

Universidade Estadual Paulista

Andréia Mariano Alves

DESENVOLVIMENTO DE MODELO
DE DIAGNÓSTICO PARA
AVALIAÇÃO DO GRAU DE
MATURIDADE EM CULTURA DE
SEGURANÇA AMBIENTAL NOS
AMBIENTES DE TRABALHO

Jaboticabal

2019

ANDRÉIA MARIANO ALVES

DESENVOLVIMENTO DE MODELO
DE DIAGNÓSTICO PARA
AVALIAÇÃO DO GRAU DE
MATURIDADE EM CULTURA DE
SEGURANÇA AMBIENTAL NOS
AMBIENTES DE TRABALHO

Dissertação apresentada à Universidade Estadual
Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, como
exigência parcial para obtenção do grau de
Mestre em Administração.

Área de Concentração: Gestão de Organizações
Agroindustriais

Orientador: Prof.^a. Dra. Glaucia Aparecida Prates

Coorientador: Antônio Francisco Savi

Jaboticabal

2019

A474d

Alves, Andréia Mariano

Desenvolvimento de Modelo de Diagnóstico para Avaliação do grau de Maturidade em Cultura de Segurança Ambiental nos Ambientes de Trabalho : Um estudo de caso em uma empresa do ramo da indústria têxtil em Americana. / Andréia Mariano Alves. -- Jaboticabal, 2019

220 p. : tabs.

Dissertação (mestrado) - Universidade Estadual Paulista (Unesp), Faculdade de Ciências Agrárias e Veterinárias, Jaboticabal

Orientadora: Glaucia Aparecida Prates

Coorientadora: Antônio Francisco Savi

1. Gestão da segurança. 2. Acidentes do trabalho Prevenção. 3. Serviços de saúde ocupacional. 4. Avaliação de riscos ambientais. 5. Mitigação de riscos. I. Título.



UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA

Câmpus de Jaboticabal



CERTIFICADO DE APROVAÇÃO

TÍTULO DA DISSERTAÇÃO: DESENVOLVIMENTO DE MODELO DE DIAGNÓSTICO PARA AVALIAÇÃO DO GRAU DE MATURIDADE EM CULTURA DE SEGURANÇA AMBIENTAL NOS AMBIENTES DE TRABALHO

AUTORA: ANDREIA MARIANO ALVES

ORIENTADORA: GLAUCIA APARECIDA PRATES

COORDINADOR: ANTONIO FRANCISCO SÁVIA

Aprovada como parte das exigências para obtenção do Título de Mestre em ADMINISTRAÇÃO, especialidade: GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES AGROINDUSTRIAIS pela Comissão Examinadora:

Profa. Dra. GLAUCIA APARECIDA PRATES
 Câmpus Experimental de Itapeva / UNESP

Prof. Dr. FERNANDO DE LIMA CANEPELE
Departamento de Engenharia de Biosistemas-FZEA/USP / Pirassununga/SP

Prof.ª Dra. LESLEY CARINA DO LAGO ATTADIA GALLI
Departamento de Economia, Administração e Educação / FCAV / UNESP - Jaboticabal

Jaboticabal, 03 de setembro de 2019

Andréia Mariano Alves

DESENVOLVIMENTO DE MODELO DE DIAGNÓSTICO
PARA AVALIAÇÃO DO GRAU DE MATURIDADE EM
CULTURA DE SEGURANÇA AMBIENTAL NOS
AMBIENTES DE TRABALHO

Esta dissertação foi julgada e aprovada para a obtenção do grau de Mestre em
Administração no Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade
Estadual Paulista.

Jaboticabal, 09 de setembro de 2019.

Prof.^a. Dra. Glaucia Aparecida Prates (Orientadora)

Professora do Departamento de Economia, Administração e Educação, da Faculdade de
Ciências Agrárias e Veterinárias, campus, Jaboticabal, Universidade Estadual Paulista.

Profa. Dra. Lesley Carina do Lago Attadia Galli (Examinadora Interno)

Professora do Departamento de Economia, Administração e Educação, da Faculdade de
Ciências Agrárias e Veterinárias, campus, Jaboticabal, Universidade Estadual Paulista.

Prof. Dr. Fernando de Lima Caneppe le (Examinador Externo)

Professor do Departamento de Engenharia de Biossistemas, da Faculdade de Zootecnia
e Engenharia de Alimentos, campus, Pirassununga, Universidade de São Paulo.

“Dedico este trabalho a Deus, a grande força criadora do universo, para me dar forças para concluir este trabalho, dedico ao meu alicerce de vida à minha família e o apoio da minha orientadora que sempre me motivou em momentos difíceis.

Dedico especialmente ao meu amor Djailson, melhor amigo e companheiro, que sempre esteve pacientemente transmitindo-me incentivo, positividade e fraternidade, com profundo amor e gratidão.

Paz e Luz!”.

AGRADECIMENTOS

O desenvolvimento deste trabalho de dissertação contou com o auxílio de diversas pessoas, dentre as quais agradeço:

A professora orientadora Glaucia Aparecida Prates, que durante todos esses meses me acompanhou pontualmente, dando todo o apoio necessário para a elaboração do projeto.

Aos professores do curso, que através de seu compartilhamento de conhecimentos, permitiram que eu pudesse concluir este trabalho.

A todos que participarão das pesquisas, pela colaboração e disposição no processo de obtenção de dados.

Aos amigos e familiares pelo incentivo e energia positiva, pela compreensão de ausências.

Ao departamento da instituição pela colaboração, desde o atendimento, a limpeza, as instalações e equipamentos necessários para o desenvolvimento dos estudos.

Gratidão as boas vibrações energéticas que por excelência é o portal que me conecta com o Universo.

Momentos!

É exatamente disso que a vida é feita, de momentos. Momentos que temos que passar, sendo bons ou ruins, para o nosso própria aprendizado. Nunca esquecendo do mais importante: Nada nessa vida é por acaso.

Absolutamente nada. Por isso, temos que nos preocupar em fazer a nossa parte, da melhor forma possível. A vida nem sempre segue a nossa vontade, mas é perfeita naquilo que tem que ser.

Francisco Cândido Xavier.

RESUMO

Objetivo

O presente trabalho, tem por objetivo desenvolver métodos de mensuração de maturidade de cultura de segurança nos ambientes de trabalho no ramo da indústria têxtil, caracterizar e identificar os potenciais de perigos e riscos de acidentes de trabalho, e identificar os principais fatores que permitem avaliá-la.

