dos aspectos organizacionais que influenciam na promoção da cultura de segurança, a partir de diferentes perspectivas da gestão estratégica, tática e operacional.

Para melhor entendimento das respostas obtidas, foram criadas subcategorias a partir das categorias principais com base nas falas dos entrevistados conforme mencionado na metodologia, com o objetivo de identificar padrões e aprofundar a compreensão sobre como as estratégias organizacionais contribuem para a promoção da cultura de segurança.

4.4.1 Compromisso da liderança

Este tópico está dividido nas subcategorias: liderança ativa, frequência da liderança nos treinamentos e política de segurança que reforcem o compromisso da liderança.

3.4.1.1 Liderança ativa

Quadro 09 – Matriz compromisso da liderança

Subcategoria	Cód. Entrevistados	Trecho das falas dos entrevistados
Liderança Ativa	Coordenador de produção	“[...] tem inúmeras ferramentas que a gente pode falar, mas assim, as principais que são as chaves, vamos falar assim, o Diálogo diário de segurança (DDS) que a gente chama de ferramenta poderosa como que o gestor se comporta em uma reunião de DDS? [...] na minha visão a empresa tem uma gama de atividades que os coordenadores, a gestão, sim, de fato, tem total interação com elas.”
	Analista de gestão de mudança	"A Alta administração atua nos relatos de segurança feito pelos colaboradores no que diz respeito à condição de segurança, na execução das ferramentas. [...] promovem treinamentos, liberam os colaboradores." “Alta administração atua nos relatos de segurança, [...] promovem treinamentos, liberam os colaboradores para os treinamentos.”
	Técnica de Segurança do Trabalho	“É possível perceber pelos indicadores da área como os gestores se comprometem ou não com segurança. Alguns casos a gente consegue observar que seguem segurança por obrigação [...], mas tem outros que [...] buscam, que fazem aquela equipe acreditar e confiar nas questões de segurança, não é só porque é algo obrigatório.”

Fonte: Elaborado pela própria autora (2025).

A liderança é considerada como um elemento chave para evolução cultural de quaisquer organizações. De acordo com Cooper (2001), a liderança determina o modo que os outros

membros da organização irão agir e que por vezes, há uma disparidade entre as declarações que afirmam que segurança é prioridade máxima e as ações da gestão.

Nessa perspectiva, o coordenador afirma que a postura e atitude do gestor é base para a evolução cultural positiva, complementando em seu relato “[...] O quanto no dia a dia realmente está acontecendo uma situação, um ponto que as pessoas enxergam que existem pedidos de ajuda, que existem algumas ferramentas como relatos de incidentes, por exemplo, que as pessoas pedem ajuda através de canais, e o quanto a nossa postura referente a esse tipo de solicitação de ajuda ou uma proatividade”, ele ainda relata conforme o trecho presente no quadro 09, que os coordenadores são envolvidos e atuam em diversas ferramentas de segurança promovida pela empresa.

Em paralelo, essa visão é compartilhada pelo analista de gestão de mudança, destacando a atuação da alta administração como elemento visível do comprometimento com a segurança. Ele menciona que “é possível ver compromisso da alta administração nas práticas deles, na atuação dos relatos de segurança feitos pelos colaboradores [...] são realizadas rodas de conversas com os colaboradores e alta administração sobre segurança [...] eles promovem o seu papel e fazem liberações para treinamentos e ações de segurança”. O entrevistado reconhece que não tem como garantir 100% do compromisso dos líderes, no entanto, na ocorrência de conflitos pontuais entre demandas operacionais e ações de segurança, a segurança acaba prevalecendo.

Dutra (2010) destaca que a liderança é responsável por criar condições que promovam o engajamento e o comprometimento da equipe. Corroborando com essa visão, a técnica de segurança reforça que esse comprometimento pode ser observado por meio dos indicadores de segurança das áreas. Ela afirma que “quando aquela área começa a fazer registros de incidentes, de condições inseguras, de cuidado ativo [...] a gente percebe que aquelas pessoas estão trabalhando na base”. No entanto, ela também relata que não sente o compromisso por parte de todos da alta liderança conforme seu depoimento: “[...] alguns casos a gente consegue observar que seguem segurança por obrigação. Não entendem ainda que faz parte da cultura da gente, de ter essa maturidade. Mas tem outros que seguem, que entendem e buscam, que fazem aquela equipe acreditar e confiar nas questões de segurança, não é só porque é algo obrigatório [...]. E tem outros que de forma disfarçada mais superficial, não deixa aberto, escancarado não seguem”. Nesse sentido, Dutra (2010) afirma que a legitimidade da liderança se dá quando o líder consegue agregar valor tanto para a equipe quanto para a organização em que atua, sendo

capaz de estabelecer relações de confiança e de garantir que as metas organizacionais sejam alcançadas de maneira ética e colaborativa.

Desse modo, foi possível perceber que todos entrevistados refletem a mesma opinião sobre a influência do líder na equipe, sendo uma peça importante para promover a cultura de segurança. Contudo, há uma discordância entre a opinião dos entrevistados a respeito do comprometimento da alta liderança na empresa, tendo em vista que a técnica de segurança mencionou que o comprometimento da alta liderança não é uniforme.

3.4.1.2 Frequência da liderança nos treinamentos

Segundo Zocchio (2002), os líderes são excluídos das etapas de treinamentos importantes, especialmente no que se refere à sua participação ativa no processo de ensino do trabalho, na orientação e no acompanhamento contínuo dos colaboradores. Mesmo quando essas atribuições lhes são formalmente destinadas, nem sempre o setor responsável pelo treinamento dispõe de mecanismos eficazes para acompanhar e avaliar o desempenho dos líderes nesse papel.

Ao serem questionados sobre a frequência de treinamento para liderança, todos os participantes do estudo responderam que os treinamentos acontecem anualmente, conforme veremos no quadro 10, logo abaixo:

Quadro 10 – Matriz frequência da liderança nos treinamentos

Subcategoria	Cód. Entrevistados	Trecho das falas dos entrevistados
Frequência da liderança nos treinamentos	Coordenador de produção	“[...] acho que uma ou duas vezes por ano, todo ano acontece algum tipo de treinamento com uma carga horária específica.”
	Analista de gestão de mudança	“[...] Uma vez ao ano, alta liderança vai para outro estado passar uma semana de treinamento em treinamento de segurança apenas para aprender como fazer gestão de risco em crise na área de segurança.”
	Técnica de Segurança do Trabalho	"Acho que anual [...]. Se eu não me engano, eles têm dois encontros dentro do ano.”

Fonte: Elaborado pela própria autora (2025).

Segundo Bounassar (2021) os líderes enfrentam desafios cada vez mais complexos no ambiente organizacional, o que exige capacitações em temas como comunicação, liderança, inteligência emocional, saúde e segurança no trabalho, de modo que amplie a compreensão sobre os fatores que influenciam uma gestão mais eficaz. Nessa perspectiva, o coordenador de produção afirma que a empresa promove treinamentos com temas específicos ou reciclagem voltados para as ferramentas existentes na organização, com foco em pautas definidas para o ano, relatando em seu depoimento “[...] acho que no mínimo, quando a gente fala de treinamento de segurança, acho que umas duas vezes por ano, assim, todo ano acontece algum tipo de treinamento com uma carga horária específica, para trazer um tema diferenciado, para trazer um ponto que está sendo trabalhado de forma mais incisiva”.

Em concordância com o coordenador, a técnica de Segurança do Trabalho também relata que os treinamentos registrados ocorrem “[...] anual. Quando a gente fala de registrado dentro de corporativo, tem um treinamento dentro do programa de desenvolvimento da segurança que é focado na área de segurança”.

Para Bley (2023) o planejamento dos programas de treinamento e das ações de comunicação preventiva deve considerar não apenas o conhecimento técnico existente e as normas que regem o trabalho, mas também os elementos que compõem a cultura e o clima de segurança da organização. Além disso, é importante levar em conta as características regionais que influenciam o ambiente externo à empresa e, sobretudo, as situações reais enfrentadas pelos trabalhadores no dia a dia, que fazem parte tanto de sua rotina operacional quanto dos riscos aos quais estão expostos.

Por sua vez, apesar de também apontar que os treinamentos para liderança ocorram anualmente, o analista de gestão da mudança alega que os treinamentos “são bem específicos, pontuais, direcionados”, complementando que a participação “é inegociável”. Ele acredita que existe mais uma atuação dos líderes nas ações e ferramentas de segurança do que nos treinamentos, afirmando que “talvez devesse existir mais temas de treinamento, eu vejo os líderes mais atuando nas ações e condução de ferramentas de segurança do que treinando”. Nesse sentido, Guimarães (2012) o aprendizado baseado em atividades reais do dia a dia permanece como o principal fator de desenvolvimento de líderes e de consolidação da marca da liderança, sendo alcançado pela transmissão de conhecimentos de pessoas experientes.

O analista de gestão da mudança relata no seu depoimento que para o ano de 2025 está previsto uma carga horária de treinamentos de segurança para os líderes afirmando que “dentro dos temas de liderança que trabalhamos sempre tem um tema de segurança ou pelo menos até 50% em alguns casos”.

Embora os entrevistados apresentem discursos convergentes quanto à frequência dos treinamentos com foco em segurança voltados para a liderança ocorrendo, em geral, uma vez ao ano, o analista de gestão de mudança percebe que os líderes estão mais envolvidos na execução de ferramentas, programas e ações de segurança do que em processos de formação contínua. Nesse sentido, identifica-se um espaço para ampliar a frequência desses treinamentos.

3.4.1.3 Política de segurança que reforcem o compromisso da liderança

Referente a política de segurança que reforce o compromisso da liderança, os três entrevistados concordam que existe uma política de segurança conforme os trechos das falas presente no quadro 11. No entanto, foi notado nas falas dos entrevistados diferença na compreensão e políticas distintas.

O coordenador de produção afirma que “a empresa tem uma política que antes chamava de política de sustentabilidade, mas que hoje a gente resume como política da companhia [...] com itens que vão desde responsabilidade social até assegurar que as atividades da companhia sejam seguras através de ferramentas e normas, [...] inclusive está na mandala dos valores da empresa” indicando que se trata de uma política institucional que engloba não apenas itens de segurança como também outros itens. Ele ainda complementa que política é para todos os níveis hierárquicos da empresa, desde a gestão ao operacional. O analista de gestão da mudança complementa que a política é amarrada ao programa de gerenciamento de risco da empresa “com ferramentas de segurança bem estruturadas para atender a esse programa”. Zocchio (2002) destaca que a política de segurança tem como objetivo direcionar todos os programas, procedimentos e orientações voltados à prevenção de acidentes e doenças ocupacionais, Guimarães (2012) reforça que uma liderança eficaz deve compreender a missão e os objetivos da organização, para transmitir essas diretrizes de forma clara aos demais colaboradores, fortalecendo o comprometimento coletivo com a segurança.

Quadro 11 – Matriz política de segurança de que reforcem o compromisso da liderança

Subcategoria	Cód. Entrevistados	Trecho das falas dos entrevistados
Política de segurança de que reforcem o compromisso da liderança	Coordenador de produção	“[...] nessa política a gente tem vários itens que vai desde responsabilidade social, atendimento a normas, e assegurar que as atividades da companhia sejam seguras através de ferramentas e normas. [...] não somente para nível de gestão, mas para os níveis colaboradores no geral.”
	Analista de gestão de mudança	“Temos uma política de segurança amarrada ao programa de gerenciamento de risco, capacitação, mitigação e gestão de crises dentro desse escopo.”
	Técnica de Segurança do Trabalho	“A gente tem a política das regras inegociáveis [...] atitudes pela vida [...] correlacionadas às atividades críticas.”

Fonte: Elaborado pela própria autora (2025).

Em contrapartida, a técnica de segurança relata no seu discurso a política das regras inegociáveis, relatando “dentro das regras inegociáveis, a gente tem as atitudes pela vida, que são correlacionadas às atividades críticas, que é algo que hoje a gente não tolera mais”.

Nota-se nos discursos dos entrevistados a presença de uma política de segurança, porém com interpretações que variam conforme o nível hierárquico do entrevistado ou que existe mais de uma política que reforce o compromisso da segurança e que seja do conhecimento de todos os colaboradores da empresa.

4.4.2 Comunicação

A categoria comunicação está dividida nas subcategorias: canais e ferramentas de comunicação; liberdade de expressão e reuniões ou comunicados para atualização de temas sobre segurança.

3.4.2.1 Canais e ferramentas de comunicação

Um dos principais meios de comunicação citados por todos os entrevistados é a ferramenta de relato de segurança conforme os trechos das falas dos entrevistados presente no

quadro 12, considerada um canal direto para que os colaboradores possam revelar preocupações com a segurança.

Quadro 12 – Matriz canais e ferramentas de comunicação

Subcategoria	Cód. Entrevistados	Trecho das falas dos entrevistados
Canais e ferramentas de comunicação	Coordenador de Produção	“O canal mais fácil e mais direto é o registro de relato de segurança hoje.”
	Analista de Gestão de Mudanças	“[...] os nossos Diálogos diário de Segurança (DDS) e nas rodas de conversas. Temos a ferramenta do relato de segurança.”
	Técnica de segurança do trabalho	“Temos a ferramenta que é o relato de segurança, que é um sistema.”

Fonte: Elaborado pela própria autora (2025).

Segundo o coordenador de produção, “é uma ferramenta que a gente realmente estimula as pessoas a trazerem situações cotidianas mesmo, do nosso dia a dia”. Ele ainda destaca que a ferramenta possui força organizacional, já que “é uma ferramenta que ela vai chegar no alto escalão, se não for sendo resolvida, o nível vai subindo até que ela seja resolvida”, garantindo visibilidade e resposta às questões apresentadas.

Cardoso (2002), os dispositivos de comunicação organizacional interna atuam não somente na disseminação de conhecimento e na troca de experiências, mas sobretudo no fortalecimento dos processos de aprendizagem organizacional. Nesse sentido, a técnica de segurança do trabalho explica que o relato de segurança é um sistema em que os colaboradores registram “condições inseguras, incidentes e intervenções de cuidado com outro colaborador” e as decisões seguras que “é quando ele entende que aquela atividade, aquela área, aquele local que o colaborador está ali exposto e existe risco iminente de acidente, de fatalidade, de uma vida mudada”. Ela ressalta a importância de fazer os registros uma vez que “se o colaborador não registra no aplicativo de relato de segurança, a gente não pode, de certa forma, ver a área dele realmente como é que está. A gente não consegue levar essa decisão segura dele para outras áreas”, complementando que o registro também é importante para que o líder faça o reconhecimento ao colaborador das boas ações de segurança.

A técnica de segurança também menciona ferramentas complementares, como “as etiquetas verdes, que estão dentro do programa de melhoria contínua, e a nota M8”, ela afirma que as etiquetas verdes estão relacionadas às condições das máquinas que possam afetar a segurança ou o meio ambiente e possui prazo.

O analista de gestão de mudança, por sua vez, destaca a importância da comunicação tanto síncrona quanto assíncrona. Ele afirma ainda que “todos os acidentes são reportados e compartilhados com todas as unidades dentro e fora do Brasil para servir de aprendizagem para através do DDS”, para que o acidente possa servir como um reforçador preventivo. No campo da comunicação assíncrona, a organização utiliza uma variedade de canais, como TVs internas, murais, *WhatsApp*, e-mail e *Teams*, para divulgar campanhas e informações relevantes sobre segurança. Nessa perspectiva, conforme Kunsch (2006), a comunicação nas organizações não pode ser vista de forma linear e unidirecional, pois se trata de um processo relacional que envolve sujeitos, culturas e visões de mundo diferentes, o que implica em uma complexidade o pensar da comunicação nas organizações.

De modo geral, os discursos dos entrevistados convergem ao apontar que a empresa dispõe de canais de comunicação bem estruturados. Os depoimentos apontam que o principal meio de comunicação é a ferramenta de relato de segurança, todavia, a análise documental do relatório elaborado pela consultoria contratada para avaliar o nível de maturidade da segurança na organização, mostra que alguns colaboradores possuem dificuldades ao mexerem no aplicativo, conforme mencionado no item 4.3.

3.4.2.2 Liberdade de expressão

Observa-se nas falas dos entrevistados que os colaboradores se sentem confortáveis em expressar suas opiniões, conforme retratado no quadro 13.

De acordo com o coordenador de produção a liberdade de expressão dos colaboradores sem que sofram algum tipo de represálias “é um tema bastante discutido na companhia, já há alguns anos”, destacando que a pesquisa de clima organizacional permite mensurar o nível de “acessibilidade” dos colaboradores para diferentes tipos de conversas “seja de segurança, seja psicológica, seja do trabalho, seja família”, sendo possível identificar as áreas que necessitam uma atenção maior para esse tema e elaborar as ações “para tratar e aumentar essa liberalidade das pessoas que procuram a gente”.

