



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL
CAMPUS DO PANTANAL
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**



DIEGO DARIO AGUILAR TACEO

**CULTURA DE SEGURANÇA NO TRABALHO:
UM ESTUDO EM UMA INDÚSTRIA CIMENTEIRA**

**CORUMBÁ-MS
2023**

BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

DIEGO DARIO AGUILAR TACEO

**CULTURA DE SEGURANÇA NO TRABALHO:
UM ESTUDO EM INDÚSTRIA CIMENTEIRA**

Monografia apresentada ao curso de
Administração da Universidade Federal de
Mato Grosso do Sul, para obtenção do título de
bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Fernando Thiago

**CORUMBÁ-MS
2023**

DIEGO DARIO AGUILAR TACEO

**CULTURA DE SEGURANÇA NO TRABALHO:
UM ESTUDO EM UMA INDÚSTRIA CIMENTEIRA**

Monografia do Curso em Administração, submetido à Banca Examinadora composta pelos Professores da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Graduado.

Aprovado em: 1º/11/2023.

Prof. Dr. Fernando Thiago
Professor orientador

Profª. Dra. Caroline Gonçalves
Membro da banca avaliadora

Prof. Dr. Leonardo de Oliveira Dresch
Membro da banca avaliadora

**CORUMBÁ – MS
2023**

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por ter me dado saúde e paz para correr atrás desse objetivo. Agradeço a todos que fizeram parte e contribuíram nesta trajetória da minha vida, em especial: Aos meus pais João e Lúcia, pelo carinho, paciência, confiança e apoio em todos os momentos. Às minhas irmãs Michelle, Luana, Karla, Karine e Alice e principalmente aos meus irmãos João, Matheus e Reik que ajudaram neste percurso da faculdade e pela compreensão, paciência e incentivo.

À Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, por ser a minha segunda casa durante todo o tempo de curso.

Sou grato ao orientador Prof. Fernando ter contribuído nesse processo de formação e pela paciência e dedicação ao me orientar durante este trabalho.

RESUMO

Este estudo buscou analisar o grau de maturidade da cultura de segurança no trabalho cultura em uma indústria cimenteira, por meio da aplicação de um questionário baseado na metodologia proposto por Hudson (2001) O modelo é uma importante ferramenta gerencial, pois pode definir em qual dos cinco estágios (patológica, reativa, burocrática, proativa e sustentável) a empresa se encontra, pela forma como trata os seguintes fatores: informação, aprendizagem organizacional, envolvimento, comunicação e comprometimento partir de uma abordagem quantitativa. O resultado desta pesquisa demonstrou que tanto os trabalhadores da área operacional quanto os da área administrativa atribuem à organização uma mínima porcentagem no estágio burocrático, mas a maior parte está localizada na fase sustentável, considerada a fase ideal. A cultura de segurança é fundamental importância para a melhoria do bem-estar dos trabalhadores frente ao ambiente de trabalho, pois contribui para redução de riscos e acidentes, exigindo um maior investimento nesta área, quer por meio de novos estudos e pesquisas ou pela conscientização da organização.

Palavras Chave: Segurança, Cultura de segurança, Maturidade em cultura de segurança.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
2 REVISÃO DE LITERATURA	9
2.1 Cultura de segurança no trabalho	9
2.2 Maturidade da cultura de segurança no trabalho	11
3 MATERIAIS E MÉTODOS	14
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES	16
4.1 Estágio na Área Operacional da Empresa	17
4.2 Comparações dos estágios na Área Operacional e Administrativo da empresa	18
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	21
6 REFERÊNCIAS	22
8 ANEXOS	24

1 INTRODUÇÃO

Existem diferentes interpretações sobre o que é considerado acidente de trabalho e quais são as situações realmente graves. Portanto, como os conceitos diferem muito de país para país, os eventos usualmente não são registrados pelas empresas, o que por sua vez piora a análise estatística da situação de segurança no trabalho.

Conforme a Organização Internacional do Trabalho, aproximadamente 2,2 milhões de pessoas morrem a cada ano em decorrência de acidentes ou doenças relacionadas ao trabalho. Ainda assim, segundo esses dados, o Brasil ocupa o quarto lugar no ranking mundial de acidentes fatais, que considera apenas o número de registros, ficando evidente que os acidentes continuam sendo uma realidade no Brasil e no mundo (Organização Internacional do Trabalho, 2017).

Em consequência disso, nos últimos anos, houve um aumento de artigos científicos evidenciando o assunto cultura organizacional e cultura de segurança no trabalho como condição para destacar e evitar os acidentes no trabalho. As organizações vêm dando mais importância ao estudo da cultura de segurança, pois compreenderam que os sistemas de gestão funcionam melhor em organizações que desenvolveram uma maturidade da cultura de segurança (Gonçalves Filho, 2011).

Nesse sentido, Gonçalves Filho (2011) relata que a maturidade da cultura de segurança está relacionada à disciplina operacional, que é definida como as atitudes, os princípios e valores de uma empresa e das pessoas que nela trabalham, influenciando diretamente na segurança ocupacional e bem-estar, bem como na eficiência e qualidade das operações.

Ainda segundo o autor, a cultura organizacional é responsável por mudar os valores, princípios e as atitudes das pessoas, a fim de conduzi-las no caminho do desenvolvimento e crescimento.

Para os autores Campos e Dias (2012), a maturidade da cultura de segurança é definida como aquela que inclui costumes, valores e atitudes adotadas por um grupo, influenciando a forma de pensar dos indivíduos e a conduta dos envolvidos. Dessa forma, o estabelecimento da cultura é fundamental para o sucesso e realização do Sistema de Gestão de Segurança do Trabalho que por sua vez adota costumes, hábitos e normas capazes de gerar comportamentos seguros e habituais.

Logo, essa pesquisa visa discutir sobre a maturidade da cultura de segurança sólida e bem implantada em espaços industriais. Diante destas discussões, esta pesquisa pretende responder qual o nível de maturidade da cultura de segurança no trabalho de uma indústria cimenteira.

O trabalho se justifica pela relevância em se verificar a maturidade das organizações em termos de segurança de trabalho, já que é notório que a cada dia mais e mais pessoas sofrem com acidentes em seus locais de trabalho, além de se tratar de um estudo ainda pouco realizado em uma indústria cimenteira, podendo assim contribuir ainda mais para uma verificação do nível de maturidade e a influência de seu entendimento por parte dos trabalhadores sobre os riscos aos quais estão submetidos, auxiliando na diminuição de acidentes neste tipo de empresa.