Metodologia / Procedimentos de Pesquisa

O método escolhido para a realização do presente trabalho, foi o estudo de caso exploratório e descritivo, que compreende o planejamento, as técnicas de coleta de dados e as abordagens de análise dos dados, que visa o acesso mais próximo com o tema estudado e oferece informações mais detalhadas sobre o mesmo, facilitando a delimitação do assunto para o estudo e contribuindo para aprofundar os conceitos preliminares através da abordagem qualitativa das problemáticas de uma empresa no ramo da indústria têxtil.

Neste estudo serão avaliados os graus de maturidade da cultura de segurança ambiental no trabalho de estudos de casos de uma empresa têxtil no interior da cidade de São Paulo. Definir de cultura e conceituação de maturidade, de cultura e clima organizacional e segurança do trabalho. Estudar os modelos existentes nas pesquisas acadêmicas sobre a implementação de sistemas de gestão e cultura de segurança do trabalho e da cultura organizacional.

Resultados e Discussões

As empresas no ramo da indústria têxtil, sempre tiveram baixos índices de efetividade em relação a maturidade da cultura de segurança do trabalho os quais envolvem mais do que remover os perigos e criar procedimentos de segurança. Contudo, propõe a capacitação, motivação e engajamento por parte dos gestores e trabalhadores, e para isso ser efetivo é necessário envolver, motivar e trabalhar as pessoas para mudar suas atitudes, seus comportamentos e pensamentos, melhorando assim, suas capacidades de compreensão da situação. Uma cultura de segurança duradoura pode ser o processo de prevenção de acidentes, respeitar e conhecer normas e regulamentos é primordial para o êxito, diminuir perdas e danos.

Implicações Gerenciais

É indispensável que haja um roteiro, consistente e gradativo, que guie as equipes em direção à proteção do maior patrimônio de qualquer organização: seus funcionários.

Melhor continuamente a qualidade da comunicação e divulgar as normas que os trabalhadores devem cumprir, com mais clareza dentre os gestores e colaboradores. É importante fazer isso por meio de reuniões, do mural de recados ou até mesmo por e-mail, ou encontrar a melhor alternativa pra sensibilizar a todos pertencentes a organização.

O cumprimento das normas de segurança pode ser mais complicado para uns colaboradores do que para outros. É de extrema relevância que a empresa ofereça treinamento para os funcionários.

Conclusões e Limitações da Pesquisa

Como limitações, a dificuldade de convencimento por parte da empresa e disposição a se colocar disponível as avaliações que o presente trabalho propunha, este estudo focou mais na identificação dos fatores para mensurar a cultura de segurança presentes no questionário, visto que no Brasil este é o instrumento mais utilizado. No entanto, seria conveniente verificar que outros instrumentos de coleta de dados que são utilizados para verificar a cultura de segurança durante o desenvolvimento da pesquisa, foi possível perceber a evolução que a temática vêm recebendo nas filosofias de trabalho nos períodos estudados, talvez seja pelo contínuo desinteresse por parte das empresas em investir na segurança do trabalho, e o crescente casos de acidentes de grande porte que vêm ocorrendo nos últimos anos

Originalidade

Um dos fatores mais interessantes da segurança do trabalho é que ela pode ser aprimorada com o tempo. É por esse motivo que você deve dar autonomia para todos os colaboradores contribuírem com seu conhecimento e experiências adquirida do setor. A promoção da segurança no trabalho exige comprometimento de todos. É o cuidado individual de cada colaborador que, no final das contas, fará com que a empresa desenvolva o ambiente seguro do qual os profissionais desfrutarão no presente e no futuro.

Palavras-chaves: Cultura Organizacional, Clima Organizacional, Segurança do Trabalho, Gerenciamento de riscos, Agentes de riscos ambientais.

ABSTRACT

Purpose

This paper aims to develop methods for measuring safety culture maturity in work environments in the textile industry, to characterize and identify the potential hazards and risks of occupational accidents, and to identify the main factors that allow the assessment over there.

Design/methodology

The method chosen for this study was the exploratory and descriptive case study, which includes planning, data collection techniques and data analysis approaches, which aims at closer access to the theme studied and offers more detailed information about it, facilitating the delimitation of the subject for the study and contributing to deepen the preliminary concepts through the qualitative approach of the problems of a company in the branch of the textile industry.

This study will evaluate the degrees of maturity of the environmental safety culture in the case study work of a textile company in the interior of the city of São Paulo. Define culture and conceptualization of maturity, culture and organizational climate and work safety. To study existing models in academic research on the implementation of management systems and work safety culture and organizational culture.

Findings and Discussions

Companies in the textile industry have always had low rates of effectiveness with respect to the maturity of the work safety culture which involves more than removing hazards and creating safety procedures. However, it proposes empowerment, motivation and engagement on the part of managers and workers, and for this to be effective it is necessary to involve, motivate and work people to change their attitudes, behaviors and thoughts, thus improving their understanding of the situation. An enduring safety culture can be the process of accident prevention, respecting and knowing rules and regulations is paramount to success, decreasing loss and damage.

Management Implication

There is a need for a consistent, gradual roadmap that guides teams toward protecting the greatest asset of any organization: its employees.

Continuously improve the quality of communication and disseminate the standards that workers must comply with, more clearly among managers and employees. It's important to do this through meetings, the bulletin board, or even email, or find the best alternative to sensitize everyone in the organization.

Compliance with safety standards may be more complicated for some employees than for others. It is of the utmost importance that the company provide training for employees.

Conclusion and Research limitations

As limitations, the difficulty of convincing the company and willingness to make available the evaluations proposed by this paper, this study focused more on identifying

the factors to measure the safety culture present in the questionnaire, since in Brazil this is the most used instrument. However, it should be noted that other data collection instruments that are used to verify the safety culture during the development of the research, it was possible to notice the evolution that the theme has been receiving in the work philosophies in the studied periods, perhaps due to the continuous companies' lack of interest in investing in occupational safety, and the increasing cases of major accidents that have been occurring in recent years

Originality

One of the most interesting factors about job security is that it can be improved over time. That's why you should give all employees autonomy to contribute their knowledge of the industry. Promoting occupational safety requires commitment from everyone. It is the individual care of each employee that will ultimately enable the company to develop the safe environment that professionals will enjoy today and in the future.

Keywords: Organizational Culture, Organizational Climate, Occupational Safety, Risk Management, Environmental Risk Agents.

