



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE TECNOLOGIA
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

AVALIAÇÃO DE UM PROGRAMA DE GESTÃO DA SEGURANÇA BASEADO
EM COMPORTAMENTO EM UMA COOPERATIVA DE TRABALHO MÉDICO
DA PARAÍBA

GERALDO MARQUES PEREIRA FILHO

JOÃO PESSOA - PB

2025

GERALDO MARQUES PEREIRA FILHO

AVALIAÇÃO DE UM PROGRAMA DE GESTÃO DA SEGURANÇA BASEADO
EM COMPORTAMENTO EM UMA COOPERATIVA DE TRABALHO MÉDICO
DA PARAÍBA

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC)
apresentado à Coordenação do Curso de
Engenharia de Produção da Universidade
Federal da Paraíba - UFPB como um dos
requisitos para a obtenção do título de Bacharel
em Engenharia de Produção.

Orientador: Professor Dr. Fábio Moraes Borges

JOÃO PESSOA – PB

2025

F481a Filho, Geraldo Marques Pereira.

AVALIAÇÃO DE UM PROGRAMA DE GESTÃO DA SEGURANÇA
BASEADO EM COMPORTAMENTO EM UMA COOPERATIVA DE TRABALHO
MÉDICO DA PARAÍBA / Geraldo Marques Pereira Filho. -
João Pessoa, 2025.

70 f. : il.

Orientação: Fábio Moraes Borges.
TCC (Graduação) - UFPB/CT.

1. Saúde e Segurança do Trabalho. 2. Percepção de
Riscos. 3. Programa de Gestão Baseado no Comportamento
Seguro. 4. Redução de acidentes. I. Borges, Fábio
Moraes. II. Título.

UFPB/CT/BSCT

CDU 658.5(043.2)



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE TECNOLOGIA
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

FOLHA DE APROVAÇÃO

Aluno: GERALDO MARQUES PEREIRA FILHO

Título do trabalho: AVALIAÇÃO DE UM PROGRAMA DE GESTÃO DA
SEGURANÇA BASEADO EM COMPORTAMENTO EM UMA
COOPERATIVA DE TRABALHO MÉDICO DA PARAÍBA

Trabalho de Conclusão do Curso defendido e aprovado em 23 de abril de 2025 pela banca
examinadora:

Documento assinado digitalmente
 **FABIO MORAIS BORGES**
Data: 29/04/2025 19:19:27-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Orientador - Prof. Dr. FÁBIO MORAIS BORGES

Documento assinado digitalmente
 **LIGIA DE OLIVEIRA FRANZOSI BESSA**
Data: 01/05/2025 09:09:34-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Examinadora interna - Profa. Dra. LIGIA DE OLIVEIRA FRANZOSI BESSA

Documento assinado digitalmente
 **MARIA CHRISTINE WERBA SALDANHA**
Data: 02/05/2025 10:57:00-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Examinadora interna - Profa. Dra. MARIA CHRISTINE WERBA SALDANHA

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus por sempre estar ao meu lado, por nunca me permitir desistir diante dos obstáculos e por me proporcionar forças e discernimento para batalhar pelos meus propósitos.

A todos os meus familiares, meus maiores exemplos, que nunca me deixaram desistir e me ensinaram a correr atrás dos meus sonhos, me apoiando em toda jornada, do início da universidade à confecção deste trabalho.

À UFPB, Corpo Docente e funcionários, pela dedicação, em especial ao meu Orientador, Prof. Dr. Fabio Morais, e demais professores do Departamento de Engenharia de Produção.

Aos meus colegas que me apoiaram e fizeram parte da minha carreira acadêmica.

Enfim, a todos os que contribuíram de forma direta e indireta para esta pesquisa e toda a minha trajetória acadêmica, meu eterno e sincero agradecimento.

RESUMO

Na área de segurança, foram realizados avanços significativos nos aspectos ambientais, tecnológicos, legais e organizacionais. A globalização e o desenvolvimento de novas tecnologias têm impulsionado o surgimento de novas formas de organização do trabalho. No Brasil, apesar dos importantes progressos alcançados nos últimos anos em Saúde e Segurança do Trabalho, o número de acidentes de trabalho ainda é alarmante, evidenciando a necessidade de medidas mais eficazes de prevenção e controle. O propósito deste trabalho consiste em abordar a necessidade de transformar a cultura de segurança de uma Cooperativa de trabalho médico da Paraíba, diante do cenário alarmante de acidentes no país. O estudo tem como objetivo apresentar os resultados de um Programa de Gestão de Segurança baseado no Comportamento (PGSC), ferramenta voltada para a melhoria da cultura de segurança do trabalho, bem como avaliá-lo à luz de indicadores de segurança e saúde ocupacional. A pesquisa justifica-se pelos altos custos econômicos e sociais dos acidentes, além da importância estratégica de um ambiente seguro para a produtividade e a responsabilidade social organizacional. Na primeira parte do trabalho, deu-se especial enfoque aos fatores humanos e organizacionais na ocorrência de incidentes e acidentes. São abordados alguns conceitos importantes da segurança, nomeadamente, a cultura de segurança, a percepção do risco e o desenvolvimento de comportamentos seguros. Na segunda parte, é apresentada toda a estruturação do Programa de Gestão de Segurança baseado no Comportamento (PGSC), detalhando-se cada requisito, o tempo de implantação desejado e os objetivos a serem alcançados. Por fim, são expostos os dados relativos a acidentes de trabalho e as demais ações implementadas, visando à continuidade do processo. O estudo oferece um modelo replicável para organizações que buscam fortalecer sua cultura de segurança, combinando a teoria comportamental com práticas gerenciais eficazes.

Palavras-chave: Saúde e Segurança do Trabalho; Percepção de Riscos; Programa de Gestão; Comportamento Seguro; Redução de acidentes.

ABSTRACT

In the field of safety, significant advances have been made in environmental, technological, legal, and organizational aspects. Globalization and the development of new technologies have driven the emergence of new forms of work organization. In Brazil, despite the important progress achieved in recent years in Occupational Health and Safety, the number of workplace accidents remains alarming, highlighting the need for more effective prevention and control measures. The purpose of this study is to address the need to transform the safety culture of a medical work cooperative in Paraíba, given the alarming scenario of workplace accidents in the country. The study aims to present the results of a Behavior-Based Safety Management Program (PGSC), a tool designed to improve occupational safety culture, as well as to evaluate it in light of occupational health and safety indicators. The research is justified by the high economic and social costs of accidents, in addition to the strategic importance of a safe environment for productivity and organizational social responsibility. In the first part of the study, special emphasis was placed on human and organizational factors in the occurrence of incidents and accidents. Some key safety concepts are discussed, namely safety culture, risk perception, and the development of safe behaviors. In the second part, the entire structure of the Behavior-Based Safety Management Program (PGSC) is presented, detailing each requirement, the desired implementation timeline, and the objectives to be achieved. Finally, data on workplace accidents and other implemented actions are presented, aiming to ensure the continuity of the process. The study provides a replicable model for organizations seeking to strengthen their safety culture, combining behavioral theory with effective management practices.

Keywords: Occupational Health and Safety; Risk Perception; Safe Behavior; Management Program; Accident Reduction.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Exemplo de cálculo do FAP.....	30
Tabela 2 - Indicadores de Saúde e Segurança.....	49
Tabela 3 - Resultados reais do FAP da empresa X.....	51
Tabela 4 - Resultados da Pesquisa de Clima Organizacional da empresa X.....	53

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Quadro resumo da implementação dos requisitos do PGSC.....	64
---	----

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo da Cultura de Segurança de Cooper.....	20
Figura 2 - Requisitos do PGSC.....	36
Figura 3 - Curva de Bradley	37
Figura 4 - Pirâmide de Aprendizagem de Edgar Dale.....	47
Figura 5 - Imagem ilustrativa de canais internos de comunicação criados.....	56
Figura 6 - Modelo de Carta Compromisso.....	56
Figura 7 - Card das Regras de Ouro.....	57
Figura 8 - Imagem ilustrativa de diálogo de segurança online.....	59
Figura 9 - Imagem de monitor com indicadores para gestão à vista.....	60
Figura 10 - Modelo de Card de ferramenta interna de comunicação de incidentes, acidentes e desvios de comportamento seguro.....	61
Figura 11 - Imagem ilustrativa de treinamentos dinâmicos e direcionados aplicados.....	61
Figura 12 - Imagem de fluxograma criado para o processo de Contratação de terceiros.....	62
Figura 13 - Imagens ilustrativas de treinamentos aplicados.....	63

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

APR - Análise Preliminar de Riscos

ART - Análise de Riscos de Tarefas

CIPA - Comissão Interna de Prevenção de Acidentes

CLT - Consolidação das Leis Trabalhistas

CNAE - Classificação Nacional de Atividades Econômicas

EPIs - Equipamentos de Proteção Individual

FAP - Fator Acidentário de Prevenção

HHT - Homens-Horas Trabalhadas

KPI - Key Performance Indicator (Indicador-Chave de Desempenho)

MPT - Ministério Público do Trabalho

OIT - Organização Internacional do Trabalho

PDCA - Plan-Do-Check-Act (Planejar-Fazer-Verificar-Agir)

PGSC - Programa de Gestão de Segurança baseado no Comportamento

SAT - Seguro de Acidentes do Trabalho

SESI - Serviço Social da Indústria

SESMT - Serviço Especializado em Engenharia de Segurança e Medicina do Trabalho

SGSST - Sistema de Gestão de Saúde e Segurança do Trabalho

SST - Saúde e Segurança do Trabalho

TI - Tecnologia da Informação

UPAs - Unidades de Pronto Atendimento

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	12
1.1. Justificativa.....	13
1.2. Objetivo Geral.....	14
1.3. Objetivos Específicos.....	15
1.4. Estrutura do Trabalho.....	15
2 APORTE TEÓRICO.....	16
2.1 Cultura Organizacional.....	16
2.2 Clima Organizacional.....	18
2.3 Cultura de Segurança.....	18
2.4 Clima de segurança.....	20
2.5 Segurança Comportamental e o Comportamento Seguro.....	22
2.6 A Natureza Humana e a Exposição ao Risco.....	23
2.7 Percepção de Riscos.....	24
2.8 Saúde e Segurança do Trabalho.....	25
2.9 Segurança do Trabalho nas Organizações.....	26
2.10 Sistema de Gestão de Saúde e Segurança do Trabalho.....	27
2.11 Fator Acidentário de Prevenção (FAP)	28
3 MÉTODO DE PESQUISA.....	31
3.1 Tipo de pesquisa.....	31
3.2 Estudo de Caso.....	32
3.2.1 Objetivo.....	33
3.2.2 Abrangência.....	33
3.2.3 A Organização.....	33
3.2.4 Responsabilidades.....	35
3.2.5 Desenvolvimento do programa (parte prática)	36
3.2.6 Implementação dos requisitos do Programa de Gestão de Segurança baseado no Comportamento (PGSC)	37
3.2.6.1 Aplicação da Carta Compromisso aos Colaboradores e Terceiros fixos.....	37

3.2.6.2 Regras de Ouro.....	38
3.2.6.3 Integração.....	39
3.2.6.4 Programa de Comunicação.....	40
3.2.6.5 Gestão de Incidentes e Acidentes.....	41
3.2.6.6 Programa de Reconhecimento.....	42
3.2.6.7 Medidas Disciplinares.....	42
3.2.6.8 Observação Comportamental.....	43
3.2.6.9 Diálogo de Segurança.....	44
3.2.6.10 Academia de Segurança.....	45
3.2.6.11 Treinamentos.....	45
3.2.6.12 Análise Gerencial.....	47
3.2.6.13 Rating.....	48
3.2.6.14 Programa de Segurança com a Família.....	48
3.2.6.15 Critérios para transição de fases.....	49
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	49
4.1 Comparativo entre o período sem e com a implementação do PGSC.....	49
4.2 Resultados do Fato Acidentário de Prevenção (FAP).....	51
4.3 Resultados da Pesquisa de Clima Organizacional.....	52
4.4 Outras ações efetivamente implantadas após o PGSC.....	53
4.5 Quadro resumo da implantação dos requisitos do PGSC.....	64
5 CONCLUSÃO.....	66
REFERÊNCIAS.....	67

1 INTRODUÇÃO

As transformações trazidas pelas novas tecnologias e pela globalização têm gerado novas formas de organização do trabalho, pois, apesar dos avanços significativos na área de Saúde e Segurança do Trabalho no Brasil nos últimos anos, o número de acidentes ocupacionais permanece alarmante, além disso, de acordo com o Observatório de Segurança e Saúde no Trabalho, elaborado pelo Ministério Público do Trabalho (MPT) e pela Organização Internacional do Trabalho (OIT), entre 2012 e 2020, o Brasil ocupou a segunda posição em mortalidade no trabalho entre os países do G20, com uma taxa de 6 óbitos a cada 100 mil empregos formais.

Porém, apesar da prevalência de acidentes, um estudo realizado pelo Serviço Social da Indústria (SESI) em conjunto com Lopes e Pereira (2018), constatou que empresas de grande porte demonstram maior atenção aos requisitos de segurança do trabalho em comparação com as empresas de médio porte, onde observou-se que esses dados levam os profissionais de prevenção a dedicarem mais atenção aos fatores humanos, antes pouco considerados nas práticas e programas pois, considera-se o ser humano como sendo um fenômeno complexo e variável, é reconhecido como uma grande oportunidade nas discussões sobre Sistemas de Gestão de SST.

No contexto empresarial atual, a preservação da integridade e saúde dos trabalhadores não apenas melhora o desempenho organizacional, mas também é um indicador crucial de competitividade e um elemento essencial da responsabilidade social corporativa, sendo assim, Bezerra et al. (2012), consideram que a crescente influência da globalização no comportamento empresarial tem intensificado a competitividade entre as empresas, levando a uma crise de valores, citada por Carvalho e Veríssimo (2018), a qual impulsiona a buscar formas sustentáveis de superar desafios relacionados à Saúde e Segurança do Trabalho (SST) que ganham cada vez mais destaque nas estratégias corporativas.

Entretanto, as organizações que se empenham em compreender, quantificar e mitigar os riscos enfrentados pelos trabalhadores são reconhecidas por possuírem programas de segurança robustos, porém para garantir uma evolução contínua nesse processo, de acordo com Peleias et al. (2017), é crucial manter uma constante atenção aos controles internos de SST e implementar um sistema de gestão relacionado aos diversos fatores que contribuem para a cultura de segurança de uma organização e de seus colaboradores, contexto defendido por Gonçalves Filho, Andrade e Marinho (2011), no qual a percepção de risco se destaca como um dos

principais influenciadores na formação dessa cultura, refletindo a maneira como os trabalhadores interpretam os riscos no ambiente laboral.

A cultura de segurança no local de trabalho abrange valores, sistemas e práticas de gestão que promovem um ambiente de trabalho saudável e seguro e devido a isso. O objetivo deste estudo é avaliar os impactos da criação e implantação de um Programa de Gestão de Segurança baseado no Comportamento (PGSC) de um Cooperativa de trabalho médico, composta por Hospitais, Clínicas, Centro de Distribuição e Escritórios na cidade de João Pessoa, Paraíba. A ideia do PGSC nasce a partir dos resultados negativos de acidentes de trabalho, de altos valores pagos para o governo decorrente do FAP, e de resultados de pesquisa de clima. Chega-se à percepção inicial do papel da percepção de risco e dos comportamentos de segurança na cultura de segurança da organização. Identificou-se a necessidade de propor ações para aprimorar a maturidade da cultura de segurança. Além disso, o presente estudo visa investigar os possíveis pontos de melhoria dentro do sistema de gestão de segurança e saúde no trabalho da organização. Intervir nesses pontos, pode fortalecer positivamente a cultura de segurança existente, contribuindo para a imagem da organização perante seus colaboradores, clientes, fornecedores e a sociedade em geral.

1.1. Justificativa

Segundo Filgueiras e Carvalho (2017), as empresas têm passado por mudanças significativas em suas filosofias, estruturas e sistemas de gestão, buscando uma abordagem mais enxuta, ágil e competitiva, voltada aos investimentos em saúde e segurança do trabalho, que estão inseridos nesse contexto de forma positiva, pois além de reduzirem os custos associados a acidentes e doenças ocupacionais, também promovem um ambiente de trabalho mais saudável, contribuindo para o aumento da produtividade e outros benefícios.

Em vista dessas mudanças, convém observar os acidentes de trabalho e os seus elevados custos econômicos e sociais para as organizações, a sociedade e as famílias das vítimas, pois, além dos custos monetários, há também custos imensuráveis, como o sofrimento das famílias das vítimas, a perda de vidas ou a incapacidade temporária ou permanente para o trabalho (Gonçalves Filho, Andrade; Marinho, 2013).

Nesse sentido, os investimentos em saúde e segurança do trabalho não apenas têm impacto social positivo, mas também geram benefícios econômicos para as organizações, que segundo Portella e França (2013) argumentam, que os altos custos associados a acidentes e doenças ocupacionais justificam os investimentos nesse campo e além disso, os custos diretos,

como despesas médicas e indenizações são relacionados à perda de produção, substituição de funcionários e danos à reputação da empresa em concomitância à visão de Dupont (2019).