Portanto, o presente trabalho tem como o seu principal objetivo investigar o nível de maturidade da cultura de segurança no trabalho em uma indústria cimenteira. Logo, será necessário aplicar os métodos de análise de forma prática a uma empresa do setor cimenteiro e, a partir disso, utilizar o conceito de cultura de segurança como importante ferramenta para o desenvolvimento contínuo da empresa e apresentar os benefícios e os impactos da maturidade da cultura de segurança do trabalho.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Com o crescimento e modernização das indústrias, surgiu a necessidade de proporcionar um ambiente seguro de trabalho para os trabalhadores que exercem suas atividades laborativas nesses ambientes. Mais que mecanismos de segurança, é necessário pensar na conscientização dos colaboradores, criando uma cultura de segurança no trabalho, a qual deve ser trabalhada até que seja estabelecida, de modo que se torne natural aos empregados adotarem condutas pautadas na segurança do trabalho (Campos; Dias, 2012).

2.1 Cultura de segurança no trabalho

O termo “cultura de segurança no trabalho” foi utilizado, pela primeira vez, quando realizaram o relatório técnico de um acidente nuclear, na usina de Chernobyl, localizada na Ucrânia. O acidente ocorreu no ano de 1986 e ficou conhecido por todo o mundo, devido a sua gravidade (Gonçalves Filho; Andrade, 2013).

O conceito foi empregado para apontar e explicar os equívocos da parte organizacional, os quais contribuíram para a ocorrência do desastre nuclear (Marchi; Pereira; Burtet, 2018). Foi a primeira vez que o termo foi utilizado de forma oficial.

O termo “cultura de segurança” foi definido como “o conjunto de características e atitudes das organizações e dos indivíduos, que garante que a segurança de uma planta nuclear, pela sua importância, terá a maior prioridade” (Insag 1988, *apud* Agência, 1991, p.1).

Após a sua utilização em relatório oficial, tal conceito tornou-se mundialmente conhecido. Na década de 1990, estudiosos se preocuparam em expandir o conhecimento teórico e empírico acerca do tema. Buscou-se o aprofundamento dos estudos sobre cultura de segurança, a fim de poder conceitua-la e traçar meios de avaliação (Gonçalves Filho; Andrade, 2013).

A cultura de segurança se apresenta como uma parte da cultura organizacional, pois acreditam que a primeira se trata de um aspecto da segunda, o qual influenciaria no comportamento dos integrantes da organização (Campos; Dias, 2012). No entanto, Cooper (1998) defende a existência independente do conceito de cultura de segurança, o qual pode ser utilizado como um instrumento de melhoria da estrutura organizacional do ambiente de trabalho.

Campos e Dias (2012, p. 598) ensinam que a cultura de segurança pode ser definida como “as experiências vividas pelos membros da organização e os significados e as interpretações destas experiências, expressos, em parte, de forma simbólica, que servem como guia para as ações dos empregados frente aos riscos, aos acidentes e à prevenção”.

Apresentado o conceito pertinente ao tema, é importante mencionar os componentes de cultura de segurança no trabalho, apresentando quais são os fatores determinantes, as dimensões, bem como as partes que o compõem, a fim de que o tema seja bem explorado e esclarecido no presente trabalho.

Segundo o ensinamento de Buffon, Aguiar e Godarth (2017), os seus componentes principais são as políticas organizacionais, os procedimentos organizacionais, a gestão de ações, e as respostas dos grupos de trabalho individuais e coletivos, abarcando os seus valores, crenças e comportamentos.

Segundo Gonçalves Filho, Andrade e Marinho (2013), a cultura de segurança se apresenta como o resultado de algumas interações que ocorrem de forma dinâmica relacionando três aspectos, que se apresentam como pressupostos básicos: valores, práticas coletivas e a estrutura da organização.

Valores refere-se a ações que ajudam a criar um ambiente seguro na cultura de segurança pessoal e dos grupos de trabalho, em termos de atitudes, pensamentos e comportamentos. As Práticas coletivas referem-se à participação do empregado na tomada de decisões e atividades relacionadas à segurança. Inclui a participação dos funcionários na definição da política de segurança e na tomada de decisões para melhorar a segurança, aceitar exames de saúde, participar de treinamento de segurança, e assim por diante. A estrutura da organização pode ser definida como a implementação de estratégias de segurança por meio de planejamento, alocação de recursos e melhoria da segurança. O planejamento de segurança é um componente importante dos sistemas de gestão de saúde e segurança ocupacional (Gonçalves Filho, 2013).

Conforme ensinam os mesmos autores, “as interações entre esses aspectos podem variar em intensidade e no tempo. Por exemplo, pode demorar para as mudanças na estrutura da organização influenciar nos valores dos membros da organização” (Gonçalves Filho; Andrade; Marinho, 2013, s.p.).

No que tange aos seus aspectos, é importante ressaltar que a cultura de segurança no trabalho depende de três aspectos, sendo estes, relativo ao indivíduo, dos quais se ressaltam as crenças e valores de cada indivíduo; aspectos relacionados ao trabalho, os

quais inclui a gestão de risco; e, por fim, aspectos relacionados à organização, os quais podem abranger o suporte dado ao indivíduo e a gestão (Borges, *et al.*, 2021).

Dessa forma, cabe dizer que a cultura abordada é mutável, o que significa afirmar que a cultura de segurança é compreendida como algo que é passível de sofrer mudanças, independente do meio em que a organização esteja inserida. Por essa razão, é importante entender qual é a cultura atual de segurança no trabalho (Buffon; Aguiar; Godarth, 2017).

Além disso, se faz necessário também, identificar em qual estágio de maturidade de cultura de segurança no trabalho a organização está, pois é por meio do posicionamento da organização que se torna possível verificar o quanto a segurança dos empregados é valorizada na empresa (Buffon; Aguiar; Godarth, 2017).

2.2 Maturidade da cultura de segurança no trabalho

Foi nos Estados Unidos da América, durante a década de 1980, que o conceito de maturidade da cultura de segurança no trabalho ganhou força. Isso ocorreu, pois, no período em questão, estavam sendo desenvolvidas tecnologias que visavam avaliar as capacidades das empresas no desenvolvimento de sistemas de informática (Buffon; Aguiar; Godarth, 2017).