LISTA DE ABREVIATURAS

ABNT = Associação Brasileira de Normas Técnicas

APR= Análise Preliminar de Risco

CAT = Comunicação de Acidente de Trabalho

CIPA = Comissão Interna de Prevenção de Acidente

EPC = Equipamento de Proteção Coletiva

EPI = Equipamento de Proteção Individual

GSSO = Gestão de Segurança e Saúde Ocupacional

HACCP = *Hazard Analysis and Critical Control Point*

ISO = *International Organization for Standardization*

LTCAT = Laudo Técnico das Condições Ambientais do Trabalho

NBR = Norma Brasileira

NR = Norma Regulamentadora

OCAI = Instrumento de Avaliação de Cultura Organizacional

OHSAS = *Occupational Health and Safety Assessment Series*

OMS = Organização Mundial de Saúde

OSHA = Occupational Safety and Health Administration

PCMSO = Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional

PPRA = Programa de Prevenção dos Riscos Ambientais

RAT = Relatório de Acidente de Trabalho

SGO = Sistema de Gestão Operacional

SGSST = Sistema de Gestão de Segurança e Saúde no Trabalho

SIPAT = Semana Interna de Prevenção de Acidentes do Trabalho

SO = Saúde Ocupacional

SOCISO = *Social Security Organization*

SSO = Segurança e Saúde Ocupacional

SST = Segurança e Saúde no Trabalho

UNESP = Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Níveis de Maturidade em uso da Inteligência Competitiva.....	19
Figura 2 – Cultura Organizacional e Valores.....	36
Figura 3 – Processo de Cultura Organizacional.....	37
Figura 4 – Estágios da cultura e maturidade da cultura de segurança.....	42
Figura 5 – Espiral do sistema de segurança e saúde no trabalho.....	54
Figura 6 – Passos para a eliminação dos perigos na implantação de SGSSTs.....	58
Figura 7 – Estrutura Metodológica de Pesquisa.....	76
Figura 8 – Caracterização da Pesquisa.....	83
Figura 9 – Estudo de Caso: planejamento e métodos.....	85
Figura 10 – Estudo de Caso: planejamento e métodos.....	85
Figura 11 – Metodologia.....	86
Figura 12 – Coleta de Dados.....	88
Figura 13 – Atividades para o delineamento da pesquisa.....	92
Figura 14 – Etapas do estudo de caso.....	93
Figura 15 – Definição e desenho da pesquisa.....	95
Figura 16 – OCAI: 6 Keys Dimensions: Diagnosticar e mudar a cultura organizacional.....	103
Figura 17 – Processo de estudo de caso.....	108
Figura 18 – Metodologia do Mapa de Risco.....	141
Figura 19 – Legenda do Mapa de Risco.	142
Figura 20 – Identificação dos riscos no mesmo ambiente.....	142
Figura 21 – Mapa dos Riscos.....	143

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Definições sobre Cultura Organizacional.....	27
Quadro 2: Definições sobre Cultura de Segurança.....	33
Quadro 3 – Montagem e Segmentos da Agroindústria.....	44
Quadro 4 – Critérios e Indicadores de Qualidade de Vida no Trabalho.....	51
Quadro 5 – Principais motivações e obstáculos na implantação de SGSSTs.	58
Quadro 6 – Fatores utilizados em diferentes estudos para mensurar a maturidade da cultura de segurança.....	64
Quadro 7 – Fatores padrão mais utilizados.....	70
Quadro 8 – Concepção e elaboração dos Formulários.....	72
Quadro 9 – Vantagens do uso de Questionário.....	88
Quadro 10 – Desvantagens do uso de Questionário.....	88
Quadro 11 – Passos para a elaboração de um Questionário.....	89
Quadro 12 – As etapas da Metodologia de Eisenhardt.....	93
Quadro 13 – Metodologia de estudo de múltiplos casos com métodos combinados para o desenvolvimento de teorias com premissas na teoria das configurações no estudo de casos.....	97
Quadro 14 – Escala de Valores Organizacionais.....	101
Quadro 15 – Pontos Fortes da Cultura Organizacional.....	101
Quadro 16 – Utilização do Método de estudo de caso.....	106
Quadro 17 – Utilização do Método de estudo de caso.....	106
Quadro 18 – Limitações de pesquisa e Ações pertinentes.	107
Quadro 19 – Categorização dos Riscos (Severidade)	109
Quadro 20 – Categorização dos Riscos (Frequência).....	109

Quadro 21 – Matriz dos Riscos.....	110
Quadro 22 – Descrição dos níveis de risco.....	111
Quadro 23 – Descrição dos itens da Análise Preliminar de Risco.....	112
Quadro 24 – Análise de Risco do Processo do trabalho.....	114
Quadro 25 – Análise Preliminar de Risco do trabalho.....	118
Quadro 26 – Lista de Verificação de EPI`s.....	131
Quadro 27 – Lista de Verificação dos Ambientes do trabalho.	135
Quadro 28 – Questionário para elaboração do Mapa de Risco.....	136
Quadro 29 – Índice de Mensuração de Fatores de Segurança.....	156
Quadro 30 – Principais dificuldades encontradas no gerenciamento do SGSST nas empresas estudadas.....	157
Quadro 31 – Ações de Segurança.....	162
Quadro 32 – Mensuração da Escala de Valores Organizacionais.....	166
Quadro 33 – As principais Implicações Gerências Propostas a Empresa “X”.....	172

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	19
1.1 Problema de Pesquisa.....	25
1.2 Objetivos.....	25
1.3 Justificativa.....	25
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	27
2.1 Cultura Organizacional.....	27
2.1.1 Relação entre Cultura Organizacional e Liderança	30
2.2 Cultura de Segurança do Trabalho	34
2.3 Maturidade da Cultura de Segurança do Trabalho	41
2.4 Produtividade do Trabalho	45
2.5 Clima Organizacional.....	51
2.6 Segurança Ambiental do Trabalho	54
2.7 Gerenciamento de Riscos	57
3 MATERIAL E MÉTODOS	69
3.1 Caracterização de Agroindústrias	69
3.1.1 Caracterização de Empresas do Ramo de Indústria Têxtil.....	71
3.2 Caracterização da Pesquisa Acadêmica.....	73
3.3 Caracterização da Pesquisa.....	84
3.4 Etapas da coleta de dados e a Pesquisa de campo	85
3.5 Avaliação através do Questionário	88
3.5 Análise de Estudo de Caso	94
3.6 Modelos de diagnósticos de Cultura Organizacional a serem estudados.....	102
3.7 Limitações da Pesquisa.....	107
3.8 Questões do Instrumento de Avaliação.....	111
3.8.1 Grupo de Variáveis do Referencial	118
3.8.1.1 Grupo de Variáveis – Adequação do Clima Organizacional.....	120
3.8.1.2 Grupo de Variáveis – Implantação e Avaliação e Correção dos Fatores Comportamentais	121
3.8.1.3 Grupo de Variáveis – Implantação da Segurança do Trabalho.....	122
3.8.1.4 Grupo de Variáveis – Identificação e Cumprimento das Metas e Objetivos da Organização	123
3.8.1.5 Grupo de Variáveis – Implantação da Gestão de Comunicação	125
3.8.1.7 Grupo de Variáveis – Implantação da Avaliação da ética, valores e conceito de Cultura Organizacional.....	129