Quadro 13 – Matriz liberdade de expressão

Subcategoria	Cód. Entrevistados	Trecho das falas dos entrevistados
Liberdade de expressão	Coordenador de Produção	“[...] Eu sinto que as pessoas são abertas aqui para abordar um coordenador.”
	Analista de Gestão de Mudanças	“No registro de um relato de segurança pode ser feito de forma anônima.”
	Técnica de segurança do trabalho	“Eu não entendo que eles fiquem reprimidos ou com receio de falar.”

Fonte: Elaborado pela própria autora (2025).

O coordenador também destaca que a empresa oferece capacitação aos gestores por meio de treinamentos disponíveis nas plataformas de educação corporativa da empresa sobre “conversas difíceis”, o que contribui para o fortalecimento de uma cultura de abertura e confiança, ressaltando que possui experiências nas quais as pessoas o abordam. Como afirma Guimarães (2012), uma liderança positiva é aquela capaz de gerar um ambiente baseado na confiança, no respeito e na valorização das pessoas. Essa construção de um ambiente positivo não apenas favorece o bem-estar, mas também incentiva os colaboradores a se sentirem seguros para comunicar situações de risco, propor melhorias e colaborar nos processos de segurança do trabalho.

De acordo com Tamayo (2002), o constante avanço no desenvolvimento da informação e no uso das tecnologias de comunicação tem impulsionado as organizações a adotarem inovações tecnológicas que promovem mudanças significativas nas relações de interação entre os indivíduos. Alinhado a essa perspectiva, o analista de gestão de mudança afirma que “no registro de um relato de segurança o colaborador pode descrever um desvio comportamental, não é obrigatório fazer o login com uma conta para relatar, pode ser feito de forma anônima”. Ele destaca que os relatos são analisados por um comitê regional e a técnica de segurança trata essas condições ou desvios, o aplicativo pode ser usado de qualquer unidade, expondo que “não temos barreiras para mitigar ou para atrapalhar”.

Para Zocchio (2002), a divulgação e a promoção da segurança do trabalho têm como objetivo criar, fortalecer e consolidar uma cultura prevencionista, estimulando a participação

ativa dos colaboradores nas ações de segurança. Nesse sentido, a técnica de segurança do trabalho destaca que a organização evidencia esse compromisso ao oferecer ferramentas de segurança ressaltando que “a partir do momento que a empresa tem essas ferramentas, ela entende que as pessoas precisam usar” e que “[...] se tivesse algo que impedisse eles de falar, se eles não tivessem o apoio nosso, da empresa. Mas a gente tem esse apoio”. A técnica ainda reforça que os gestores reconhecem que “aquelas pessoas que tomam uma decisão segura, reconhecem aquelas pessoas que registram relatos de condições inseguras”, reforçando que não há indícios de repressão ou receio entre os trabalhadores para se manifestarem.

A técnica de segurança do trabalho complementa essa percepção, destacando que a existência de ferramentas de registro e canais abertos demonstra que a empresa valoriza e incentiva a manifestação dos colaboradores “a partir do momento que a empresa tem essas ferramentas, ela entende que as pessoas precisam usar”. Segundo a técnica, se houvesse barreiras ou falta de apoio, isso comprometeria a liberdade de expressão, reforçando que “o gestor reconhece aquelas pessoas que tomam uma decisão segura, reconhece aquelas pessoas que registram relatos de condições inseguras”.

A partir das falas dos entrevistados, nota-se que existem mecanismos formais de escuta como a pesquisa de clima organizacional, treinamentos de capacitação da liderança e ações de reconhecimento. No entanto, apesar da percepção positiva dos entrevistados, vale ressaltar que é relevante investigar com profundidade como essa liberdade é vivida na prática pelos colaboradores, uma vez que a adesão efetiva às ferramentas pode variar conforme fatores como confiança, experiências anteriores e o estilo de liderança.

3.4.2.3 Reuniões ou comunicados para atualização de temas sobre segurança

Referente às reuniões ou comunicados de segurança, as análises das falas dos entrevistados indicam que as questões de segurança estão presentes nas rotinas de comunicação da organização, embora nem sempre como foco central. Os relatos dos participantes demonstram que a temática é abordada principalmente de forma integrada a outras pautas corporativas, por meio de diferentes formatos de reunião e comunicação interna, conforme os trechos das falas do quadro 14.

Quadro 14 – Matriz reuniões ou comunicados para atualização de temas sobre segurança

Subcategoria	Cód. Entrevistados	Trecho das falas dos entrevistados
Reuniões ou comunicados sobre temas de segurança	Coordenador de Produção	“Sim, existe.”
	Analista de Gestão de Mudanças	“Uma das premissas é colocar no quadro a quantidade de relatos sobre condições inseguras ou desvio comportamental.”
	Técnica de segurança do trabalho	"Existem os nossos diálogos diários de segurança, [...] os programas que contemplam reuniões mensais com toda a liderança e os colaboradores para falar de segurança."

Fonte: Elaborado pela própria autora (2025).

O coordenador de produção, apesar de afirmar a existências dessas reuniões ao exemplificar tais reuniões, ele destaca a realização de reuniões de resultados, afirmando que “reunião a gente traz muita informação de segurança, de todos os indicadores da companhia, a gente acaba entrando falando um pouquinho de cada coisa, falando de meio ambiente, falando de segurança, falando de resultado” e pontua que segurança é um indicador que impacta nas metas do Programa de Participação nos Resultados (PPR), sendo a segurança um dos componentes avaliados.

De forma complementar, o analista de gestão de mudança cita como exemplo as reuniões do “programa de melhoria contínua rodando, uma das premissas é colocar no quadro a quantidade de relatos sobre condições inseguras ou desvio comportamental e abertura de etiquetas que são registros de reclamações para corrigir uma condição insegura”. Ele ressalta que as etiquetas possuem prazos de resolução e que o acompanhamento “é totalmente aberto para todos os colaboradores” através dos quadros disponíveis na fábrica.

A técnica de segurança do trabalho relata no seu depoimento ferramentas e programas de segurança que proporcionam a atualização de comunicados de segurança, afirmando que “as reuniões diárias do programa de melhoria contínua hoje é mais uma ferramenta que a gente tem” que é repassado as atualizações dos comunicados de segurança.

Em termos gerais, os discursos dos entrevistados apresentam convergência ao exemplificar que as atualizações sobre segurança são comunicadas de forma transversal, por meio de

programas e ferramentas de rotina. Ainda que não haja reuniões exclusivas sobre segurança de forma recorrente, o tema está inserido em diferentes formatos de comunicação interna, o que contribui para sua disseminação no cotidiano da organização.

4.4.3 Treinamento contínuo

Este tópico está dividido nas subcategorias: frequência dos treinamentos, levantamento de necessidades de treinamento, avaliação da efetividade dos treinamentos

3.4.3.1 Frequência dos treinamentos

Segundo Chiavenato (2014) investir em capacitação não é um custo, mas sim uma estratégia que traz retorno para a empresa. Nesse sentido o coordenador de produção destaca que a empresa se preocupa em realizar treinamentos de segurança para os colaboradores, apesar de não saber detalhar a frequência desses treinamentos, ele cita alguns exemplos de treinamentos normativos de segurança apresentado no quadro 15, afirmando que “o setor de recursos humanos faz um controle muito bacana dos treinamentos, principalmente quando a gente fala dos treinamentos normativos e treinamentos obrigatórios”. O coordenador ainda ressalta a existência de indicadores para medir “homens – hora, quantidade de treinamento”.

O analista de gestão de mudança complementa essa perspectiva ao ressaltar que os treinamentos são pautados nas normas legais, mas que existe também uma análise técnica feita por um comitê composto por engenheiros de segurança, técnicos e profissionais da saúde que analisa o tempo previsto para cada treinamento. Ele relata na sua fala, a existência de treinamentos comportamentais que são realizados com base na análise de incidentes recorrentes “quando temos muitos incidentes com empilhadeira, incidentes de torção ou ergonômicos, é disparada uma demanda de treinamento comportamental e educativo, e esses treinamentos são levados para toda fábrica”. O analista ainda destaca que para o ano de 2025 “temos uma carga horária de treinamento por pessoa para executar de 08h em média”.

Quadro 15 – Matriz frequência dos treinamentos

Subcategoria	Cód. Entrevistados	Trecho das falas dos entrevistados
Frequência dos treinamentos	Coordenador de Produção	“[...] não sei os detalhes de frequência de todos eles, tem o NR35, tem o NR11, tem vários outros treinamentos regulamentadores.”
	Analista de Gestão de Mudanças	“[...] alguns treinamentos são exigidos bianualmente, como boa prática, realizamos reciclagens anuais em algumas normas específicas.”
	Técnica de Segurança do Trabalho	“Existe um procedimento específico que trata dessas questões de treinamentos, ele traz a carga horária de cada, lista os treinamentos que são obrigatórios.”

Fonte: Elaborado pela própria autora (2025).

Em paralelo, a técnica de segurança do trabalho confirma a existência de um procedimento específico que regulamenta a aplicação dos treinamentos de segurança em todas as unidades da companhia, destacando que existe um pilar de Educação e Treinamento na empresa, que atua tanto nos treinamentos normativos quanto nos treinamentos disponibilizados por meio do portal corporativo, afirmando que “tem muitos treinamentos que não são normativos, mas são de segurança [...], mesmo não sendo ligado a uma norma regulamentadora, a empresa entende que aquelas pessoas precisam realizar aquele treinamento”. Nesse sentido, Zocchio (2002), afirmar que a prevenção de acidentes deve ser contínua e ajustada às necessidades que surgem no ambiente de trabalho, sendo o treinamento como um pilar fundamental para execução segura das atividades.

Nota-se, convergência nas falas dos entrevistados ao apontarem que a empresa possui um planejamento de treinamentos estruturado, contemplando tanto os treinamentos legais, exigidos por normas regulamentadoras, quanto treinamentos complementares de segurança, mesmo que não vinculados diretamente a essas normas. A execução e o controle desses treinamentos são realizados pelo setor de Recursos Humanos, garantindo a atualização e a efetividade das capacitações ao longo do tempo.

3.4.3.2 Levantamento de Necessidades de Treinamento

Quadro 16 - Matriz levantamento de Necessidades de Treinamento

Subcategoria	Cód. Entrevistados	Trecho das falas dos entrevistados
Levantamento de Necessidades de Treinamento	Coordenador de Produção	“[...] Departamentos de engenharia de segurança recebem atualizações como de fichas de segurança de produto e dispararam a necessidade de novos treinamentos.”
	Analista de Gestão de Mudanças	“[...] treinamentos previstos na lei e por condições ou situações esporádicas.”
	Técnica de segurança do trabalho	“Tem um comitê do corporativo que trata desses treinamentos, tanto dos treinamentos quanto dos procedimentos, principalmente na criação e revisão.”

Fonte: Elaborado pela própria autora (2025).

Marras (2016) afirma que o levantamento de necessidades de treinamento (LNT) deve ser um processo contínuo, presente de forma permanente na organização, especialmente para atender às demandas variáveis, uma vez, que qualquer mudança que exija treinamento deve ser diagnosticada em tempo hábil. Nesse sentido, o coordenador de produção relata que a identificação de novos treinamentos está associada ao acompanhamento feito por áreas especializadas que ficam responsáveis por monitorar mudanças normativas e documentais, afirmando que as informações desses departamentos “geram estímulos para a gente fazer os treinamentos e atualizações de sistemas”, ele cita para exemplificar sua fala “[...] a ficha de segurança de um produto, a antiga FISPQ [...], através do Sistema integrado de gestão (SIG), a gente ficou sabendo que depois de um período de dois anos, 100% das FISPQ não deveriam mais ser FISPQ, mas agora passa a ser ficha de segurança de um produto”. O coordenador ressalta que esses levantamentos acontecem “com muita frequência, é muito vivo” e se concentra normalmente no time de recursos humanos.

A técnica de segurança do trabalho, por sua vez, ressalta a importância do controle institucional sobre o processo de capacitação afirmando “eles montaram, eles criaram esse

procedimento, justamente para não se perder, para não deixar de fazer, não deixar de cumprir esses treinamentos que são os normativos”, mencionando a existência de um procedimento padronizado conforme os trechos do quadro 16. Segundo Toledo (1992), afirma que o desenvolvimento de pessoas deve ser gerido com método, planejamento e acompanhamento constante.

Já o analista de gestão de mudança apresenta uma perspectiva mais voltada à realidade operacional e comportamental da fábrica. Para ele, as necessidades de treinamento são levantadas não somente pela atualização de normas legais, mas também “nas vozes pautadas em relatos de incidentes e acidentes, [...] digamos que teve um incidente que foi muito perigoso e carece de um treinamento para os colaboradores, esse treinamento é elencado, construído e executado de forma emergencial”. Cooper (2001), destaca que uma organização que busca consolidar uma cultura de segurança robusta deve estar atenta às causas subjacentes dos acidentes e a partir delas propor intervenções educativas. O analista ainda utiliza como referência o triângulo de Heinrich, ao afirmar que “quanto mais ocorrências de quase acidente, a chance de ter um acidente é maior”. Segundo o analista os “treinamentos levantamentos são feitos anualmente prevendo a proposta do ano subsequente e vão sendo executados durante ao ano e acrescentados caso surjam necessidades”

Apesar das abordagens partirem de pontos diferentes observa-se uma convergência nas falas, uma vez que todos os participantes do estudo reconhecem que a empresa possui processos sistematizados para identificar as necessidades de treinamento de segurança legais e treinamentos de caráter técnico ou comportamentais que auxiliem na prevenção de acidentes.

3.4.3.3 Avaliação da Efetividade dos Treinamentos

Toledo (1992) define como parte da função de desenvolvimento dos recursos humanos: acompanhar, avaliar e intervir sempre que necessário, garantindo que os conhecimentos transmitidos se convertam em comportamentos seguros e produtivos. Conforme o quadro 17, os entrevistados mencionam algumas formas de garantir que os colaboradores estão aplicando o que aprenderam nos treinamentos.

O coordenador de produção pontua que uma das formas de verificar se os colaboradores estão aplicando corretamente os conteúdos aprendidos nos treinamentos é por meio dos acompanhamentos diários realizados na fábrica, citando como exemplo, “uma inspeção de

segurança [...] vou acompanhar a atividade de um operador, por exemplo, pode estar executando um bloqueio intermediário. Será que está realmente fazendo o que o documento pede?”. Segundo o coordenador, essa verificação pode ser auxiliada através do documento disponível nas máquinas, denominado Análise de Segurança do Trabalho (AST), que serve como referência para o correto cumprimento dos procedimentos.

Quadro 17 – Matriz avaliação da Efetividade dos Treinamentos

Subcategoria	Cód. Entrevistados	Trecho das falas dos entrevistados
Avaliação da Efetividade dos Treinamentos	Coordenador de Produção	“As pessoas são treinadas nesses procedimentos e é feito um <i>check</i> através da aplicação do diagnóstico de treinamento operacional.”
	Analista de Gestão de Mudanças	“[...] temos auditorias realizadas por gestores, para fazer esse <i>checking</i> se o que o colaborador está executando não apresenta nenhum tipo de risco.”
	Técnica de Segurança do Trabalho	“[...] A gente tem as visitas de fábrica, falando da área de segurança. Tem as próprias pessoas que já estão dentro da fábrica, que fazem esse acompanhamento.”

Fonte: Elaborado pela própria autora (2025)

Nessa mesma perspectiva, o analista de gestão de mudança reforça a importância da AST, afirmando que “nesse documento o trabalhador olha para toda a condição de risco da atividade que ele vai executar”. Ele também menciona a exigência da Permissão de Trabalho (PT) para determinadas atividades, destacando que essa liberação é um requisito “necessário ter essa permissão, uma avaliação se os procedimentos de segurança previstos na POP ou AST foram seguidos corretamente”. O analista ainda ressalta a necessidade de um agente externo para validar essa liberação afirmando ainda “que o colaborador tenha total consciência do risco, a atividade exige ter um liberador, que é uma pessoa externa, que não irá executar a atividade, para fazer essa análise”.

De acordo com Zocchio (2002), as inspeções de segurança possibilitam o fortalecimento da mentalidade prevencionista entre os colaboradores, contribuindo para a fixação dos comportamentos seguros no ambiente de trabalho. Nesse contexto, a técnica de segurança também menciona as inspeções de segurança como forma de garantia que os treinamentos estão

sendo aplicados ao afirmar que “também é uma forma de conferir o treinamento, se realmente aquele conteúdo que eles receberam está valendo ou não, se estão com alguma dúvida [...] chegar na máquina e ver que está todo mundo com os cadeados, fazendo o bloqueio principal da máquina”.