Como a demanda era alta e o apontamento de uma solução passou a ser urgente, muitas empresas se arriscaram em atendê-la, porém sem a capacidade técnica necessária para bem cumprir a proposta, o que acarretou em grande prejuízo de tempo e dinheiro. (Buffon; Aguiar; Godarth, 2017).

Assim, estudiosos, ao analisarem o caso, chegaram à conclusão que “a análise do fluxo de informações deve ser tratada de modo a possibilitar a criação de três estágios de maturidade: patológico, burocrático (ou calculativo) e sustentável (ou construtivo)” (Buffon; Aguiar; Godarth, 2017, p. 6).

No período em questão, o governo americano teve a necessidade de avaliar a capacidade de cada empresa que seria contratada para o desenvolvimento de sistemas de informática. Assim, a expressão “maturidade” foi concebida e inserida no meio organizacional (Marchi; Pereira; Burtet, 2018).

Foi nesse período em que se pensou em criar um “modelo de maturidade para a cultura de segurança, com o objetivo de ajudar as empresas a identificar a maturidade de sua cultura e quais ações eram necessárias para melhorá-la” (Marchi; Pereira; Burtet, 2018, p. 86).

Ao discorrer sobre maturidade, faz-se necessário abordar os estágios da maturidade. Gonçalves Filho (2012), Campos e Dias (2012) definem diferentes estágios existentes, entretanto, foram pesquisados os principais. Assim, tem-se os três principais tipos: estágio patológico, burocrático e sustentável (BORGES *et al.*, 2021). No estágio **patológico**, ainda não há ações implementadas na empresa para segurança do trabalho. Pode ocorrer da organização procurar atender a legislação relacionada à segurança do trabalho, mas ainda não há cultura de segurança implantada na empresa.

Já no estágio burocrático (calculativo), há a existência de um sistema integrado, que engloba saúde, segurança e meio ambiente, para que a empresa possa se orientar na realização de seus negócios. Nesse estágio, a organização busca sempre por melhorias e controle de riscos mais ainda insuficientes em períodos de crise e de mudança rápida ou não tem uma visão sistêmica de saúde e segurança em sua gestão (Borges, *et al.*, 2021).

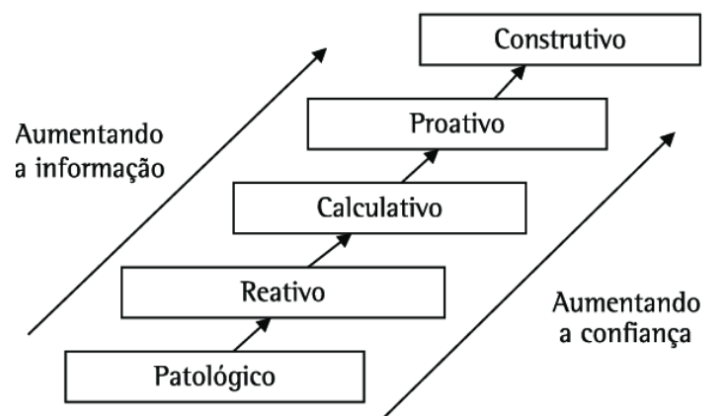
Já no estágio **sustentável** (construtivo), a empresa atingiu o patamar ideal de maturidade, porém não pode se acomodar, devendo sempre buscar por melhorias contínuas,

Além dos estágios citados, outros três tipos devem ser considerados, quais sejam: estágio **reativo**, quando as empresas implementam ações de segurança somente após a ocorrência de um acidente); e estágio **proativo**, considerado estágio de transição para se alcançar a cultura sustentável (Campos; Dias, 2012).

Para se medir a maturidade da cultura de segurança, e conseqüentemente, se reconhecer qual estágio a empresa se encontra, se faz necessária a utilização de algumas ferramentas, as quais são denominadas, também, de fatores. Dentre os fatores indicativos de maturidade de cultura de segurança, destaca-se a comunicação, o comprometimento e/ou envolvimento da gerência e seus empregados, a realização de treinamentos e competências, etc. (Gonçalves Filho; Andrade; Marinho, 2013).

Cabe esclarecer que a literatura não define um grupo específico de fatores como padrão, porém, os mais frequentemente utilizados são: informação, aprendizagem organizacional, envolvimento, comunicação e comprometimento (Silva, 2019).

Figura 1 Representação das questões e seus respectivos fatores.



Fonte: Hudson (2001).

O instrumento mais utilizado no mundo para medir a maturidade da cultura de segurança nas organizações é o questionário. No entanto, a literatura ressalta a falta de uma formatação universal, o que impede a realização de uma possível comparação entre os questionários aplicados, podendo influenciar, de alguma maneira, nos resultados finais (Campos; Dias, 2012).

Cabe ressaltar, ainda, que quanto menor for o nível de maturidade da cultura de segurança no local em que o questionário será aplicado, maior deve ser o cuidado, para que os gestores não corram o risco de comprometerem o resultado final (Silva, 2019).

A literatura ensina que o índice de ocorrência de acidentes está diretamente ligado ao grau de maturidade da cultura de segurança de uma empresa. Sendo assim, “quanto maior o grau de maturidade da cultura de segurança de uma empresa, menor será o índice de acidentes” (Borges, *et al.*, 2021, p.21-22). No mesmo sentido, é pelo grau de maturidade que se torna possível identificar quais áreas da empresa precisam de maior atenção para melhorias e maior investimento.

3 MATERIAIS E MÉTODOS

Este estudo é um estudo de caso com abordagem quantitativo de natureza descritiva, cujo objetivo principal é descrever as características de uma determinada população (Gil, 2002). Assim, o trabalho tem como foco descrever as características da cultura de segurança de uma organização de acordo com seu nível de maturidade, além de constituir relacionamentos entre as variáveis envolvidas.