4 RESULTADOS DO PROCESSO DE GESTÃO E SEGURANÇA DO TRABALHO DA INDÚSTRIA TÊXTIL EM AMERICANA	131
4.1 Aspectos Gerais da Empresa de Industria Têxtil	131
4.2 Aspectos Analisados da Empresa de Industria Têxtil	132
4.2.1 Aplicação da Planilha de Análise Preliminar de Risco – APR	133
4.2.2 Análise do Uso de EPI's e Verificação da Segurança do Ambiente Laboral. ...	136
4.2.3 Aplicação do Questionário para Elaboração do Mapa de Risco	138
<i>4.2.3.1 Grupo 1 – Riscos Físicos</i>	<i>138</i>
<i>4.2.3.2. Grupo 2 – Riscos Químicos.....</i>	<i>139</i>
<i>4.2.3.3. Grupo 3 – Riscos Biológicos.....</i>	<i>140</i>
<i>4.2.3.4. Grupo 4 – Riscos Ergonômicos.....</i>	<i>140</i>
<i>4.2.3.5. Grupo 5 – Riscos de Acidentes.....</i>	<i>141</i>
4.2.4 Elaboração do Mapa de Riscos sob uma perspectiva de uma área do layout da Empresa “X”	143
4.2.5 Questões a serem investigadas, relacionada a Empresa “X” do Ramo Industrial Têxtil.....	148
<i>4.2.5.1 Questões sobre o Clima Organizacional</i>	<i>148</i>
<i>4.2.5.2 Questões sobre a Avaliação e Correção dos Fatores Comportamentais.....</i>	<i>149</i>
<i>4.2.5.3 Questões sobre a Melhoria Contínua</i>	<i>150</i>
<i>4.2.5.4 Questões sobre a Identificação e Cumprimento das Metas e Objetivos da Organização</i>	<i>150</i>
<i>4.2.5.5 Questões sobre a Gestão da Comunicação.....</i>	<i>151</i>
<i>4.2.5.6 Questões sobre Gestão dos Gestores.....</i>	<i>153</i>
<i>4.2.5.7 Questões sobre a Avaliação da Ética, Valores e Conceito de Cultura Organizacional</i>	<i>154</i>
4.2.6 Aplicação do Índice de Mensuração de Maturidade da Cultura Organizacional do Trabalho	156
5 RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	159
5.1 Análise das Características dos Estágios da Cultura e Maturidade de Segurança do Trabalho.....	163
5.2 Evolução dos Estágios da Cultura e Maturidade de Segurança do Trabalho da Empresa “X”	166
5.2 Mensuração da Escala de Valores Organizacionais	168
5.3 Implicações Gerenciais.....	171
6 CONCLUSÕES.....	175
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	177
APÊNDICE A- CARTA CONVITE PARA PESQUISA – ENTREVISTAS COM GESTORES.....	214

APÊNDICE B – FORMULÁRIO DE CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA PARA INSTRUMENTO DE PESQUISA	215
APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTAS COM GESTORES	216

1. INTRODUÇÃO

Atualmente o Sistema de Gestão de Segurança do Trabalho está mudando a maneira de analisar problemas pontuais, tais como, os relacionados ao uso de Equipamentos de Proteção Individual (EPI), implantação de medidas de proteção coletiva, treinamento, punição, educação dos trabalhadores e o não cumprimento das normas e dos procedimentos de segurança, focados em medidas preventivas. Desta forma, existe uma tendência de enfatizar aspectos organizacionais como a cultura de segurança no trabalho (DE MARCHI, BURTET, e PEREIRA, 2018).

A segurança do trabalho é a ciência que atua na prevenção dos acidentes do trabalho. Sob o ponto de vista legal, o acidente do trabalho é o que ocorre pelo exercício do trabalho a serviço da empresa, provocando lesão corporal ou perturbação funcional que cause morte, perda ou redução, permanente ou temporária, da capacidade para o trabalho (art. 19 da Lei nº 8.213/91) (SALIBA, 2010).

Para os estudos sobre cultura de segurança tem por objetivo, caracterizar e identificar os principais fatores que permitem avaliá-la, quando o conceito de cultura é bem empregado nas empresas, seu resultado na maioria dos casos será de maturidade da cultura organizacional juntamente com o objetivo de prevenção de acidentes. Logo surgem desafios para melhorar os ambientes de trabalho, a postura dos trabalhadores de autoconfiança e inadimplência e a necessidade de redução de incidentes e acidentes (BARBOSA e RODRIGUES, 2018).

Uma cultura de segurança estabelecida é crucial para o florescimento, o sucesso e o bom desempenho do Sistema de Gestão de Segurança do Trabalho (CHOUDHRY; FANG; MOHAMED, 2007).

“A organização de uma empresa consiste em sua estrutura, suas políticas e sua cultura, que podem se tornar disfuncionais em um ambiente de negócios em rápida transformação. Enquanto a estrutura e as políticas podem ser alteradas (com dificuldade), a cultura da empresa é quase impossível de ser mudada. Entretanto, a mudança da cultura corporativa é frequentemente a chave para a implementação bem-sucedida de uma estratégia.” (KOTLER, 2000)”.

Através do aumento da competitividade do mercado atual, as organizações de trabalho buscam inovação e melhorias do desempenho da maturidade organizacional e de gestão.