De forma geral, os três entrevistados destacam que as rotinas diárias de acompanhamento na fábrica por meio de inspeções, observações diretas, auditorias e validações de documentos como análise de Segurança do Trabalho e permissão de trabalho são estratégias utilizadas para assegurar que os treinamentos estão sendo efetivamente aplicados no dia a dia. Cabe destacar que apenas o coordenador de produção mencionou a aplicação de um teste realizado para avaliar a execução das atividades. Segundo o coordenador é possível identificar “se a pessoa está executando ou não, tem uma pontuação para a gente entender se está adequado, se precisa de reciclagem ou se está tudo ok”. No entanto, não foi informada a periodicidade e como o teste é aplicado.

4.4.4 Integração da segurança nas estratégias de negócio

Este tópico está dividido nas subcategorias: segurança como valor para empresa e metas de segurança que são acompanhadas pela empresa.

3.4.4.1 Segurança como valor para empresa

É responsabilidade da empresa cumprir e fazer cumprir as obrigações legais e normativas referentes à segurança e higiene ocupacional, garantindo um ambiente de trabalho seguro para funcionários. Para Zocchio (2002) essa responsabilidade está amparada na Constituição Federal, na Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) e nas Normas Regulamentadoras (NR's), que determinam que a organização deve adotar medidas de prevenção, controle de riscos e promoção da saúde. Ainda segundo o autor, a empresa deve incorporar a segurança à cultura organizacional. Sobre essa ótica, o coordenador de produção menciona que houve uma evolução significativa ao longo dos anos na forma como a segurança é tratada dentro da organização, destacando que existia “um cenário de segurança totalmente diferente do que é hoje [...], ressaltando que se “tiver que parar um equipamento para fazer uma orientação de segurança ou para prevenir alguma coisa, eu vou parar”, ainda nesse contexto, ele acredita que segurança é prioridade para todas as áreas. O coordenador ainda afirma que a

segurança está incorporada nos objetivos estratégicos da empresa, sendo vista como um valor por meio da implementação de programas e ferramentas específicas voltadas à segurança, conforme evidenciado no Quadro 18.

O analista de gestão de mudança reforça essa ideia ao afirmar que a segurança está presente “desde o primeiro dia até a saída do colaborador”. O processo de cuidado de segurança do colaborador começa pela integração.”. Ele explica que o processo de cuidado com a segurança inicia já no processo de integração dos novos colaboradores, onde, de acordo com o analista contempla “conteúdos relativos à atividade que o colaborador vai exercer, conteúdos à exposição geral da fábrica, o uso dos EPIs conforme a atividade desempenhada e como ele faz o uso desses EPIs”. A socialização organizacional é o processo que envolve a recepção e integração dos novos colaboradores. Para Chiavenato (2014), trata-se de uma etapa inicial importante para a construção de um relacionamento duradouro entre o funcionário e a organização. Esse processo facilita a adaptação do novo funcionário ao ambiente de trabalho, reduzindo o tempo necessário para que ele se sinta integrado e produtivo, mas sobretudo contribui na fixação da cultura organizacional.

O analista de gestão mudança também assume que “em comparação com a maioria das empresas, poderíamos dizer que estamos muito bem, mas comparando com as melhores do mundo, ainda temos coisas a melhorar”.

Quadro 18 – Matriz segurança como valor

Subcategoria	Cód. Entrevistados	Trecho das falas dos entrevistados
Segurança como valor	Coordenador de Produção	“Hoje é muito visível que para a empresa, segurança é um valor, base em todos os programas que a empresa e prioridade em todas as áreas.”
	Analista de Gestão de Mudanças	“Segurança é o que falamos, mas valor é o que praticamos. Existe uma gama de ferramentas e programas de segurança que reforça e incentiva a segurança, está em todas as áreas.”
	Técnica de Segurança do Trabalho	“E no dia a dia elas começam a entender que realmente o que a gente traz de estratégia é o que realmente a gente vive durante o nosso dia a dia.”

Fonte: Elaborado pela própria autora (2025)

A técnica de segurança do trabalho também confirma que a segurança está inserida na estratégia institucional formalizada da companhia. Ela afirma que “quando a gente fala que segurança é valor [...] a partir do momento que a empresa, dentro da estratégia, traz isso, a gente precisa fazer cumprir”. De acordo com a técnica de segurança essa incorporação deve ocorrer de forma natural e não impositiva: “não pode ser pesado, tem que fazer parte de forma leve”. Nesse sentido, segundo Chiavenato (2014) os procedimentos de segurança durante o processo de integração de novos colaboradores, são considerados um dos principais itens da cartilha do novo funcionário.

A técnica de segurança ainda compartilha, que a maioria das investigações de incidentes estão associadas ao não cumprimento de etapas importantes de segurança, ressaltando que “não tem como garantir que a segurança é 100% prioridade para todos, porque estamos lidando com pessoas. Nem sempre o que eu passo para você de instrução de segurança, você vai internalizar e vai seguir”

Observa-se nas falas dos entrevistados pontos de convergência ao relatarem como a empresa incorpora segurança como valor dentro das estratégias organizacionais. Todavia, é possível notar também pontos de divergências nos depoimentos das entrevistas, uma vez que, para o coordenador de produção, a segurança é tida como prioridade em todas as áreas, em contraponto, a técnica de segurança relata “[...] ao chegarmos para fazer a investigação percebemos que pularam alguma etapa”, sendo um fator de risco comportamental no processo.

3.4.4.3 Metas de segurança que são acompanhadas pela empresa

De acordo com Zocchio (2002), o acompanhamento dos indicadores direcionando os esforços e campanhas de segurança, permitindo que a organizações atue de forma preventiva no planejamento de campanhas, treinamentos e ações de segurança. Nesse sentido, o coordenador de produção afirma que há indicadores consolidados para o acompanhamento da segurança, sendo o objetivo principal a eliminação total de acidentes. No entanto, ele reconhece os desafios inerentes destacando que “trabalhamos com pessoas e níveis de intelectos diferentes e situações diferentes, enfim. E aí para isso a gente precisa fazer realmente alguns acompanhamentos”. O coordenador cita alguns exemplos que são acompanhados conforme o quadro 19.

Compartilhando a mesma visão, o analista de gestão de mudança afirma que há diversas metas de segurança comunicadas e acompanhadas, entre elas estão as “metas para o registro de desvios de comportamento e de condições inseguras, dias sem acidentes e metas de treinamento”. Ele destaca ainda que a empresa possui um modelo bem estruturado para garantir que essas metas sejam cumpridas e monitoradas de forma eficaz.

Ademais, a técnica de segurança do trabalho afirma que o acompanhamento das metas é feito mensalmente, com base nas ações registradas no sistema conforme o trecho falas presente no quadro 19. Ela discorre que essas ações podem originar-se de inspeções, auditorias, relatos de colaboradores ou diálogos nos programas internos de segurança, ressaltando que “se há 10 ações previstas para o mês, elas precisam ser tratadas dentro do prazo. Ainda mais quando falamos de segurança, uma das nossas metas é justamente o tratamento dessas ações”.

Quadro 19 – Matriz metas de segurança que são acompanhadas pela empresa

Subcategoria	Cód. Entrevistados	Trecho das falas dos entrevistados
Metas de segurança que são acompanhadas pela empresa	Coordenador de Produção	"Existem alguns indicadores de segurança que acompanhamos, a quantidade de dias seguros trabalhados, tem a taxa de frequência de acidentes com afastamento (TFAC), indicador para medir a frequência dos acidentes."
	Analista de Gestão de Mudanças	"Temos várias metas relacionadas à segurança que são acompanhadas pela equipe."
	Técnica de Segurança do Trabalho	"Temos a meta hoje das ações que são lançadas dentro do sistema, mensalmente a gente precisa tratar essas ações."

Fonte: Elaborado pela própria autora (2025)

Ainda de acordo com o Zocchio (2002), a maioria das empresas considera no indicador de taxa de frequência de acidentes, os casos de acidentes que geram afastamento, ou seja, aqueles em que o trabalhador fica incapaz temporariamente de exercer sua função. No entanto, autor alerta que esse tipo de indicador não representa fielmente a realidade da segurança dentro

das empresas, pois, na maioria das vezes o número de acidentes leves que não geram afastamento, mas indicam situações de risco é muito maior do que os acidentes que resultam em afastamento. Nesse contexto, a técnica a técnica ainda destaca que o indicador para ocorrências de alto potencial, passou a integrar os critérios de avaliação de segurança da empresa sendo que “hoje, qualquer ocorrência de alto potencial seja um incidente, um acidente sem afastamento ou um atendimento de primeiros socorros entra no nosso índice de segurança, mesmo que não afete diretamente o placar de acidentes com afastamento” afirma a técnica. Ela ressalta que, embora apenas os acidentes com afastamento impactem o “placar” de zero acidentes, as ocorrências de alto potencial influenciam o índice geral de segurança da unidade.

Nota -se, que as falas dos entrevistados apontam que a empresa possui metas de segurança que são acompanhadas. Tais metas envolvem redução de acidentes com afastamento até o registro e tratamento de ações preventivas. Destaca-se o uso de ferramentas específicas para acompanhamento de ações. Ainda que se reconheça que o objetivo de “acidente zero” é desafiador devido à natureza humana, há um consenso de que a segurança é uma responsabilidade compartilhada e que os processos de auditoria, capacitação e melhoria contínua são essenciais para o avanço da maturidade da cultura de segurança na organização.

4.4.5 Reconhecimento e recompensa

Este tópico está dividido nas subcategorias: programas de reconhecimento e critérios para avaliação de reconhecimento

3.4.5.1 Programas de reconhecimento

Chiavenato 2014, destaca que as recompensas são do ponto chave para incentivar e motivar os colaboradores a atingir os objetivos pessoais, de modo que alcance a satisfação pessoal, ocupando “[...] lugar de destaque entre os principais processos de gerir as pessoas nas organizações” (Chiavenato 2014, p. 237). Nesse sentido, conforme o quadro 20, o coordenador afirma que a empresa possui programas de recompensas voltados para segurança, detalhado no apêndice B, que permite valorizar “as melhores práticas de segurança que a gente tem e ao mesmo tempo controlar esses indicadores”.

Ele ainda cita como uma forma de reconhecimento “os registros do relato de segurança tem o item do cuidado ativo que é fazer uma intervenção de um desvio de comportamento orientar a pessoa sobre os riscos que está se expondo”, afirmando que essas interações de cuidados ativos se torna uma oportunidade de reconhecimentos informais no dia a dia, entre os colaboradores quando o colaborador agradece o outro pelas orientações e cuidado.

Quadro 20 – Matriz programas de reconhecimento

Subcategoria	Cód. Entrevistados	Trecho das falas dos entrevistados
Programas de reconhecimento	Coordenador de Produção	“[...] o programa W, traz essa questão de reconhecimento, quem está fazendo melhor? Quem, além de ser preventivo, está sendo também protagonista com segurança?”
	Analista de Gestão de Mudanças	"Essas pessoas executam atividades e promoverem a segurança são premiadas em fevereiro do ano subsequente dessas atividades."
	Técnica de Segurança do Trabalho	“[...] Temos o programa de reconhecimento que gera uma pontuação, [...] o reconhecimento do programa W, no final do programa eles ganham um brinde.”

Fonte: Elaborado pela própria autora (2025)

Em paralelo, a análise de gestão de mudança menciona programa A, presente no apêndice B, pautadas em pontuações acumuladas ao longo do ano, onde, “os multiplicadores e as pessoas que trabalham em comitês ou trabalham conduzindo alguma ferramenta de segurança recebem uma pontuação que pode ser convertida em dinheiro ou em outro item que seja de interesse disponível na plataforma”. Ele também acrescenta que já foram executadas ações de reconhecimento fora dos programas, embora pontuais, com o objetivo de “dar um gás no time”.

Segundo Vergara (2014), as pessoas podem se sentir motivadas principalmente por questões econômicas e financeiras, buscando no trabalho os recursos necessários para adquirir bens e serviço. Outros, porém, podem encontrar motivação no desejo de ser reconhecido participando das decisões e trabalhar em um ambiente de confiança, se o trabalho proporciona benefícios dessa ordem, é possível que nele encontre significado. Dessa forma, a existência do programa de reconhecimento mencionada pelos entrevistados contribui para que a cultura de segurança seja fortalecida.

A técnica de segurança também destaca os dois programas apontados pelo coordenador e pelo analista de gestão de mudança como um dos principais programas voltados a reconhecimento da organização conforme o quadro 20, contudo, ela relata que o programa W mencionado pelo coordenador ainda não foi realizada nenhuma premiação, afirmando “como programa começou a rodar o ano passado, ainda precisamos de bastante apoio da gestão em relação a isso”, ela ainda complementa dizendo que “dentro desse programa o gestor faz reconhecimento de relato de segurança das intervenções entres os colaboradores, que é o cuidado que devemos ter um com o outro”, reforçando que é necessário realizar o registro dessas intervenções, caso contrário, se não estiver registrado o gestor não tem como reconhecer.

Embora haja uma convergência sobre a existência dos dois programas de reconhecimento na organização, foi possível notar através do depoimento da técnica de segurança que o principal programa da unidade que é o programa W com foco em segurança ainda precisa ser estruturado e patrocinado pelos gestores para que o programa funcione.

3.4.5.2 Critérios para avaliação de reconhecimento

Quadro 21 – Matriz critérios para avaliação de reconhecimento

Subcategoria	Cód. Entrevistados	Trecho das falas dos entrevistados
Critérios para avaliação de reconhecimento	Coordenador de Produção	“Dentro do programa de reconhecimento existe vários indicadores.”
	Analista de Gestão de Mudanças	“Nossa métrica é qualitativa. Como temos diversos programas em andamento, não há uma única métrica que avalie o conjunto, mas sim a prática de cada colaborador de forma pontual.”
	Técnica de Segurança do Trabalho	“No programa de reconhecimento que gera pontuação tem um manual corporativo com algumas regras para gerar a pontuação.”

Fonte: Elaborado pela própria autora (2025)

Quanto aos critérios utilizados para avaliação no programa W, o coordenador de produção explica que são considerados indicadores como “número de registro de relatos de segurança, sugestões de melhorias de condição atrelada a segurança, tem o indicador de produtividade segura também entra no como indicador do programa e o DDS” quando o colaborador propõe e conduz um tema voltado à gestão de riscos. Ele complementa que a

avaliação é realizada com base nos desempenhos dos departamentos, e não de forma individualizada: “Olhamos para o departamento, não é tão individual a nível de indivíduo mesmo, é departamentalização. [...] Os departamentos que mais contribuíram ganham pontuação, e no final da rodada do programa, quem tiver mais pontos recebe uma premiação.”

Por outro lado, o analista de gestão de mudança apresenta uma perspectiva divergente ao afirmar que a avaliação é feita de forma individual, considerando o desempenho de cada funcionário conforme o trecho do seu depoimento presente no quadro 21. Ele ressalta que a “métrica para premiar quem não se envolveu em um acidente ou uma realizou uma boa prática é um pouco difícil, pois as boas práticas fazem parte da nossa política, [...] um colaborador foi bem treinado, realiza boas análises das máquinas, solicita a liberação de PT (Permissão de Trabalho) de forma adequada e relata os desvios segurança, isso já é considerado parte do nosso escopo de trabalho, são as práticas esperadas. O analista ainda ressalta que “no passado, quando estávamos implementando a cultura de segurança, o reconhecimento tinha mais foco em incentivar comportamentos positivos. Hoje, isso já faz parte do nosso cotidiano, dentro do escopo da empresa”.

Por outro lado, a técnica de segurança do trabalho, reforça que o reconhecimento no programa W envolve a avaliação qualitativa dos relatos de segurança realizada pelo líder, afirmando que “o gestor tem que fazer a avaliação de um bom relato”. O gestor do colaborador precisa fazer eles acompanharem o relato e avaliar aquele relato que foi feito pelo subordinado dele. Então, é o gestor que precisa fazer essa verificação”. Em relação ao programa A presente do apêndice B, ela acrescenta que “existe um responsável por essas áreas e cada um que vai lá e faz essa avaliação, por exemplo, pontuação para um membro da CIPA, é medido as ações que teve na CIPA, se o colaborador participou das reuniões, seguimos a pontuação conforme essas participações que têm dentro do manual”.

Dessa forma, observa-se uma inconsistência nas percepções dos entrevistados quanto à forma de avaliação dos programas de reconhecimento, especialmente no que se refere ao programa W. Enquanto o coordenador afirma que a avaliação é departamental, o analista indica que o processo é individual. Essa divergência mostra uma possível falta de alinhamento interno quanto às diretrizes e critérios aplicados no programa de reconhecimento, o que pode comprometer sua transparência e a credibilidade.

4.4.6 Avaliação e monitoramento

Este tópico está dividido nas subcategorias: frequência de análise dos indicadores de segurança e Sistema de monitoramento de práticas inseguras.