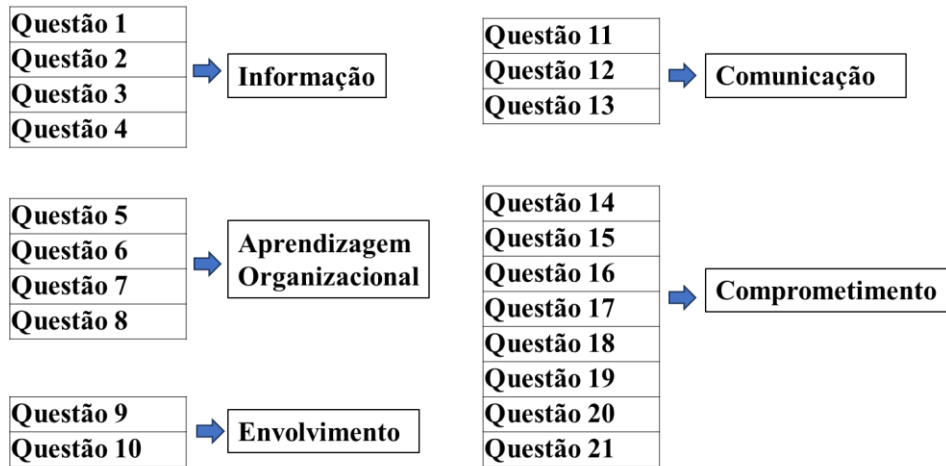
A técnica aplicada no desenvolvimento deste estudo foi do tipo levantamento, por meio de coleta de dados que foi desenvolvido com base no modelo de evolução da cultura de segurança, sendo realizada pela aplicação de questionário estruturado, enviado a todos os colaboradores de indústria cimenteira, respondidos de forma anônima, em versão online pela ferramenta Google Forms (*survey*) e questionário físico.

Para avaliar o estágio de maturidade da cultura de segurança do trabalho na empresa foi utilizado o questionário com roteiro de perguntas pré-definidas desenvolvido por Hudson (2001) e adaptado por Gonçalves Filho (2011). O questionário contém 21 perguntas fechadas e de múltipla escolha, distribuídos entre os cinco fatores que indicam o grau da cultura de segurança no trabalho (Informação; Aprendizagem; Envolvimento; Comunicação e Comprometimento). A coleta dos dados ocorreu nos meses de maio a setembro de 2023, em horários disponíveis dos funcionários. O questionário está disponível no Anexo 1.

A pesquisa foi aplicada em duas etapas da organização: a primeira com uma amostra dos funcionários da área operacional escolhidos aleatoriamente (não devendo ser funcionários terceirizados) e a segunda com a equipe administrativa da empresa. O modelo não define uma quantidade mínima de entrevistados. Buscou-se comparar os resultados dos dois níveis organizacionais e avaliar em qual grau de maturidade cada nível se encontrava. O questionário foi respondido por 65 funcionários (amostra) de um total de 95 (população), sendo que 55 colaboradores da operação responderam ao questionário e 10 da área administrativa.

O processo de análise dos dados relacionados à pesquisa, foi realizada com base em um modelo proposto por Hudson. Nesse processo, foram calculadas medidas de tendência central (moda) e identificadas a região de frequência máxima para cada um dos cinco fatores que definem o estágio de atualização da cultura de segurança no trabalho, conforme definido por Gonçalves Filho (2011). A figura 2 ilustra a representação das questões em seus respectivos fatores.

Figura 2. Representação das questões e seus respectivos fatores.



Fonte: Gonçalves Filho, Andrade e Marinho (2013)

É importante notar que a moda é uma medida de tendência central que representa o valor mais frequente em um conjunto de dados. No contexto da análise de cultura de segurança no trabalho, identificar a moda para cada fator pode ser útil para determinar qual estágio de maturidade da cultura de segurança está mais presente nos dados.

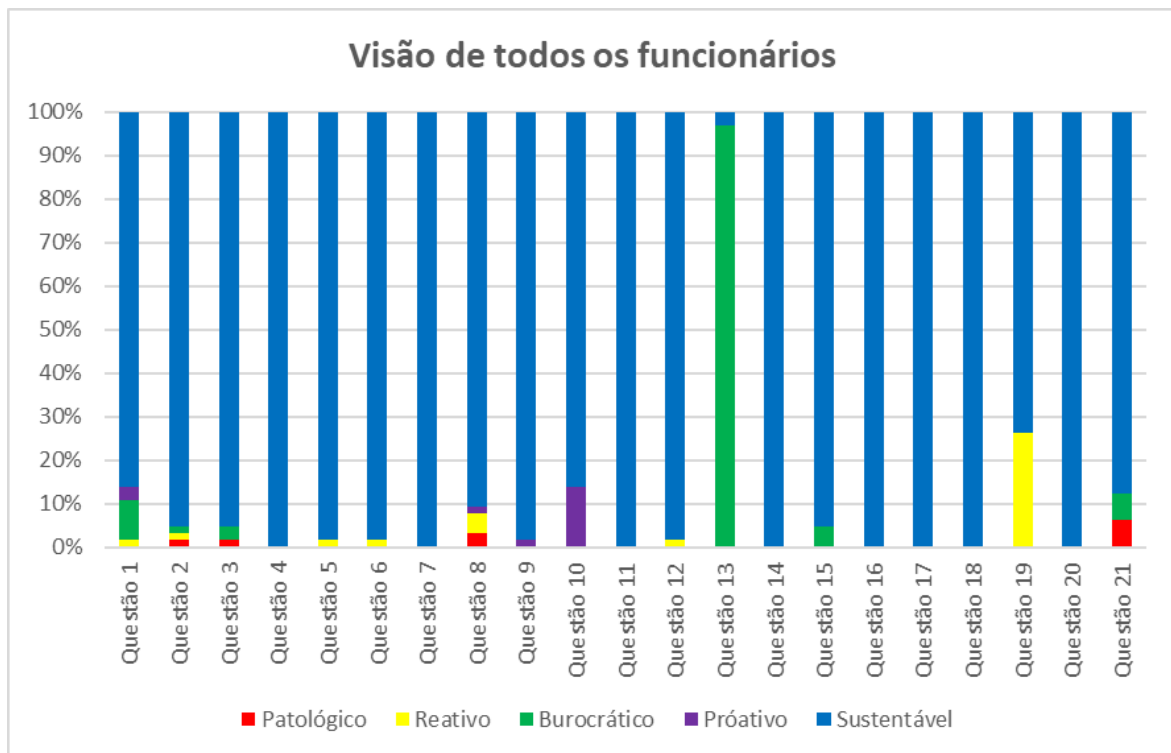
O questionário utilizado teve como objetivo investigar as atitudes, opiniões e avaliações dos colaboradores em relação à segurança na empresa, o que evidencia a necessidade da utilização de uma escala psicométrica, em que cada pergunta pode apresentar uma resposta com um grau de intensidade diferente.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A proposta deste trabalho foi identificar o estágio de maturidade da cultura de segurança do trabalho em uma cimenteira localizada no centro oeste no Brasil. Para isso, os fatores identificados com suas frequências estão situados em um dos cinco fatores que definem o grau de maturidade da cultura de segurança no trabalho de acordo com o modelo de Hudson que são: Informação, Aprendizagem, Envolvimento e Comunicação.