Necessitam do alinhamento entre os objetivos da empresa e a viabilidade de alcançar a satisfação dos clientes, melhorar a produtividade e consequentemente, maior sucesso do negócio. Para que isso aconteça é muito importante que haja uma boa gestão dos processos de maturidade organizacional. Para Bilhim, (1996), a cultura significa mais do que as normas ou os valores do grupo, traduzindo-se sim numa resposta genérica aos problemas que podem surgir, baseada em sucessos conseguidos perante situações passadas. A cultura organizacional está em constante formação e aperfeiçoamento, adaptando-se às alterações no meio ambiente e aos distintos problemas internos; todavia, os elementos chave estáveis na vida do grupo, completamente assimilados, não sofrem alterações.

Percebe-se a vinculação entre a cultura organizacional e o clima organizacional da empresa, pois o clima é definido a partir da forma que é gerida a cultura. Características estas que definem uma cultura organizacional existem em qualquer instituição num maior ou menor grau contínuo, a avaliação de cada um dos aspectos relacionado com o desenvolvimento organizacional permite então obter a imagem da cultura de uma determinada organização, e definir com clareza as suas particularidades.

O gestor da empresa, pode criar uma cultura saudável da organização através do bom tratamento aos seus funcionários, motivá-los a retribuir com os demais funcionários da organização, pois se o clima laboral é bom os funcionários sentem-se incentivados a dar continuidade a essa cultura organizacional.

O Brasil, pela falta de estudos empíricos sobre a cultura de segurança embora seja um tema de suma relevância, vejamos que pouco se investe e pouco procura-se incentivar essa temática, sendo o Brasil um crescente país com altos índices de falta de segurança do trabalho em diversos setores e que acabam acarretando graves acidentes tanto com as pessoas que trabalham nas grandes organizações, tanto com a população residente próximas as áreas afetadas e o meio ambiente. Dentro deste contexto criar modelos para identificar o estágio de maturidade de cultura de segurança do trabalho é extremamente necessário. Segundo Fleming (2001), o conceito de maturidade de cultura de segurança é novo, portanto, é importante explorar seu potencial com a finalidade de melhorar a segurança do trabalho nas organizações.

No entanto, para Guimarães (2016) nos deparamos com organizações que mantêm métodos informais de avaliação de cultura organizacional e o grau de maturidade. Duarte Gomes (2000) refere-se também, que na gênese da contínua preocupação com a temática da cultura organizacional, se encontra a ineficácia demonstrada pelos tradicionais modelos de gestão. Sendo as organizações, tal como preconizou Bertalanffy, sistemas abertos, ou seja, em

constante interação e sob influência das turbulências do ambiente externo, necessitam adaptar-se a essas velozes mudanças, sob pena de perderem viabilidade.

O Grau de maturidade de uma empresa mostra o quanto seus processos estão alinhados, a importância dada a qualidade, consequentemente, a melhoria contínua, e como os colaboradores da organização estão estruturados para gerar valor ao seu cliente final. Dessa forma, a avaliação do nível de maturidade torna-se de extrema importância (EGÍDIO, 2016).

Segundo o modelo de Rodrigues e Riccardi (2007), que classifica tal maturidade em cinco níveis: Informal, Formal, Disciplinado, Controlado e Otimizado. Cada grau de maturidade possui características essenciais, e sua identificação no Sistema de Inteligência Competitiva é que permite a atribuição do nível de maturidade. A interpretação da maturidade em uso da Inteligência Competitiva, segundo os cinco níveis de maturidade, propostos na obra de Rodrigues e Riccardi (2007), explicitas na figura 1. Demonstrem que essa mensuração da maturidade pode ser relacionada com a cultura e o clima organizacional e outros tipos de níveis de maturidade.

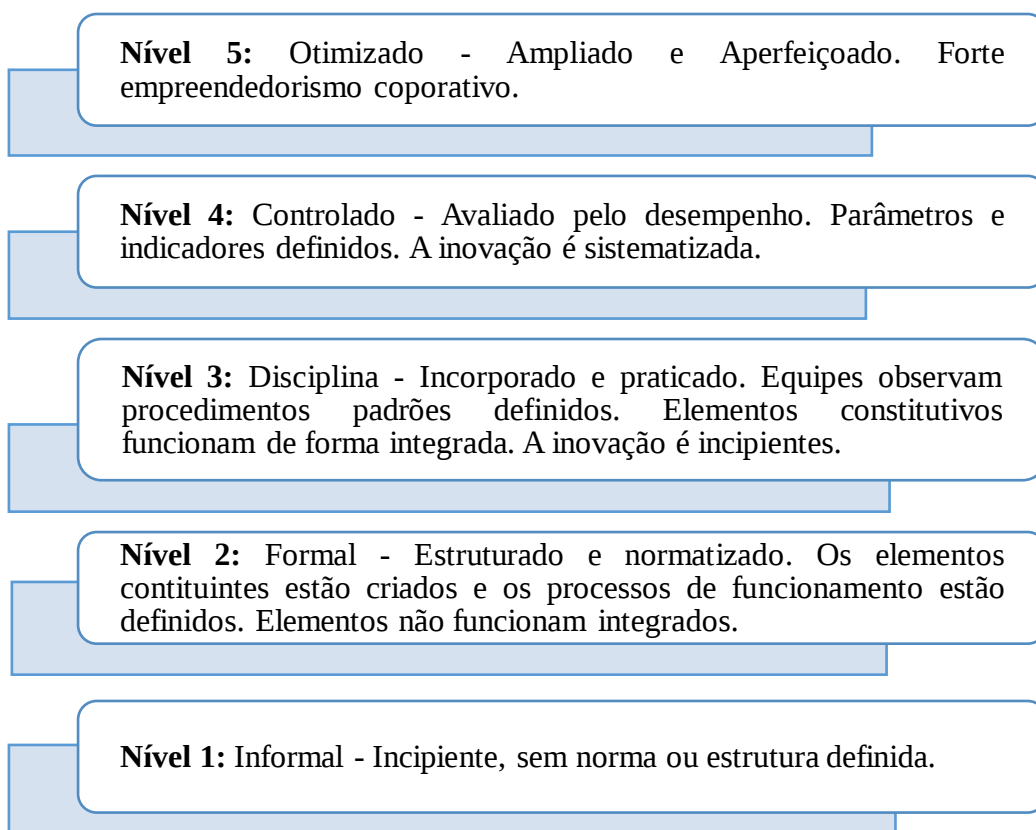


Figura 1: Níveis de Maturidade em uso da Inteligência Competitiva.

Fonte: Rodrigues; Riccardi, (2007). Adaptado pela autora (2018).

Quanto maior o nível de maturidade do sistema, maior a capacidade competitiva da organização em função das informações providas (SIERRA, 2011).