3.4.6.1 Frequência de análise dos indicadores de segurança

Quadro 22 – Matriz frequência de análise dos indicadores de segurança

Subcategoria	Cód. Entrevistados	Trecho das falas dos entrevistados
Frequência de análise dos indicadores de segurança	Coordenador de Produção	"Existem indicadores que são analisados diariamente, falando de segurança em um contexto geral."
	Analista de Gestão de Mudanças	"Em relação à análise dos resultados, realizamos reuniões tanto semanais quanto mensais."
	Técnica de Segurança do Trabalho	"Tem uns que são semanais, como por exemplo do programa Y. Tem o mensal que é quando a gente fecha o índice."

Fonte: Elaborado pela própria autora (2025)

Para Chagas (2011) os indicadores de segurança são instrumentos estratégicos para monitorar, avaliar e aperfeiçoar as políticas de segurança e saúde, sendo para transformar informações em ações práticas dentro da organização. Nesse contexto, o coordenador de produção disse que muitos dos indicadores são acompanhados diariamente conforme o trecho da sua fala no quadro 22. O coordenador destaca que “diariamente a gente fala sobre os registros dos relatos. Então, das últimas 24 horas, o que foi relatado e o que a gente pode tratar agora”. Ele também ressalta que todos os dias é feita a atualização do número de acidentes mencionando que “todos os dias a gente chega e dá de cara com a placa de dias sem acidentes na entrada da fábrica”, indicando a presença constante da segurança nas rotinas da fábrica”

O analista de gestão de mudança afirma que é necessário entender a natureza do indicador, afirmando que “nas reuniões semanais, o público é mais focado internamente, com a participação de equipes diretamente envolvidas na sinergia entre as áreas e como um pode apoiar o outro para melhorar a segurança. Já nas reuniões mensais, a análise é mais abrangente e o público, geralmente a alta liderança, levam os resultados para os comitês regionais”.

A técnica de segurança também ressalta que a periodicidade da análise varia conforme o tipo de indicador, afirmando “tem uns que são diários, tem uns que são mensais, tem uns que são semanais”. Em sua fala, ela também chama a atenção para indicadores relacionados às atividades críticas, como movimentação de máquinas que passam a ser monitoradas com mais rigor, sendo “entendidos como indicadores também”. De acordo com Zocchio (2002), a empresa tem a responsabilidade legal e moral de garantir que seus equipamentos estejam em condições seguras de uso, o que inclui tanto a manutenção preventiva quanto a adoção de proteções físicas, como grades, barreiras, sensores e sistemas de bloqueio.

De modo geral, os relatos dos entrevistados revelam um alinhamento quanto à frequência de acompanhamento dos indicadores de segurança, reconhecendo que essa análise pode ocorrer de forma diária, semanal ou mensal, a depender do tipo de indicador. Essa periodicidade permite uma visão contínua da gestão da segurança, contribuindo para a revisão dos indicadores e a implementação de ações corretivas quando necessário.

3.4.6.2 Sistema de monitoramento de práticas inseguras

Cooper (2001) diz que o monitoramento constante dos indicadores, bem como a revisão periódica da implementação dos planos estratégicos, são fatores indispensáveis para garantir que a cultura de segurança seja vivenciada na organização. Nesse sentido, o coordenador de produção destaca que através do relato de segurança é possível “interpretar cada relato, ele se torna uma ação registrada na ferramenta de ações. [...] se ele não é resolvido no dia, ele se torna uma ação registrada.” O coordenador explica que esses registros geram acompanhamento gerencial contínuo, com “*follow-up* semanais e mensais”, ele ressalta que quando a resolução exige prazos mais longos ou recursos externos, medidas de contenção são adotadas de imediato. Destaca ainda, que esse sistema está integrado a uma plataforma nacional, utilizada por todas as unidades da empresa.

Quadro 23 – Matriz sistema de monitoramento de práticas inseguras

Subcategoria	Cód. Entrevistados	Trecho das falas dos entrevistados
Sistema de monitoramento de práticas inseguras	Coordenador de Produção	“[...] o relato é uma tratativa que demanda uma atenção mais especial, conseguimos fazer esse filtro.”
	Analista de Gestão de Mudanças	"o monitoramento que utilizamos é baseado nos relatos dos colaboradores.”
	Técnica de Segurança do Trabalho	"Conseguimos fazer o monitoramento com os registros de relato de segurança.”

Fonte: Elaborado pela própria autora (2025)

Em paralelo, o analista de gestão de mudança complementa que “esses relatos nos mostram as maiores vozes de práticas inseguras e ajudam a empresa a entender o perfil de comportamento dos colaboradores”. Como exemplo, ele menciona que a frequência de registros envolvendo o uso de celular enquanto caminha pode indicar “que há uma percepção de risco está muito baixa em relação a essa prática”. Ainda de acordo com Cooper (2001), os sistemas de gestão da segurança precisam monitorar tanto os indicadores de desempenho reativo (como acidentes e incidentes) quanto os indicadores proativos, que avaliam práticas, comportamentos e condições que possam proporcionar um acidente.

A técnica de segurança acrescenta que “todos os dias de manhã a gente entra no sistema e verifica quais foram os relatos que foram registrados lá dentro das últimas 24 horas [...] independentemente de ser crítico ou não, a gente leva para a reunião diária”, detalhando que essas reuniões ocorrem com representantes de todas as áreas para que os responsáveis sejam designados, juntamente com os prazos e plano de ação. A técnica também destaca que os planos de ação originados dos relatos de segurança possuem “acompanhamento semanal e, mensalmente, tem apresentação do indicador para a gerência, coordenação e supervisão”

Dessa forma, observa-se que a organização possui uma abordagem sistemática e integrada para identificar, tratar e acompanhar práticas inseguras, com mecanismos que garantem ação imediata, registro formal e responsabilização. O uso de tecnologia para monitoramento de indicadores fortalece a cultura de segurança e a eficácia do sistema de gestão.

4.4.7 Cultura de aprendizado

A categoria cultura de aprendizado está dividida nas subcategorias: tratamento dos erros e análise de incidentes e quase acidentes com foco em aprendizado.

3.4.7.1 Tratamento dos erros e quase acidentes com foco em aprendizado

Quadro 23 – Matriz tratamento dos erros e quase acidentes com foco em aprendizado

Subcategoria	Cód. Entrevistados	Trecho das falas dos entrevistados
Tratamento dos erros e quase acidentes com foco em aprendizado	Coordenador de Produção	"Hoje, temos hoje uma ferramenta muito poderosa e que tem que ser cautelosa que é a política das regras inegociáveis."
	Analista de Gestão de Mudanças	"Educação. Todo acidente é uma voz daquilo que precisamos melhorar. Geralmente quando a pessoa erra, comete um comportamento inseguro, a autopercepção é muito difícil de haver."
	Técnica de Segurança do Trabalho	"[...] o acidentado é ouvido. [...] Sempre que a gente tem algum tipo de evento nos reunimos de imediato para gerar um plano de ação e para que não ocorra novamente."

Fonte: Elaborado pela própria autora (2025)

O coordenador de produção destaca a política das regras inegociáveis conforme o quadro 23, sendo um instrumento normativo que estabelece diretrizes para atividades consideradas de alto risco, ele cita como exemplo as atividades “movimentação de máquinas, equipamentos, elevação de cargas, trabalhos com espaço confinado, trabalhos com manutenção elétrica, bloqueio de equipamentos”. De acordo com o coordenador, a política foi construída

com base na análise das principais ocorrências dos últimos anos, afirmando se tratar de um “estímulo para que a gente trabalhe a segurança das pessoas”.

O coordenador de produção ainda pontua que a política prevê sanções para gerar um aprendizado, ressaltando que a política “não é uma ferramenta de punição, mas vamos falar assim, a infração está dentro da política”, ele ainda afirma que o conceito da política é “ensinar as pessoas através de treinamentos, abordagens diárias, com todas as ferramentas e programas de segurança que temos, para que elas aprendam a trabalhar da forma certa sem acontecer um desvio, [...] a ideia é que as pessoas entendam que nós estamos trabalhando para a prevenção de acidentes e que ela não tem a vida mudada”. Nesse sentido, para Zocchio (2002) a prevenção deve ser uma responsabilidade compartilhada, cabendo à empresa garantir um ambiente de trabalho seguro, com máquinas e equipamentos seguros e a capacitação adequada dos colaboradores.

Discorrendo sobre o tema, o coordenador afirma que nas investigações de um incidente ao conversar com o colaborador envolvido percebe “pouco de receio, as vezes a pessoa não quis que acontecesse, mas aconteceu” destacando que é importante reforçar que “a política não é uma política punitiva, é uma política protetora”, desse modo, ele acredita que os colaboradores acabam sentindo mais liberdade para falar sobre o ocorrido.

O analista de gestão da mudança reforça essa perspectiva ao afirmar que “todo incidente de maior magnitude ou de baixa magnitude possui gatilhos seja de treinamento, comunicação ou conscientização”. Contudo, o analista reforça na quebra de regras inegociáveis são conduzidos investigação para “entender em que condição o acidente ocorreu para que possa ser tomado algumas ações como uma advertência, suspensão ou até mesmo um desligamento”, ressaltando que “entendemos que essas ações não é para penalizar, mas se a baixa percepção dessa pessoa está colocando em risco a vida dela ou de alguém precisa ser tomada alguma medida para o desvio dela”. Cooper (2001), afirma que ambientes organizacionais com culturas excessivas de punição acabam criando barreiras à comunicação, o que dificulta que os trabalhadores relatem erros, falhas e quase acidentes prejudicando o desenvolvimento de uma cultura de segurança.

Por sua vez, a técnica de segurança complementa que nas reuniões de investigação contempla a participação da CIPA, e que as “as regras inegociáveis possuem sanções administrativas desde advertência até a suspensão”. Outro aspecto convergente é que a técnica

de segurança ainda ressalta “que as vezes os envolvidos nos incidentes ficam com medo, ficam meio com receio, mas aí a gente vai quebrando o gelo, conversando, explicando para ele que aquilo não é para chegar em um nível de prejudicá-lo, é para entender o que aconteceu, para que não seja recorrente, para que a gente possa ter uma tratativa assertiva”. Segundo Leal Filho (2007), as organizações que aprendem são aquelas capazes de transformar erros e falhas em processos de aprendizado, criando respostas rápidas as mudanças dos processos.

Dessa forma, nota-se que há um receio dos funcionários quanto às investigações ou correções de comportamento voltados para a prevenção de acidentes futuros, tendo em vista que os entrevistados relatam um foco em mostrar que as regras não são de caráter punitivo e sim protetivo, mas que mesmo assim existe um certo medo do colaborador quanto às penalizações caso venha a cometer algum acidente por quebra de regras da empresa.

3.4.7.2 Análise de incidentes

Na subcategoria análise de incidentes, o coordenador de produção explica que para violação das regras inegociáveis, os gestores analisam a situação de forma detalhada através de gravações, testemunhas que presenciaram a ocorrência e pode contribuir para o relato e o próprio funcionário envolvido na ocorrência também é entrevistado.

Quadro 24 – Matriz análise de incidentes

Subcategoria	Cód. Entrevistados	Trecho das falas dos entrevistados
Análise de incidentes	Coordenador de Produção	“Existem, na verdade, dois processos quando a gente está em uma ocorrência.”
	Analista de Gestão de Mudanças	"Quando ocorre um incidente, um comitê é formado."
	Técnica de Segurança do Trabalho	“[...] fazemos os cinco porquês para a gente entender a causa raiz daquela ocorrência e dentro desse relatório a gente vai gerar o plano de ação.”

Fonte: Elaborado pela própria autora (2025)

De acordo Zocchio (2002), na investigação de um acidente é necessário avaliar toda a interação do funcionário e as características do ambiente físico. Nesse sentido, o coordenador acredita que a investigação é feita de forma justa ao afirmar que antes de qualquer medida disciplinar “a primeira análise que é feita é se a ocorrência realmente foi da pessoa ou nós, como companhia, deixamos o cenário a estimular que essa ocorrência acontecesse [...], a gente vai estudar tudo isso, se o cara se machucou porque a gente permitiu que ele estivesse sem a proteção, [...] o quanto o meio influenciou essa ocorrência?”, depois dessa análise se for constatado que “foi uma escolha, aí que a política vai acontecer”, afirma o coordenador. Ele também ressalta que os incidentes que não envolvem as regras inegociáveis também são realizados uma investigação detalhada “puxada pela segurança do trabalho, estudando a fundo ocorrências. Também pelo viés exatamente do que eu trouxe da política”.

Segundo Freitas (2022), a gestão da segurança precisa ir além da análise do ato inseguro, abrangendo também as condições humanas, organizacionais e ambientais que influenciam o comportamento inseguro. Sob essa ótica, o analista de gestão de mudança ressalta essa visão afirmando que em alguns casos pode surgir a necessidade de convidar outros profissionais se “por exemplo, se houver distração ou comportamento inseguro, mesmo com toda a sinalização, treinamento e uso de EPIs adequados, o fator humano será analisado, talvez nesse dia a pessoa não estivesse bem psicologicamente”.

A técnica de segurança pontua que “após a análise de uma regra negociável, lançamos a ocorrência no sistema e os nomes da equipe multidisciplinar que fez a investigação”, detalhando que algumas ações de abrangência geradas após análise das ocorrências são disseminadas para outras fábricas, visando prevenir ocorrências similares. A técnica ainda ressalta que do mesmo modo “essa abrangência se aplica aqui na nossa unidade, por exemplo, isso aconteceu em uma máquina X, na máquina Y pode acontecer também a mesma coisa, se tiver o mesmo sistema da outra que ocorreu a ocorrência, vamos verificar as outras máquinas também. Isso entra no plano de ação”.

Nota-se através dos depoimentos que as falas dos participantes dos estudos possuem a mesma perspectiva em relação à análise de investigação de um incidente, indicando que possui políticas de investigação claras e alinhadas entre os níveis hierárquicos.

4.4.8 Participação dos colaboradores

Esta categoria foi dividida em duas subcategorias: participação dos funcionários criação de políticas de segurança; e implementação de sugestões dos funcionários.

3.4.8.1 Participação dos funcionários, criação de políticas de segurança

Conforme os trechos dos relatos dos entrevistados presentes no quadro 25, é possível notar divergências nas respostas referente a participação dos colaboradores na criação de políticas de segurança.

Ao ser questionado sobre a participação dos funcionários no processo de criação de políticas, o coordenador de produção afirma que alguns comitês são “compostos por pessoas multidisciplinares, [...] tem produção, tem qualidade, tem manutenção, tem inspeção. E aí quando eu falo das 5 atividades críticas, cada uma das 5 atividades críticas tem de 5 a 6 pessoas em cada grupo desses”.

Quadro 25 – Matriz participação os funcionários criação de políticas de segurança

Subcategoria	Cód. Entrevistados	Trecho das falas dos entrevistados
Participação os colaboradores criação de políticas de segurança	Coordenador de Produção	"Sim. Essas participações, claro que a gente não consegue fazer com 100% da população da fábrica, mas existem alguns comitês."
	Analista de Gestão de Mudanças	"Vai depender muito de política que está sendo criada."
	Técnica de Segurança do Trabalho	“Que eu saiba não.”

Fonte: Elaborado pela própria autora (2025)

Em contraponto ao coordenador, a técnica de segurança afirma que não existe a participação dos funcionários na criação de políticas, conforme o trecho do quadro 25. A técnica

demonstra incerteza se deveria existir ou não a participação dos funcionários relatando “eu acho que é um ponto para melhorar ou talvez não. Não sei, não seria o ideal, sabe?”, para validar sua dúvida se deveria ou não conter a participação dos funcionários no processo de criação de política, ela exemplifica que quando “órgão governamentais criam lá as normas de trânsito, por exemplo. Eles não chamam a população, ao criar uma lei. Porque eu acredito que, de certa forma, a gente sempre vai querer que pese menos tempo para o lado, mas eu não sei. Aí eu fiquei perdida com essa pergunta”.

Ainda assim, a técnica reconhece que em alguns casos, os representantes dos trabalhadores, como o sindicato, são comunicados antes da divulgação de novas normas, como o caso das regras inegociáveis com sanções administrativas. No entanto, a técnica deixa claro que essa comunicação aconteceu após a criação e não durante a sua elaboração.

Em paralelo o analista de gestão de mudança afirma que a participação dos funcionários varia de acordo com a política em questão, afirmando que “uma política de segurança geralmente é feita por um profissional muito habilitado nessa área.” e que participação dos funcionários acontece em situações mais simples citando como exemplo “bloqueio de energia é inegociável para executar a atividade na máquina, não tem como ouvir os colaboradores nesse sentido, o que podemos ouvir é se o cadeado vai ficar na parede, no bolso ou na mesa, se será um item pessoal e intransferível, essas questões podemos negociar, mas o ato de bloquear a máquina para que ninguém acesse ela sem um cadeado é inegociável porque o procedimento foi feito por um profissional”.