A Figura 3 demonstra o resultado das questões respondidas nos questionários, informando a porcentagem de cada questão e nível de maturidade.

Figura 3. Estágio de maturidade da cultura de segurança – todos os funcionários



Fonte: coleta de campo (2023)

A análise dos dados da pesquisa compreendeu o cálculo das medidas de tendência central (moda) e a indicação da região de máxima frequência de cada fator, correspondente às respectivas questões de pesquisa (Hudson, 2001 *apud* Gonçalves Filho, 2011). Os resultados do estágio de maturidade da cultura de segurança estão demonstrados na Tabela 3.

4.1 Estágio na Área Operacional da Empresa

Tabela 1. Estágio de maturidade da cultura de segurança – operacional

Fatores:	Patológico	Reativo	Burocrático	Proativo	Sustentável
Informação	0,4%	0,8%	2,7%	1,5%	94,6%
Aprendizagem organizacional	0,5%	2,4%	0,0%	0,5%	96,7%
Comunicação	0,0%	0,6%	33,3%	0,0%	66,0%
Comprometimento	0,5%	1,9%	0,9%	0,0%	96,7%
Envolvimento	0,0%	0,0%	0,0%	5,7%	94,3%

Fonte: coleta de campo (2023)

De acordo com os dados da tabela 1, observa-se que o fator “Informação” parece ser dominado pela cultura sustentável, com quase 95% de foco nesse aspecto. Isso sugere um alto grau de maturidade na disponibilidade e uso de informações relacionadas à segurança no trabalho por parte dos funcionários da operação na cimenteira. No entanto, há a presença de alguns outros fatores, principalmente “burocráticos” e “proativo”. Em ambientes onde existe cultura de segurança, ocorre um maior desenvolvimento de atitudes e comportamentos dos indivíduos voltados à segurança (Gonçalves Filho, 2011).

O fator “aprendizagem organizacional” também é fortemente influenciada pela cultura sustentável, com quase 97% de foco. Aqui, os fatores Patológico e Proativo têm uma presença modesta, mas a cultura Burocrática é praticamente inexistente. Isso se deve a forma como a empresa trata as informações sobre segurança no trabalho, suas análises, propostas de ação de melhorias, e se a empresa busca desenvolver ações contínuas de melhoria dos processos visando à prevenção e segurança no trabalho (Gonçalves Filho, 2011).

O fator “comunicação” da tabela 1 demonstra que a o setor operacional da organização está no estágio sustentável com 66%, mas há um aumento significativo no estágio burocrático, representando 33,3% do total. Isso sugere que a empresa acompanha a necessidade de comunicação em relação à segurança, mas essa comunicação pode ser muito formal e processual, ou pode não ser a forma mais eficaz de garantir a segurança na visão da operação.

O estágio “comprometimento” é dominado pela cultura Sustentável, com quase 97% de ênfase nesse aspecto. Os fatores Patológico, Reativo e Burocrático têm presenças

menores nessa dimensão. Isso indica que a empresa possui uma visão sistêmica integrando saúde, meio ambiente e segurança no trabalho ao sistema de gestão de segurança no trabalho (Gonçalves Filho, 2001).

O estágio “envolvimento” é fortemente influenciado pela cultura Sustentável, com quase 94,3% de foco. A cultura Proativa tem presença uma modesta, representando 5,7% dos esforços de envolvimento em segurança no trabalho.

4.2 Comparações dos estágios na Área Operacional e Administrativo da empresa

Tabela 2: Estágio de maturidade da cultura de segurança - administrativo

Fatores:	Patológico	Reativo	Burocrático	Proativo	Sustentável
Informação	2,4%	2,4%	7,3%	0,0%	87,8%
Aprendizagem organizacional	2,5%	0,0%	0,0%	0,0%	97,5%
Comunicação	0,0%	0,0%	28,6%	0,0%	71,4%
Comprometimento	2,5%	10,0%	3,8%	0,0%	83,8%
Envolvimento	0,0%	0,0%	0,0%	20,0%	80,0%

Fonte: coleta de campo (2023)

O Setor administrativo foi uma condição considerada na análise da cultura de segurança, para se avaliar se há diferença de percepção da cultura de segurança dos colaboradores que ocupam cargos de administrativos quando comparados com os de cargos da operação.

De acordo com a tabela 1 e 2 os resultados apontam para o estágio Sustentável na percepção de todos os funcionários. A comparação dos dois níveis organizacionais indica algumas pequenas diferenças mais consideradas importantes para definir o nível do estágio.

No fator informação a cultura de segurança operacional tem uma forte presença nos estágios "Sustentável" e "Proativo" em vários fatores, com menor presença nos estágios "Patológico", "Reativo" e "Burocrático". Já para o setor administrativo a cultura de segurança também tem uma forte presença nos estágios "Sustentável" e "Proativo" em vários fatores, mas, em alguns casos, há uma presença significativa no estágio "Burocrático", principalmente no fator de comunicação indicando que a comunicação administrativa é regulamentada e baseada em regras.

No fator Aprendizagem organizacional a cultura de segurança, ambas as tabelas mostram um alto nível de maturidade em relação à aprendizagem organizacional. Isso se

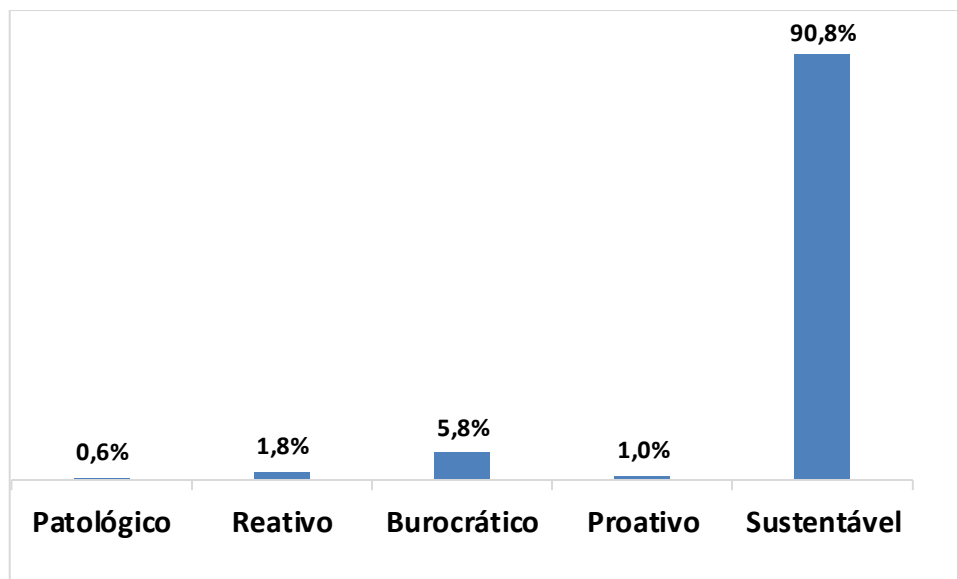
deve à forma como as ocorrências anormais e as ações de melhorias da segurança no trabalho são tratadas na empresa.