O conceito de cultura de segurança é relativamente novo, existem certas divergências dos autores com sua conceituação, tornando seu conceito não muito claro. Segundo alguns pesquisadores, o conceito exposto pelo relatório do acidente da Chernobyl deixou o termo cultura de segurança no trabalho em aberto a interpretações e sem definição de como avaliá-las (FLEMING, 2001; CHOUDHRY; FANG; MOHAMED, 2007 apud GONÇALVES FILHO; ANDRADE; MARINHO, 2011).

As empresas podem direcionar-se ao objetivo de embutir a segurança do trabalho ferramentas interativas na avaliação ambiental nos postos de trabalho. Portanto é relevante criar-se um modelo de avaliação. Permitir que a identificação dos riscos e oportunidades relacionados à segurança do trabalho seja consciente e garanta que eles sejam corretamente avaliados e gerenciados.

Uma cultura de segurança estabelecida é favorável para o sucesso e um bom desempenho do sistema de gestão de segurança do trabalho, pois em um ambiente onde existe cultura de segurança, as atitudes e os comportamentos dos indivíduos com relação à segurança se desenvolvem (HOPKINS, 2005 apud, GONÇALVES FILHO, 2011).

A cultura de segurança no trabalho pode ser avaliada e mensurada através dos fatores que a constituem e caracterizam. A análise dos dados da pesquisa, será realizada junto aos funcionários operacionais, visará demonstrar o estágio do grau de maturidade.

As empresas, por sua vez, podem direcionar-se ao objetivo de construir uma cultura de segurança do trabalho consciente, e eficaz quanto à prevenção de acidentes e doenças ocupacionais, e garantir que o grau de maturidade da sua cultura de segurança seja corretamente avaliado e gerenciado. Logo, conhecer a maturidade da cultura existente em uma empresa é essencial para a formatação de planos de mudanças, quando necessárias (VASSEM, 2017).

Através do (Sistemas de Gestão da Segurança e Saúde no Trabalho), A implantação de SGSSTs tem sido a principal estratégia das empresas para minimizar o sério problema social e econômico dos acidentes e das doenças relacionadas ao trabalho, sendo, ainda, um importante fator para o aumento de sua competitividade (TRIVELATO, 2002).

A cultura de segurança no trabalho pode ser avaliada e mensurada através dos fatores que a constituem e caracterizam. As empresas, por sua vez, podem direcionar-se ao objetivo de construir uma cultura de segurança do trabalho consciente, e eficaz quanto à prevenção de

acidentes e doenças ocupacionais, e garantir que o grau de maturidade da sua cultura de segurança seja corretamente avaliado e gerenciado (MARCHI, BURTET e PEREIRA, 2018).

Os valores são o aspecto central de cultura organizacional, importantes para o sucesso da organização e devem ser considerados como elementos norteadores para o comportamento organizacional no dia-a-dia (Freitas, 1991; 2007). De acordo com Demo, Fernandes e Fogaça (2017), os valores têm como função orientar a organização e guiar comportamentos que são de extrema importância para o dia-a-dia da empresa. Schein (2001; 2009) revela que os valores expressam a cultura manifesta das organizações que consiste em elementos compartilhados, que constituem os padrões para perceber, pensar, sentir e, sobretudo, agir, orientando tanto os comportamentos individuais das pessoas, quanto às interações humanas coletivas no âmbito da organização.

Incide em analisar dos dados da pesquisa, que será realizada junto aos funcionários operacionais, visará demonstrar o estágio do grau de maturidade.

Tamayo e Borges (2006) compreendem que a percepção dos valores organizacionais é resultado tanto do que é transmitido por meio de documentos oficiais da empresa e do discurso oficial dos gestores, quanto das práticas adotadas, das atitudes dos dirigentes e dos pares e de tudo aquilo que ocorre no cotidiano da organização.

Logo, conhecer a maturidade da cultura existente em uma empresa é essencial para a formatação de planos de mudanças, quando necessárias. Acrescentar à segurança do trabalho ferramentas interativas na avaliação ambiental nos postos de trabalho. Portanto é relevante criar-se um modelo de avaliação. Permitir que a identificação dos riscos e oportunidades relacionados à segurança do trabalho seja consciente e garanta que eles sejam corretamente avaliados e gerenciados (FERMO, 2015).

De acordo com Freitas (2007), os valores são importantes pois podem elevar o comprometimento com a organização, o sentimento de sucesso pessoal e a autoconfiança. Ademais, os valores organizacionais além de fortalecer a cultura e a identidade organizacional, fortalece os princípios motivacionais do trabalhador (Vieira e Gomes, 2013).

No que se refere a João Bilhim (1996):

“A cultura define com clareza as fronteiras organizacionais, ao distinguir cada uma de todas as restantes; também agrega os membros da instituição em torno de uma identidade partilhada, facilitando a sua adesão aos objetivos gerais da organização, empenhando-se na procura

do bem comum. Surge igualmente como um mecanismo de controlo relativamente aos comportamentos dos empregados.”

Bilhim (1996) acrescenta ainda que a cultura poderá ser transmitida de diversas formas, das quais destaca as histórias (narrativas sobre acontecimentos passados que fornecem explicações e legitimam as práticas atuais), os rituais (sequências de atividades que definem aquilo que é realmente importante para a organização, em termos de valores intrínsecos ou de metas a atingir), os símbolos (logotipo, uniformes, automóveis, arquitetura dos espaços..., são suportes que transmitem mensagens aos empregados), e a linguagem (desenvolvimento de terminologia típica, com a criação de siglas ou mesmo de palavras apenas compreendidas no seio da organização).

Paralelamente à avaliação da cultura, serão utilizadas outras metodologias consagradas e embasamentos teóricos para propor e avaliar um programa de comportamento seguro em empresa agroindustrial do ramo têxtil.

Portanto, segundo Guimarães (2016) conhecer a maturidade da cultura de segurança no trabalho de uma organização torna-se fundamental, visto que, as organizações poderão priorizar a execução de ações para áreas que necessitam de suporte, a fim de desenvolver uma cultura de segurança.

Um modelo de maturidade é uma representação simplificada da realidade, para medir a qualidade dos processos de negócios. Dependendo do modelo, diferentes estágios de maturidade dos processos de negócios são descritos (FRITZ, 2013 apud KLUTH et al, 2014).