Diante do exposto, o Observatório Digital de Saúde e Segurança do Trabalho revela dados alarmantes sobre os custos dos acidentes de trabalho no Brasil: entre 2012 e 2020, os gastos da Previdência com benefícios decorrentes de acidentes de trabalho totalizaram 106 bilhões de reais, o que tem um impacto econômico significativo nas empresas e nos recursos do país. (Observatório SST-MPT, 2021),

Para prevenir esses problemas, é fundamental que as organizações implementem ou aprimorem o Sistema de Gestão de Saúde e Segurança do Trabalho (SGSST). Isso é vital para a sustentabilidade empresarial, no entanto, como destacado por Bento et al. (2022), um sistema de produção não pode ser considerado sustentável se o ambiente de trabalho não for seguro e saudável, ocasionando mortes, mutilações ou doenças entre os trabalhadores.

No que diz respeito às questões culturais, estas podem representar obstáculos consideráveis na implementação ou alteração do Sistema de Gestão de Segurança do Trabalho, impactando os índices de acidentes e incidentes. Portanto, é imprescindível entender a maturidade da cultura de segurança da empresa para direcionar ações e recursos de maneira eficaz (Gonçalves Filho; Andrade; Marinho, 2013).

Além disso, a melhoria do nível de maturidade da cultura de segurança não apenas contribui para a prevenção de acidentes de trabalho, mas também reflete na eficiência dos processos operacionais e no clima organizacional internamente, e melhora a reputação da empresa e reduz os custos econômicos e sociais associados aos acidentes externamente (Vassem et al., 2017).

Portanto, diante desses argumentos, a motivação para a realização deste trabalho também decorre do interesse acadêmico do aluno em obter o título de Bacharel em Engenharia de Produção, além de incentivos pessoais e profissionais relacionados ao tema da cultura de segurança nas organizações.

1.2. Objetivo Geral

Avaliar a implementação de um Programa de Gestão de Segurança baseado no Comportamento (PGSC), em uma cooperativa de trabalho médico localizada na Paraíba.

1.3. Objetivos Específicos

- Apresentar, resumidamente, o Programa de Gestão de Segurança baseado no Comportamento (PGSC), em nível gerencial e operacional;
- Apresentar os resultados obtidos após a implantação do PGSC, com base em indicadores organizacionais como Fator Acidentário de Prevenção (FAP), acidentes de trabalho e Pesquisa de clima organizacional;
- Avaliar a influência na frequência e gravidade dos acidentes ocorridos no período pós implementação;
- Analisar os resultados do FAP após a implementação do PGSC;
- Analisar a percepção dos colaboradores em relação à cultura de segurança da empresa a partir de uma pesquisa de clima organizacional aplicada após a implementação do PGSC;

1.4. Estrutura do Trabalho

Visando alcançar os objetivos propostos pela pesquisa, a mesma será dividida em cinco capítulos, de tal forma que o capítulo 1 apresenta a introdução e em seguida, a justificativa, objetivos gerais e específicos, suas limitações, junto a apresentação da estrutura do estudo que agregarão o entendimento inicial sobre o tema.

No capítulo 2, se dedica a explorar conceitos essenciais relacionados à segurança no ambiente organizacional. Inicialmente, discutiremos a Cultura Organizacional e o Clima Organizacional, destacando como esses fatores influenciam a adoção de práticas seguras. Em seguida, será abordada a Cultura de Segurança e o Clima de Segurança, ressaltando a importância de um ambiente propício para o comportamento seguro dos colaboradores.

A Segurança Comportamental e o Comportamento Seguro serão examinados para compreender como ações individuais e coletivas podem reduzir riscos. A Natureza Humana e a Exposição ao Risco e a Percepção de Riscos serão analisadas para identificar as variáveis psicológicas que afetam a segurança. Finalmente, a discussão se estenderá à Saúde e Segurança do Trabalho e à Segurança do Trabalho nas Organizações, culminando com a importância do Sistema de Gestão de Saúde e Segurança do Trabalho para garantir um ambiente de trabalho saudável e seguro.

No capítulo 3, será apresentada a organização objeto de estudo, detalhando sua estrutura, setor de atuação, e principais características, descrevendo a sua importância estratégica no mercado e seu comprometimento com a segurança e saúde ocupacional.

Já no capítulo 4, será apresentada a metodologia adotada para o presente estudo que adotou uma abordagem qualitativa e quantitativa, com a aplicação de entrevistas, questionários

e análise documental e após, no capítulo 5, serão apresentados os resultados referentes à pesquisa, que revelaram aspectos cruciais sobre a cultura e clima organizacionais, bem como a efetividade das práticas de segurança no trabalho.

E ao final, será apresentada a conclusão, dada pelo capítulo 6, onde serão apresentados os pontos fortes e fracos da pesquisa voltados à resposta aos objetivos e a pergunta de pesquisa do estudo em questão, além de revelar sugestões para as novas pesquisas nesta área.

2 APORTE TEÓRICO

A fundamentação teórica visa gerar conhecimento sobre o tema apresentado, expondo conceitos de diversos autores relacionados à Segurança do Trabalho, Gestão de Saúde e Segurança do Trabalho, Cultura de Segurança no Trabalho e Percepção de Risco. Estes conceitos fornecerão o suporte necessário para a elaboração deste estudo.

Primeiramente, o tema da Segurança do Trabalho é introduzido, abordando seu contexto histórico, conceitos e princípios, bem como a necessidade de controles para seu gerenciamento. Em seguida, discute-se sobre a Segurança do Trabalho nas organizações e os Sistemas de Gestão da Segurança e Saúde no Trabalho. Por fim, descreve-se a influência de uma cultura de Segurança do Trabalho nas organizações, além de analisar a percepção do risco e a maturidade da segurança, considerando os trabalhadores como base fundamental de sustentação do sistema implantado.

2.1 Cultura Organizacional

A cultura organizacional é o conjunto de valores, crenças, normas e práticas que define o ambiente de uma empresa e influencia o comportamento de seus membros e é formada ao longo do tempo, através de interações contínuas entre os funcionários, líderes e a própria estrutura da empresa, onde torna-se visível o comportamento da empresa e de suas políticas por meio da abordagem do comportamento dos funcionários, na comunicação interna e externa, e nos rituais e tradições que a empresa mantém.(Santos, 2021)

Para Assi (2020), uma cultura organizacional sólida é essencial para a coesão e motivação dos funcionários, pois, quando os colaboradores se identificam com a cultura da empresa, eles se sentem mais engajados e comprometidos com os objetivos organizacionais, o que resulta em maior produtividade lealdade e menor rotatividade de funcionários, podendo atrair talentos que compartilham dos mesmos valores, contribuindo para um ambiente de trabalho harmonioso e eficiente.

Os elementos constituintes da cultura organizacional incluem a missão, visão e valores da empresa, além das normas e procedimentos internos que se voltam a análise da liderança que desempenha um papel crucial na formação e manutenção da cultura organizacional, pois suas ações e decisões servem como exemplo para os demais membros da organização, pois a maneira como os líderes comunicam as expectativas e reconhecem os esforços dos funcionários também influencia a cultura organizacional. (Costa; Araújo, 2021)

Desenvolver uma cultura organizacional eficaz começa com a definição clara de valores e objetivos. É necessário que a liderança seja exemplar, promovendo comportamentos que estejam alinhados com esses valores. A comunicação interna deve ser transparente e constante para garantir que todos os colaboradores compreendam e adotem a cultura organizacional proposta. Programas de treinamento e desenvolvimento podem ajudar a consolidar esses valores e práticas entre os funcionários.

No entanto, implementar e manter uma cultura organizacional pode ser desafiador, especialmente em grandes empresas ou em organizações com uma força de trabalho diversificada, já que as mudanças organizacionais, como fusões e aquisições, podem impactar a cultura existente. Contudo, a fim de superar esses desafios, é essencial ter um processo de gestão de mudanças bem estruturado e um compromisso contínuo com a promoção da cultura desejada. (Cancino; Aliaga, 2022)

A tecnologia também pode desempenhar um papel significativo na cultura organizacional. Ferramentas de comunicação e colaboração, como plataformas de mensagens instantâneas e videoconferências, facilitam a interação entre os funcionários, independentemente de sua localização, já que ajudam a manter a coesão da equipe e a promover a cultura organizacional, especialmente em ambientes de trabalho híbridos ou remotos. (Albino; Vidal; Pescada, 2022)

Além disso, a diversidade e inclusão são componentes importantes da cultura organizacional moderna, pois, ao promover um ambiente onde todas as vozes sejam ouvidas e respeitadas, a empresa terá a sua cultura fortalecida, além de ter sua inovação impulsionada por conta da inserção dos valores que se voltam a diversidade e a resiliência, cujos são capazes de atender aos desafios de forma mais efetiva.

2.2 Clima Organizacional

De acordo com West, Smith, Feng e Lawthorn (1998), a literatura existente evidencia que o clima organizacional é impactado pela cultura organizacional, sendo uma manifestação desta em um dado momento temporal, pois, tais autores destacam que o Clima Organizacional refere-se às percepções compartilhadas pelos membros da organização sobre elementos essenciais de sua estrutura, incorporando características tanto do indivíduo que percebe quanto da própria organização, e é moldado pelos significados compartilhados resultantes da interação entre os membros da organização.

Segundo Carvalho e Oliveira (2024), o clima organizacional é um conjunto de atributos mensuráveis do ambiente de trabalho, percebido direta ou indiretamente pelos funcionários que atuam na organização, e que influencia e motiva seu comportamento, além de definir clima organizacional como a soma das percepções individuais do trabalho na organização.

Entretanto, pode-se considerar que o Clima Organizacional busca identificar as variáveis do ambiente que afetam o comportamento dos trabalhadores em determinado momento, abrangendo as percepções e construções que eles têm do ambiente de trabalho, portanto, ao que se refere às relações entre os membros da organização, o clima organizacional se concentra na percepção dos seus membros sobre como as coisas são e suas percepções e atitudes dos empregados em relação à sua organização em um dado momento. (Momeni, 2009)

2.3 Cultura de Segurança

A cultura de segurança, é um aspecto crucial da cultura organizacional, pois é especialmente importante em indústrias com elevados riscos ocupacionais, por abranger aspectos relacionados aos valores, crenças e atitudes coletivas em relação à segurança no trabalho, pois entende-se que uma cultura de segurança forte prioriza práticas que minimizem riscos e acidentes, promovendo a segurança em todas as operações. (Borges; Vilaça; Laurindo, 2021)

Para Barillas (2021), a importância da cultura de segurança é inegável, pois ela é essencial na prevenção de acidentes por conta das regras relacionadas à promoção de um ambiente de trabalho seguro, ainda mais quando é uma prioridade organizacional, na qual os colaboradores tornam-se mais conscientes e diligentes em seguir normas e procedimentos de segurança, o que reduz a incidência de acidentes, melhora a moral dos funcionários e aumenta a produtividade geral.

No entanto, desenvolver uma cultura de segurança eficaz começa com o compromisso da liderança, pois, os líderes devem demonstrar um forte compromisso com a segurança, não

apenas através de palavras, mas também de ações que devem garantir que os recursos necessários para a segurança estejam disponíveis e que todos os colaboradores recebam treinamento adequado, pois é importante que os líderes incentivem a comunicação aberta sobre questões de segurança. (Bento et al., 2022)

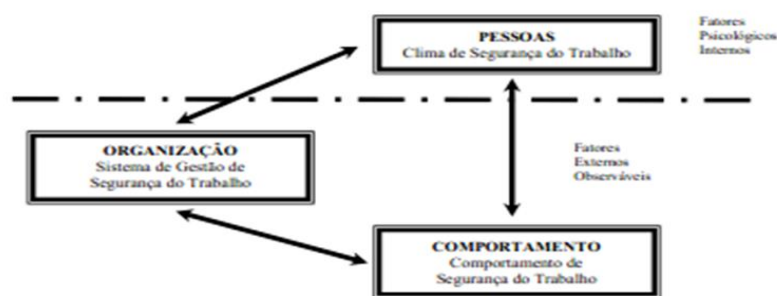
O Modelo de Cooper, proposto por Dominic Cooper, é uma abordagem amplamente reconhecida para o desenvolvimento e manutenção de uma cultura de segurança eficaz, pois baseia-se na interação de três elementos principais: ambiente, comportamento e pessoa, que segundo Buffon, Aguiar e Goddard (2018), uma cultura de segurança sólida depende do equilíbrio entre esses elementos. Além disso, o componente ambiental deste modelo refere-se às condições físicas e estruturais no local de trabalho que influenciam a segurança, o que inclui a infraestrutura, as ferramentas e os equipamentos utilizados, bem como os procedimentos e políticas de segurança implementados para um ambiente seguro e que minimiza os riscos, além de promover práticas seguras de trabalho.

Segundo Chagas (2016), o componente comportamental enfoca as ações e atitudes dos colaboradores em relação à segurança, portanto, ao encorajar comportamentos seguros através de treinamentos, reconhecimento e recompensa é crucial que os mesmos sejam continuamente reforçados para se tornarem parte da rotina diária dos trabalhadores e poderão voltar-se aos programas de incentivo e campanhas de conscientização, que serão eficazes na promoção desses comportamentos.

O componente pessoal do modelo diz respeito às características individuais dos colaboradores, incluindo suas habilidades, conhecimentos, percepções e atitudes em relação à segurança, tendo em vista que ao investir no desenvolvimento pessoal através de treinamentos e programas de conscientização pode melhorar significativamente a cultura de segurança de uma organização, sendo importante a compreensão dos colaboradores sobre os riscos associados ao seu trabalho e a sua mitigação. (Gomes, 2018)

A integração eficaz do Modelo de Cooper em uma organização requer um compromisso de todos os níveis hierárquicos, já que a liderança deve demonstrar um forte compromisso com a segurança, e todos os colaboradores devem estar envolvidos no processo de melhoria contínua, além da comunicação aberta e a participação ativa de todos, que são essenciais para criar um ambiente onde a segurança é verdadeiramente valorizada, conforme mostra a figura 1. (Cooper, 2020)

Figura 1 - Modelo da Cultura de Segurança de Cooper



Fonte: Cooper, 2000

Em conclusão, a cultura de segurança é fundamental para a saúde e bem-estar dos colaboradores e para o sucesso a longo prazo de uma organização, pois, implementar uma cultura de segurança robusta requer comprometimento, recursos e uma abordagem sistemática e junto a isso, este modelo oferece uma estrutura valiosa para entender e melhorar a cultura de segurança, destacando a importância de equilibrar o ambiente, o comportamento e o indivíduo, que ao promover uma cultura de segurança eficaz, proporciona às empresas não apenas a proteção dos seus colaboradores, mas também, a melhora do seu desempenho geral e a reputação no mercado. (Chagas, 2016)

2.4 Clima de segurança

O clima de segurança refere-se às percepções compartilhadas dos funcionários sobre a importância da segurança no local de trabalho e esse conceito envolve a maneira como as políticas de segurança são implementadas, a prioridade dada à segurança em comparação com outros objetivos organizacionais, e as atitudes gerais dos funcionários em relação às práticas de segurança, o que indica dados sobre as eficácias das iniciativas de segurança de uma organização. (Silva, 2015)

No entanto, um clima de segurança positivo caracteriza-se por uma comunicação aberta sobre questões de segurança, apoio da liderança e envolvimento ativo dos funcionários em práticas seguras e ocorre quando os colaboradores sentem que a segurança é uma prioridade organizacional e que suas preocupações são levadas a sério, eles estão mais propensos a seguir as normas e procedimentos de segurança, reduzindo assim a probabilidade de acidentes e incidentes no local de trabalho. (Andrade et al., 2015)

A liderança desempenha um papel crucial na formação do clima de segurança, pois, é neste aspeto que os líderes que demonstram um compromisso genuíno com a segurança, fornecendo recursos adequados e promovendo uma cultura de segurança, influenciam

positivamente as percepções dos funcionários, além da liderança pelo exemplo que deve ser seguido e reforçado com relação às políticas de segurança, que incentivarão os colaboradores a relatar potenciais riscos sem medo de represálias.(Souza, Junior, Magalhães, 2015)

A comunicação eficaz é outro componente vital do clima de segurança, considerando a visão de Silva, Calais e Santos (2021), a qual volta-se ao fato de que as informações claras e consistentes sobre procedimentos de segurança, expectativas e responsabilidades ajudam a garantir que todos os colaboradores estejam bem informados e preparados para manter um ambiente de trabalho seguro e junto a isso, a aplicação de reuniões regulares de segurança, boletins informativos e treinamento contínuo são estratégias eficazes para promover um clima de segurança positivo.

Outro aspecto importante é a participação dos funcionários nas iniciativas de segurança, pois, quando os colaboradores têm a oportunidade de contribuir para a criação e implementação de políticas de segurança, eles se sentem mais responsáveis e comprometidos com a manutenção de um ambiente de trabalho seguro, o que junto com a inclusão das equipes de segurança formadas por funcionários de diferentes níveis hierárquicos pode melhorar a identificação e mitigação de riscos. (Silva, 2015)

Para Santana e Estender (2019), medir o clima de segurança é importante para identificar áreas de melhoria e monitorar o progresso, pois, com base nas pesquisas de clima de segurança podem fornecer insights valiosos sobre as percepções dos funcionários e ajudar a orientar as intervenções necessárias que junto a análise das pesquisas deve ser contínua para garantir que as estratégias de segurança sejam eficazes e que o clima de segurança esteja sempre melhorando.