Ambas as tabelas indicam a presença de um aumento significativo no estágio burocrático em relação ao fator comunicação, indicando que a comunicação pode ser baseada em regras e regulamentos em ambas as áreas: Operacional: Maior presença no estágio Burocrático (33,30%) e Administrativo: presença Maior no estágio "Burocrático" (28,60%).

No fator “comprometimento”, na área operacional houve maior presença no estágio “Sustentável” (96,70%). o mesmo acontece no administrativo com maior presença estágio “Sustentável” (83,80%). Indicando A um alto nível de comprometimento dos funcionários.

Ambas as tabelas mostram uma presença significativa no estágio "sustentável" em relação ao fator Envolvimento, embora a distribuição varie gradualmente entre o estágio proativo. Isso acontece pois não há um limite definido para o início ou fim de um estágio na qual termina um estágio e inicia-se o outro (Gonçalves Filho 2001).

Figura 4 - Maturidade da cultura de segurança da empresa



Fonte: coleta de campo (2023)

Com base nos resultados apresentados na Figura 4, a empresa cimenteira demonstra uma cultura de segurança sólida e altamente desenvolvida, uma vez que a maior parte de sua cultura de segurança está no estágio “Sustentável”, com um percentual significativamente alto de 90,8%. Isso é uma indicação positiva de que a organização

atribui alta prioridade à segurança e implemente práticas, políticas e procedimentos para promover um ambiente seguro para seus funcionários (Gonçalves Filho, 2001).

No entanto, a organização também tem uma pequena parte representada nas categorias "Patológico" e "Reativo", indicando que há desafios na área de segurança que precisam ser endereçados. A organização pode considerar a implementação de programas de treinamento e conscientização para abordar essas questões e garantir a cultura de segurança que abranja toda a organização.

Além disso, a categoria "Burocrática" representa uma parte da cultura da organização. Indicando que a cimenteira aplica a legislação assim como normas regulamentadoras, mas também sugere que há espaço para aprimoramentos na eficácia das práticas de segurança e na integração de estratégias proativas por parte da própria empresa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste trabalho foi realizado um estudo de caso para identificar a cultura de segurança em uma indústria cimenteira usando o modelo de evolução da cultura de segurança desenvolvido por Hudson e adaptado por Gonçalves Filho (2011).

O trabalho proposto avalia a maturidade das organizações em termos de segurança no ambiente de trabalho. A justificativa para esse estudo reside na crescente incidência de acidentes laborais e na importância de compreender como as empresas. Este tema é relevante devido à escassez de estudos específicos nesse setor. A pesquisa pretende contribuir para a análise do nível de maturidade das práticas de segurança e avaliar como a compreensão dos riscos pelos trabalhadores influencia esse cenário.

A metodologia aplicada determina a realização de um questionário com 21 perguntas para os participantes da pesquisa, com categorias correspondentes à maturidade da cultura de segurança no trabalho (Patológico, Reativo, Burocrático, Proativo e Sustentável). A pesquisa coletou dados quantitativos, representados por porcentagens em cada categoria.

A metodologia utilizada parece ser adequada para obter informações sobre a maturidade da cultura de segurança na indústria cimenteira. A utilização de um questionário estruturado com categorias definidas permitiu uma avaliação quantitativa e que pode ser comparada ao longo do tempo e entre diferentes setores da organização.

Os principais resultados da pesquisa mostram que a indústria cimenteira tem uma cultura de segurança sólida, com a maioria das práticas de segurança previstas no estágio “Sustentável”. Comparando o setor administrativo e operacional, apesar de haver divergência no resultado de alguns estágios, a maturidade da cultura de segurança da indústria cimenteira está concentrada no estágio “Sustentável”. No entanto, ainda existem áreas de melhorias nos outros estágios (Patológico, Reativo e Burocrático) que representam porcentagens muito menores do total de participantes, indicando que uma parte relativamente pequena da organização pode estar em estágios menos maduros de cultura de segurança.

Com relação ao método aplicado, é importante considerar que embora a abordagem quantitativa seja útil para avaliar a maturidade da cultura de segurança de forma objetiva, ela não pode identificar aspectos qualitativos da indústria que pode ter características únicas para entender as razões por trás dos resultados e identificar ações específicas de melhoria.

É sugerido para futuras pesquisas a implementação de questionários abertos para permitir que os participantes forneçam respostas mais precisas e expressem suas opiniões sem restrições e realizar entrevistas individuais com profundidade com membros-chave da organização, como líderes de equipe, gestores de segurança e funcionários em diferentes níveis hierárquicos.

6 REFERÊNCIAS

BORGES, Nathália de Faria; VILAÇA, Isabela Pessanha; LAURINDO, Quézia Manuela Gonçalves. Acidentes do trabalho e cultura de segurança no setor da construção civil. **Revista Perspectivas Online: Exatas & Engenharia**, v. 11, n. 33, p. 19-33. Disponível em: https://ojs3.perspectivasonline.com.br/exatas_e_engenharia/article/view/2353/2344. Acesso em 01 de maio de 2023.

BUFFON, Gabriela; AGUIAR, JAIRO LEONARDI de; GODARTH, Kellerman Augusto Lemes. Maturidade da Cultura de segurança no trabalho: aplicação do modelo de Hudson em laticínio no sudoeste do Paraná. **Revista Administração em Diálogo**, v. 20, n. 02, p. 01-18, a. 2017. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/rad/article/view/34888/25399>. Acesso em 01 de maio de 2023.

CAMPOS, Dário Castro; DIAS, Márcio Carlos Ferreira. A cultura de segurança no trabalho: um estudo exploratório. **Sistemas & Gestão**, v. 7, a. 2012, p. 594-604. Disponível em: https://web.archive.org/web/20160826083008id_/http://www.revistasguff.br:80/index.php/sg/article/viewFile/V7N4A7/V7N4A7. Acesso em 01 de maio de 2023.