Este trabalho está dividido em seções. Nesta primeira aborda-se uma breve introdução ao tema, apresentando a pergunta de pesquisa e o objetivo que nortearam este estudo. Na seção que segue apresenta-se uma revisão de literatura sobre cultura organizacional, ferramentas de administração e a relação entre a cultura organizacional e a liderança, cultura de segurança do trabalho, produtividade, clima organizacional, segurança nos ambientes do trabalho, gerenciamento dos riscos e maturidade da cultura de segurança. Na seção três expõem-se, os aspectos metodológicos empregados na pesquisa. Na seção quatro abordam-se os resultados e uma análise dos mesmos e por fim, na seção cinco apresentam-se as considerações finais deste estudo.

1.1 Problema de Pesquisa

Como desenvolver um modelo amplo capaz de avaliar o grau de maturidade em cultura de segurança do trabalho em diferentes tipos de indústrias, como a indústria têxtil. Através de estudos de casos?

1.2 Objetivos

Desenvolver um modelo de diagnóstico de avaliação da maturidade em cultura de segurança ambiental nos ambientes de trabalho. Segue abaixo os objetivos específicos:

- Realizar o levantamento bibliográfico e analisar a viabilidade dos modelos existentes para conceituar a cultura, mensurar o clima e a maturidade organizacional;
- Analisar o modelo de diagnóstico em uma empresa têxtil e fazer aplicação do questionário;
- Caracterizar a cultura organizacional e o clima organizacional. Com foco nos métodos, estruturas, mecanismos da maturidade de cultura organizacional em relação a produtividade e a postura do trabalhador;
- Propor adequações para o modelo de maturidade estudados, desenvolvendo uma estruturada diagramação das sequências dos métodos utilizados para a integração das ferramentas de diagnóstico;

1.3 Justificativa

O projeto tem como propósito investigar os modelos de diagnóstico que analisam o comportamento das organizações agroindustriais, quanto a cultura organizacional e de segurança do trabalho, com a premissa de aplicar na prática a teoria descrita no projeto na fase acadêmica, proporcionar à empresa analisada uma contribuição sobre a implantação de ações de prevenções e medidas de controle de riscos, tanto para os trabalhadores quanto para a empresa, precavendo-se de danos que causam perda às pessoas, a organização e ao meio ambiente. Realizando uma gestão sobre fatores relacionados à sua maturidade e cultura organizacional, uma elaboração de políticas que estruturem o processo de qualidade de vida no trabalho nestes ambientes agroindustriais.

Grandes mudanças sociais vêm sendo provocadas pelo avanço tecnológico, e a busca pela máxima produtividade, rendimento dos lucros garantindo a qualidade de vida no trabalho. Portanto, há relevância econômico-social através do investimento de melhoria contínua na cultura organizacional.

O tema proposto traz originalidade porque a pouca conscientização da sociedade sobre os efeitos do desenvolvimento ocorre de forma lenta e as adaptações necessárias não acontecem com o mesmo ritmo e o mesmo incentivo.

Por esse motivo a cultura organizacional tem sido motivo estudada por vários autores renomados na área da ciência administrativa, assim este trabalho pretende acrescentar a influência da cultura organizacional no grau de maturidade das organizações. Deste modo, esta pode ser conceituada como um conjunto de crenças, hábitos e valores institucionalizado, partilhados pelos membros de uma organização produzindo normas de comportamento.

A cultura organizacional atualmente está aquecida e é responsável pela força competitiva. Através dessas metas e instruções claras aos seus trabalhadores alcança seu sucesso, capacita seus membros e diminui gastos com falhas, acidentes e promove a melhoria contínua.

É importante justificar a contribuição da pesquisa para:

- O avanço do desenvolvimento torna-se necessário a demonstração do estágio atual do tema.
- Contribuição e o provável avanço do desenvolvimento da pesquisa no campo teórico ou empírico.
- O avanço de ordem pessoal e o avanço do profissional na área acadêmica poderá ser de suma importância na qualidade do futuro trabalho que o profissional desenvolverá.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 Cultura Organizacional

A multiplicidade de conceitos referentes à cultura organizacional pode ser vista a seguir em algumas definições elaboradas por diferentes autores. Uma das definições mais citadas e utilizadas é sem dúvida a de Schein (2009). Segundo ele a cultura pode ser definida como: Um padrão de suposições básicas compartilhadas, que foi aprendida por um grupo à medida que solucionava seus problemas de adaptação externa e de integração interna. Esse padrão tem funcionado bem o suficiente para ser considerado válido e, por conseguinte, para ser ensinado aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas. (SCHEIN, 2009, p. 16). Freitas (2007) acredita que a cultura organizacional recebeu contribuições das mais diversas ciências e áreas de conhecimento, como da Antropologia Cultural, da qual utiliza a prática da lógica fundamental.

Souza et al. (2015) afirma que o estudo da cultura se encontra dentro da área da administração como uma das causas chave para obtenção de melhor desempenho organizacional. Eles defendem que as empresas capazes de relacionar cultura e estrutura de forma estratégica, destaca-se positivamente em comparação com outras que não atuam com tal estratégia.

Neste mesmo sentido, Daft (2003) aponta que a cultura reforça a estratégia e a estrutura que a empresa precisa para ser eficaz. Conforme Fortado e Fadil (2012) a cultura organizacional foi apontada pelos pesquisadores, por décadas, como um importante fator de vantagens para as organizações, sendo realizados diversos estudos para a compreensão da relação entre cultura e desempenho organizacional. Os estudos também comprovam que a compatibilidade cultural é fator relevante para o sucesso de estratégias de expansão, fusão e aquisição de empresas.

Estudos sobre cultura organizacional assume destaque em debates acadêmicos nas últimas décadas, havendo várias abordagens para conceituar e refletir cultura (Cameron e Quinn, 2006; Deal e Kennedy, 1982; Schein, 1995).

Segundo Schein (1995), a cultura organizacional pode ser entendida como o conjunto de pressupostos básicos que um grupo organizacional cria.

French e Bell (1971) caracterizam o desenvolvimento organizacional como um esforço a longo prazo para melhorar os processos de solução de problemas e renovação de uma organização, através de uma gestão mais eficaz e colaborativa da cultura organizacional.