O impacto de um clima de segurança positivo vai além da redução de acidentes, pois ele contribui para a moral e satisfação dos funcionários, reduzindo a rotatividade e aumentando a produtividade e quando os colaboradores se sentem seguros e valorizados, eles são mais propensos a se envolver plenamente em suas tarefas, resultando em melhor desempenho organizacional. (Andrade et al., 2015)

Pode-se observar que o clima de segurança é um aspecto crucial da gestão de segurança no trabalho e a sua força depende do compromisso com a liderança, comunicação eficaz, participação dos funcionários e monitoramento contínuo junto a promoção de um clima seguro e essencial para a criação de um ambiente de trabalho assertivo, eficiente e produtivo. (Silva; Calais; Santos, 2021)

2.5 Segurança Comportamental e o Comportamento Seguro

Com foco na modificação no comportamento dos trabalhadores, a segurança comportamental promove diversas práticas seguras no local de trabalho, baseando-se na premissa de que a maioria dos acidentes ocorre devido a comportamentos inseguros, e que esses comportamentos podem ser alterados através de intervenções específicas e reforço positivo, visando criar um ambiente onde o comportamento seguro é incentivado e recompensado. (Silveira, 2015)

Uma abordagem comum na segurança comportamental é o uso de observações comportamentais, o que envolve a observação direta dos colaboradores enquanto realizam suas tarefas, identificando comportamentos inseguros e fornecendo feedback imediato, ajudando-os a aumentar a conscientização sobre práticas seguras e a corrigir comportamentos que podem levar a acidentes. (Paula, 2015)

O treinamento é um componente essencial da segurança comportamental, pois, para Perdonsini (2019), os colaboradores devem ser treinados para reconhecer e evitar riscos, e para compreender a importância de seguir procedimentos de segurança, tendo-se em vista que a inserção de programas de treinamento não apenas educa os funcionários, mas também reforçam a cultura de segurança da organização, promovendo um ambiente onde o comportamento seguro é a norma.

Outra técnica, volta-se ao reforço positivo uma vez que recompensar os colaboradores por comportamentos seguros, através de incentivos ou reconhecimento, pode motivar outros a adotar práticas semelhantes, criando assim um ciclo de feedback positivo, onde o comportamento seguro é continuamente promovido e valorizado dentro da organização. (Curraleira, 2015)

No entanto, a participação dos colaboradores é crucial para o sucesso da segurança comportamental, pois quando os funcionários estão ativamente envolvidos no desenvolvimento e implementação de Programa de Gestão de Segurança baseado no Comportamento (PGSC), eles são mais propensos a aderir às práticas seguras, fato que pode ser alcançado através de comitês de segurança, programas de sugestões e outras formas de envolvimento ativo. (Silveira, 2015)

Quanto a comunicação aberta sobre segurança, considera-se que os colaboradores devem se sentir à vontade para relatar comportamentos inseguros ou condições perigosas sem medo de retaliação, portanto, criar um ambiente onde a segurança é discutida de forma aberta e honesta ajuda a identificar e corrigir problemas antes que eles resultem em acidentes e neste caso a liderança exerce um papel importante quanto ao comportamento seguro, pois, para

Soares e Curi Filho (2015), os líderes que demonstram um compromisso com a segurança e seguem as práticas recomendadas servem como modelos para seus funcionários, tornando assim a liderança visível em segurança reforça a importância dessas práticas e incentiva os colaboradores a seguir o exemplo.

Sendo assim, através de observações comportamentais, treinamento, reforço positivo, participação dos colaboradores e comunicação aberta, as organizações podem criar um ambiente onde o comportamento seguro é incentivado e mantido e junto a isso, o entendimento sobre o papel da liderança é crucial para o sucesso dessas iniciativas, garantindo que a segurança seja sempre uma prioridade. (Andrade et al., 2015)

2.6 A Natureza Humana e a Exposição ao Risco

A natureza humana desempenha um papel significativo na exposição ao risco no local de trabalho. Fatores como a percepção de risco, tomada de decisão e comportamento individual influenciam diretamente a maneira como os colaboradores interagem com os perigos, sendo assim, compreender esses aspectos é importante para desenvolver estratégias eficazes de gestão de risco que voltam-se a mitigar acidentes que ocorrem por conta de o ser humano subestimar ou ignorar riscos ao estarem familiarizados com uma tarefa ou ambiente, o que pode levá-los à comportamentos inseguros e posteriormente acidentes, devido ao fato de negligenciar a sua própria segurança. (Andrade et al., 2015)

Outro ponto é que a percepção de risco pode variar entre os indivíduos e ser influenciada por fatores como experiência, conhecimento e personalidade, já que algumas pessoas são mais avessas ao risco, enquanto outras podem ser mais propensas a aceitá-lo. Treinamentos adequados e campanhas de conscientização podem ajudar a alinhar a percepção de risco dos colaboradores com os padrões de segurança da organização. Entretanto, a tomada de decisão sob pressão é outro aspecto importante da natureza humana em relação à posição ao risco, pois, em situações de alta pressão, os indivíduos podem tomar decisões rápidas que não consideram todos os riscos envolvidos e neste caso, estabelecer protocolos claros e treinamentos que simulem situações de pressão podem ajudar os colaboradores a tomar decisões mais seguras. (Cooper, 2020)

O comportamento individual também é influenciado por fatores externos, como a cultura organizacional e as atitudes da liderança em relação à segurança, já que uma cultura organizacional que valoriza e recompensa comportamentos seguros incentivará os colaboradores a seguir práticas seguras, mas, se a liderança não demonstrar um compromisso

com a segurança, os colaboradores podem adotar comportamentos de risco e junto a isso, a pressão para cumprir prazos ou alcançar metas de produtividade pode levar os colaboradores a assumirem riscos e é importante que as organizações equilibrem as demandas de produtividade com as exigências de segurança, garantindo que os funcionários não sintam que precisam comprometer sua segurança para alcançar objetivos organizacionais.

A formação contínua é vital para ajudar os colaboradores a entenderem e gerenciarem os seus riscos, porém para tanto, é necessário que sejam construídos programas de treinamento que devem ser adaptados para abordar diferentes aspectos da natureza humana e como eles influenciam a exposição ao risco, o que inclui a educação sobre a identificação de riscos, técnicas de mitigação e a importância de seguir protocolos de segurança, o que pode ser relacionada ao fato de que ao compreender como a percepção de risco, a tomada de decisão e o comportamento individual influenciam a segurança, poderá ajudar as organizações a desenvolver estratégias mais eficazes de gestão de riscos junto ao treinamento contínuo, pois, uma cultura organizacional forte e o equilíbrio entre produtividade e segurança são essenciais para minimizar a exposição ao risco. (Cooper, 2020)

2.7 Percepção de Riscos

A percepção de riscos refere-se à maneira como os indivíduos reconhecem e interpretam os perigos no ambiente de trabalho. Essa percepção é influenciada por uma variedade de fatores, incluindo experiências pessoais, conhecimento, treinamento e a cultura organizacional. A percepção de riscos desempenha um papel crucial na tomada de decisões e no comportamento dos colaboradores em relação à segurança.

As experiências pessoais têm um impacto significativo na percepção de riscos. Colaboradores que já vivenciaram acidentes ou quase acidentes tendem a ser mais cautelosos e atentos aos riscos. Em contraste, aqueles que nunca enfrentaram situações perigosas podem subestimar os perigos e adotar comportamentos menos seguros.

O conhecimento e o treinamento são essenciais para moldar a percepção de riscos. Colaboradores bem treinados são mais capazes de identificar e avaliar os riscos em seu ambiente de trabalho. Programas de treinamento contínuos que atualizam e reforçam os procedimentos de segurança podem ajudar a melhorar a percepção de riscos dos funcionários.

A cultura organizacional também influencia a percepção de riscos. Em empresas onde a segurança é uma prioridade e as práticas seguras são continuamente promovidas, os colaboradores tendem a ter uma percepção mais aguda dos riscos. Uma cultura de segurança

forte encoraja os funcionários a estarem sempre vigilantes e a seguirem as normas de segurança. (Cooper, 2020)

2.8 Saúde e Segurança do Trabalho

A saúde e segurança do trabalho (SST) é uma disciplina que foca na proteção da saúde e do bem-estar dos trabalhadores, além de prevenir acidentes e doenças ocupacionais. Este campo abrange a identificação, avaliação e controle dos riscos que possam surgir no ambiente de trabalho, assegurando que os colaboradores possam realizar suas atividades de maneira segura e saudável.

A importância da SST é indiscutível, pois protege o ativo mais valioso de uma organização: seus colaboradores. Ambientes de trabalho seguros e saudáveis não só reduzem a incidência de acidentes e doenças, mas também aumentam a produtividade, melhoram a moral dos funcionários e reduzem custos relacionados a ausências e seguros. Implementar práticas de SST eficazes é uma obrigação legal e ética para todas as organizações.

O desenvolvimento de programas de SST eficazes começa com a identificação de riscos potenciais no ambiente de trabalho. Isso pode incluir perigos físicos, químicos, biológicos e ergonômicos. Avaliações de risco regulares e auditorias são ferramentas essenciais para identificar áreas de preocupação e tomar medidas preventivas.

A formação contínua dos colaboradores é um componente vital da SST. Treinamentos regulares que cobrem procedimentos de segurança, uso correto de equipamentos de proteção individual (EPIs) e práticas seguras de trabalho ajudam a garantir que todos os funcionários estejam bem informados e preparados para evitar acidentes. A educação contínua é crucial para manter a conscientização e a adesão às normas de segurança.

A promoção da saúde no local de trabalho vai além da prevenção de acidentes. Inclui iniciativas para melhorar o bem-estar geral dos funcionários, como programas de saúde mental, incentivo à atividade física e campanhas de prevenção de doenças. Um enfoque holístico na saúde dos trabalhadores contribui para um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo.

A participação dos colaboradores é fundamental para o sucesso das iniciativas de SST. Envolver os funcionários no processo de identificação de riscos e no desenvolvimento de soluções cria um senso de responsabilidade e compromisso com a segurança. Comissões de saúde e segurança, formadas por representantes dos trabalhadores e da administração, podem ser eficazes para promover a participação e a cooperação.

A legislação e regulamentação de SST variam de acordo com o país e a indústria, mas todas visam garantir um nível mínimo de proteção para os trabalhadores. As organizações

devem estar cientes das leis aplicáveis e garantir a conformidade com todos os requisitos legais. A não conformidade pode resultar em penalidades severas e comprometer a segurança dos funcionários.

Em resumo, a saúde e segurança do trabalho é essencial para proteger os trabalhadores e promover um ambiente de trabalho produtivo e seguro. A implementação de práticas eficazes de SST requer um esforço contínuo de identificação de riscos, formação de funcionários, promoção da saúde e conformidade com a legislação. A participação ativa de todos os níveis da organização é crucial para o sucesso dessas iniciativas.

2.9 Segurança do Trabalho nas Organizações

A segurança do trabalho nas organizações refere-se ao conjunto de práticas e políticas destinadas a proteger os trabalhadores de acidentes e doenças ocupacionais. Este conceito é parte integrante da gestão organizacional e visa criar um ambiente de trabalho seguro, onde os riscos são minimizados e a saúde dos funcionários é preservada. (Cooper, 2020)

A implementação de uma cultura de segurança robusta é fundamental para o sucesso da segurança do trabalho nas organizações, já que tal fato inicia-se com o comprometimento da liderança, que deve demonstrar uma preocupação genuína com a segurança dos colaboradores e alocar recursos adequados para iniciativas de segurança, sendo assim, entende-se que a liderança deve estabelecer expectativas claras e liderar pelo exemplo.

Além disso, outro fator é que a avaliação e controle de riscos são etapas cruciais na segurança do trabalho. Identificar perigos potenciais no ambiente de trabalho e implementar medidas de controle apropriadas são essenciais para prevenir acidentes, o que pode incluir a substituição de materiais perigosos, melhorias na ventilação, uso de EPIs e mudanças nos procedimentos de trabalho.

A formação e treinamento contínuo dos funcionários é uma parte vital da segurança do trabalho. Os colaboradores devem ser treinados para reconhecer e evitar riscos, utilizar corretamente os EPIs e seguir os procedimentos de segurança estabelecidos. O treinamento deve ser atualizado regularmente para refletir as mudanças nas condições de trabalho e nas melhores práticas.

A comunicação efetiva é essencial para a segurança do trabalho nas organizações. Informar os colaboradores sobre os riscos, as medidas de controle e os procedimentos de emergência ajuda a garantir que todos estejam bem informados e preparados. Boletins informativos, reuniões de segurança e sinalização adequada são ferramentas eficazes para promover a comunicação sobre segurança.

O monitoramento e revisão contínuos das práticas de segurança são necessários para garantir a eficácia das medidas implementadas. Auditorias de segurança, inspeções regulares e análise de incidentes ajudam a identificar áreas de melhoria e a adaptar as políticas de segurança conforme necessário. A melhoria contínua é um princípio central na gestão da segurança.

A participação dos colaboradores é essencial para o sucesso das iniciativas de segurança. Envolver os trabalhadores no processo de identificação de riscos e no desenvolvimento de soluções cria um ambiente de cooperação e compromisso com a segurança. Programas de sugestões e comissões de segurança podem ser eficazes para promover a participação ativa dos funcionários.

A conformidade com as regulamentações de segurança é uma obrigação legal para todas as organizações. As leis e regulamentos variam por país e setor, mas todos visam garantir um nível básico de proteção para os trabalhadores. As organizações devem estar cientes das exigências legais e garantir a conformidade para evitar penalidades e garantir a segurança dos funcionários.

Em resumo, a segurança do trabalho nas organizações é uma responsabilidade compartilhada que envolve liderança, avaliação de riscos, treinamento, comunicação, monitoramento e conformidade legal. Criar uma cultura de segurança robusta requer um compromisso contínuo e a participação ativa de todos os níveis da organização. A implementação de práticas eficazes de segurança do trabalho não só protege os trabalhadores, mas também contribui para a eficiência e sucesso da organização. (Cooper, 2020)

2.10 Sistema de Gestão de Saúde e Segurança do Trabalho

Um Sistema de Gestão de Saúde e Segurança do Trabalho (SGSST) é uma abordagem estruturada para gerenciar a segurança e saúde dos trabalhadores dentro de uma organização. Este sistema inclui políticas, procedimentos e práticas que visam prevenir acidentes, lesões e doenças ocupacionais, além de promover o bem-estar dos colaboradores. (Andrade et al., 2015)

A implementação de um SGSST eficaz começa com o compromisso da alta direção. A liderança deve estabelecer uma política de saúde e segurança que defina claramente os objetivos e responsabilidades em relação à SST. Este compromisso deve ser comunicado a todos os níveis da organização e refletir-se na alocação de recursos e suporte para iniciativas de segurança.

A identificação e avaliação de riscos são componentes essenciais de um SGSST. Isso envolve a análise das operações de trabalho para identificar potenciais perigos e a avaliação dos riscos associados a esses perigos. Ferramentas como Análise Preliminar de Riscos (APR) e Análise de Riscos de Tarefas (ART) são comumente utilizadas para este fim. (Cooper, 2020)

O planejamento e implementação de controles são etapas críticas do SGSST. Uma vez identificados os riscos, devem ser desenvolvidas e implementadas medidas de controle para mitigar esses riscos. Isso pode incluir a substituição de materiais perigosos, mudanças nos processos de trabalho, uso de EPIs e treinamento adequado dos funcionários.

A formação e conscientização contínua dos funcionários são vitais para a eficácia do SGSST. Os colaboradores devem ser treinados regularmente sobre os riscos, procedimentos de segurança e uso correto dos EPIs. Programas de conscientização e campanhas educativas ajudam a manter a importância da segurança e saúde no trabalho em destaque.

O monitoramento e medição do desempenho são essenciais para garantir que o SGSST esteja funcionando conforme o planejado. Auditorias de segurança, inspeções regulares e análise de incidentes são métodos utilizados para avaliar a eficácia das medidas de controle e identificar áreas de melhoria. Indicadores de desempenho de segurança podem ser estabelecidos para monitorar o progresso.

A revisão e melhoria contínua são princípios fundamentais de um SGSST eficaz. Com base nos resultados do monitoramento e das auditorias, as políticas e procedimentos devem ser revisados e atualizados conforme necessário. A melhoria contínua garante que o sistema permaneça relevante e eficaz na prevenção de acidentes e promoção da saúde dos trabalhadores.

A participação dos funcionários é crucial para o sucesso de um SGSST. Envolver os trabalhadores na identificação de riscos, desenvolvimento de soluções e monitoramento das práticas de segurança cria um ambiente de colaboração e comprometimento com a SST. Programas de sugestões e comissões de segurança são ferramentas eficazes para promover a participação ativa dos colaboradores.

Em conclusão, um Sistema de Gestão de Saúde e Segurança do Trabalho é uma abordagem estruturada e sistemática para garantir a segurança e saúde dos trabalhadores. A implementação eficaz de um SGSST requer o compromisso da liderança, identificação e controle de riscos, formação contínua, monitoramento e revisão, e a participação ativa dos funcionários. Um SGSST robusto não só protege os trabalhadores, mas também contribui para a eficiência operacional e sucesso a longo prazo da organização.

2.11 Fator Acidentário de Prevenção (FAP)

Como mencionado anteriormente, a prevenção de acidentes e enfermidades ocupacionais é um princípio que se origina na Constituição Federal. O Ministério do Trabalho e Emprego fiscaliza o sistema de proteção. Como forma de custear todo o sistema protetivo, o Estado promove, além de outras fontes existentes, a tarifação coletiva das empresas, tendo em

vista o enquadramento das atividades preponderantes por elas exercidas em determinadas classe de atividades da Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE).