A partir das falas das entrevistas encontra-se diferentes perspectivas e divergências sobre a participação dos funcionários na criação políticas de segurança, enquanto, o coordenador afirma que existem essas participações, a técnica diverge ao afirmar que não existe, e apresenta incertezas se deveria existir, por outro lado, o analista de gestão de mudança afirma que a participação geralmente é voltada em aspectos operacionais, rotineiros do dia a dia e não criação da política.

3.4.8.2 Coleta e implementação das sugestões dos colaboradores

Quadro 26 – Matriz Coleta e implementação das sugestões dos funcionários

Subcategoria	Cód. Entrevistados	Trecho das falas dos entrevistados
Coleta e implementação das sugestões dos funcionários	Coordenador de Produção	“Na reunião de resultado do mês passado a gente trouxe o tema de princípio de incêndio e surgiram ações corretivas.”
	Analista de Gestão de Mudanças	“Primeiro através de relato verbal com a liderança.”
	Técnica de Segurança do Trabalho	“Tem a ferramenta B, que onde os colaboradores podem registrar suas ideias.”

Fonte: Elaborado pela própria autora (2025)

De acordo com Cooper (2001), o retorno dos diagnósticos sobre segurança aos colaboradores é fundamental para que eles possam discutir os dados e a partir disso pensar conjuntamente em melhorias. Uma das estratégias recomendadas para viabilizar esse processo é a realização de reuniões com cada equipe os resultados gerais da organização e em seguida, os dados específicos de cada setor ou departamento. Sob essa ótica, o coordenador de produção relata que sugestões podem surgir durante as reuniões conforme presente no quadro 26, onde os funcionários levaram, “ações de limpeza de pontos específicos”. Ele também menciona a existência de reuniões formais citando como exemplos “os encontros das atividades críticas”.

Ainda sobre o tema, o analista de gestão de mudança afirma que o processo ideal envolve o registro formal da sugestão por meio da ferramenta de relatos “para que chegue no comitê, [...] o comitê será impessoal e depois a decisão é tomada e a implementação é tomada”.

Compartilhando da mesma visão do analista de gestão de mudança, a técnica de segurança relata que além do registro dos relatos de segurança, nas reuniões com as lideranças os funcionários expressam suas dificuldades, que são então convertidas em ações registradas. Entretanto, em outros trechos, ela menciona que caso a condição insegura relatada persista mesmo após o uso das ferramentas a condição permaneça os colaboradores “pedem o apoio do sindicato e o sindicato vem e traz a situação para a gerência, para as partes interessadas”.

Com base nas falas dos entrevistados, a empresa possui meios de coletas formais através de ferramentas ou por oportunidade nas reuniões que envolvam temas de segurança, e o contato

direto com a liderança de imediato. Contudo, através da fala da técnica de segurança, nota-se que podem ocorrer situações em que necessite a medição do sindicato.

4.4.9 Ambiente físico seguro

Este tópico está dividido em três subtópicos: investimentos para garantir ambiente de trabalho seguro, Manutenção e inspeção de equipamentos e instalações e Sistemas para reportar e corrigir riscos físicos das máquinas e equipamentos.

3.4.9.1 Investimentos para garantir ambiente de trabalho seguro

Quadro 27 – Matriz investimentos para garantir ambiente de trabalho seguro

Subcategoria	Cód. Entrevistados	Trecho das falas dos entrevistados
Investimentos para garantir ambiente de trabalho seguro	Coordenador de Produção	O maior investimento que a gente vem fazendo nos últimos anos é NR12, sem dúvidas, que é uma adequação, [...] quando a gente olha os maquinários da empresa, a maioria das fábricas de 40, 50, 60 anos."
	Analista de Gestão de Mudanças	"[...] As máquinas têm mais de 40 anos, porém, todo o equipamento de segurança é totalmente novo e atualizados."
	Técnica de Segurança do Trabalho	"Agora recentemente a gente trocou uma máquina, melhorou a questão de ruído, trocamos a esteira de saída que melhorou a questão também de ergonomia dos operadores e as questões de risco de acidente."

Fonte: Elaborado pela própria autora (2025)

Referente ao investimento no ambiente feito pela empresa, o coordenador de produção afirma que o principal foco tem sido a adequação das máquinas na norma regulamentadora nº 12 (NR-12), devido à antiguidade das máquinas conforme o quadro 27. Ele ressalta que a NR-12 tem evoluído, o que exige atualizações constantes nos dispositivos de proteção. Nesse sentido, o coordenador menciona que a empresa "tem um plano para zerar qualquer tipo de gap

de NR12 até 2028”, afirmando que o plano está em andamento e já resultou em diversas melhorias.

O relato coletado do analista de gestão de mudança é convergente com o relato do coordenador ao afirmar que “temos a adequação das máquinas, sinalização visual no chão, sprinkler, sirene de evacuação [...], é muito completo isso. À medida que vamos descobrindo mais ferramentas ou melhores ferramentas, são feitas as trocas. Por exemplo, tínhamos sprinklers arcaicos [...] e melhoramos”.

A técnica de segurança também afirma que “tivemos muitos investimentos falando de proteção de máquinas, nos sistemas de dispositivos de segurança, intertravamentos”, ela ainda relata que recentemente foi feita a troca de uma máquina e um esteira de melhorando “o ruído, [...] a questão também de ergonomia dos operadores e as questões de risco de acidente”

A NR-12, destacada pelo coordenador, é a norma regulamentadora que estabelece requisitos mínimos para garantir a segurança no trabalho com máquinas e equipamentos. O coordenador afirma que houve investimento direcionado à adequação das máquinas antigas às exigências da norma, enquanto o analista de gestão de mudanças aponta que, mesmo com equipamentos de mais de 40 anos, os dispositivos de segurança foram completamente atualizados — exatamente como preconiza a NR-12 ao permitir adaptações técnicas sem comprometer a integridade do trabalhador. Já a técnica de segurança do trabalho exemplifica melhorias ergonômicas e de redução de ruído e risco de acidente, reforçando o caráter preventivo e multidisciplinar da norma.

Através dos relatos dos entrevistados, é possível identificar convergências sobre a preocupação da empresa em realizar melhorias de investimentos em segurança no ambiente físico, ainda que os maquinários conforme as falas dos entrevistados sejam antigas, existe uma preocupação nos itens de segurança da máquina, assim como na fábrica de modo geral.

3.4.9.2 Manutenção e inspeção de equipamentos e instalações

Quadro 28 – Matriz manutenção e inspeção de equipamentos e instalações

Subcategoria	Cód. Entrevistados	Trecho das falas dos entrevistados
Manutenção e inspeção de equipamentos e instalações	Coordenador de Produção	"Quanto a manutenção, a gente tem um plano muito norteado com base no plano preventivo e aí procedimento interno de manutenção."
	Analista de Gestão de Mudanças	"Existem preventivas de máquinas, os sensores são inspecionados, as proteções, nas preventivas semanais."
	Técnica de Segurança do Trabalho	"A gente da área de segurança tem a inspeção que é realizada na máquina e tem as inspeções que são direcionadas as atividades críticas."

Fonte: Elaborado pela própria autora (2025)

Sobre a manutenção e inspeção dos equipamentos, o coordenador de produção afirma que “os cronogramas de manutenções preventivas são alinhados de acordo com o período de cada equipamento” e está integrado ao sistema interno para “facilitar o disparo das informações”, destaca o coordenador. Ainda sobre o assunto, o coordenador pontua que os coordenadores são cobrados para garantir que as “preventivas não sejam manipuladas em datas e nem puladas, que o calendário seja cumprido”, destacando que havendo necessidade a decisão precisa ser compartilhada e em consenso entres os coordenadores.

Compartilhando a mesma visão, o analista de gestão de mudança destaca que é realizada também a inspeção nos equipamentos de brigada de emergência, afirmando que algumas inspeções e controles são feitos por empresa terceirizada como “medições do ar-condicionado para avaliar a qualidade do ar, temos também empresas que dá manutenção na luz da empilhadeira” relata o analista de gestão de mudança”, relata o analista.

O relato coletado da técnica segurança converge com os demais entrevistados. Conforme o quadro 28, a técnica ainda acrescenta que “quando chega um equipamento novo, fazemos uma avaliação prévia antes de entregar para a produção”, ela ainda relata que atualmente “a manutenção está vindo com a questão da apreciação de risco da NR12. É feito o

levantamento de todo equipamento, tudo que for relacionado a NR12, para que seja realizado inspeção”.

Zocchio (2002) aponta as inspeções periódicas baseadas em normas técnicas para garantir a integridade de máquinas, equipamentos e processos como ação relevante para manter as máquinas e equipamentos seguros. O coordenador de produção menciona um plano de manutenção norteado por procedimentos internos e ações preventivas, o que demonstra alinhamento com a ideia de inspeções planejadas e documentadas. Já o analista de gestão de mudanças enfatiza a realização de preventivas semanais em sensores e proteções de máquinas, reforçando a importância de frequência e foco em dispositivos críticos de segurança — aspecto também ressaltado por Zocchio (2002) como essencial para prevenir desgastes e falhas.

De modo geral, observam-se convergências nas falas dos entrevistados, indicando que a empresa possui cronogramas para realização de manutenção e inspeções de máquinas e equipamentos em conformidade com normas regulamentadoras, especialmente a NR 12 que estabelece diretrizes de segurança e saúde no trabalho para máquinas e equipamentos. Nota-se também que os cronogramas de manutenção são integrados entre os setores interessados, sendo manutenção, segurança do trabalho e produção.

3.4.9.3 Sistemas para reportar e corrigir riscos físicos das máquinas e equipamentos

Em relação aos sistemas para reportar e corrigir os riscos físicos, o coordenador de produção explica que ao identificar uma condição insegura nas máquinas e equipamentos, o colaborador pode abrir uma nota no sistema, que é direcionada à área de manutenção. Ele relata que as notas são “discutidas nas reuniões diárias se tem uma demanda que é iminente de acontecer um risco”.

Complementando essa visão, o analista de gestão de mudança destaca que “a nota, ela tem caráter de urgência”. Ele reforça a autonomia do operador para suspender uma atividade caso identifique condição insegura, ao afirmar “o operador tem liberdade de decisão segura, ou seja, ele pode se negar a executar a atividade até que a condição insegura seja sanada, uso do direito recusar, ele abre o sistema e registrar que só irá realizar a atividade quando o problema for sanado”.

Quadro 29 – Matriz sistemas para reportar e corrigir riscos físicos das máquinas e equipamentos

Subcategoria	Cód. Entrevistados	Trecho das falas dos entrevistados
Sistemas para reportar e corrigir riscos físicos das máquinas e equipamentos	Coordenador de Produção	“temos um sistema de aberturas de notas de manutenção.”
	Analista de Gestão de Mudanças	“De modo geral temos as notas e as etiquetas verdes que ficam na máquina.”
	Técnica de Segurança do Trabalho	“Eles têm a ferramenta que é a nota. A partir do momento que eles abrem essa nota, a manutenção recebe dentro do sistema SAP.”

Fonte: Elaborado pela própria autora (2025)

A técnica de segurança ressalta que quando é aberta uma nota, a área de segurança realiza uma validação “para a gente ver e entender se realmente aquela nota que eles abriram, se realmente cabe uma nota”. Ela ainda acrescenta que “tem notas que eu não consigo entender, aí desço e procuro o operador, ele vai me mostrar, me apresentar aquela situação. E partir disso, vou entender se realmente é crítico ou não, se é segurança ou não, a gente tem essa comunicação.

As convergências nos discursos indicam uma compreensão comum sobre os procedimentos, o que contribui para consolidar uma cultura de segurança voltada à prevenção de riscos.

4.4.10 Análise de risco e prevenção

Este tópico está dividido nas subcategorias: frequência das análises de risco e métodos para identificação e mitigação de riscos.

3.4.10.1 Frequência das análises de risco

Quadro 30 – Matriz frequência das análises de risco

Subcategoria	Cód. Entrevistados	Trecho das falas dos entrevistados
Frequência das análises de risco	Coordenador de Produção	"Análise de risco nós temos a principal ferramenta que é da rotina nossa é AST, realmente ela olha exatamente para esse ponto. A sigla AST significa análise de segurança de um trabalho. Então nós temos para todas as atividades na fábrica a necessidade de gerar uma AST, [...] quando a gente fala de sistemas também, acho que as ferramentas e o sistema são bem robustos."
	Analista de Gestão de Mudanças	"Não me recordo a periodicidade se é a cada um ano ou dois anos, mas seguimos a base legal."
	Técnica de Segurança do Trabalho	"Anual. Dentro de Laudo Técnico das Condições Ambientais de Trabalho (LTCAT) que é o laudo técnico, [...] traz as medições quantitativas e qualitativas do ruído, vibração, calor."

Fonte: Elaborado pela própria autora (2025)

Sobre a frequência das análises de risco, o coordenador de produção afirma que a empresa “vem trabalhando muito forte agora, que é inclusive uma meta do nível corporativo de segurança que é análise de gerenciamento de risco”, ele ainda ressalta que esse gerenciamento é baseado em procedimentos operacionais padrão (POP’s) e nas atividades críticas da empresa.

Nessa perspectiva, o analista de gestão de mudança, embora não se recorde a periodicidade da frequência afirma que “toda vez que há uma atualização na lei, é revisado o gerenciamento”. Ele também ressalta que não é necessário profissional para relatar um risco, afirmando que “temos boas práticas de manutenção civil, abertura de nota, ou seja, o que vivemos aqui dentro observando o dia a dia e podemos relatar um risco, [...] qualquer pessoa pode abrir um relato de segurança ou abrir uma nota”. No entanto, ele ainda acrescenta que “nem todos têm acesso à nota de segurança, mas o colaborador pode falar com o líder da máquina para abrir uma nota”.

A técnica de segurança, por sua vez, afirma que a frequência é anual vinculada ao Laudo Técnico das Condições Ambientais de Trabalho, conforme apresentado no quadro 30. Ela

explica que “dentro do LTCAT, ele traz o que está dentro da norma [...], supondo que o nosso resultado do nosso ruído na fábrica deu 86 decibéis e o permitido é 85 decibéis, estamos fora. E no LTCAT também vai trazer a tratativa, o que a empresa precisa fazer para tratar essa questão do limite que passou do limite de tolerância, é redução da carga horária, uso do EPI”. A técnica usa o papel do LTCAT como subsídio para a elaboração do Programa de Gerenciamento de Riscos (PGR), afirmando que “a empresa precisa pegar essas informações e colocar dentro do programa de gerenciamento de riscos para fazer as tratativas”. Segundo ela, “levamos todas essas informações que foram levantadas dentro do LTCAT, que são medições, e dentro do gerenciamento de risco vamos gerar plano de ação”.

O Art. 58 da Lei nº 8.212 determina que o LTCAT deve ser atualizado pelas empresas, prevendo punições em caso de não atualização, porém embora haja esse requerimento, este documento não possui um prazo de validade definido, mas deve ser atualizado sempre que houver alterações nas condições ambientais ou na organização do trabalho. Com base na resposta da técnica de segurança, nota-se que há atenção da empresa voltada para renovação dos documentos de avaliação de riscos.

De modo geral, a frequência da análise de risco da empresa é realizada com uma periodicidade formal anualmente. Contudo, nota-se através das falas do coordenador de produção e do analista de gestão de mudança que a empresa dispõe de ferramentas de segurança que podem ser utilizadas na rotina do dia a dia, servindo como apoio para análise de risco rotineira.

3.4.10.2 Métodos para identificação e mitigação de riscos

Ao serem questionados sobre os métodos utilizados pela empresa para identificar e mitigar riscos de segurança, os entrevistados destacaram:

Quadro 31 – Matriz métodos para identificação e mitigação de riscos

Subcategoria	Cód. Entrevistados	Trecho das falas dos entrevistados
Métodos para identificação e mitigação de riscos	Coordenador de Produção	"Temos as etiquetas, as notas e as ações compostas na análise de gerenciamento de risco."
	Analista de Gestão de Mudanças	"Fazemos o gerenciamento de risco, que é uma análise de todos os fatores, todos os agentes que apresentam perigo. [...] Os relatos, as aberturas de etiqueta e as aberturas de nota são os caminhos que se usam quando identificado por colaboradores possíveis riscos na unidade
	Técnica de Segurança do Trabalho	"O que a gente tem hoje, robusto, de pronto, é o programa de gerenciamento de riscos."

Fonte: Elaborado pela própria autora (2025)

O coordenador de produção afirma que “o gerenciamento de riscos, o conceito de verdade estuda as principais operações que eu tenho dentro da fábrica, em todas as máquinas, quais operações têm um grau de risco maior, e o que eu vou fazer para controlar aquele risco, realizando uma ação antes que aconteça qualquer coisa”. Ele destaca ainda que o gerenciamento de risco é dinâmico e deve ser revisado sempre que novas atividades foram incorporadas, reforçando que o processo é "vivo", ressaltando que o gerenciamento é preventivo e “é estimulado através do treinamento, através de um procedimento de um acompanhamento intermediário”.