GONÇALVES FILHO, Anastácio Pinto; ANDRADE, José Célio Silveira; MARINHO, Marcia Mara de Oliveira. Modelo para a gestão da cultura de segurança do trabalho em organizações industriais. **SciELO – Scientific Electronic Library Online**. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/prod/a/9dmdBMxpB4QP4fCMHb64Cxb/?lang=pt>. Acesso em 01 de maio de 2023.

COOPER, D. **Improving safety culture: a practical guide**. Londres: Wiley, 1998. 318 p.
GONÇALVES FILHO, Anastácio P. **Cultura e gestão da segurança no trabalho: uma proposta de modelo**. *Gestão e Produção*, São Carlos, v. 18, n. 1, p. 205-220, 2011.

MARCHI, Adriela de; PEREIRA, Diulnéia Granja; BURTER, Michele. Mensurando a maturidade da cultura de segurança no trabalho: uma revisão das ferramentas existentes. **Revista de Ciencias Empresariales y Sociales**, v. 1, n. 1, a. 2018. Disponível em: <https://publicacionescientificas.uces.edu.ar/index.php/empresarialesysociales/article/view/452/477>. Acesso em 01 de maio de 2023.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. OIT **pede ação mundial urgente para combater doenças relacionadas com o trabalho**. Disponível em:

<<http://www.oit.org.br/content/oit-pede-acao-mundial-urgente-para-combaterdoencas-relacionadas-com-o-trabalho>>. Acesso em 08 de maio de 2023.

SILVA, RODRIGO. A cultura de saúde e segurança do trabalho nas organizações: uma análise crítica da sua importância. **InterfacEHS – Saúde, Meio Ambiente e Sustentabilidade**, v. 14, n. 1, a. 2019. Disponível em: https://www3.sp.senac.br/hotsites/blogs/InterfacEHS/wp-content/uploads/2019/07/244_InterfaEHS_ArtigoRevisado-43-62.pdf. Acesso em 01 de maio de 2023.

8 ANEXOS

ANEXO 1-Questionário aplicado



QUESTIONÁRIO – CULTURA DE SEGURANÇA

Sou estudante de Administração da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul /Campus do Pantanal, e gostaria de pedir a sua colaboração no trabalho que estou a realizar no âmbito Maturidade da Cultura de Segurança no Trabalho – Indústria Cimenteira.

Este questionário tem como finalidade conhecer a opinião dos trabalhadores que colaboram com a empresa, sobre as medidas e regras de segurança no trabalho implementadas, de modo que as questões de segurança possam ser melhoradas.

Toda a informação que me prestar é confidencial e anônima, não podendo ser, posteriormente, identificada a pessoa que respondeu

INFORMAÇÕES COMPLEMENTARES

Há quanto tempo trabalha na empresa?

- até 2 anos
- de 2,1 a 5 anos
- de 5,1 a 10 anos
- de 10 a 15 ano
- mais de 15 anos

Qual setor você trabalha?

- Administrativo
- Manutenção
- Fabricação
- Segurança do trabalho
- mineração

Ocupa cargo de liderança?

- sim
- não

PARTE I – INFORMAÇÃO

QUESTÃO 1 - Com relação às ocorrências anormais ocorridas na empresa independente da gravidade: São informadas pelos empregados.

- Não são informadas pelos empregados.
- São informadas pelos empregados.
- Somente acidentes graves são informadas pelos empregados.
- A maioria são informadas pelos empregados.
- A maioria das ocorrências não são informadas pelos empregados.

QUESTÃO 2 – Com relação aos meios para informar as ocorrências anormais na empresa: Apenas as ocorrências anormais que resultaram em acidentes (independente da gravidade).

- A empresa oferece meios que permitem os empregados informar qualquer tipo de ocorrências normais.
- Apenas as ocorrências anormais que resultaram em acidentes graves.
- Não oferece meios que permitem os empregados informar quaisquer tipo de ocorrências anormais.
- Apenas as ocorrências anormais que resultaram em acidentes (independente da gravidade).

QUESTÃO 3 - Com relação ao comportamento dos empregados frente às ocorrências anormais:

- A minoria dos empregados se sente a vontade (tem confiança) em informar as ocorrências anormais ocorridas na empresa.
- Todos os empregados se sentem a vontade (tem confiança) em informar as ocorrências anormais ocorridas na empresa.
- A maioria dos empregados se sente a vontade (tem confiança) em informar as ocorrências anormais que acontecem na empresa.
- Os empregados não se sentem a vontade (não tem confiança) em informar as ocorrências anormais que acontecem na empresa.

QUESTÃO 4 - Com relação à existência de índices de acompanhamento e controle da segurança no trabalho:

- Os únicos índices de desempenho da segurança no trabalho existentes na empresa são os acidentes graves ocorridos.
- A empresa possui outros índices de desempenho da segurança no trabalho, além das taxas de acidentes ocorridos.
- Não existem na empresa índices de desempenho da segurança no trabalho.
- Os únicos índices de desempenho da segurança no trabalho existentes na empresa são as taxas de acidentes ocorridos.

PARTE III – ENVOLVIMENTO

QUESTÃO 9 - Com relação à participação dos empregados nos temas relacionados à segurança no trabalho:

- Os empregados participam das questões sobre segurança no trabalho **apenas quando ocorrem acidentes graves** na empresa.
- Os empregados **não participam** das questões sobre segurança no trabalho da empresa.
- Todos** os empregados participam das questões sobre segurança no trabalho da empresa.
- A minoria** dos empregados participa das questões sobre segurança no trabalho da empresa.
- A maioria** dos empregados participa das questões sobre segurança no trabalho da empresa.

QUESTÃO 10 - Com relação ao interesse dos empregados em participar dos temas relacionados à segurança no trabalho:

- A minoria** dos empregados se interessa em participar das questões sobre segurança no trabalho na empresa.
- Os empregados se interessam em participar das questões sobre segurança no trabalho **apenas quando ocorrem acidentes graves** na empresa.
- Todos** os empregados se interessam em participar das questões sobre segurança no trabalho na empresa.
- A maioria** dos empregados se interessa em participar das questões sobre segurança no trabalho na empresa.
- Os empregados **não** se interessam em participar das questões sobre segurança no trabalho na empresa.