O artigo 22 da Lei 8.212, de 1991, estabelece a tarifação coletiva, estabelecendo alíquotas de 1, 2 ou 3% sobre o total das remunerações pagas a empregados e trabalhadores, conforme o grau de risco de acidente de trabalho. Isso é financiado pelo Seguro de Acidentes do Trabalho (SAT). Contudo, de acordo com o artigo 10º da Lei 10.666, de 2003, esses percentuais podem ser diminuídos à metade ou aumentados em dobro, mediante ato do Poder Executivo, dependendo da contribuição das empresas para a diminuição dos riscos de acidentes laborais.

Portanto, a regulamentação do artigo 10 da Lei no 10.666, de 2003, foi estabelecida pelo artigo 202-A do Decreto nº 3.048/1999, conforme alterado pelo Decreto número 6.957, de 2009, estabeleceu a metodologia a ser empregada em relação ao Fator Acidentário de Prevenção (FAP).

O FAP é um instrumento crucial de incentivo e estímulo à prevenção de acidentes laborais. O objetivo da criação do FAP foi estabelecer uma justiça tributária ao empregador que invista na proteção da segurança e saúde dos seus colaboradores, incentivando a implementação de medidas de proteção similares por outros empregadores (Brasil, 2003).

De acordo com a Lei 8.212/1991, Art. 22-A, as empresas que tiverem um índice reduzido de frequência, severidade e custo, calculados conforme a metodologia aprovada pelo Conselho Nacional de Previdência Social, poderão ser beneficiadas com uma diminuição de até 50% na contribuição para o Seguro Acidente do Trabalho (SAT), que oscila entre 1% e 3%, dependendo do risco de acidente laboral na atividade principal da empresa (art. O artigo 22, II, alíneas a, b e c da Lei 8.212, de 1991. Se isso não ocorrer, a empresa pode ser obrigada a pagar até 100% da contribuição do SAT, ao invés de uma redução de até 50%.

O objetivo não é apenas reconhecer as empresas com melhores índices de acidentes, resultantes de políticas de prevenção de acidentes e enfermidades laborais, mas também estimular as empresas a adotarem programas e rotinas que aprimorem a segurança e a saúde dos funcionários.

Portanto, é uma política fiscal voltada para a promoção da atividade econômica.

Certamente, o principal benefício da nova abordagem será um ambiente de trabalho mais saudável para os segurados, através de investimentos em prevenção e diminuição da carga fiscal.

Conforme estabelecido na Lei nº 10.666/2003, o FAP é determinado com base em informações fornecidas à Previdência Social acerca de acidentes e afastamentos ocorridos nos

dois últimos anos. Leva-se em conta a frequência (quantidade de acidentes), a severidade e o custo dos benefícios proporcionados por cada ocorrência.

O cálculo do FAP é complexo e é crucial que a empresa possua um especialista nesse tipo de cálculo em sua área contábil, ou que utilize um contador para realizar essa conta.

De acordo com o Decreto nº 6.957/2009, as empresas que registram maior número de acidentes ou doenças ocupacionais, pagam mais. Por outro lado, o FAP pode beneficiar as empresas que investem em prevenção e, conseqüentemente, registram menos acidentes. A redução do percentual de contribuição pode chegar à metade, ou seja, 50%. O multiplicador FAP varia de 0,5000 a 2,0000 e é aplicado por estabelecimento e de acordo com a subclasse do CNAE - Classificação Nacional de Atividades Econômicas.

– Para ilustrar:

- Supondo que a EMPRESA Y tem folha salarial mensal, sem encargos, de R\$ 1 milhão;
- Vamos considerar que o grau de risco (RAT) autodeclarado é de 1%;
- E o menor fator possível do multiplicador, ou seja, 0,5000.

Abaixo, veja como fica a equação:

Tabela 1 – Exemplo de cálculo do FAP

Folha de Pagamento	R\$ 1.000.000,00
RAT	1%
FAP	0,5000

$$\text{R\$ 1.000.000,00} \times 1\% \times 0,5000 =$$

Imposto a pagar	R\$ 5.000,00
------------------------	--------------

Fonte: Autor, 2024

Ou seja, a EMPRESA Y deve pagar no ano subsequente à publicação do FAP, o valor de R\$ 5 mil mensais (ou R\$ 60 mil anuais somados os doze meses).

A diminuição do FAP é crucial para as organizações, já que permite diminuir seus gastos e despesas com o Seguro de Acidente de Trabalho. Ademais, a implementação de ações de prevenção de acidentes e enfermidades laborais favorece a criação de um ambiente de trabalho mais seguro e saudável para os colaboradores.

3 MÉTODO DE PESQUISA

Neste capítulo, será apresentado a organização, a metodologia usada para a elaboração deste estudo, bem como todos os processos que foram utilizados para a geração dos resultados. As etapas estão divididas em quatro subitens, onde o primeiro será voltado à apresentação da organização, em seguida à caracterização da pesquisa, ao público-alvo do estudo e à divisão das etapas da forma de operacionalização.

3.1 Tipo de pesquisa

A pesquisa científica caracteriza-se na aquisição de novos conhecimentos, adotando diversos critérios, tais como a natureza, objetivo, abordagem, método e os procedimentos (Marconi; Lakatos, 2017).

A pesquisa exploratória é adequada quando o objetivo é familiarizar-se com um fenômeno pouco estudado, proporcionando maior flexibilidade na investigação (GIL, 2017, p. 41).

No que se refere ao método de procedimento, a pesquisa é classificada como um estudo de caso, definido como “uma descrição e análise, a mais detalhada possível, de algum caso que apresente alguma particularidade” (Pereira et al., 2018, p. 88).

De acordo com Silva e Menezes (2001) e Barros e Lehfeld (2000), a pesquisa aplicada é aquela que busca resolver problemas práticos ou melhorar processos, direcionando-se a aplicações imediatas. Diferentemente da pesquisa básica (ou pura), que visa ampliar o conhecimento teórico sem necessariamente ter uma aplicação direta, a pesquisa aplicada está voltada para a utilidade prática. Ganga (2012) também classifica a pesquisa como aplicada por “gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos”.

Neste estudo, as particularidades referem-se aos fatores organizacionais que influenciam a gestão de segurança do trabalho da empresa estudada, bem como todos os grupos de indivíduos que a compõem.

Considerando seus objetivos, esta pesquisa é caracterizada como exploratória-descritiva, conforme os princípios de Vergara (2009) e Gil (2008), uma vez que buscou desenvolver e implementar o Programa de Gestão de Segurança baseado no Comportamento (PGSC), bem como o campo de estudo, utilizando-se dessa análise e do conteúdo da pesquisa de percepção de segurança para descrever as ações que visam melhorar a cultura de segurança.

Em relação ao método científico utilizado para identificar os aspectos que precisam ser considerados na elaboração de um futuro plano de ação com o objetivo de melhorar a cultura de segurança, foi utilizado um método indutivo, comum em pesquisas aplicadas. Segundo

Marconi e Lakatos (2003), a indução parte de dados empíricos (observações, casos específicos) para chegar a conclusões gerais, o que é útil em estudos que buscam soluções práticas.

A escolha do tema da pesquisa foi baseada no interesse do autor. Após a escolha, o autor realizou uma revisão da literatura, incluindo as teorias fundamentais que conduzem o trabalho científico, adquiridas através de consultas a livros e outras fontes.

3.2 Estudo de Caso

Para estruturar o PGSC na organização, tendo como foco a segurança do trabalho, redução de acidentes, diminuição das despesas do FAP (Fator Acidentário Previdenciário) e melhoria no clima organizacional, requereu-se uma abordagem sistêmica e participativa. Em 2020, uma equipe multidisciplinar trabalhou inicialmente no desenvolvimento do PGSC na empresa X, realizando um diagnóstico inicial, levando em consideração o histórico de acidentes e incidentes, avaliação do FAP do período e seus custos associados e os resultados das últimas pesquisas de clima. Após uma análise criteriosa inicial, considerando os cenários, partiu-se para a definição de metas e objetivos a serem alcançados, além dos métodos que poderiam ser aplicados.

As primeiras coletas de dados foram realizadas por meio de uma abordagem mista (quantitativa e qualitativa), alinhada a modelos de maturidade. Essa metodologia permitiu obter uma visão abrangente do estágio atual da empresa, direcionando ações para melhorias mais eficientes.

Na etapa qualitativa, foram conduzidas entrevistas com gestores, membros da CIPA e do SESMT. Já na etapa quantitativa, aplicaram-se questionários estruturados e realizaram-se entrevistas em campo com os demais colaboradores. A partir desses dados, geraram-se os primeiros relatórios iniciais, que serviram como base para a construção do programa e para a definição dos requisitos preliminares.

A amostra abrangeu aproximadamente 100 empregados de diversas áreas e cargos da cooperativa. Nos questionários quantitativos, utilizou-se a escala de Likert para avaliar as percepções de segurança no trabalho. Os participantes indicaram seu grau de concordância ou discordância em relação a afirmações pré-definidas, escolhendo entre as opções: "concordo totalmente", "concordo", "neutro", "discordo" e "discordo totalmente".

O tratamento dos dados coletados sobre o nível de percepção dos colaboradores em relação à segurança do trabalho demandou uma abordagem sistemática, combinando análises quantitativas e qualitativas.

Na análise quantitativa, utilizou-se o Excel para calcular médias, modas, medianas e desvios-padrão, a fim de compreender a percepção geral. Já na análise qualitativa, optou-se por categorizar as respostas, agrupando-as conforme temas similares.

Essa abordagem permitiu uma melhor compreensão e caracterização das etapas dos processos de trabalho. Considerando a complexidade do projeto, este TCC resume os principais pontos, conforme apresentado a seguir.

3.2.1 Objetivo

Implementar um programa baseado-se na mudança de comportamento e na implementação da Cultura de Segurança, objetivando a implementação de uma Cultura por meio do compromisso e responsabilidade da alta direção e seus gestores, bem como da participação efetiva dos colaboradores, terceiros e prestadores de serviços.

3.2.2 Abrangência

Este documento é aplicável a todas as áreas da empresa X, representada por Hospitais, Centro de Distribuição e demais unidades de seu território (escritórios, clínicas, etc.).

3.2.3 A Organização

A empresa faz parte de um sistema de cooperativas médicas brasileiras, considerada a maior cooperativa de saúde do mundo, e que atua como operador de planos de saúde.

Fundada em 16 de dezembro de 1971, trata-se de uma empresa cooperativa de trabalho médico com 52 anos de tradição no mercado paraibano, reconhecida como a melhor operadora de planos de saúde da Paraíba, porém, mesmo sendo uma grande empresa de saúde, a presente pesquisa no intuito de preservar o seu anonimato, a chamará de Empresa “X”.

Além de 1,7 mil médicos cooperados das mais diversas especialidades, essa empresa possui uma ampla rede de assistência médico-hospitalar privada do Estado a qual destacam-se os seus diversos hospitais, sendo um de sua propriedade e que é referência em procedimentos de alta complexidade, além de clínicas, prontos-socorros e laboratórios à disposição de 168 mil clientes.

Este estudo está sendo aplicado a todas as áreas da empresa X, representada por Hospitais, Centro de Distribuição e demais unidades de seu território (escritórios, clínicas, etc.).

Também tem se destacado pela conquista de certificações nacionais e internacionais, o que atesta a qualidade nos serviços e processos. Dispõe de um quadro ativo de mais de 2.400 colaboradores.

A estrutura da empresa X é composta por:

. Governança e Administração

Assembleia Geral: Órgão máximo de decisão, formada pelos cooperados (médicos).

Conselho de Administração: Define as estratégias e políticas da cooperativa.

Diretoria Executiva: Responsável pela gestão operacional (presidente, diretores).

Conselho Fiscal: Fiscaliza a gestão financeira e contábil.

. Áreas Operacionais

Atendimento ao Cliente: Responsável pelo relacionamento com beneficiários e esclarecimento de dúvidas.

Comercial/Vendas: Captação e retenção de clientes (planos individuais e empresariais).

Credenciamento Médico: Gestão dos médicos cooperados e credenciados.

Gestão de Contratos e Rede: Credenciamento de hospitais, clínicas e laboratórios.

Operações/Atendimento: Inclui central de regulação, autorizações e atendimento 24h.

. Áreas de Apoio

Financeiro/Contábil: Gestão de receitas, despesas e faturamento.

Recursos Humanos: Gestão de colaboradores e desenvolvimento organizacional.

Jurídico: Responsável por contratos, compliance e questões legais.

TI (Tecnologia da Informação): Suporte a sistemas, dados e inovação digital.

Marketing e Comunicação: Divulgação de serviços, campanhas e relacionamento com a mídia.

. Serviços de Saúde

Central de Agendamento: Marcação de consultas e exames.

Programas de Promoção à Saúde, voltados a prevenção e qualidade de vida.

Acompanhamento de Crônicos: Programas para pacientes com doenças crônicas (diabetes, hipertensão, etc.).

. Rede Assistencial

Hospitais e Clínicas parceiras: Credenciados para atendimento aos beneficiários.

Laboratórios e Diagnósticos por Imagem.

Pronto Atendimento (UPAs e Emergências).

Política de Saúde e Segurança da organização

A organização se compromete a desenvolver suas atividades considerando a segurança e a saúde das pessoas como valores essenciais, já que para isso, ela se orienta por vários princípios que garantem uma abordagem abrangente e integrada para a gestão de saúde e segurança, assim, convém ressaltar que, em primeiro lugar, a liderança desempenha um papel crucial na condução dos programas de segurança, saúde e meio ambiente e junto a isso, a direção da organização lidera esses programas, garantindo que os recursos necessários sejam disponibilizados e assegura que todos os colaboradores estejam cientes e atuem de acordo com os princípios estabelecidos pela organização.

Quanto aos critérios de segurança e saúde, esses, são incorporados em todas as atividades da organização e diante disso, considera-se que ao evitar danos às pessoas e aos bens, há a minimização do impacto ambiental e dos efeitos das mudanças climáticas, o que implica em uma análise cuidadosa e a implementação de medidas preventivas em todas as etapas das operações da organização.

A organização também se compromete a cumprir todas as exigências legais vigentes em cada local onde opera e, além disso, define normas internas necessárias, estabelecendo padrões de comportamento uniformes em relação à segurança e à saúde, o que garante que todas as ações sejam realizadas dentro de um quadro regulatório rigoroso e coerente.

A melhoria contínua é outro princípio fundamental, pois, baseia-se no fato de que a organização define objetivos de melhoria e metas específicas relacionadas à segurança e à saúde, além de monitorar e avaliar regularmente o desempenho em relação a essas metas e implementar as medidas corretivas necessárias para alcançar os objetivos propostos. Esse processo de avaliação e correção contínua garante que os padrões de segurança e saúde estejam sempre evoluindo.

Por fim, a comunicação e as relações com a sociedade são aspectos essenciais da política de saúde e segurança da organização pois, a mesma mantém canais de comunicação abertos com todos os grupos de interesse, colaborando ativamente com a sociedade e compartilham seus conhecimentos, informando-os de maneira transparente e confiável sobre seu desempenho, reforçando seu compromisso com a segurança, a saúde e o bem-estar coletivo, o que demonstra o compromisso com a criação de um ambiente de trabalho seguro e saudável, respeitando e protegendo tanto seus colaboradores quanto a comunidade e o meio ambiente.

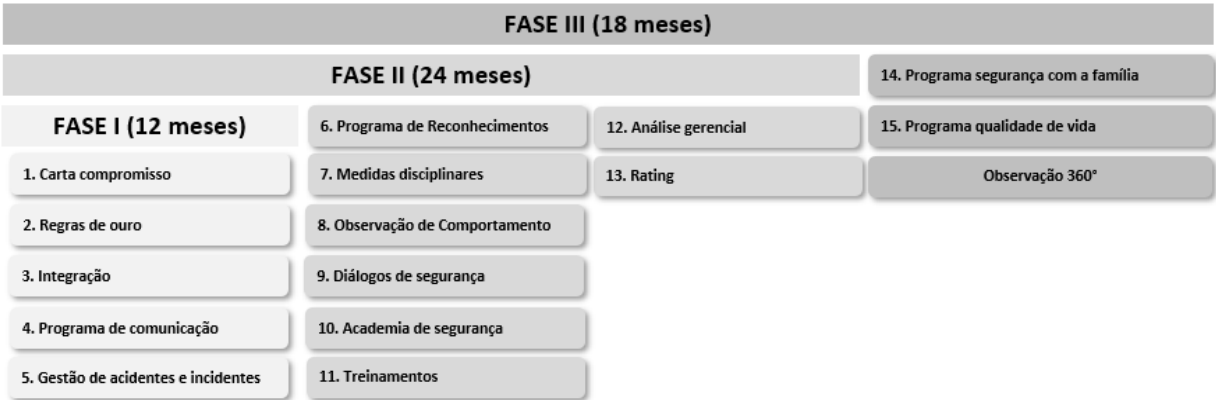
3.2.4 Responsabilidades

A alta direção da Empresa X, deve demonstrar seu comprometimento visível com o cumprimento de todos os requisitos do PGSC.