Alinhado ao pensamento do coordenador, Seidel (2010, p. 97), destaca que os métodos de análise de riscos devem estar presentes na rotina operacional, sendo assim, o autor descreve dois métodos de análises baseados em observação e quantificação de probabilidade de acidentes, sendo eles: análise por árvore de falhas, consiste em observa a frequência com que comportamentos ou acontecimentos indesejados acontecem durante uma atividade operativa e assim definindo a probabilidade de ocorrer um acidente; análise por arvore de eventos, que analisa uma sucessão de eventos de riscos que podem levar a um acidente. O resultado dessas

análises pode ser convertido em planos de ação e treinamentos comportamentais ou atuações no espaço físico.

O analista de gestão de mudança complementa essa visão, conforme o quadro 31, explicando que o gerenciamento de risco envolve uma análise ampla de todos os riscos presente nas operações contemplando “como análise de ruídos, agentes ergonômicos, análise da iluminação e das máquinas”, afirma o analista. Ele ainda ressalta que “só existe gerenciamento se existe identificação, a análise de impacto de cada risco, as medidas de mitigação, controle ou exclusão e programas de promoção, o nosso gerenciamento contempla todas essas fases”.

Convergindo com os demais entrevistados, a técnica de segurança detalha que, para cada risco identificado no programa de gerenciamento de riscos (PGR), é elaborado um plano de ação, que fica registrado no sistema para que seja acompanhado. Ela ainda acrescenta que “as inspeções de segurança, os registros dos relatos de segurança” também é uma forma preventiva de identificar os riscos.

A partir das falas dos entrevistados, observa-se convergências ao afirmarem que o método para identificação e mitigação de riscos é feito através do programa de gerenciamento de risco da empresa.

4.4.11 Consistência nas práticas

A categoria consistências nas práticas foi dividida em três subcategorias: garantia da aplicação das políticas de segurança, auditorias e revisões periódicas de conformidade segurança e papel da liderança na consistência das práticas de segurança.

3.4.11.1 Garantia da aplicação das políticas de segurança

Ao serem questionados sobre como a empresa garante a aplicação consistente das políticas de segurança em todos os setores, os entrevistados destacam:

O coordenador de produção, conforme apresentado no quadro 32, acredita que a forma de garantir que a política seja aplicada em todos os setores está relacionada à capacitação e à disseminação das políticas, afirmando que “todo mundo passa pelos treinamentos”. Ele também

destaca o envolvimento da liderança afirmando que “se o superior não realmente mostrar que de fato aquilo é o que é, não é só uma frase, não é só um projeto, não é só palavras, mas é uma necessidade diária, é um conjunto de ações que contribuem para que a segurança seja um valor”.

Zocchio (2002) destaca que a criação de uma mentalidade prevencionista parte da doutrina e preparação, “ensinar a uns e corrigir outros que ainda não entendem ou têm dúvidas sobre a importância da prevenção de acidentes”. O autor também se refere a comunicação e campanhas prevencionistas, como parte do processo de aprendizagem e reeducação a respeito das práticas de segurança. Essa afirmativa dialoga com o ponto de vista apontado pelo coordenador a respeito dos treinamentos.

Quadro 32 – Matriz métodos para identificação e mitigação de riscos

Subcategoria	Cód. Entrevistados	Trecho das falas dos entrevistados
Garantia da aplicação das políticas de segurança	Coordenador de Produção	“Eu acho que a base é a questão dos treinamentos [...], a liderança é além de ser o protagonista no envio da informação, no compartilhamento da informação, é também ele fazer seu espelho no reflexo para a equipe.”
	Analista de Gestão de Mudanças	“Todas as atividades realizadas na unidade são reportadas, quando falo de patrocínio, se eu não tenho uma diretoria que se importante com as atividades de segurança na unidade os restantes dos colaboradores também não terão.”
	Técnica de Segurança do Trabalho	“Eu acredito que é a parte de gestão mesmo, de fazer gestão e liderar pelo exemplo.”

Fonte: Elaborado pela própria autora (2025)

Nessa perspectiva, o analista de gestão de mudança afirma que é papel da liderança garantir a aplicação das diretrizes de segurança. Ele reforça que o compromisso com as políticas de segurança “nasce na diretoria, nos acionistas e vai cascadeando para gerente regional e gerente local, até chegar nos coordenadores”.

A técnica de segurança também afirma que a aplicação das políticas de segurança é responsabilidade da liderança ressaltando que é necessário “fazer a equipe acreditar o quão é importante zelar pela saúde e segurança”, entendendo que isso é valor para a companhia [...], compartilhando as responsabilidades, trabalhando o comportamento seguro da equipe e fazendo praticar o cuidado ativo e decisão segura [...], aplicando sanções administrativas para aqueles que não quiser seguir com a cultura da companhia”. Complementando a visão da técnica Zocchio (2002) menciona que a comunicação da organização deve ter “caráter emocional quando se observar a necessidade de despertar sentimentos pelas consequências indesejáveis dos acidentes e doenças ocupacionais”

Dessa forma, observa-se uma convergência entre os entrevistados ao atribuírem à liderança um papel central na garantia da aplicação consistente das políticas de segurança, no entanto, é importante ressaltar que na categoria compromisso da liderança, no item 4.4.1, houve divergências nas opiniões dos entrevistados quanto ao nível de compromisso dos líderes. Também é válido ressaltar, conforme o quadro 32, a disseminação efetiva da política de segurança, especialmente por meio de treinamentos, é percebida pelo coordenador de produção como uma das principais formas de garantir sua aplicação em toda a organização, uma vez, que todos os colaboradores teriam conhecimento das políticas de segurança através de treinamentos.

3.4.11.2 Auditorias e revisões periódicas de conformidade segurança

Ao serem questionados sobre a existência de auditorias ou revisões periódicas para verificar a conformidade com as políticas de segurança, os entrevistados destacam.

Conforme o quadro 33, o coordenador de segurança destaca o trabalho feito pelo departamento de segurança nas auditorias no qual acontecem a trocas de técnicos entre as unidades, afirmando que “é um trabalho muito minucioso que eles fazem, [...] eles olham de A à Z, tudo que a gente tem de segurança dentro da fábrica”, discorrendo sobre o assunto ela explica que após a auditoria é disponibilizado um relatório apontando as oportunidades de melhorias e “também vão gerar planos de ações para que cada unidade trabalhe e quando voltar a fazer de novo essa auditoria é feita toda a medição de novo [...], essa auditoria acontece todo ano, não sei se é uma ou duas vezes, mas todo ano acontece”.

Convergindo com as falas do coordenador de produção, a técnica de segurança ainda afirma que “temos a auditoria interna feita pela segurança, depois a auditoria cruzada, nessa

auditoria cruzada a gente vai para outra unidade e alguém de outra unidade vem para cá, e tem a auditoria externa realizada anualmente por um consultor de uma terceirizada”. Ela ainda destaca que “a auditoria cruzada vem para fazer um *check* e a externa [...] que é para dar o veredito final”.

Quadro 33 – Matriz auditorias e revisões periódicas de conformidade segurança

Subcategoria	Cód. Entrevistados	Trecho das falas dos entrevistados
Auditorias e revisões periódicas de conformidade segurança	Coordenador de Produção	“Existe. [...] o departamento de segurança do trabalho, tem um exercício bem bacana que as coordenações fazem que são times de técnicos de outras plantas vem fazer uma visita aqui e os técnicos de segurança daqui vão em outras unidades, exatamente para olhar todos esses pontos que a gente está falando.”
	Analista de Gestão de Mudanças	"Existe algumas auditorias internas e externas de clientes que fazem essas verificações."
	Técnica de Segurança do Trabalho	"Sim, existe auditorias. O consultor vem acompanhado por um membro da companhia de outra unidade, essa prática é anual."

Fonte: Elaborado pela própria autora (2025)

Já o analista de gestão da mudança relata que “os procedimentos internos de execução de atividades contemplando segurança, são reformulados a cada dois anos ou com alteração de máquina [...], às vezes até quando alguém está lendo o procedimento e foi verificado que poderia ser melhor ergonomicamente, o documento sob como gap para que seja refeito”. Na categoria integração da segurança nas estratégias organizacionais, no item 4.4.4, em uma das suas falas o analista de gestão da mudança menciona que “uma consultoria especializada vem na empresa avaliar o nível de maturidade de segurança da unidade, temos agentes externos que vêm fazer uma auditoria para garantir que não somos nós que estamos falando”, destacando a importância da validação externa na verificação de conformidade com as políticas de segurança.

Conforme destaca Zocchio (2002), essas inspeções podem ser: oficiais, feitas por agentes de órgãos oficiais como o Ministério do Trabalho; especiais, quando há indícios de

problemas que exigem uma inspeção detalhada; dirigidas; são inspeções específicas para um determinado equipamento, processo ou instalação; ou periódicas, são inspeções de rotina. O artigo 157 da CLT reforça a responsabilidade das empresas em cumprir e fazer cumprir as normas de segurança, instruir os empregados, atender às determinações dos órgãos competentes e facilitar o exercício da fiscalização. Com base na perspectiva dos três entrevistados, as auditorias são presentes na empresa, tanto de forma interna, quanto externa – clientes, consultores e técnicos externos.

Através das falas dos entrevistados nota-se convergências ao afirmarem que a empresa possui processo de validação de conformidade com as políticas de segurança, por meio de auditorias internas e externas, além da revisão dos procedimentos. Essas práticas são consideradas importantes pelos participantes do estudo para evolução da cultura de segurança.

4.4.12 Envolvimento da comunidade

A categoria envolvimento da comunidade está dividida nas subcategorias: participação da empresa em iniciativas comunitárias sobre segurança e parcerias com outras organizações para boas práticas de segurança.

3.4.12.1 Participação da empresa em iniciativas comunitárias sobre segurança

No que se refere à participação da empresa em iniciativas comunitárias voltadas à promoção da segurança, conforme apresentado no quadro 34, o coordenador de produção afirma que existem programas com essa finalidade, embora afirme que não conheça os detalhes. Ele também menciona que o trabalho desenvolvido com prestadores de serviço terceirizados, “de certa forma, incentivando-os a levarem também essa informação para fora, na comunidade, [...] mesmo que a pessoa tenha uma cultura fora da empresa, quando ela entra [...] ela começa a viver essa cultura [...] ela está lá na casa dela, estimulando uma cultura”, afirma o coordenador.

Quadro 34 – Matriz participação da empresa em iniciativas comunitárias sobre segurança

Subcategoria	Cód. Entrevistados	Trecho das falas dos entrevistados
Participação da empresa em iniciativas comunitárias sobre segurança	Coordenador de Produção	"Eu sei que a empresa tem alguns programas, um dos pontos que eu vejo que acaba sendo externo, é que a empresa faz um trabalho muito forte com os terceiros, que acabam sendo parte mais da comunidade."
	Analista de Gestão de Mudanças	" Não me lembro de nenhuma medida nesse sentido."
	Técnica de Segurança do Trabalho	"Não existe. Acho que se ocorresse o envolvimento da empresa com a comunidade reforçaria cultura de segurança."

Fonte: Elaborado pela própria autora (2025)

Em contrapartida ao coordenador de produção, o analista de gestão de mudança, afirma não haver iniciativas de promoção de segurança voltadas à comunidade, no entanto, ele afirma que as campanhas internas e que se estendem na comunidade através de um colaborador. Por exemplo, já tivemos temas no DDS de segurança doméstica, como o cuidado com a panela de pressão, eletricidade em casa e o uso do cinto de segurança".

A técnica de segurança também afirma que na empresa não possui ações comunitárias de segurança, ressaltando que "quando falamos de fazer algo que envolve a família, eu acho que facilita mais para o amadurecer nessa questão de cultura de segurança".

Os entrevistados divergem nas opiniões sobre o envolvimento da empresa em ações de segurança comunitárias, uma vez que, a técnica de segurança e o analista de gestão mudança afirmam que tais ações não fazem parte da organização, diferente do coordenador de produção que apesar de informar que não conhece os detalhes afirma essas ações existem.

3.4.12.2 Parcerias com outras organizações para boas práticas de segurança

No que se refere à existência de parcerias com outras organizações para o compartilhamento de boas práticas de segurança, os entrevistados apresentam percepções distintas:

Quadro 35 – Matriz parcerias com outras organizações para boas práticas de segurança

Subcategoria	Cód. Entrevistados	Trecho das falas dos entrevistados
Parcerias com outras organizações para boas práticas de segurança	Coordenador de Produção	“Existe <i>benchmarking</i> com outras empresas [...] visitas em empresas parceiras para ver como é a segurança lá.”
	Analista de Gestão de Mudanças	"A nossa parceria hoje é da parte da Brigada."
	Técnica de Segurança do Trabalho	"Ainda não."

Fonte: Elaborado pela própria autora (2025)

O coordenador de produção afirma que embora essas trocas não envolvam 100% do público da fábrica “é comum a gente também ter pessoas multidisciplinares, um pouquinho de cada área, ao fazer uma visita em uma empresa parceira nossa, com o nosso cliente, como é a segurança lá, como eles estão fazendo”.

O analista de gestão de mudança afirma que há troca de informações referente à atuação da brigada, conforme apresentado no quadro 35. Ele relata que “existe uma parceria de troca de informações sobre incêndios de grande magnitude que às vezes a unidade não consiga conter ou até mesmo bombeiro não consiga chegar a tempo, estamos em uma área mais isolada da cidade, tem que existir essa sinergia, é uma prática aplicada hoje aqui”. Já a técnica de segurança, por sua vez, afirma que essa parceria não existe na empresa.

Os entrevistados apresentam perspectivas diferentes sobre a parceria da empresa com outras organizações para boas práticas de segurança, uma vez que a técnica afirma que tais parcerias não existem, diferente dos demais entrevistados.

4.5 Consolidação dos dados

Este tópico consolida todos os dados coletados nas entrevistas, identificando os pontos de divergências entre os entrevistados, aspectos positivos e de melhoria a respeito de cada categoria.

4.5.1 Divergências entre os entrevistados

Dentre os pontos de divergências detectados, as categorias compromisso da liderança, integração da segurança na estratégia e participação dos colaboradores tiveram uma divergência cada. Envolvimento da comunidade teve duas divergências.

Se tratando de liderança há uma visão diferente quanto ao seu comprometimento, na qual o nível operacional da pesquisa diz que há um grau de comprometimento com a segurança desbalanceado na liderança, não havendo o mesmo comprometimento em todos os líderes. Este ponto não foi mencionado pelos outros entrevistados, e pode ser um fator crítico, embora seja natural que o nível de engajamento não seja igual, é importante garantir que todos os líderes tenham um nível de engajamento aceitável.

A respeito da integração das estratégias, foi levantado que nem todas as áreas priorizam a segurança. Foi ressaltado que nas investigações de um acidente é possível notar falhas humanas como um problema quanto ao seguimento rígido de todas as etapas das atividades.

Em relação à participação dos colaboradores, foi um ponto de bastante discussão, embora o coordenador afirme que há colaboração na construção das políticas, o analista de mudanças diz que há mais uma participação em aspectos operacionais da rotina e que a construção das políticas é mais direcionada ao nível estratégico.

Sobre o envolvimento da comunidade não houve uma visão clara a respeito da participação da empresa, havendo possibilidade de inicializar este envolvimento ou divulgar

melhor essas ações, que além conscientizar os colaboradores internos também conscientizam os terceirizados e a comunidade local.

Quadro 36 – Divergências entre os entrevistados

Categoria	Tópico	Resumo da Divergência
Compromisso da liderança	Liderança ativa	Técnica de segurança relata comprometimento desigual da alta liderança, enquanto outros não destacaram isso.
Integração da segurança na estratégia	Segurança como valor	Coordenador vê segurança como prioridade total, técnica aponta falhas práticas (pular algumas etapas).
Participação dos colaboradores	Participação dos colaboradores na criação de políticas	Coordenador afirma que existe participação; técnica diz que não; analista acha que é limitada a aspectos operacionais.
Envolvimento da comunidade	Participação em iniciativas comunitárias sobre segurança	Técnica e analista dizem que não existem, coordenador acredita que existem, mas não conhece detalhes.
Envolvimento da comunidade	Parcerias com outras organizações para boas práticas de segurança	O coordenador afirma que existem parcerias com outras empresas, o analista diz que a parceria é parcial e a técnica afirma que não existe parcerias.