PARTE IV – COMUNICAÇÃO

QUESTÃO 11 - Com relação à efetividade da comunicação para os empregados sobre segurança no trabalho:

- A comunicação sobre segurança no trabalho feita pela empresa **não chega** aos empregados
- A comunicação sobre segurança no trabalho feita pela empresa **chega a todos** os empregados.
- A comunicação sobre segurança no trabalho feita pela empresa **chega à maioria** dos empregados.
- A comunicação sobre segurança no trabalho feita pela empresa **chega à minoria** dos empregados.

QUESTÃO 12 - Com relação à comunicação para os empregados sobre segurança no trabalho:

- As notícias sobre segurança no trabalho divulgadas pela empresa são diversas, tais como o uso do Equipamento de Proteção Individual (EPI), palestras sobre segurança, índices de acidentes, resultados de análises de ocorrências anormais, proteção à saúde, melhorias realizadas em segurança no trabalho, entre outros.
- As notícias sobre segurança no trabalho somente são divulgadas pela empresa quando ocorrem acidentes graves.
- As notícias sobre segurança no trabalho não são divulgadas pela empresa.
- As notícias sobre segurança no trabalho divulgadas pela empresa limitam-se as previstas em normas de segurança, como por exemplo, sobre uso do Equipamento de Proteção Individual (EPI) e a Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA).

QUESTÃO 13 - Com relação à existência de um canal aberto de comunicação entre a empresa e os empregados para falar sobre segurança no trabalho:

- Existe um canal aberto de comunicação entre a empresa e os empregados para falar sobre segurança.
- Existe um canal aberto de comunicação entre a empresa e os empregados para falar sobre segurança no trabalho apenas quando acontecem acidentes graves.
- O canal de comunicação entre a empresa e os empregados para falar segurança no trabalho é formal (com base em normas e procedimentos da empresa, como por exemplo na Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA) e em reuniões formais de trabalho).
- Não existe um canal aberto de comunicação entre a empresa e os empregados para falar sobre segurança no trabalho.

PARTE V – COMPROMETIMENTO

QUESTÃO 14 - Com relação às auditorias em segurança no trabalho:

- A empresa faz auditorias em segurança do trabalho em todos seus setores.
- A empresa faz auditorias em segurança no trabalho apenas depois que acidentes graves ocorrem.
- A empresa não faz auditorias em segurança no trabalho.
- A empresa faz auditorias em segurança no trabalho apenas nas áreas onde existem riscos de acidentes.

QUESTÃO 15 - Com relação ao planejamento para a segurança no trabalho da empresa:

- Não existe na empresa planejamento em segurança no trabalho.
- O planejamento da empresa para a segurança no trabalho não é integrado com o planejamento das outras áreas da empresa (com, por exemplo, a área de produção).
- O planejamento da empresa para a segurança no trabalho é voltado apenas para a identificação e análise dos riscos existentes no ambiente de trabalho.
- O planejamento da empresa para a segurança no trabalho é integrado com o planejamento das outras áreas da empresa (como, por exemplo, a área de produção).
- O planejamento da empresa para a segurança no trabalho é voltado apenas para corrigir o que deu errado no passado.

QUESTÃO 16 - Com relação aos investimentos (compra de EPI, compras de novos equipamentos e máquinas para melhorar a segurança no trabalho, compra de mobiliário ergonômicos, etc) em segurança no trabalho:

- A empresa investe continuamente em segurança no trabalho em todos os seus setores.
- A empresa faz investimentos em segurança no trabalho apenas depois que acidentes graves ocorrem.
- A empresa não faz investimentos em segurança no trabalho.
- A empresa faz investimento em segurança no trabalho apenas nas áreas onde existem riscos de acidentes.

QUESTÃO 17 - Com relação à prioridade da segurança no trabalho na empresa:

- A segurança no trabalho é a maior prioridade na empresa.
- A segurança no trabalho não é prioridade na empresa.
- A segurança no trabalho não é a maior prioridade na empresa.

QUESTÃO 13 - Com relação à existência de um canal aberto de comunicação entre a empresa e os empregados para falar sobre segurança no trabalho:

- Existe um canal aberto de comunicação entre a empresa e os empregados para falar sobre segurança.
- Existe um canal aberto de comunicação entre a empresa e os empregados para falar sobre segurança no trabalho apenas quando acontecem acidentes graves.
- O canal de comunicação entre a empresa e os empregados para falar segurança no trabalho é **formal** (com base em normas e procedimentos da empresa, como por exemplo na Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA) e em reuniões formais de trabalho).
- Não existe um canal aberto de comunicação entre a empresa e os empregados para falar sobre segurança no trabalho.

PARTE V – COMPROMETIMENTO

QUESTÃO 14 - Com relação às auditorias em segurança no trabalho:

- A empresa faz auditorias em segurança do trabalho em todos seus setores.
- A empresa faz auditorias em segurança no trabalho apenas depois que acidentes graves ocorrem.
- A empresa não faz auditorias em segurança no trabalho.
- A empresa faz auditorias em segurança no trabalho apenas nas áreas onde existem riscos de acidentes.

QUESTÃO 15 - Com relação ao planejamento para a segurança no trabalho da empresa:

- Não existe na empresa planejamento em segurança no trabalho.
- O planejamento da empresa para a segurança no trabalho não é integrado com o planejamento das outras áreas da empresa (com, por exemplo, a área de produção).
- O planejamento da empresa para a segurança no trabalho é voltado apenas para a identificação e análise dos riscos existentes no ambiente de trabalho.
- O planejamento da empresa para a segurança no trabalho é integrado com o planejamento das outras áreas da empresa (como, por exemplo, a área de produção).
- O planejamento da empresa para a segurança no trabalho é voltado apenas para corrigir o que deu errado no passado.

QUESTÃO 16 - Com relação aos investimentos (compra de EPI, compras de novos equipamentos e máquinas para melhorar a segurança no trabalho, compra de mobiliário ergonômicos, etc) em segurança no trabalho:

- A empresa investe continuamente em segurança no trabalho em todos os seus setores.
- A empresa faz investimentos em segurança no trabalho apenas depois que acidentes graves ocorrem.
- A empresa não faz investimentos em segurança no trabalho.
- A empresa faz investimento em segurança no trabalho apenas nas áreas onde existem riscos de acidentes.

QUESTÃO 17 - Com relação à prioridade da segurança no trabalho na empresa:

- A segurança no trabalho é a maior prioridade na empresa.
- A segurança no trabalho não é prioridade na empresa.
- A segurança no trabalho não é a maior prioridade na empresa.