3.2.5 Desenvolvimento do programa (parte prática)

O Programa de Gestão de Segurança baseado no Comportamento (PGSC) tem em média 5 anos de período de implementação e se aplica para todas as áreas da Organização, estruturado em três fases, sendo que cada fase abrangerá requisitos específicos a serem implementados. Ele é o caminho para a implementação de uma cultura de segurança interdependente nas unidades.

Figura 2 - Requisitos do PGSC



Fonte: Autor, 2024.

FASE I (Primeira fase):

- Implementação dos requisitos 1 a 5 do programa para todas as áreas da organização.
- Prazo máximo de implementação: 12 meses.

FASE II (Fase intermediária):

- Incorporação dos requisitos 6 a 13 ao programa, complementando os da Fase I.
- Prazo máximo de implementação: 24 meses.

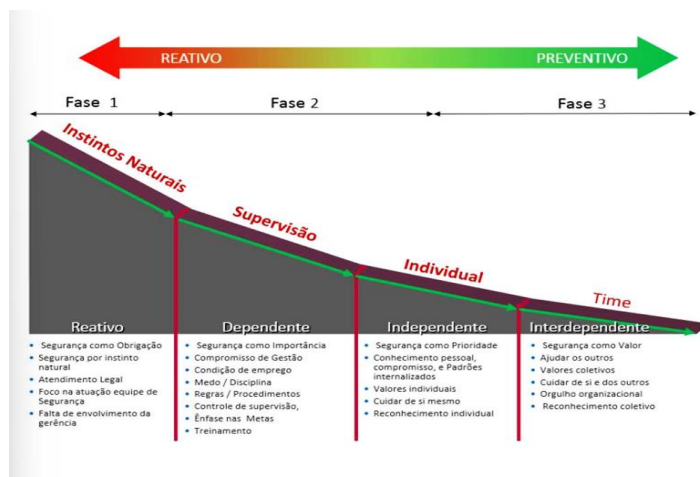
FASE III (Fase final):

- Atendimento a todos os requisitos do programa, que compreendem do requisito 1 ao 14.
- Prazo máximo de implementação: 18 meses.

Após a implementação completa do programa, será necessário manter os resultados por um período de um ano. Após esse período, será realizado uma análise 360° e novas pesquisas de percepção sobre a cultura de segurança, utilizando a Curva de Bradley da DuPont como

referência. A mesma garante uma abordagem robusta para avaliar a maturidade da segurança na organização, tendo posse de dados sólidos para tomar decisões estratégicas e avançar rumo a uma cultura interdependente – onde a segurança é um valor compartilhado por todos.

Figura 3 - Curva de Bradley



Fonte: DuPont, 2024.

3.2.6 Implementação dos requisitos do Programa de Gestão de Segurança baseado no Comportamento (PGSC)

3.2.6.1 Aplicação da Carta Compromisso aos Colaboradores e Terceiros fixos.

A carta compromisso representa a formalização técnica do objetivo redução de acidentes e da implementação de uma cultura através do comportamento seguro. Em síntese, trata-se de um documento único, que DEVERÁ ser assinado por todos os colaboradores da empresa, inclusive pela alta direção, como forma de expressar os compromissos assumidos com os VALORES de segurança.

A alta direção da empresa deverá definir, documentar e prover recursos para divulgar e implantar a carta compromisso junto aos colaboradores, que deverá ser um documento único em formato de carta pessoal, intransferível e emitida para cada colaborador da empresa.

A carta compromisso deverá ser aprovada pela alta direção e deve conter:

- Uma declaração das crenças da alta direção para proporcionar um ambiente seguro, saudável e onde impere o respeito às pessoas e a valorização à VIDA;

- Os direitos e os deveres de todos com relação à segurança e à saúde ocupacional;
- Um campo para assinatura, a fim de comprovar seu recebimento com declaração

do aceite pela participação no programa e o compromisso assumido em cumprir os procedimentos relacionados à segurança e à saúde ocupacional, além do compromisso em atuar com comportamento seguro em suas atividades.

A carta compromisso só poderá ser assinada pelos colaboradores após o entendimento do programa e a mesma deverá ser mantida como registro pelo tempo em que o colaborador permanecer na empresa.

A carta compromisso poderá ser utilizada como instrumento de sensibilização em caso de descumprimento dos requisitos de segurança, uma vez que, ao ser assinada, assume-se o compromisso pela participação do programa, além de ser ferramenta de apoio em caso da aplicação de medidas disciplinares.

3.2.6.2 Regras de Ouro

Requisito que reflete os principais valores de segurança e saúde ocupacional da empresa e que devem ser cumpridos, impreterivelmente, por todos os colaboradores, terceiros e prestadores de serviços.

As regras de ouro são INEGOCIÁVEIS e aplicadas para todos os níveis hierárquicos da empresa. Deve-se estabelecer regras MÍNIMAS para iniciar o processo de EDUCAÇÃO, e devem estar embasadas nos principais riscos e vulnerabilidades relacionadas à segurança e à saúde ocupacional da empresa.

A alta direção da empresa, juntamente com as áreas de segurança e saúde, jurídico, recursos humanos e as lideranças do programa, deverão definir, documentar e prover recursos para divulgar e implantar as regras de ouro junto aos colaboradores, terceiros e prestadores de serviços.

As regras de ouro têm como premissas:

São inegociáveis e o descumprimento deve ter desdobramentos para a aplicação de medidas disciplinares;

São relacionadas com comportamentos inseguros dos funcionários;

Devem ser de fácil monitoramento e identificação do descumprimento;

São relacionadas com os riscos críticos e são definidas com base no histórico de incidentes relacionados à segurança e à saúde ocupacional e aos desvios e/ou acidentes/doenças;

Ser de fácil comunicação, com frases curtas para melhor fixação da mensagem;

Ser divulgadas com envolvimento direto das lideranças e com o apoio das demais áreas, como recursos humanos, comunicação e marketing.

- Ser de conhecimento e entendimento de todos os colaboradores, terceiros e

prestadores de serviços.

Nota 1: As Regras de Ouro podem ser complementadas por Normas Gerais associando a elas outros comportamentos mínimos esperados dos funcionários.

Em geral são menos críticos que as regras de ouro. A abordagem das regras de ouro deverá ser preferencialmente positiva, conforme exemplos a seguir:

Abordagem positiva/proativa:

- Atividades de Trabalho Especial Somente pessoal autorizado e com a permissão de trabalho poderá executar atividades nessa condição.
- Atividades com energias perigosas, energia elétrica e mecânica deve seguir os procedimentos de bloqueio.
- Uso de Veículos Obedecer sempre às regras de trânsito e de direção defensiva quando do uso de veículos, inclusive motocicletas. Abordagem proibitiva/negativa:
- É proibido dirigir qualquer veículo (motocicletas, carros, vans, caminhões), operar equipamentos (empilhadeiras, talhas elétricas ou ponte rolante) sem qualificação ou quando os mesmos apresentarem defeitos que exponham os colaboradores ao risco.
- É proibido realizar trabalhos de risco (com eletricidade, a quente, em altura ou em espaço confinado) sem qualificação e/ou sem permissão de trabalho.
- É proibido operar equipamentos em movimento que estejam com dispositivos de segurança inoperantes ou bloqueados.

3.2.6.3 Integração

A área de recursos humanos, a área da segurança e saúde, bem como os gestores das áreas deverá responsabilizar-se pela revisão do material de integração para incluir os requisitos do programa e os conceitos de práticas e comportamentos seguros e a ferramenta deve ser utilizada para informar e sensibilizar da necessidade de se utilizar a prática do comportamento seguro para se evitar acidentes e preservar a saúde ocupacional.

Nessa etapa, a empresa deverá deixar claras as responsabilidades de cada colaborador e terceiro fixo, frente aos requisitos de segurança, além de informar-lhes os canais de comunicação existentes e os procedimentos de segurança a serem seguidos. Prestadores de serviços ou visitantes, desde que não estejam trabalhando em atividades perigosas, poderão ter uma integração simplificada, com informações básicas de segurança para sua permanência na unidade.

O conteúdo da Integração para Novos Colaboradores, Terceiros fixos ou prestadores de serviços em atividades perigosas deve conter:

- Conceitos de SEGURANÇA, e percepção de risco, além de formas de prevenção (procedimentos e controles), e conceitos de comportamento seguro;
- Conceitos gerais a respeito da empresa e procedimentos para atendimento a emergência;
- Conceitos e procedimentos para atuação em trabalhos de risco;
- Conceitos e procedimentos para atuação em caso de acidentes do trabalho;
- Conhecimentos acerca do programa (ex.: regras de ouro, medidas disciplinares, programa de observação, inspeção de segurança, outros requisitos considerados importantes pela empresa);
- Importância de seguir os procedimentos, os requisitos e as regras de segurança e saúde e as consequências pela sua inobservância.

O processo de integração deve ter formato e carga horária definidos e ser conduzido antes do início das atividades laborais. Os registros do processo de integração devem ser mantidos

3.2.6.4 Programa de Comunicação

A área de comunicação, com o apoio das demais áreas, deverá ser a responsável pela definição de um plano documentado de comunicação.

Este plano visa envolver toda a população participante do PGSC de maneira a estimular o interesse pela prática do comportamento seguro. Além disso, deve acompanhar a evolução da implantação do programa e ser coerente na abordagem dos temas, levando-se em consideração os desvios identificados, os acidentes, os incidentes e as saídas das análises gerenciais, dentre outras informações.

O plano de comunicação deverá abranger minimamente:

- Estratégia de lançamento do Programa para todos os colaboradores;
- Comunicado dos requisitos do Programa como Regras de Ouro, etc.
- Prever eventos periódico juntamente com o time de SSO;
- Definir formas ou veículos de comunicação;
- A periodicidade para a comunicação;
- O público que deverá receber a comunicação.

A Alta liderança deverá aprovar o plano e prover os recursos necessários para a realização dele.

A empresa poderá utilizar-se dos veículos de comunicação propostos a seguir, quando aplicável:

- Eleição de mascote que poderá ser utilizado como referência ou identidade visual para o PGSC. Tal eleição não se trata de requisito obrigatório; no entanto, recomenda-se que o mesmo seja escolhido pelos colaboradores da empresa por intermédio de concurso programado e coordenado pelas áreas responsáveis;

- Esquetes de teatros e/ou eventos lúdicos com participação dos colaboradores podem ser ferramentas a serem utilizadas no lançamento. O lançamento do PGSC é um evento que deve tratar da divulgação dos requisitos, enfatizar o comportamento seguro como meio de prevenção de acidentes, enfatizar as regras de ouro e tratar de temas específicos para se evitar acidentes. Após o evento de lançamento, o PGSC deve ser oficialmente implantado;

- Manuais e cartilhas animadas para distribuição aos colaboradores;
- Revistas, jornais, banners, totens e mídias internas;
- Canções com temas do PGSC;
- Camisetas promocionais;
- Jogos com o tema segurança/saúde ocupacional e comportamento seguro.
- Eventos com o tema referenciado.

3.2.6.5 Gestão de Incidentes e Acidentes

A empresa deverá estabelecer e implantar um procedimento documentado para gerenciar as ações relacionadas ao relato, registro, à investigação de causas, à tomada de ações e à verificação de eficácia para os acidentes e incidentes.

Todos os acidentes (com ou sem afastamento, independente da gravidade) devem possuir uma tratativa completa, que contemple o registro, investigação das causas, tomada de ação, verificação de eficácia e comunicação às áreas. Quase acidentes (incidentes) com alto potencial de gravidade devem ter suas causas investigadas com as respectivas ações imediatas e corretivas.

A implantação do gerenciamento de incidentes (quase acidentes – ocorrências que não geram lesões ou doenças ocupacionais) e acidentes deve abranger ao menos a definição dos seguintes itens:

- Um procedimento documentado;
- Um registro formal para relatar os acidentes e incidentes;
- Uma metodologia estruturada para investigação das causas (ex.: TASC, ISHIKAWA, árvore dos porquês, outras) de incidentes e acidentes.

A empresa deve possuir estatísticas para os relatos de incidentes de menor gravidade, bem como um processo de investigação de causas, ação corretiva, verificação de eficácia e comunicação às áreas para as situações/motivos mais relevantes.

O time de investigação de acidentes deve ser capacitado e composto minimamente pela liderança da área envolvida.

3.2.6.6 Programa de Reconhecimento

A alta direção, com o apoio das áreas de recursos humanos, jurídica, segurança e comunicação, deverá definir, documentar e implantar uma sistemática de reconhecimento como forma de motivar e estimular os participantes do programa a alcançarem os objetivos determinados pela empresa.

Esse requisito deve ser o contraponto positivo do requisito de medidas disciplinares, e visa, também, o envolvimento abreviado da liderança e o alcance de resultados em menor tempo.

O programa de reconhecimento deve conter no mínimo:

- Formato que todos os colaboradores possam participar;
- A periodicidade dos eventos de reconhecimento, que não deverá ultrapassar a 12 meses;
- A forma de monitoramento do resultado, deve ser baseada no resultado do RATING e/ou outros Programas de reconhecimento da unidade que tenham interface com no mínimo 3 requisitos do programa.
- A comunicação dos resultados, que deve ser feita em periodicidade definida e documentada a todos os participantes.

O método, as etapas e o escopo do programa de reconhecimento devem estar definidos, documentados, divulgados e conhecidos por todos os participantes do programa.

3.2.6.7 Medidas Disciplinares

A alta direção da empresa, juntamente com as áreas de segurança/saúde ocupacional, jurídica e recursos humanos, além das lideranças participantes no programa deverão definir, documentar e implantar um procedimento claro para a aplicação de medidas disciplinares quando do descumprimento, no mínimo, das regras de ouro e, opcionalmente, para os procedimentos de segurança, a ser aplicado para todos os colaboradores, terceiros e prestadores de serviços.

A aplicação das medidas disciplinares visa apoiar o processo educacional e de mudança de cultura por intermédio da demonstração de limites, ordem e disciplina.

O procedimento documentado deverá no mínimo:

- Estabelecer medidas disciplinares graduais e escalonadas conforme a gravidade e frequência da infração;
- Conter medidas disciplinares ao colaborador e, na medida de sua evolução, as consequências para os demais níveis da empresa (níveis organizacionais superiores);
- Garantir que o critério atenda à legislação vigente e eventuais acordos coletivos com sindicatos;
- Garantir que as medidas disciplinares venham sempre acompanhadas de medidas educativas.
- Garantir que as medidas sejam promovidas pela área de recursos humanos juntamente com a liderança da área e apoio, quando aplicável, da área de segurança/saúde ocupacional;
- Difundir as medidas disciplinares entre todos.

3.2.6.8 Observação Comportamental

As Observações Comportamentais têm como objetivo enaltecer as práticas corretas e corrigir de imediato os comportamentos inadequados, buscando o compromisso do observado em atuar de maneira segura e promovendo assim, a educação de todos por meio do diálogo e contato com as pessoas. Para tanto, todos os observadores deverão ser treinados em percepção de risco.

Todos os desvios observados deverão ser compilados e tratados estatisticamente de forma a demonstrar os desvios mais relevantes de cada área. Através dessa informação recomenda-se realizar a Academia de Segurança de forma preventiva e coletiva.

A alta direção e as gerências deverão conduzir Observações de Comportamento como demonstração de sua efetiva participação no Programa de Gestão de Segurança baseado no Comportamento (PGSC). Tal prática deve estar prevista no planejamento documentado com periodicidade definida.

Essas observações podem ser aplicadas através de 2 formas, sendo elas:

Entendendo o Método da Observação Comportamental A Observação de Comportamento é uma técnica estruturada por intermédio de uma ferramenta (cartão ou sistema) utilizada para verificar o comportamento relacionado às práticas de segurança e saúde ocupacional das pessoas em suas atividades laborais.

Para aplicação das Observações é importante: - Descrever uma metodologia para aplicação das Observações, estabelecendo frequência e abrangência. Todas as áreas da empresa deverão abranger essas observações de forma a garantir que todos os colaboradores e terceiros fixos tenham a oportunidade de serem observados dentro de intervalos regulares;

- Possui um modelo de cartão ou sistema padronizado, que tenha principalmente o objetivo de identificar desvios de comportamento seguros ou inseguros. Se esse comportamento estiver ocorrendo por falta ou condições precárias de infraestrutura, essa informação também deve ser registrada.

Para assuntos específicos de infraestrutura a empresa deve disponibilizar formulários de notificações distribuídos nas áreas de circulação. Desvios de infraestruturas deverão ser acompanhados de planos de ações liderados pela respectiva área onde foi detectado esse desvio.

- As Observações deverão ser conduzidas por líderes/ supervisores de todas as áreas. Outras funções também poderão ser observadoras.

Os observadores deverão ser capacitados através do treinamento de Formação de Observadores, com reciclagens periódicas.

Nota: Se a empresa não tiver todos os seus líderes e supervisores capacitados durante a implementação da fase 2, o mesmo deverá demonstrar que o contingente existente é suficiente para que todas as áreas da empresa, bem como todos os colaboradores tenham condições de serem observados.

Na recomendação para fase 3, todos os líderes devem participar desse processo.

- O time da Segurança poderá suportar esse processo até que todas as áreas possuam observadores capacitados, porém não poderá executar as observações exclusivamente.

3.2.6.9 Diálogo de Segurança

Os diálogos de segurança conduzidos pela liderança ou demais colaboradores têm como objetivos educar, capacitar e reforçar o processo de conscientização. Deve ser de curta duração (média de 10 minutos) e conduzido com periodicidade mínima semanal.