Fonte: Elaborado pela própria autora (2025)

4.5.2 Pontos fortes e pontos de melhoria com base nas entrevistas

Este tópico apresenta os pontos positivos, que podem ser aplicados em outras indústrias e os pontos de atenção identificados nas entrevistas. O quadro 37 resume esses aspectos:

Quadro 37 – Pontos positivos e melhorias

Categoria	Ponto Positivo	Ponto de Melhoria
Compromisso da liderança	Presença de política de segurança reconhecida	Comprometimento da alta liderança não é uniforme; ampliar temas e frequência dos treinamentos; alinhar entendimento das políticas
Comunicação clara e eficaz	Canais estruturados; tema segurança presente na comunicação; mecanismos formais de escuta	
Treinamento contínuo	Controle e atualização garantidos; processos para identificar necessidades; aplicação prática verificada	
Integração da segurança na estratégia	Segurança incorporada como valor; metas acompanhadas com ferramentas específicas	Divergência sobre prioridade real da segurança em todas as áreas
Reconhecimento		Existência de programas de reconhecimento, mas ainda recente, sem premiações até o momento da pesquisa.
Avaliação e monitoramento	Análise frequente dos indicadores; abordagem integrada para práticas inseguras	
Cultura de aprendizado	Políticas claras de investigação de incidentes	Medo dos colaboradores sobre penalizações
Participação dos colaboradores	Meios formais de coleta de sugestões	Divergências sobre participação na criação de políticas;
Ambiente físico	Investimentos em segurança; cronogramas de manutenção integrados; compreensão comum dos procedimentos	
Análise de risco e prevenção	Frequência anual formal; ferramentas de apoio na prevenção de acidentes no dia a dia	
Consistência nas práticas	Auditorias internas e externas	
Envolvimento da comunidade		Divergências sobre envolvimento em ações comunitárias e parcerias com outras organizações

Fonte: Elaborado pela própria autora (2025)

3.5.2.1 Aspectos que reforçam a cultura de segurança

Com base nas entrevistas realizadas com o coordenador de produção, o analista de gestão de mudanças e a técnica de segurança, observa-se que há aspectos consistentes que reforçam a presença de uma cultura de segurança na organização. Em primeiro lugar, os entrevistados demonstram percepção alinhada quanto à existência de canais estruturados de comunicação e ferramentas formais para registro de práticas inseguras, contribuindo para o monitoramento constante dos riscos. Além disso, há um reconhecimento sobre a importância da capacitação, com processos sistematizados de levantamento de necessidades de treinamento

e mecanismos para avaliação da efetividade dessas ações no ambiente de trabalho. A integração da segurança como valor estratégico, bem como a realização de auditorias internas e externas, também aparece como elementos que fortalecem a gestão da segurança na empresa.

Outro ponto relevante diz respeito ao investimento em infraestrutura segura. Apesar dos equipamentos antigos, os entrevistados indicam que há uma preocupação ativa da empresa em manter os dispositivos atualizados conforme as normas regulamentadoras, especialmente a NR 12.

3.5.2.2 Pontos de melhoria identificados

Por outro lado, alguns aspectos apontam oportunidades de aprimoramento da cultura de segurança na organização. A principal fragilidade observada é a divergência de percepções entre os entrevistados quanto ao comprometimento da alta liderança com os valores e práticas de segurança, o que pode gerar desalinhamento entre discurso e prática.

Apesar do uso de tecnologias para registros de situações de risco, a pesquisa de cenário de 2022 detectou dificuldade dos colaboradores para acessar o aplicativo. A existência de programas de reconhecimento de segurança ainda é recente na organização, sendo necessário iniciativas que estimule comportamentos seguros no ambiente produtivo.

Ainda, as opiniões divergentes sobre a participação da empresa em ações comunitárias e parcerias com outras organizações sugerem que tais práticas não são amplamente conhecidas ou divulgadas internamente, o que pode limitar a disseminação de boas práticas de segurança e o fortalecimento da cultura organizacional como um todo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho acadêmico tem como objetivo explorar os fatores organizacionais que influenciam a cultura de segurança. Nesse sentido, buscou-se inicialmente conhecer os aspectos organizacionais que estão correlacionados diretamente com cultura de segurança e depois entender com mais profundidade como esses fatores se aplicam em uma organização.

Nos resultados encontrados nos relatórios da avaliação do nível de maturidade da cultura de segurança, ocorrida na linha temporal entre o ano de 2019 a 2022, observou-se uma evolução significativa no percentual do estágio de segurança. Na primeira avaliação, realizada em 2019, a empresa foi classificada no estágio calculador, com um índice de 47,5%, o que indicava uma alta probabilidade de regresso para o estágio reativo. Já na segunda avaliação, em 2022, embora a empresa tenha permanecido no mesmo estágio (calculador), alcançou um índice de 56,47%. Esse resultado representa um progresso expressivo, pois posicionou a organização a apenas 3% do estágio proativo e a distanciou em 16% do estágio reativo.

Ao analisar as respostas das entrevistas realizadas, foram encontradas divergências referentes às subcategorias criadas a partir das categorias levantadas na análise do estudo, sendo: **liderança ativa; segurança como valor; participação dos colaboradores na criação de políticas de segurança; participação da empresa em iniciativas comunitárias.**

A liderança é reconhecida por todos os entrevistados como um fator crítico para promover o engajamento na cultura de segurança. No entanto, ao analisar o nível operacional, observou-se falta de uniformidade no engajamento das lideranças, sugerindo que a percepção da liderança varia conforme o nível hierárquico em que cada entrevistado está inserido. Assim, torna-se necessário não apenas ampliar os programas de treinamento em segurança voltados para líderes, mas também fortalecer a presença e a atuação dessas lideranças junto aos níveis operacionais, servindo como exemplo e referência prática em segurança.

Quanto ao tópico de segurança como valor, o nível operacional apontou que há necessidade de treinamentos que melhore a percepção de riscos em certas atividades. Neste caso, cabe à organização reforçar constantemente a importância da segurança como princípio inegociável, implementando mecanismos de prevenção, promovam a vigilância contínua e incentivem comportamentos seguros, mesmo em tarefas consideradas rotineiras.

Em relação à participação dos colaboradores na criação de políticas e revisão de procedimentos de segurança, os entrevistados apresentaram perspectivas divergentes, levantando dúvidas sobre a necessidade dessa participação, já que as políticas são elaboradas por profissionais especializados no tema. Embora seja um tópico de discussão, ter o funcionário como figura participativa pode fortalecer o senso de pertencimento, aumentar o comprometimento com as diretrizes estabelecidas e garantir que os procedimentos reflitam mais de perto a realidade operacional, tornando as práticas de segurança mais eficazes e aplicáveis no dia a dia.

Quanto às subcategorias relacionadas à participação da empresa em iniciativas comunitárias sobre segurança, dois entrevistados apontaram que tais iniciativas não existem atualmente, destacando que ações comunitárias poderiam reforçar a cultura de segurança. Também foram encontradas divergências quanto às parcerias com outras organizações para promover boas práticas: dois entrevistados afirmaram que essas parcerias existem, sendo que um deles destacou que ocorrem apenas de forma parcial, enquanto outro afirmou desconhecer tal sinergia. Assim, observa-se que não há uma visão clara sobre o envolvimento da empresa nessas frentes, sendo necessário considerar tanto a possibilidade de iniciar ações comunitárias quanto melhorar a divulgação das iniciativas se já existentes.

De modo geral, observa-se que a empresa dispõe de diretrizes, programas e ferramentas que estimulam o engajamento dos colaboradores em temas de segurança. Contudo, as percepções divergentes identificadas entre os diferentes níveis hierárquicos revelam aspectos organizacionais que podem limitar ou prejudicar os avanços desejados na consolidação de uma cultura de segurança madura e uniforme. Assim, conclui-se que além de ações práticas como reforçar a comunicação, engajar o programa de reconhecimento existente, promover maior integração entre liderança e níveis operacionais e ampliar a participação dos funcionários nos processos decisórios, há também a necessidade de mais estudos acadêmicos que aprofundem investigações futuras, por exemplo, avaliar a eficácia real dos programas e ferramentas aplicados, além de mapear as lacunas percebidas entre os diferentes públicos operacionais internos.

REFERÊNCIAS

AGÊNCIA INTERNACIONAL DE ENERGIA ATÔMICA. *INSAG-15: Key practical issues in strengthening safety culture*. Viena, 2002.

ANDRADE, José Céilo Silveira; FILHO, Anastacio Pinto Gonçalves; MARINHO, Marcia Mara de Oliveira. **Cultura e gestão da segurança no trabalho: uma proposta de modelo**. Gest. Prod., São Carlos, v. 18, n. 1, p. 205-220, 2011.

ASSIS, Mara Queiroga Camisassa de. **História da segurança e saúde no trabalho no Brasil e no mundo**. Revista da Escola Nacional da Inspeção do Trabalho Ano 5, (jan.-dez. 2021) – Brasília: ENIT, 2021.

BITTENCOURT, Ricardo Parreira; NEPOMUCENO, Natanne Santana. **Análise dos requisitos comuns às normas ISO 9001:2015, ISO 14001:2015 e ISO 45001:2018**. Research, Society and Development, [S. l.], v. 11, n. 4, e15811427160, 2022.

BLEY, Juliana. **Comportamento seguro: a psicologia da segurança no trabalho e a educação para a prevenção de doenças e acidentes de trabalho**. Disponível em <https://segurancadotrabalhonwn.com/>. Acesso em: 15 dezembro 2023.

BRASIL. **Consolidação das leis do trabalho**. Brasília, DF: Ministério do Trabalho, 1943. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm. Acesso em: 20 de agosto de 2024.

BRASIL. **Decreto-lei nº 5.452, de 1 de maio de 1943**. Aprova a consolidação das leis do trabalho.

BRASIL. **Lei nº 6.514, de 22 de dezembro de 1977**. Altera o Capítulo V do Título II da Consolidação das Leis do Trabalho, relativo à segurança e medicina do trabalho e dá outras providências. Disponível em: < https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/16514.htm >. Acesso em: 22 de jan de 2024.

BRASIL. Lei nº 8.212, de 24 de julho de 1991. Dispõe sobre a organização da Seguridade Social, institui Plano de Custeio, e dá outras providências. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18212cons.htm>. Acesso em: 14 de junho de 2025.

BRASIL. **Lei nº 8.213, de 24 de julho de 1991**. Dispõe sobre os Planos de Benefícios da Previdência Social e dá outras providências. Disponível em: < https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18213cons.htm >. Acesso em: 25 de jan de 2024.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **Normas Regulamentadoras – NR**. Brasília, DF, 2023. Atualizado em 14 fev. 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/assuntos/inspecao-do-trabalho/seguranca-e-saude-no-trabalho/ctpp-nrs/normas-regulamentadoras-nrs>. Acesso em: 8 nov. 2024.

BRASIL. Ministério da Previdência Social. **Anuário Estatístico da Previdência Social: SmartLab Online 2022**. Disponível em: <<https://smartlabbr.org/sst/localidade/2910800?dimensao=frequenciaAcidentes>>. Acesso em: 20 de janeiro de 2024.

BRASIL. Ministério da Previdência Social. **Quantidade de acidentes do trabalho, por situação de registro e motivo, segundo as Grandes Regiões e Unidades da Federação - 2017/2019**. Disponível em: < <https://www.gov.br/previdencia/pt-br/assuntos/previdencia-social/arquivos/versao-onlinte-aeps-2019-/secao-iv-2013-acidentes-do-trabalho/capitulo-31-acidentes-do-trabalho/31-2-quantidade-de-acidentes-do-trabalho-por-situacao-de-registro-e-motivo-segundo-as-grandes-regioes-e-unidades-da-federacao-2017-2019>>. Acesso em: 20 de janeiro de 2024.

BRASIL. Ministério da Previdência Social. **Acidentes do Trabalho**. Disponível em: < https://www.gov.br/previdencia/pt-br/assuntos/previdencia-social/arquivos/copy_of_onlinte-aeps-2022-/secao-iv-2013-acidentes-do-trabalho/capitulo-31-acidentes-do-trabalho>. Acesso em: 20 de janeiro de 2024.

CAMPOS, Dário Castro; DIAS, Márcio Carlos Ferreira. **A cultura de segurança no trabalho: um estudo exploratório**. Revista Eletrônica Sistemas & Gestão Volume 7, Número 4, 2012.

CHAGAS, Ana Maria de Resende; SALIM, Celso Amorim; SERVO, Luciana Mendes Santos (org.). **Saúde e segurança no trabalho no Brasil: aspectos institucionais, sistemas de informação e indicadores**. Brasília: Ipea, 2011. 396 p. il.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: um novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri, São Paulo: Manole, 2014. P 407-422.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. 9. ed. São Paulo: Manole LTDA, 2014.

COOPER, Dominic. *Improving safety culture: a practical guide*. Hull: Applied Behavioural Sciences, 2001.

CURY, Antonio. **Organização e métodos: uma visão holística**. – 7. ed. rev. E ampl. – São Paulo: Atlas, 2000.

DESLANDES, Selly Ferreira; CRUZ, Otavio Neto; GOMES, Romeu; MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Pesquisa Social: Teoria, Método e Criatividade**. 21 Ed. Petrópolis, RJ:Vozes, 2002. p.1 - 22

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas: Modelos, Processos, Tendências e Perspectivas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

FREITAS, Luís Conceição. **Manual de segurança e saúde do trabalho**. 5. ed. Lisboa: Edições Sílabo, Lda., 2022.

FREITAS, Ernani Cesar; PANDOV, Cleber Cristiano. **Metodologia do trabalho científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. 2. Ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

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.

GUIMARÃES, G. **Liderança Positiva: para atingir resultados excepcionais**. São Paulo: Évora, 2012.

HUDSON, S.; PARKER, D.; LAWTON, R.; VERSCHUUR, W. L. G.; VAN DER GRAAF, G. C.; KALFF, J. *Hearts and Minds: Criando motivação intrínseca para HSEPTW*. 2000. In: **SOCIETY OF PETROLEUM ENGINEERS INC. (SPE)**, p 02 – 06, 2000.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Cidades e estados. Rio de Janeiro: IBGE, 2024. Disponível em: Feira de Santana (BA) |Cidades e Estados | IBGE. Acesso em: 19 Junho de 2025.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. **NBR ISO 31000:2009 – Gestão de riscos – Princípios e diretrizes**. Rio de Janeiro: ABNT, 2009.

JUSBRASIL. **O que é um sindicato**. Disponível em: <<https://www.jusbrasil.com.br/noticias/o-que-e-um-sindicato/100014787>>. Acesso em: 05 de novembro de 2024.

KUNSCH, M. M.. Krohling. **Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2006, p.167-190.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos da Metodologia da pesquisa**. São Paulo. Editora Atlas, 5ª Ed. 2003.

LEAL FILHO, José Garcia. **Gestão estratégica participativa: teoria e prática para criação de organizações que aprendem**. Curitiba: Juruá, 2ª Ed. 2007.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 15. ed. revista, atualizada e ampliada. São Paulo: Saraiva, 2011.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safari de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 1998.

MOTTA, Fernando C. Prestes. **Os pressupostos básicos de Schein e a fronteira entre a psicanálise e a cultura organizacional**. EAESP/FGV/NPP - Núcleo de pesquisas e publicações. Nº 6, 1999.

MOZZATO, Anelise Rebelato; GRZYBOVSKI, Denize. **Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios**. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v. 15, n. 4, p. 731-747, jul./ago. 2011.

OBSERVATÓRIO DE SEGURANÇA E SAÚDE NO TRABALHO. Feira de Santana. Disponível em: <<https://smartlabbr.org/>>. Acesso em: 06 de dezembro

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas.**, 23. ed., São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, João Cândido. **Evolução e Maturidade em Segurança e Saúde no Trabalho: A dificultosa transição dos estágios básicos de gestão de SST (primeiro e segundo) para os estágios mais elevados (terceiro e quarto).** Belo Horizonte 2014.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. **Mission and impact of the ILO.** Disponível em: <<https://www.ilo.org/pt-pt/about-ilo/mission-and-impact-ilo>>. Acesso em: 03 de novembro de 2024.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. **OIT no Brasil.** Disponível em: <<https://www.ilo.org/pt-pt/regions-and-countries/americas/brasil/conheca-oit/oit-no-brasil>>. Acesso em: 03 de novembro de 2024.

PACHECO JÚNIOR, Waldemar; PEREIRA FILHO, Hyppólit do Valle; PEREIRA, Vera Lúcia Duarte do Valle. **Gestão da segurança e higiene do trabalho: contexto estratégico, análise ambiental, controle e avaliação das estratégias.** São Paulo: Atlas, 2000.
da Qualidade de Vida no Trabalho: um Debate Necessário. Campinas: Ipes, 2010.

PEIXOTO, Neverton Hofstadler. **Curso técnico em automação industrial: segurança do trabalho.** 3. ed. Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria: Colégio Técnico Industrial de Santa Maria, 2010.

PUCCI, Francisco; ROCHA, Raoni; WALTER, Jorge. **Cultura de Segurança e relações de poder nas organizações.** Revista Brasileira Saúde Ocupacional. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rbso/a/ghnrhMFyqSssFxFFSMfQbXd/?format=pdf&lang=pt>>. Acesso em: 15 janeiro de 2024.