Os temas a serem abordados devem estar coerentes com os desvios mais relevantes, os incidentes mais relatados, a frequência de acidentes, queixas e doenças ocupacionais, as dificuldades mais presentes e as necessidades mais prementes de conscientização e capacitação.

A empresa deverá implantar uma sistemática de diálogos de segurança ou utilizar uma sistemática já existente, que contemple no mínimo os requisitos abaixo:

- Plano documentado dos diálogos com periodicidade de realização definida, bem

como forma de monitoramento de sua execução (O conteúdo dos diálogos são dinâmicos e pode ser alterado de acordo com a demanda da unidade, não sendo necessária uma definição atrelada ao plano documentado);

- Condução dos diálogos pela liderança ou colaboradores das áreas, que têm qualificação mínima (boa oratória, conhecimento do tema, empatia com o público). Terceiros fixos são ouvidos nessa fase do programa.
- Diálogos coerentes com os desvios mais relevantes, os incidentes, queixas e doenças ocupacionais mais relatadas e a frequência/gravidade de acidentes;
- Manutenção dos registros dos diálogos de segurança.

3.2.6.10 Academia de Segurança

A área de recursos humanos da empresa, juntamente com as áreas de segurança, comunicação e outras convidadas, deverá implantar uma academia ou escola como ferramenta de educação complementar para todos os colaboradores.

Sem caráter punitivo ou disciplinar, essa ferramenta deverá trabalhar temas referentes ao comportamento seguro e percepção dos riscos de segurança, em todas as áreas da empresa.

Ela deve ser aplicada para um público específico baseado nas oportunidades identificadas nos processos de observação de comportamento (principais desvios) ou situações que impactem na saúde e segurança das pessoas, e deve servir como forma de alerta para os demais colaboradores. Ela deve ser aplicada em grupos e com frequência mínima trimestral.

A condução técnica das palestras deverá ser promovida pela área de segurança ou por um responsável capacitado, e toda a programação, o apoio logístico e a gestão dos participantes deverão ser, sempre que possível, promovidos pela área de recursos humanos. Ações que podem compor a Academia: Palestras, Workshops, Treinamentos, etc.

Devem ser mantidos registros de todas as sessões realizadas na academia.

3.2.6.11 Treinamentos

A área de recursos humanos, juntamente com as lideranças das áreas e suporte técnico da área da segurança, deverá ser a responsável pelo aprimoramento da capacitação dos envolvidos no programa.

Um plano de treinamento documentado deverá ser estabelecido de maneira a contemplar no mínimo os seguintes temas:

Formação de Observadores: deve possuir carga horária de 6 a 8 horas (podendo ser fracionado em duas etapas), conteúdo programático e ser destinado a todos os líderes de todos os turnos envolvidos na implantação do programa (gerentes, coordenadores, supervisores e líderes); Reciclagens periódicas devem ser previstas, e podem acontecer através de “coaching” (acompanhamento de um Observador experiente). Não é necessário repetir o treinamento completo durante a reciclagem.

Relato, Registro e Investigação de Acidentes e Incidentes: deve possuir carga horária de 4 a 6 horas, conteúdo programático, a ser destinado a todos os líderes envolvidos na implantação do programa e área de segurança;

Workshop Alta Direção: deve possuir carga horária mínima de 4 horas, conteúdo programático e ser destinado a alta gestão, gerentes e convidados; Essa carga horária poderá ser fracionada em até 1 ano com eventos mais curtos e constantes.

Percepção de Risco: deve ser realizado treinamento para 100% da empresa objetivando a capacitação para desenvolvimento das percepções de risco. Com carga horária mínima de 2h e conteúdo programático básico, módulo de percepção de risco.

Todos os registros dos treinamentos deverão ser mantidos por um prazo compatível com a política de retenção de documentos da empresa.

Reciclagens anuais dos treinamentos deverão ser consideradas no plano de treinamento acima citado. As reciclagens não precisam cumprir a mesma carga horária dos treinamentos iniciais, e podem ser realizadas através da técnica de coaching (acompanhamento de um Observador mais experiente da Segurança).

Ações de treinamentos envolvendo técnicas de sensibilização e conscientização para a prática do comportamento seguro devem fazer parte do plano de treinamento, além de técnicas para desenvolvimento e aperfeiçoamento da liderança. É recomendado o uso de técnicas de aprendizagem para adultos, conforme a Pirâmide de Aprendizagem de Edgar Dale.

Figura 4 - Pirâmide de Aprendizagem de Edgar Dale



Fonte: Autor, 2024

Demais treinamentos operacionais e técnicos mandatórios, deverão ser conduzidos, conforme planejamento da unidade e/ou legislações vigentes.

3.2.6.12 Análise Gerencial

A alta direção, juntamente com a área da segurança, saúde e líderes/representantes das áreas, deverá conduzir análises gerenciais do programa a fim de prover um monitoramento adequado da evolução das ações e prover o gerenciamento adequado do PGSC. A periodicidade dessas reuniões deve ser ao menos trimestral.

De acordo com a fase;

- Melhoria do desempenho baseado nos objetivos e indicadores do programa (segurança, saúde ocupacional e qualidade de VIDA);
- Avaliação da postura e desenvolvimento da liderança e dos colaboradores com visão a mudança de atitude e valores de segurança (senso de propriedade e auto responsabilidade);
- Plano de investimento necessários e recursos para implantação e melhoria do programa.
- Situação das investigações de incidentes, das ações corretivas e das ações preventivas; as saídas das análises críticas pela direção devem ser consistentes com o comprometimento da Organização com a melhoria contínua e devem incluir quaisquer decisões e ações relacionadas a possíveis mudanças.

As saídas das análises críticas pela direção devem ser consistentes com o comprometimento da Organização, com a melhoria contínua e devem incluir quaisquer

decisões e ações relacionadas a possíveis mudanças: no desempenho do programa, nos recursos ou em outros elementos.

3.2.6.13 Rating

A alta direção deve definir, documentar e implantar uma forma de monitorar a evolução e o estágio de amadurecimento do Programa de Gestão de Segurança baseado no Comportamento (PGSC). O rating é uma ferramenta obrigatória e deve seguir os critérios definidos abaixo. Todas as unidades deverão ter um rating, por área e por unidade.

A compilação deve ser mensal e a divulgação do resultado para todas as áreas envolvidas. Recomendado que seja feito resultados estratificados por área e um consolidado da unidade. Os seguintes critérios deverão ser considerados para o cálculo do Rating: Indicadores não monitorados devem ser considerados como “0”.

3.2.6.14 Programa de Segurança com a Família

As gerências devem juntamente com as áreas responsáveis definir e implantar um programa que incentive o envolvimento dos familiares e ou amigos no PGSC.

O programa deve estar inserido no plano de comunicação anual e deverá abranger minimamente:

- Estratégia de lançamento para todos os colaboradores;
- Definir o público que deverá ser envolvido;
- Definir formas ou veículos de comunicação;
- A periodicidade e escopo dos eventos;
- Definir metodologia para avaliar eficácia;
- Conter uma ferramenta de avaliação dos eventos realizados para medir os resultados esperados;
- Conter as lições aprendidas dos eventos;
- Esses programas podem, por exemplo, ser desenvolvidos conforme temas a seguir:
- Vídeo de sensibilização com participação e envolvimento de filhos, familiares e/ou amigos;
- Oficinas de segurança para que os colaboradores levem os conceitos para serem praticados fora das atividades laborais junto à família e/ou amigos;
- Jogos lúdicos e recursos em mídia para serem utilizados fora do ambiente laboral;

- Segurança no trajeto à empresa – cuidados necessários.

3.2.6.15 Critérios para transição de fases

Para mudança de fase os critérios mínimos são:

Fase 1 para Fase 2: Atendimento de, no mínimo, 85% de implementação da fase 1;

Fase 2 para Fase 3: Atendimento de, no mínimo, 85% de implementação da fase 2, 90% de implementação da fase 1, e indicadores de acidentes atingirem a meta nos últimos 12 meses."

Não será permitido regressar para uma fase anterior em detrimento do não atingimento do critério na fase avaliada. Caso a unidade já esteja apta a mudar de fase, mas não atendeu o critério recomendado, ficará a cargo da Direção aprovar ou não.

Quanto a execução do PGSC tem periodicidade diária mediante demanda das áreas e unidades e junto a isso, a sua avaliação será realizada mensalmente, através do requisito rating, que dará o resultado final de cada departamento de acordo com todos os outros indicadores e itens de composição do Programa.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta parte do estudo, será apresentado os resultados à luz do objetivo da pesquisa,

4.1 Comparativo entre o período sem e com a implementação do PGSC

A Tabela 1 apresenta uma comparação entre dois períodos de igual duração: o período pré-implementação do PGSC (janeiro de 2016 a dezembro de 2020) e o período pós-implementação (janeiro de 2021 a dezembro de 2024), no qual foram realizadas a estruturação e a efetiva aplicação do PGSC.

Tabela 2 – Indicadores de Saúde e Segurança

Indicador	Comparativo		
	Janeiro/2016 a Dezembro/2020	Janeiro/2021 a Dezembro/2024	RESULTADO
Número médio de empregados no período	1.950	2.400	+ 23%
Homens-horas trabalhadas (HHT)	12.587	18.251	+ 45%
Total de Acidentes (com e sem afastamento)	299	129	- 57%
Total de acidentes sem afastamento	120	68	- 43%
Total de acidentes com afastamento	95	61	- 36%
Taxa de acidentes analisados e investigados	176 (59%)	129 (100%)	+ 41%

Dias perdidos por acidentes	975	368	- 62%
Acidentes de trajeto (com e sem afastamento)	84	40	- 52%
Taxa de frequência de acidentes de trabalho	Dados não localizados	9,01	-
Taxa de gravidade de acidentes de trabalho	Dados não localizados	17,90	-
Incidentes reportados (Ferramenta Registro de Eventos)	0	1751	-

- **Taxa de gravidade:** $TG = (D \times 1.000.000) / HHT$

. D: Dias Perdidos + Dias Debitados: Em alguns acidentes pode ocorrer somente os dias perdidos ou dias debitados;

. HHE: Horas Homem de Exposição e/ou Horas Homem Trabalhada, sendo as horas trabalhadas pelos empregados no período determinado para o cálculo;

. TG: Taxa de Gravidade.

- **Taxa de frequência:** $TF = (N \times 1.000.000) / HHT$

. N: Número de Acidentados, considera-se todos os acidentes de trabalho com que contenham afastamento e/ou sem afastamento;

. HHE: Horas-Homem Trabalhada, sendo as horas trabalhadas pelos empregados no período determinado para o cálculo;

. TF: Taxa de Frequência.

Fonte: Dados da empresa, 2024

Conforme é mostrado na tabela 1, é possível evidenciar através dos dados disponibilizados pela empresa, que o impacto da cultura de segurança após a implementação do PGSC é evidente. Observa-se um acréscimo relevante de 23% no número de empregados da empresa, chegando ao pico de mais de 2.400 funcionários no quadro de ativos da empresa, em dezembro de 2024, o que causou um aumento da HHT (homens-horas trabalhadas) do período sem cultura para o período pós início da implantação do PGSC.

Com relação ao total de acidentes de trabalho do período, foi observado uma redução de 57% de acidentes no período pós implantação do PGSC. Os acidentes com afastamento apresentaram uma redução de 36%, os sem afastamento reduziram 43%, e os de trajeto foram reduzidos em 52% no período pós implantação da Cultura de segurança na empresa.

Diante do cenário de redução de acidentes de trabalho, observou-se uma queda substancial dos dias perdidos. Caindo de 975 dias no período sem cultura para 368 dias perdidos após a implementação da cultura de segurança. Esses resultados têm um impacto positivo na organização, visto que geram uma redução das despesas relacionadas a acidentes de trabalho, aumentando a eficácia de prevenção, aumento da produtividade e otimização de processos.

Sobre os acidentes de trajeto, sendo sem afastamento e com afastamento, foi possível reduzir de 84 acidentes de trajeto para 40 no período, sendo uma redução de 52% após a implantação PGSC. Foram realizados treinamentos regulares para todos os funcionários, destacando os riscos comuns durante o trajeto e as medidas de prevenção que poderiam ser adotadas. Também se passou a mostrar aos empregados as estatísticas sobre acidentes de trajeto para que eles compreendessem a gravidade da situação e a importância de tomar

precauções. Outra medida singular foi o incentivo da carona solidária entre colegas de trabalho, incentivando a formação de grupos de carona entre empregados que moram próximos. Naturalmente foi reforçado o número de veículos nas ruas e consequentemente os riscos de acidentes. Também foi abordado o uso seguro do transporte público, explicando a importância de utilizá-lo corretamente. Isso inclui respeitar as normas de segurança, horários e itinerários.

4.2 Resultados do Fator Acidentário de Prevenção (FAP)

Na ilustração a seguir, podemos observar os montantes pagos pela empresa para o governo federal, bem como a economia produzida, durante o período de implementação do PGSC. Vale ressaltar, que não foi possível levantar informações anteriores ao ano de 2021, decorrente da ausência de gestão sobre esse processo específico.

Tabela 3 – Resultados reais do FAP da empresa X

Ano	Valores do FAP pago	Resultado
2021	R\$ 2.683.548,54	
2022	R\$ 2.577.543,49	Redução de 4% na despesa sobre 2021
2023	R\$ 2.170.093,31	Redução de 16% na despesa sobre 2022
2024	R\$ 1.873.708,97	Redução de 14% na despesa sobre 2023

Fonte: Área de Recursos Humanos da empresa X, 2024

Com base em dados concretos fornecidos pelo setor de Recursos Humanos da Empresa X, extraídos diretamente da base do governo federal, é possível comprovar uma redução significativa nos custos entre 2021 – ano de implementação do PGSC – e 2024 – último período com FAP divulgado. No total, a redução e economia alcançada foi de R\$ 809.839,57.

A redução do Fator Acidentário de Prevenção (FAP) é um importante indicador do comprometimento assumido pela empresa com a saúde e segurança de seus colaboradores. Nos últimos anos, a organização tem investido em uma gestão estratégica de SST (Saúde e Segurança do Trabalho), obtendo resultados significativos na diminuição do FAP e, consequentemente, na redução dos valores pagos junto ao Seguro de Acidentes do Trabalho (SAT).

A redução do FAP não é apenas um número – é a comprovação de que investir na gestão de SST traz retorno tanto para a empresa quanto para as pessoas.

4.3 Resultados da Pesquisa de Clima Organizacional

A Pesquisa de clima organizacional tem como principais objetivos, identificar o nível de satisfação dos empregados, avaliar a comunicação interna dentro da empresa, identificar problemas e oportunidades de melhorias, melhorar a produtividade e o engajamento e reduzir a rotatividade de empregados.

A Pesquisa de clima foi aplicada na empresa X, para medir a visão e a emoção dos colaboradores sobre o ambiente de trabalho. A meta principal da pesquisa é compreender a percepção das pessoas na empresa sobre diversos aspectos do ambiente de trabalho, incluindo:

- Imagem Institucional;
- Trabalho em equipe;
- Liderança e Gestão;
- Comunicação;
- Relacionamento Interpessoal;
- Remuneração e Benefícios;
- Desempenho e Satisfação com a função;
- Desenvolvimento;
- Cultura de Saúde e Segurança.

A empresa X, tem histórico de quatro pesquisas aplicadas nos últimos anos. Em todas as pesquisas, foram utilizadas metodologias com questionários anônimos, buscando manter a privacidade e incentivando os empregados a fornecerem respostas mais sinceras.

Em todas as ocasiões, as pesquisas de clima foram aplicadas por especialistas na área, sendo consultores externos especializados em análise organizacional. Uma pesquisa de clima bem estruturada pode fornecer uma variedade de métricas que ajudam a entender a saúde do ambiente de trabalho e a eficácia das políticas e práticas da empresa. Portanto, essas métricas são essenciais para o diagnóstico e para a elaboração de estratégias de aprimoramento constante.

Neste levantamento, buscou-se observar apenas os resultados referente ao valor Cultura de Saúde e Segurança na empresa. Nessa etapa, o primeiro passo foi compreender os dados gerados nos relatórios, pois foram os indicadores necessários para melhorar as tomadas de decisões.

Tabela 4 – Resultados da Pesquisa de Clima Organizacional da empresa X

Ano	Quantidade de respondentes	% de adesão	Nível de confiança da pesquisa	Resultado do nível de cultura de Saúde e Segurança
2016	852	47%	95%	70%
2019	1.209	81%	95%	85%
*2021	1.269	64%	95%	89%
*2024	1.704	88%	95%	94%

(*): Período pós implementação do PGSC;

Ano: Período em que ocorreu a pesquisa de clima;

Quantidade de respondentes: Quantidade de colaboradores que responderam à pesquisa de clima;

% de adesão: Porcentagem do quadro de colaboradores ativos que responderam à pesquisa;

Nível de confiança: Garantido por empresa terceira contratada e responsável por executar a pesquisa;

Cultura de Saúde e Segurança: Indicador de satisfação dos colaboradores sobre o tema.

Fonte: Área de Recursos Humanos da empresa X, 2024

Conforme os resultados da pesquisa Cultura de Saúde e Segurança, realizada em 2021, notou-se um aumento significativo na percepção dos funcionários sobre o assunto Saúde e Segurança na empresa. Em 2024, nota-se uma consolidação dos resultados, com a métrica alcançando uma taxa de satisfação de 94%.

Com os resultados extremamente favoráveis, concluímos que a implementação do PGSC desempenha um papel significativo nos resultados positivos da Pesquisa de Clima Organizacional. Isso sugere que o ambiente organizacional é positivo, já que os profissionais demonstram maior contentamento com a Cultura de Saúde e Segurança estabelecida na empresa.

4.4. Outras ações efetivamente implantadas após o PGSC

A empresa possui entre seus valores o Comprometimento, a Inovação, a Transparência, a Agilidade, a Cooperação e a Segurança, desejando ser referência localmente na área até 2028 e nesse sentido desde 2021 iniciou-se uma mudança a fim de aprimorar os processos de Saúde e Segurança com enfoque em uma Gestão mais proativa, que ao analisar a visão de Silveira (2015), considera-se que a gestão comportamental é crucial para a promoção de um ambiente seguro e para o engajamento dos colaboradores nas práticas de segurança. Sendo assim, pode-se considerar que tal movimento alinha os valores da empresa com as melhores práticas de gestão de segurança, criando um ambiente de trabalho mais seguro e produtivo.

Para tanto, houve a necessidade de mudança da coordenação da Segurança do Trabalho, com o objetivo de assumir o protagonismo das mudanças, diagnosticando e levantando as oportunidades de melhorias para balizar as melhores ações, assim, Vassem et al. (2017)

destacam que a liderança e a gestão da segurança são fundamentais para o sucesso das políticas de segurança e para a criação de uma cultura organizacional robusta e de encontro a isso, o estudo ressalta que a nova coordenação tem se mostrado eficiente na implementação de um plano de ação detalhado e específico, conforme as necessidades identificadas, o que corrobora com a pesquisa dos autores supracitados.

Além disso, os trabalhos realizados pela nova coordenação vêm levando em consideração a realidade em que as áreas foram encontradas na implementação do processo de gestão, sendo assim, o fato de analisar as causas dos acidentes de trabalho permitirá identificar padrões, falhas nos processos ou procedimentos, além de ajudar a implementar medidas preventivas adequadas, fato que de acordo com Filgueiras e Carvalho (2017), volta-se a ocultação do adoecimento laboral, que é um problema sério que pode ser mitigado com a implementação de sistemas de gestão eficazes e transparentes, que inclui a realização de avaliações regulares e a coleta de feedback contínuo dos colaboradores.

Uma cultura de segurança forte é essencial para garantir a proteção dos funcionários e melhorar o desempenho organizacional, assim, Gonçalves Filho, Andrade e Marinho (2013) enfatizam que a gestão da cultura de segurança do trabalho em organizações industriais é um processo contínuo que requer o comprometimento de todos os níveis hierárquicos e de encontro a isso, a criação de um ambiente onde todos se sintam responsáveis pela segurança é um passo crucial para o sucesso.

A análise dos acidentes foi realizada através do estudo das planilhas de acompanhamento dos acidentes ocorridos nos anos de 2018 a 2024, bem como alguns relatórios e planos de ações que foram disponibilizados, a qual detalha de forma abrangente a respeito dos pontos críticos e as áreas que necessitam de maior atenção.

De posse desses dados, fica evidente a significativa redução dos acidentes de trabalho ocorridos na empresa X.

Os mesmos, após o processo de investigação, são divididos por causas específicas, gerando assim informações até então desconhecidas nesta visão macro e assim, um total de 18 ações foram realizadas pela nova gestão, visando atingir os objetivos da empresa, a quais incluíram desde a reestruturação de setores até a implementação de novos sistemas de gestão e comunicação, conforme descrito abaixo:

- 1. Reestruturação do setor de Saúde e Segurança:** A empresa X realizou a mudança da gestão da área de Saúde e Segurança, buscando um profissional para assumir a coordenação do processo, que estivesse mais atualizado e alinhado à missão, visão e

valores da organização.

- 2. Reestruturação do Plano de Comunicação:** O setor de SST com o apoio das áreas de Recursos Humanos, Comunicação e Marketing, ficaram responsáveis pela definição de um novo plano documentado de comunicação. Este plano objetivou envolver toda a população participante do PGSC de maneira a estimular o interesse pela prática do comportamento seguro.

O plano de comunicação buscou contemplar minimamente:

- Estratégia de lançamento do Programa para todos os colaboradores;
- Comunicação dos requisitos do Programa como Regras de Ouro, etc.
- Prever eventos periódico juntamente com o time de SSO;
- Definir formas ou veículos de comunicação;
- A periodicidade para a comunicação;
- O público que deverá receber a comunicação.

A Alta gestão aprovou o plano e garantiu os recursos necessários para a realização do mesmo.

A empresa no presente, utilizar-se dos veículos de comunicação propostos a seguir, quando aplicável:

- Intranet interna;
- Criação de um Portal para o setor de Saúde e Segurança;
- Manuais e cartilhas animadas para distribuição aos colaboradores;
- Banners, totens e mídias internas;
- Camisetas promocionais;
- Gamificação com o tema segurança/saúde ocupacional e comportamento seguro.
- Eventos com o tema referenciado;
- Gravação de Podcast sobre temáticas diversas inerentes ao processo.

Figura 5 – Imagem ilustrativa de canais internos de comunicação criados



Fonte: Autor, 2024

- 3. Aplicação da carta compromisso:** Documento único que foi incorporado ao processo admissional da empresa, que DEVERÁ ser assinado por todos os colaboradores, inclusive pela alta direção, como forma de expressar os compromissos assumidos com os VALORES de segurança.

Figura 6: Modelo de Carta Compromisso

CARTA COMPROMISSO DO COLABORADOR
PSC - PROGRAMA DE SEGURANÇA COMPORTAMENTAL

Nome: _____

Matrícula: _____

Temos o compromisso de manter ambientes saudáveis e seguros para todos que trabalham na Empresa X.

Partimos do princípio de que todos os acidentes de trabalho e/ou doenças ocupacionais podem ser evitados e nada do que fazemos é justificado se ocasionarmos acidentes ou doenças para nossos colaboradores, visitantes ou terceirizados.

Atuar com o comportamento seguro e atender aos procedimentos e normas da Empresa X, é requisito fundamental para a prevenção de acidentes e doenças ocupacionais, garantindo a plena segurança no ambiente de trabalho dos colaboradores.

Ao assinar este documento, estou ciente e expreso de forma livre que conheço e compreendo todas as regras para a prática do comportamento seguro, incluindo as medidas disciplinares, procedimentos de gerenciamento de riscos e controles para evitá-los.

Assumo o compromisso em cumprir os procedimentos e as regras estabelecidas para evitar acidentes e doenças ocupacionais, além de praticar o comportamento seguro em todas as minhas atividades.

Sempre que constatar evidências de riscos graves e iminentes para minha segurança e saúde ou a de outras pessoas, comunicarei imediatamente o fato para meu superior hierárquico, que diligenciara as medidas cabíveis.

Sempre terei orientar meus colegas sobre situações de risco, independentemente da função, sempre que perceber esta ocorrência.

Segurança: um bem para você, para sua empresa e, principalmente, para a sua família.

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
Presidente

Colaborador

João Pessoa, _____ de _____ de 20 _____

BP-28-11019-01

Fonte: Autor, 2024

4. Implantação das Regras de Ouro de Saúde e Segurança: A implantação das Regras de Ouro de Segurança consolidou o projeto, apoiando a redução dos acidentes, melhorando a cultura de segurança e garantindo um ambiente laboral mais protegido. Após sua implementação, foi possível observar e evidenciar:

- Redução efetiva de Acidentes e Incidentes;
- Melhora nos resultados das pesquisas sobre a Cultura de Segurança;
- Padronização e organização de fluxos de processos;
- Definição e esclarecimento sobre responsabilidade Individual e Coletiva;
- Resultados efetivos de indicadores de desempenho com resultados positivos.

Figura 7: Card das Regras de Ouro



Fonte: Autor, 2024

5. Novo modelo de integração para colaboradores: A reestruturação do processo de integração foi fundamental para fortalecer a cultura de segurança. Foi considerada uma abordagem estratégica que garante que os novos colaboradores absorvam, desde a sua admissão, os valores, normas e práticas de segurança da organização. Alguns pontos se destacam nesse processo de reestruturação, como: Internalização prévia da Cultura de Segurança; Redução de Acidentes e Incidentes; Alinhamento com Políticas e Procedimentos da organização; Engajamento e Pertencimento; Padronização e Consistência; Cultura de Melhoria Contínua e Impacto positivo na Imagem e Reputação da Empresa. Concluímos que esse modelo, vem trazendo resultados sustentáveis, com

equipes mais conscientes e operação mais seguras.

6. Reestruturação de novos de indicadores de incidentes e acidentes de trabalho: A reestruturação dos indicadores não foi apenas uma necessidade, mas uma decisão estratégica, que buscou otimizar recursos e garantir maior sustentabilidade para a empresa. Concluímos que esse modelo de prática, possibilita a empresa estar mais preparada para os desafios dinâmicos do mercado atual. Alguns pontos evidenciados deste processo, podem ser destacados, como: Atualização frente a novos riscos; Prevenção proativa; Alinhamento com as normas e compliance; Maior engajamento e cultura de segurança; Redução de custos diretos e indiretos; Maior transparência e melhoria contínua do processo;

7. Implementação de programa de reconhecimento: A etapa de reconhecimento buscou transformar a prevenção em um valor compartilhado por todos. Quando os empregados começaram a perceber que suas ações estavam sendo valorizadas, a adesão às normas de segurança se tornou mais natural e consistente por todos. Essas iniciativas incentivam comportamentos seguros, aumentam a motivação dos colaboradores e reforçam a importância de seguir normas e procedimentos de segurança. Dentre os benefícios do programa de reconhecimento, pode-se destacar: Estímulo à Adesão às Normas de Segurança; Redução de Acidentes e Incidentes; Engajamento e Satisfação dos Colaboradores; Fortalecimento da Cultura de Segurança e Identificação de Boas Práticas.

8. Implementação de Política de Consequências: A política nasceu combinada com treinamentos, diálogo e a busca por lideranças mais engajadas. Essa ferramenta veio para fortalecer a gestão de segurança do trabalho, estabelecendo diretrizes claras sobre as responsabilidades e as repercussões de comportamentos que podem colocar em risco a saúde e a integridade física dos empregados. Os elementos essenciais para uma boa implementação e aplicabilidade, foram a: Comunicação Clara; Graduação de penalidades; Consistência na aplicação e Foco na melhoria contínua.

9. Disseminação do direito de recusa: Foi estabelecido prerrogativas internas e legais para os funcionários. Quando os mesmos percebem que a tarefa exigida pode prejudicar a sua integridade física ou mental, ele pode interrompê-la e até mesmo se recusar a fazê-

la. Isso tudo é amparado pela Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT), por meio do benefício intitulado Direito de Recusa.

- 10. Implantação de nova metodologia de Observações de Segurança:** As inspeções de segurança foram implementadas com o objetivo estratégico de reduzir acidentes e incidentes, fortalecer a conscientização das lideranças e fundamentar a empresa com dados para tomada de decisão proativa. Todos os observadores foram treinados em percepção de risco. A alta direção e as gerências têm a responsabilidade e obrigação de conduzir as observações de comportamento como demonstração de sua efetiva participação no PGSC.
- 11. Criação de Diálogos de segurança online:** A nova estrutura de diálogos de segurança online trouxe mais eficiência, engajamento e resultados positivos para o processo de transformação cultural da empresa. Dentro os benefícios observados, percebeu-se maior participação efetiva das equipes, debates mais práticos e relevantes, e a redução de comportamentos inseguros. A etapas seguidas para a estruturação desse processo, forma: Mapeamento dos processos atuais; Definição de diretrizes claras para a escolha dos temas; Nova estrutura no formato; Treinamentos direcionados para líderes e facilitadores de processos; Criação de ferramentas de acompanhamento; Feedbacks contínuos, e a integração com novas ferramentas.

Figura 8: Imagem ilustrativa de diálogo de segurança online



Fonte: Autor, 2024

- 12. Remodelagem das permissões de trabalho para atividades de riscos:** A revisão das permissões de trabalho foi considerada ações fundamentais para garantir maior segurança e conformidade com as normas. O documento autoriza que o trabalhador

atue de forma segura, ciente dos fatores relacionados com os riscos ocupacionais, treinado e protegido nas áreas que possuem riscos por um determinado período de tempo. Desta forma, a empresa X introduziu mais esse processo de controle dos trabalhadores que devem executar as atividades de risco.

13. Implementado um Sistema de Gestão à Vista: Foi desenvolvido um sistema de gestão à vista no Power BI para monitorar indicadores e resultados de saúde e segurança. Dentre os principais benefícios e impactos positivos, podemos destacar: Visualização clara e acessível; Tomada de decisão mais ágil; Transparência e engajamento; Monitoramento de KPIs; Integração com outros sistemas; Garantia de maior aderência ao cumprimento de normas regulamentadores e redução de custos com acidentes. A análise de dados em tempo real, transformou a segurança do trabalho em um processo estratégico, alinhado a outras diretrizes estratégicas da empresa.

Figura 9: Imagem de monitor com indicadores para gestão à vista



Fonte: Autor, 2024

14. Implementação da Academia de Segurança: A área de recursos humanos da empresa, juntamente com as áreas de segurança, comunicação e outras áreas, implantou uma academia como ferramenta de educação complementar para todos os colaboradores. Sem caráter punitivo ou disciplinar, essa ferramenta trabalha temas referentes ao comportamento seguro e percepção dos riscos de segurança, em todas as áreas da empresa.

15. Implantação de novo modelo de Plano Anual de Treinamento - PAT: O novo modelo de plano de treinamento foi criado como um projeto piloto. Alguns passos

foram trilhados para a efetiva implementação do PAT, como: Diagnóstico e Alinhamentos estratégico, mapeando as necessidades organizacionais; Definição de modelo; Busca do engajamento das áreas e lideranças; Realizado um novo desenho do programa, para efetiva implantação; Implantação e Acompanhamento das etapas; Avaliação dos resultados, e a sustentabilidade do modelo. A área de recursos humanos, juntamente com as lideranças das áreas e o suporte técnico da área da segurança, foram responsáveis pela construção e efetiva implementação do plano de treinamento documentado, estabelecido de maneira a contemplar temas diversos e direcionados para atendimento do PGSC.

Figura 10 Modelo de Card - ferramenta interna de comunicação de incidentes, acidentes e desvios de comportamento seguro



Fonte: Autor, 2024

- 16. Criação de ferramenta para comunicação interna e registro de incidentes, acidentes e desvios de comportamento com foco na conscientização:** Foi estabelecido meio de comunicação institucional, onde qualquer funcionário ou terceiro pode relatar desvios observados dentro das operações da empresa X;

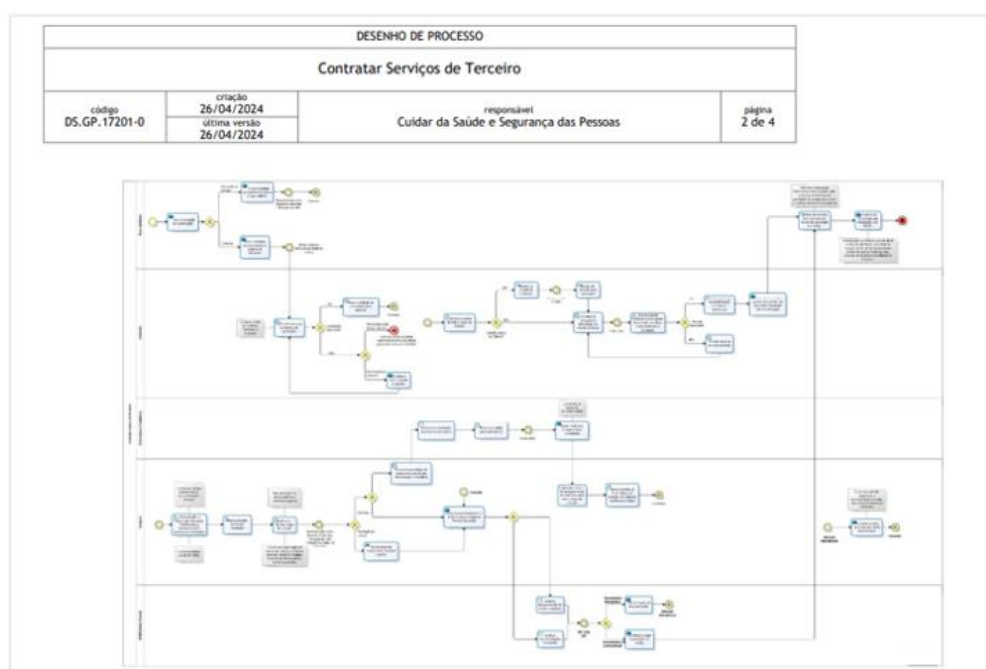
Figura 11 Imagem ilustrativas de treinamentos dinâmicos e direcionados aplicados



Fonte: Autor, 2024

17. Novo modelo de gestão de terceiros: Foram criados novos fluxos envolvendo a contratação de empresas terceiras, onde a área de saúde e segurança do trabalho passou a ser participante do processo de contratação, com objetivo de realizar as análises documentais regulatórias e aplicar integração admissional para os novos contratados. Esse processo foi classificado como crítico no início dos trabalhos, pois não havia nenhum controle sobre sua gestão. Após os trabalhos iniciais, foram criados fluxos, com objetivo de ordenar este processo. A partir desse momento, evidenciou-se maior controle dos riscos associados aos prestadores de serviços, fornecedores, contratados e parceiros que atuam dentro da organização. A efetiva implantação deste processo, tem apresentado resultados significativos, como a redução de passivos e contenciosos trabalhistas, garantindo contenção de despesas com processos judiciais e maior conformidade legal.