RUSSO, Giuseppe. **Diagnóstico da cultura organizacional: o impacto dos valores organizacionais no desempenho das terceirizações.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

SEIDEL, Léo Roberto. **Prevenção e controle de perdas.** Indaial: Centro Universitário Leonardo da Vinci: Grupo UNIASSELVI, 2010. 168 p. ISBN 978-85-7830-305-1.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico.** 23. ed. -- São Paulo: Cortez, 2014.p. 76 – 89.

SILVA, Reinaldo Oliveira Da. **Teorias da Administração.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura organizacional e liderança.** São Paulo, SP: Atlas, 2009.

TERRIBILI FILHO, Armando. **Indicadores de gerenciamento de projetos. Monitoração Contínua.** São Paulo, SP: M. Books do Brasil, 2010.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas.** 15. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

WESTRUM, R. **Cultures with requisite imagination.** New York: Springer-Verlag, 1993.

ZOCCHIO, Álvaro. **Política de segurança e saúde no trabalho: elaboração, implantação, administração.** São Paulo: LTr, 2000.

ZOCCHIO, Álvaro. **Prática da prevenção de acidentes: ABC da segurança do trabalho.** - 7. ed. Rev. e ampl. - São Paulo: Atlas, 2002.

ANEXOS

Anexo I - Normas regulamentadoras

NR-1 - Disposições Gerais: Estabelece as disposições gerais sobre as normas regulamentadoras e sua aplicação.

NR-2 - Inspeção Prévia: Estabelece a obrigatoriedade de realização de inspeção prévia nas empresas antes do início de suas atividades.

NR-3 - Embargo e Interdição: Regula as situações em que é necessário embargar ou interditar locais de trabalho que ofereçam riscos à saúde e segurança.

NR-4 - Serviços Especializados em Engenharia de Segurança e em Medicina do Trabalho (SESMT): Define a obrigatoriedade de empresas manterem serviços especializados em engenharia de segurança e medicina do trabalho.

NR-5 - Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA): Estabelece a criação da Comissão Interna de Prevenção de Acidentes e suas atribuições.

NR-6 - Equipamento de Proteção Individual (EPI): Regula o uso e fornecimento de Equipamentos de Proteção Individual para os trabalhadores.

NR-7 - Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional (PCMSO): Estabelece a obrigatoriedade de elaboração e implementação do Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional nas empresas.

NR-8 - Edificações: Define requisitos para construção, manutenção e uso de edificações nas empresas.

NR-9 - Programa de Prevenção de Riscos Ambientais (PPRA): Estabelece a obrigatoriedade de elaboração e implementação do Programa de Prevenção de Riscos Ambientais nas empresas.

NR-10 - Segurança em Instalações e Serviços em Eletricidade: Define requisitos para garantir a segurança dos trabalhadores envolvidos com eletricidade.

NR-11 - Transporte, Movimentação, Armazenagem e Manuseio de Materiais: Estabelece normas para garantir a segurança nas atividades de transporte, movimentação, armazenagem e manuseio de materiais.

NR-12 - Máquinas e Equipamentos: Define requisitos para a segurança no uso de máquinas e equipamentos.

NR-13 - Caldeiras, Vasos de Pressão e Tubulações: Estabelece requisitos para segurança em caldeiras, vasos de pressão e tubulações.

NR-14 - Fornos: Define normas para segurança em fornos industriais.

NR-15 - Atividades e Operações Insalubres: Estabelece critérios para caracterização e classificação de atividades insalubres.

NR-16 - Atividades e Operações Perigosas: Define critérios para caracterização e classificação de atividades perigosas.

NR-17 - Ergonomia: Estabelece parâmetros que visam garantir a adaptação das condições de trabalho às características psicofisiológicas dos trabalhadores.

NR-18 - Condições e Meio Ambiente de Trabalho na Indústria da Construção: Define diretrizes para segurança na indústria da construção.

NR-19 - Explosivos: Estabelece normas para segurança na fabricação, manipulação e armazenamento de explosivos.

NR-20 - Líquidos Combustíveis e Inflamáveis: Regula as atividades com líquidos combustíveis e inflamáveis.

NR-21 - Trabalho a Céu Aberto: Define normas para segurança no trabalho a céu aberto.

NR-22 - Segurança e Saúde Ocupacional na Mineração: Estabelece requisitos para segurança e saúde na indústria de mineração.

NR-23 - Proteção Contra Incêndios: Define medidas de prevenção contra incêndios nas empresas.

NR-24 - Condições Sanitárias e de Conforto nos Locais de Trabalho: Estabelece requisitos para condições sanitárias e de conforto nos locais de trabalho.

NR-25 - Resíduos Industriais: Define normas para o controle de resíduos industriais.

NR-26 - Sinalização de Segurança: Estabelece padrões para sinalização de segurança nas empresas.

NR-27 - Registro Profissional do Técnico de Segurança do Trabalho no MTB: Define requisitos para o registro profissional do técnico de segurança do trabalho.

NR-28 - Fiscalização e Penalidades: Regula a fiscalização e aplica penalidades em caso de não cumprimento das normas de segurança e saúde no trabalho.

NR-29 - Norma Regulamentadora de Segurança e Saúde no Trabalho Portuário: Estabelece normas específicas para segurança e saúde no trabalho portuário.

NR-30 - Segurança e Saúde no Trabalho Aquaviário: Define requisitos para segurança e saúde no trabalho aquaviário.

NR-31 - Norma Regulamentadora de Segurança e Saúde no Trabalho na Agricultura, Pecuária, Silvicultura, Exploração Florestal e Aquicultura: Estabelece normas específicas para segurança e saúde no trabalho em atividades agrícolas.

NR-32 - Segurança e Saúde no Trabalho em Estabelecimentos de Saúde: Define requisitos para segurança e saúde no trabalho em estabelecimentos de saúde.

NR-33 - Segurança e Saúde no Trabalho em Espaços Confinados: Estabelece normas para segurança e saúde no trabalho em espaços confinados.

NR-34 - Condições e Meio Ambiente de Trabalho na Indústria da Construção, Reparação e Desmonte Naval: Estabelece requisitos específicos para garantir a segurança e saúde dos trabalhadores na indústria da construção naval, abordando aspectos relacionados a condições de trabalho, equipamentos de proteção, treinamentos e outros fatores específicos desse setor.

NR-35 - Trabalho em Altura: Regulamenta as atividades realizadas em altura, estabelecendo medidas de prevenção para garantir a segurança dos trabalhadores que executam tarefas acima de determinada altura. Inclui normas para planejamento, organização, execução e resgate em trabalhos em altura.

NR-36 - Segurança e Saúde no Trabalho em Empresas de Abate e Processamento de Carnes e Derivados: Estabelece normas específicas para garantir a segurança e saúde dos trabalhadores na indústria de abate e processamento de carnes e derivados. Aborda questões como máquinas e equipamentos, condições sanitárias, prevenção de acidentes e outros aspectos relevantes para esse setor.

NR-37 - Segurança e Saúde em Plataformas de Petróleo: Regulamenta as atividades realizadas em plataformas de petróleo, estabelecendo requisitos específicos para garantir a segurança e saúde dos trabalhadores nesse ambiente. Inclui diretrizes para prevenção de acidentes, treinamento, equipamentos de proteção e procedimentos de emergência.

NR-38 - Segurança e Saúde no Trabalho nas Atividades de Limpeza Urbana e Manejo de Resíduos Sólidos: Estabelece normas para garantir a segurança e saúde dos trabalhadores envolvidos em atividades de limpeza urbana e manejo de resíduos sólidos. Inclui diretrizes sobre o uso de equipamentos de proteção, treinamento, prevenção de acidentes e medidas específicas para esse setor.

APÊNDICES

Apêndice A – Pauta da pesquisa semiestruturada

a) Dados Sociodemográficos

1) Faixa Etária:

18 a 25 26 a 33 34 a 41 42 a 49 acima de 49

2) Sexo:

Feminino Masculino

3) Tempo de empresa:

1 a 5 anos 6 a 10 anos 11 a 16 anos 17 a 22 anos acima de 23 anos

4) Formação:

Graduação Pós-graduação Mestrado Doutorado

5) Cargo: _____

6) Setor: _____

B) Dados Específicos

COMPROMISSO DA LIDERANÇA

1. Como a alta administração demonstra seu compromisso com a segurança dos colaboradores?

2. Com que frequência a liderança participa ativamente de treinamentos ou palestras sobre segurança?

3. Existem políticas ou procedimentos específicos que reforcem o compromisso da liderança com a segurança?

COMUNICAÇÃO

- 1.Quais canais de comunicação estão disponíveis para que os colaboradores possam relatar preocupações sobre segurança?
- 2.Como é garantido que os colaboradores possam se expressar sem medo de represálias?
- 3.Existem reuniões ou comunicados regulares para atualizar os colaboradores sobre questões de segurança?

TREINAMENTO

- 1.Com que frequência os treinamentos de segurança são realizados e atualizados?
- 2.Como a empresa identifica novas necessidades de treinamento em segurança para os colaboradores?
- 3.Existe algum acompanhamento para garantir que os colaboradores estão aplicando o que aprenderam nos treinamentos?

INTEGRAÇÃO DA SEGURANÇA NAS ESTRATÉGIAS DE NEGÓCIO

1. Como a segurança está incorporada nos objetivos estratégicos da empresa?
2. A segurança é considerada uma prioridade em todas as áreas da organização? Como isso é praticado?
- 3.Existe alguma meta específica relacionada à segurança que é comunicada e acompanhada pela equipe?

RECONHECIMENTO E RECOMPENSA

- 1.Existe algum programa de reconhecimento para colaboradores que demonstram um forte compromisso com a segurança?

2.Como os colaboradores são recompensados quando adotam práticas seguras ou ajudam a melhorar o ambiente de segurança?

3.A empresa possui algum indicador ou métrica que define quem será reconhecido por boas práticas de segurança?

AVALIAÇÃO E MONITORAMENTO DE INDICADORES

1.Quais indicadores são utilizados para medir a eficácia das práticas de segurança na empresa?

2.Com que frequência os indicadores de segurança são analisados e revisados?

3.Existe um sistema de monitoramento para identificar e corrigir práticas inseguras de forma contínua?

CULTURA DE APRENDIZADO

1. Como a empresa trata os erros ou quase-acidentes relacionados à segurança?

2.Existe algum processo de análise de incidentes para aprender com os erros e evitar sua repetição?

3. Os colaboradores têm liberdade para discutir abertamente sobre erros ocorridos, com o objetivo de aprendizado?

PARTICIPAÇÃO DOS COLABORADORES

1.Os colaboradores participam do processo de criação e revisão das políticas de segurança? Como isso ocorre?

2.Como a empresa coleta e implementa as sugestões de segurança dos colaboradores?

3.Existem fóruns ou comitês onde os colaboradores podem discutir e influenciar as práticas de segurança?

AMBIENTE FÍSICO SEGURO

1. Que tipos de investimentos a empresa faz para garantir um ambiente de trabalho seguro?
2. Como é feita a manutenção e a inspeção dos equipamentos e instalações para garantir a segurança?
3. Existe algum sistema para reportar e corrigir problemas físicos que possam representar riscos de segurança?

ANÁLISE DE RISCO E PREVENÇÃO

1. Com que frequência são realizadas as análises de risco na empresa?
2. Quais métodos a empresa utiliza para identificar e mitigar riscos de segurança?
3. Existem planos de ação específicos para a prevenção de riscos antes que eles se tornem problemas?

CONSISTÊNCIA NAS PRÁTICAS

1. Como a empresa garante a aplicação consistente das políticas de segurança em todos os setores?
2. Existem auditorias ou revisões periódicas para verificar a conformidade com as políticas de segurança?
3. Qual o papel da liderança para garantir a consistência nas práticas de segurança?

ENVOLVIMENTO DA COMUNIDADE

1. A empresa participa de iniciativas comunitárias voltadas à promoção da segurança? Quais?
2. Existem parcerias com outras organizações para compartilhar boas práticas de segurança?
3. Como o envolvimento da empresa com a comunidade reforça sua cultura de segurança?

Apêndice B – Glossário de programas e ferramentas

Quadro 38 – Glossário de programas e ferramentas

Ferramenta B	O objetivo da Ferramenta B é estimular o pensamento criativo e reconhecer boas ideias apresentadas pelos colaboradores, sejam elas voltadas para segurança, produtividade, qualidade, bem-estar ou outras áreas relevantes. A participação no programa é totalmente voluntária e gratuita. As ideias aprovadas serão reconhecidas e os colaboradores receberão pontuações de acordo com critérios pré-estabelecidos. Esses pontos poderão ser convertidos em prêmios, reforçando o valor das contribuições e incentivando a participação contínua.
Ferramenta X	A ferramenta trabalha em 4 frentes: cuidado ativo, decisão Segura, incidente e condição insegura. Consiste em registrar e descrever um comportamento seguro ou inseguro, uma condição insegura ou uma ocorrência de incidente
Programa Y	O programa Y é conduzido pela área da segurança do trabalho e pela gestão da organização (Gerentes, coordenadores e supervisores.com duração de uma hora, nesse momento as lideranças se reunir com os funcionários, abordando assuntos relacionados à segurança, de forma didática e que proporcione um melhor aprendizado e a troca de experiência entre os participantes. Objetivo do programa é reforçar a percepção de riscos e o comportamento seguro nas atividades através da roda de conversa, desse modo é possível entender a percepção dos colaboradores sobre tema, identificando as oportunidades de atuação da gestão nos que diz respeito as estratégias de evolução cultural de segurança.
Programa W	O Programa W tem como objetivo reconhecer práticas seguras, incentivando os colaboradores e contribuindo para o fortalecimento da cultura de segurança na organização. Os colaboradores são organizados em grupos, e cada grupo conta com um ou mais facilitadores, responsáveis por disseminar e compartilhar a ferramenta do programa. Além disso, o programa conta com um guardião, que será um membro da equipe de segurança. O guardião possui acesso ao sistema de reconhecimento da unidade, audita as informações enviadas pelos facilitadores e capacita novos facilitadores.
Programa Z	O Programa Z faz parte das práticas do programa de segurança comportamental e tem como objetivo elevar a cultura operacional a um ambiente de produção cada vez mais seguro, tanto para colaboradores próprios quanto para contratados. Ele busca desenvolver a percepção de riscos, antecipando possíveis cenários que exijam medidas de controle e ações de prevenção de ocorrências. Dessa forma, o programa Z contribui diretamente para fortalecimento da cultura de segurança e para garantia da integridade de todos os envolvidos.

Fonte: Elaborado pela própria autora (2025)

Apêndice C – Termo de autorização da pesquisa

	<p>UNIVERSIDADE ESTADUAL DE FEIRA DE SANTANA - UEFS DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADA Avenida Transnordestina, s/n - Novo Horizonte CEP: 44036 - 900 / TELEFAX: (075) 3161-8022 E-mail: coladm@uefs.br</p>
---	--

TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA DIVULGAÇÃO DE INFORMAÇÕES DE EMPRESAS

Empresa: _____
 CNPJ: _____ Inscrição Estadual: _____

Endereço completo: _____

Representante da empresa: _____

e-mail: _____ Telefone: (____) _____

Tipo de produção intelectual: TCC¹ () Monografia² () Dissertação³ () Tese⁴

Título/subtítulo: ASPECTOS ORGANIZACIONAIS PROPULSORES

DA CULTURA DE SEGURANÇA: ESTUDO DE CASO EM UMA INDÚSTRIA DE
 Autor: LIDIANE DE ANDRADE SANTANA FEIRA DE SANTANA

Código de matrícula: 18231016 Orientador: KATIA MARIA MEN-
DES SILVA

Curso/Programa de Graduação/Pós-graduação: ADMINISTRAÇÃO

Como representante da empresa acima nominada, declaro que as informações e/ou documentos disponibilizados pela empresa para o trabalho citado:

a) () Podem ser publicados sem restrição.

b) () Possuem restrição parcial por um período de _____ anos, não podendo ser publicadas as seguintes informações e/ou documentos: _____

c) () Possuem restrição total para publicação por um período de _____ anos, pelos seguintes motivos:

Autorizada divulgação das informações
disponíveis na página oficial da companhia.
Colaboradora autorizada a fazer pesquisa interna-
mente, sem a citação do nome

¹ TCC – Trabalho de conclusão de curso oriundo da graduação

² Trabalho em base monográfica oriundo de pós-graduação latu sensu – especialização

³ Trabalho em base monográfica oriundo da pós-graduação strito sensu – mestrado

⁴ Texto em base monográfica oriundo da pós-graduação strito sensu- doutorado



UNIVERSIDADE ESTADUAL DE FEIRA DE SANTANA - UEFS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADA
Avenida Transnordestina, s/n - Novo Horizonte
CEP: 44036 - 900 / TELEFAX: (075) 3161-8022
E-mail: coladm@uefs.br

JPNunes

Representante da empresa
Laise Pales Nunes
Coordenação Gente & Gestão
Klabin S.A

KSA, 03 de Abril 2025

Local e Data