Figura 12: Imagem de fluxograma criado para o processo de Contratação de terceiros



Fonte: Autor, 2024

De maneira geral, o PGSC ainda requer melhorias, principalmente no que diz ao alinhamento das lideranças com a cultura de comportamento seguro. É possível observar que os líderes se esforçam em disseminar o comportamento seguro. No entanto, o principal desafio interno continua sendo a comunicação institucional, que necessita ser mais eficaz para consolidar essa mudança de cultura.

Como destaca Perdoncini (2019), o papel do líder é crucial na modelagem da cultura comportamental de segurança do trabalho, destacando a importância de uma comunicação eficaz e contínua.

18. Treinamentos de reflexão e mudança de comportamento

Os treinamentos de reflexão e mudança de comportamento são fundamentais para apoiar a mudança de cultura de segurança em qualquer organização, especialmente em ambientes de alto risco. Nestes momentos, busca-se explorar pontos estratégicos, como:

1. Conscientização e Engajamento;
2. Quebra de Resistência à Mudança;
3. Desenvolvimento de Habilidades Comportamentais;
4. Cultura Proativa em vez de Reativa;
5. Liderança como Agente de Transformação;
6. Mensuração e Melhoria Contínua.

Investir em treinamentos que vão além do cumprimento de normas e focam na transformação comportamental é essencial para criar uma cultura de segurança sustentável. Quando as pessoas internalizam valores de proteção e cuidado, a segurança deixa de ser uma obrigação e se torna um valor compartilhado.

Figura 13 Imagens ilustrativas de treinamentos aplicados



Fonte: Autor, 2024

4.5 Quadro resumos da implantação dos requisitos do PGSC

Quadro 1: Quadro resumo requisitos PGSC

Requisito	Descrição	Prazo de Implementação	Responsáveis
1. Carta Compromisso	Documento assinado por todos os colaboradores, incluindo alta direção, formalizando o compromisso com a segurança.	Fase I (12 meses) Jan/21 – Dez/21	Alta direção, RH, Segurança do Trabalho.
2. Regras de Ouro	Normas inegociáveis de segurança, baseadas nos principais riscos da organização.	Fase I (12 meses) Jan/21 – Dez/21	Alta direção, SESMT, Jurídico, RH.
3. Integração	Processo de integração de novos colaboradores com foco em segurança e comportamento seguro.	Fase I (12 meses) Jan/21 – Dez/21	RH, SESMT, Lideranças.
4. Programa de Comunicação	Plano de comunicação para disseminar a cultura de segurança e engajar colaboradores.	Fase I (12 meses) Jan/21 – Dez/21	Comunicação, Marketing, SESMT.
5. Gestão de Incidentes e Acidentes	Procedimento para registro, investigação e ações corretivas de incidentes/acidentes.	Fase I (12 meses) Jan/21 – Dez/21	SESMT, Lideranças, CIPA.
6. Programa de Reconhecimento	Sistema de reconhecimento para incentivar comportamentos seguros.	Fase II (24 meses) Jan/22 – Dez/23	RH, SESMT, Alta direção.
7. Medidas Disciplinares	Procedimento para aplicação de medidas disciplinares graduais em caso de descumprimento das regras.	Fase II (24 meses) Jan/22 – Dez/23	Jurídico, RH, SESMT.
8. Observação Comportamental	Método estruturado para observação e correção de comportamentos inseguros.	Fase II (24 meses) Jan/22 – Dez/23	Lideranças, SESMT.
9. Diálogo de Segurança	Reuniões curtas e periódicas para discutir temas de segurança.	Fase II (24 meses) Jan/22 – Dez/23	Lideranças, SESMT.
10. Academia de Segurança	Programa educacional complementar para reforçar a cultura de segurança.	Fase II (24 meses) Jan/22 – Dez/23	RH, SESMT, Comunicação.
11. Treinamentos	Plano de treinamentos contínuos em segurança, incluindo percepção de riscos.	Fase II (24 meses) Jan/22 – Dez/23	RH, SESMT.
12. Análise Gerencial	Reuniões trimestrais para monitorar o desempenho do PGSC e alinhar ações.	Fase III (18 meses) Jan/24 – Jun/25	Alta direção, SESMT, Lideranças.
13. Rating	Ferramenta para monitorar a evolução e maturidade do PGSC.	Fase III (18 meses) Jan/24 – Jun/25	SESMT, Alta direção.
14. Programa de Segurança com a Família	Envolvimento das famílias dos colaboradores no PGSC.	Fase III (18 meses) Jan/24 – Jun/25	RH, Comunicação, SESMT.

Fonte: Autor, 2024

- **Tempo de Análise:**

- O estudo abrangeu um período limitado (2016-2024), o que pode não capturar tendências de longo prazo ou variações sazonais nos dados.

- **Desafios na Implementação:**

- Resistência cultural à mudança, especialmente em unidades com baixa maturidade em segurança.
- Dificuldade em alinhar todas as lideranças ao PGSC, impactando a uniformidade da aplicação.

- **Alcance dos Dados:**

- Dados históricos anteriores a 2021 foram limitados devido à falta de registros sistematizados.
- Indicadores como Taxa de Frequência e Gravidade não estavam disponíveis para o período pré-PGSC.

- **Viés de Percepção:**

- Pesquisas de clima organizacional podem refletir viés de desejabilidade social (colaboradores respondendo de forma politicamente correta).
- Observações comportamentais dependem da subjetividade dos observadores.

- **Generalização:**

- Os resultados são específicos para uma cooperativa médica, limitando a aplicabilidade em outros setores.
- Fatores externos (como mudanças na legislação) não foram controlados no estudo.

- **Recursos:**

- Restrições orçamentárias, de pessoal e o período de pandemia, afetaram a velocidade de implementação de alguns requisitos.

- **Sustentabilidade:**

- Manter os resultados após a conclusão do PGSC exigirá continuidade de ações, o que depende do comprometimento contínuo da alta direção.

Essas limitações destacam a necessidade de estudos futuros com períodos mais extensos, maior diversidade de setores e métodos complementares (como análises qualitativas e quantitativas aprofundadas) para validar os resultados.

5 CONCLUSÃO

A pesquisa conduzida em diversas fontes literárias sobre o tema central deste estudo proporcionou um entendimento substancial para contribuir com o desenvolvimento deste trabalho. Isso foi possível ao analisar conceitos e abordagens utilizadas para avaliar a cultura de segurança de uma organização.

Inicialmente, o projeto estava focado no processo de avaliação da maturidade em segurança da empresa em estudo, mas teve seu escopo modificado por questões de confidencialidade, impedindo a exposição das informações principais. Portanto, o trabalho se concentrou na descrição das etapas realizadas até a formulação de propostas de ação para promover o desenvolvimento da cultura de segurança.

Ao examinar os dados de acidentes ocorridos nos últimos anos, foi observado que questões comportamentais dos trabalhadores emergiram repetidamente como fatores cruciais nas causas dos incidentes. Isso enfatizou a necessidade de uma análise abrangente da cultura de segurança em toda a organização.

Por meio da aplicação de um questionário em todos os níveis hierárquicos, foi possível determinar o nível de maturidade da empresa, revelando uma preocupação com a segurança, embora, em muitos casos, as práticas sejam implementadas apenas sob supervisão. Com base nos resultados do questionário, foram propostas várias melhorias destinadas a elevar a maturidade em segurança e aprimorar a percepção de risco entre todos os envolvidos, com o objetivo de prevenir acidentes. As melhorias sugeridas neste estudo já estão sendo implementadas.

Para garantir que essas ações atinjam os objetivos desejados, como proposta para o futuro, recomenda-se que o projeto seja acompanhado por meio do método PDCA e que novas pesquisas sobre percepção de risco sejam conduzidas para avaliar a eficácia das medidas e a possível evolução da maturidade em segurança da empresa.

REFERÊNCIAS

ALBINO, Carla; DE ALMEIDA VIDAL, João Carlos; PESCADÁ, Susana Soares Pinheiro Vieira. A importância da cultura organizacional na gestão da satisfação dos trabalhadores de três serviços de saúde públicos. **Revista Portuguesa de Investigação Comportamental e Social: RPICS**, v. 8, n. 1, p. 4, 2022.

ANDRADE, Alexsandro Luiz De et al. Burnout, clima de segurança e condições de trabalho em profissionais hospitalares. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, v. 15, n. 3, p. 233-245, 2015.

ASSI, Marcos. **Controles internos e cultura organizacional: como consolidar a confiança na gestão dos negócios**. Saint Paul, 2020.

BARILLAS, Cláudia Cecília Hernandez et al. Cultura de segurança em uma maternidade pública de ensino: conhecer para intervir. 2021.

BARROS, A. J. P.; LEHFELD, N. A. S. **Fundamentos de metodologia científica: um guia para a iniciação científica**. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

BENTO, Carolini Rodrigues et al. Quantitativo de acidentes de trabalho na construção civil de 2015-2019 no Brasil: Uma revisão. **A engenharia de segurança do trabalho e suas diversidades aplicadas na prática Volume**, v. 25, 2022, Editora Poisson Minas Gerais.

BEZERRA, Ana Lúcia Queiroz et al. O processo de educação continuada na visão de enfermeiros de um hospital universitário. **Revista Eletrônica de Enfermagem**, v. 14, n. 3, p. 618-25, 2012.

BORGES, Nathália DE Faria ; VILAÇA, Isabela Pessanha; LAURINDO, Quêzia Manuela Gonçalves. Acidentes do trabalho e cultura de segurança no setor da construção civil. **Exatas & Engenharias**, v. 11, n. 33, p. 19-33, 2021.

BRASIL. **Decreto nº 3.048, de 6 de maio de 1999**. Aprova o Regulamento da Previdência Social. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 7 maio 1999. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d3048.htm. Acesso em: 07/02/2025.

BRASIL. **Decreto nº 6.957, de 9 de setembro de 2009**. Institui a Política Nacional de Arquivos Públicos e Privados e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, seção 1, p. 1, 10 set. 2009. Acesso em: 07/02/2025.

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. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 25 jul. 1991. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8212cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8212cons.htm). Acesso em: 07/02/2025.

BRASIL. **Lei nº 10.666, de 8 de maio de 2003**. Altera a Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, que estabelece normas para licitações e contratos da Administração Pública, e dá outras

providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 9 maio 2003. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2003/110.666.htm. Acesso em: 07/02/2025.

BRASIL. Ministério Público do Trabalho (MPT). **Observatório de Saúde e Segurança do Trabalho (SST)**. Custos dos acidentes de trabalho no Brasil. Brasília: Observatório SST-MPT, 2021. Disponível em: [inserir URL se houver]. Acesso em: 07/02/2025.

BUFFON, Gabriela; DE AGUIAR, Jairo Leonardi; GODARTH, Kellerman Augusto Lemes. Maturidade da cultura de segurança no trabalho: aplicação do modelo de Hudson em um laticínio no sudoeste do Paraná. **Revista Administração em Diálogo-RAD**, v. 20, n. 2, p. 1-18, 2018.

CANCINO, Víctor Cancino; ALIAGA, Mario Vial. Instrumento de evaluación de la cultura organizacional: revisión sistemática de su aplicación. **Revista Venezolana de Gerencia: RVG**, v. 27, n. 97, p. 107-126, 2022.

CARVALHO, Luísa Cagica; VERISSIMO, Paula C. Do empreendedorismo social à responsabilidade social corporativa: Um estudo baseado numa metodologia qualitativa. **HOLOS**, v. 7, p. 59-76, 2018.

CARVALHO, Mariany de Oliveira; OLIVEIRA, Edenis Cesar de. Clima organizacional e sua influência no desempenho dos colaboradores: estudo empírico em empresa do interior do estado de São Paulo. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 15, n. 5, p. e3804-e3804, 2024.

CHAGAS, Dina. A importância da cultura de segurança na prevenção dos acidentes de trabalho. **linha**. [Consult. 20 Mai. 2019]. Disponível em http://www.academia.edu/29541612/A_import%C3%A2ncia_da_cultura_de_seguran%C3%A7a_na_preven%C3%A7%C3%A3o_dos_acidentes_de_trabalho, v. 14, 2016.

Cooper, J. O., Heron, T. E., & Heward, W. L. (2007). **Applied Behavior Analysis (2nd ed.)**. Pearson.

COOPER, M. D. **Safety Culture: A Framework for Improving Workplace Safety**. 1st ed. Wiley, 2020. Sim

COSTA, Giovana Cárceres; ARAÚJO, Luciana Mara Gonçalves; FERREIRA, Max André Araújo. Cultura Organizacional: conceitos e tipologias. **Boletim de Conjuntura (BOCA)**, v. 6, n. 16, p. 20-27, 2021.

CURRALEIRA, Amélia de Jesus Fonseca. **Observações de Segurança Comportamental numa Autarquia**. 2015. Tese de Doutorado. Instituto Politécnico de Setúbal. Escola Superior de Ciências Empresariais.

DALE, Edgar. **Audiovisual Methods in Teaching**. 3rd ed. New York: Holt, Rinehart and Winston, 1969.

FILGUEIRAS, Vitor Araújo; CARVALHO, S. A. A ocultação do adoecimento laboral no Brasil. **Saúde e segurança do trabalho no Brasil**, v. 4, n. 81, p. 79-119, 2017.

GANGA, G. M. D. Trabalho de conclusão de curso (TCC) na Engenharia de Produção: um guia prático de conteúdo e forma. São Paulo: Atlas, 2012.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOMES, Wilson Rocha et al. Cultura de segurança em aeroportos: proposta de metodologia para avaliação quantitativa. 2018.

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. **Production**, v. 23, p. 178-188, 2013.

GONÇALVES FILHO, Anastacio Pinto; ANDRADE, José Célio Silveira; MARINHO, Marcia Mara de Oliveira. Cultura e gestão da segurança no trabalho: uma proposta de modelo. **Gestão & Produção**, v. 18, p. 205-220, 2011.

LOPES, Rafael Siqueira; PEREIRA, Raphael. A viabilização da produção através da segurança do trabalho. **Destarte**, v. 8, n. 1, p. 39-52, 2018.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MOMENI, Nona. The relation between managers' emotional intelligence and the organizational climate they create. **Public personnel management**, v. 38, n. 2, p. 35-48, 2009.

PAULA, Silvânia Rodrigues de. **Transformando conhecimento em comportamento: estudo de caso de empresas de manufatura e serviços**. 2015. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Pernambuco.

PELEIAS, I. R.; EHRENTREICH, H. P.; SILVA, A. F.; FERNANDES, F. C. **Pesquisa sobre a percepção dos gestores de uma rede de empresas distribuidoras de um fabricante de autopeças sobre controles internos e gestão de riscos**. Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade. Senhor do Bonfim/BA, v. 7, n. 1, p. 06-28, 2017.

PERDONSINI, Cesar Mauricio. O papel do líder na modelagem da cultura comportamental de segurança do trabalho. 2019.

PORTELA, Helio Ricardo Duarte; FRANÇA, Sergio Luiz Braga. Segurança no trabalho em ambientes escolares da educação profissional: um caso do Instituto Federal. **Revista Eletrônica Debates em Educação Científica e Tecnológica**, v. 3, n. 02, p. 53-67, 2013.

SANTANA, Jose Jeronimo; ESTENDER, Antonio Carlos. Clima organizacional como satisfação dos colaboradores. **Revista Terceiro Setor & Gestão de Anais-UNG-Ser**, v. 12, n. 1, p. 20-33, 2019.

SANTOS, Neusa Maria Bastos F. **Cultura organizacional e desempenho: pesquisa, teoria e aplicação**. Saint Paul Editora, 2021.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3. ed. Florianópolis: UFSC, 2001.

SILVA, Maria Cristina; BORGES, Livia de Oliveira. Condições de trabalho e clima de segurança dos operários da construção de edificações. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, v. 15, n. 4, p. 407-418, 2015.

SILVA, Fabrícia Julia; CALAIS, Marina Reis Cláudio; SANTOS, Sheyla Rosane de Almeida. A pesquisa de clima organizacional como ferramenta de diagnóstico organizacional. **Entrepreneurship**, v. 5, n. 2, p. 23-35, 2021.

SILVEIRA, Fernanda Soares. Gestão comportamental: ferramentas que contribuem para o comportamento seguro. 2015.

SOARES, Eva Bessa; CURI FILHO, Wagner Ragi. Olhares sobre a prevenção dos acidentes de trabalho. **Produto & Produção**, v. 16, n. 4, 2015.

SOUZA, Tarciza Alves; JÚNIOR, Dejanir José Campos; MAGALHÃES, Sérgio Ricardo. A importância do clima organizacional. **Revista da Universidade Vale do Rio Verde**, v. 13, n. 1, p. 315-329, 2015.

VASSEM, Anna Silvia et al. Fatores constituintes da cultura de segurança: olhar sobre a indústria de mineração. **Gestão & Produção**, v. 24, n. 4, p. 719-730, 2017.

VERGARA, Sylvia Constantino. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

WEST, S. G., SMITH, H., FENG W. L.; LAWTHON, R. (1998). Research Excellence and Departmental Climate in British Universities. **Journal Of Occupational And Organizational Psychology**, 71 (3), pp. 261-281.