Para desenvolver a prática de cultura deve-se colocar em prática com atitudes e percepções que as pessoas sentiram dentro das organizações, que evoluirá de acordo com as ações e comportamento que as pessoas empregam dentro do ambiente de trabalho, itens esses relacionados à organização. Sendo assim, uma gestão de cultura organizacional bem estabelecida gera ótimos resultados e ganho de produtividade e prevenção de acidentes. Normas culturais surgem e mudam em virtude de onde os líderes focam suas atenções, de como reagem a crises, de quais sejam seus modelos de comportamento e de quem eles atraem para suas organizações. E então, as características e qualidades de uma cultura organizacional são ensinadas por suas lideranças e eventualmente adotadas por seus seguidores (BASS e AVOLIO, 1993).

De acordo com O'reill (2008) que explicam que o compromisso organizacional é um fator determinante para a cultura de uma organização porque mede o envolvimento dos trabalhadores no seu trabalho, revelando a dedicação destes exprimindo assim a lealdade às crenças da organização. De acordo com diversos autores (Denison, 1984; Kilmann, 1985; Kotter, 1998; O'Reill, 2008), a cultura organizacional pode ser definida como o conjunto de pressupostos, valores, atitudes e ideais que são adquiridas dentro da organização e que se refletem no pensamento, sentimento, e comportamento dos membros da mesma, mas também nos produtos não materiais das organizações.

A cultura organizacional exerce influência, pois, na maneira como as pessoas lidam com o trabalho, nas relações interpessoais, no relacionamento entre empregados e a gestão organizacional e nos padrões de tomada de decisão, podendo afetar positiva ou negativamente a competitividade e o desempenho organizacionais. Desse modo, são predominantes os estudos que consideram a cultura organizacional um fator de diferenciação de empresas bem-sucedidas em contextos competitivos e fator de sobrevivência em setores dinâmicos da economia. (SILVA, 2018).

Segundo Barbosa (2016), de forma mais resumida, a cultura organizacional aborda conceitos de crença, moral, costume, conhecimento e hábitos, dentre outros.

Conforme Beltrão e Cardoso (2009), a cultura organizacional é um dos aspectos mais importantes da organização para o direcionamento das suas atividades, pois orienta as decisões de gestão em todos os níveis da estrutura organizacional.

AUTOR	DEFINIÇÃO	ANO
Schein	Conjunto complexo de pressupostos, símbolos, artefatos, conhecimentos e normas, frequentemente personificado em heróis e difundido na empresa pelos sistemas de comunicação e pela utilização de mitos, histórias, rituais, etc.	1992
Trompenaars	Forma de expressar as atitudes dentro de uma organização e se diferenciam entre si por meio de soluções distintas a problemas específicos.	1994
Fleury e Fleury	Conjunto de valores com capacidade de organizar, definir significados e construir uma identidade organizacional, que podem agir como elementos de comunicação e consenso, como também expressar relação de dominação.	1995
Neves	Consistência das práticas e dos símbolos organizacionais. A clara identificação dos valores organizacionais e a forma de partilhar reduzem as incertezas e diminuem a ansiedade derivadas da falta de conhecimento e confusão sobre o tema, ajudando a dar sentido às atividades passadas, presentes e futuras.	2000
Cameron et Quinn	Valores e princípios entendidos como corretos, expectativas, memórias coletivas e definições existentes na rotina das organizações, entende-se “como as coisas são feitas por aqui”.	2001
Curvello	Sistema integrado de valores, crenças e regras de conduta que é adquirido mediante o convívio social, e que determina e delimita também quais são os comportamentos aceitos por uma sociedade na qual a cultura possui uma dinâmica complexa que não apresenta uma sequência de linearidade, sendo criada por uma rede social que se realimenta pelo reforço de fatores como hábito, valores, crenças e regras de conduta, mas não se limita à repetição das ações dentro do grupo social.	2002
Campos e Dias	Conforme apresentado anteriormente, o conceito de cultura organizacional é um tema vasto possuindo conceitos variados de acordo com a análise de cada pesquisador sobre o	2012

	assunto, comporta abordagens do ponto de vista antropológico, sociológico, psicológico e empresarial, por isso não se pode julgar a existência de cultura certa ou errada... Culturas corporativas crescem e se desenvolvem da mesma maneira que personalidades individuais, pois são entidades vivas, que partilham de motivações semelhantes às das pessoas e são construídas em torno de valores e crenças que formam o modelo mental de como se acredita que o mundo é. Este crescimento acontece na medida em que as organizações dominam com sucesso os valores associados a cada um dos níveis de consciência corporativa. As mais bem-sucedidas são aquelas que desenvolvem sua consciência completamente, pois têm, assim, condições de responder apropriadamente a todos os seus desafios.	
--	---	--

Quadro 1: Definições sobre Cultura Organizacional.

Fonte: Campos e Dias (2012). Adaptado pela autora (2019).

2.1.1 Relação entre Cultura Organizacional e Liderança

Para Robbins et al., (2010) a liderança é entendida como a influência interpessoal numa situação, por meio da comunicação envolvendo um influenciador (líder) para afetar o comportamento do influenciado em uma situação, ou seja, liderança é a capacidade de influenciar pessoas para atingir metas e objetivos.

De acordo com Day (2001) a liderança está muito associada à gestão. O desenvolvimento de gestão inclui principalmente o gerenciamento da educação e da formação, com ênfase na aquisição de tipos específicos de conhecimento e habilidades para melhorar o desempenho das tarefas conforme o papel do gestor e o seu cargo. Já o desenvolvimento da liderança é definido como a expansão da capacidade coletiva dos membros da organização em se engajar efetivamente em papéis e processos organizacionais (MCCAULEY et al., 1998).

A respeito do conceito da liderança, Day (2001) enfatiza que a liderança tem sido tradicionalmente conceituada como uma habilidade de nível individual e que o seu desenvolvimento é pensado para ocorrer principalmente por meio de formação individual, intrapessoal, a fim de desenvolver competências e habilidades no indivíduo. Neste sentido, a

liderança vai resultar numa perspectiva de abordagens complementares, no qual cada pessoa é considerada um líder (MCCAULEY et al., 1998). Robbins (2010) acrescenta que o ambiente dinâmico e cada vez mais competitivo no qual as organizações estão inseridas, os líderes devem criar visões de futuro e realizá-las junto aos seus liderados, porém, precisam também de gestores capazes de elaborar planos detalhados, criar estruturas organizacionais eficientes e gerenciar as operações do dia a dia.

Day (2001) afirma que o desenvolvimento de liderança habilita grupo de pessoas para trabalharem juntos de forma significativa, enquanto o processo de gestão é orientado a um posicionamento e tem como foco o desempenho dos papéis formais da organização, como o próprio cargo do gestor. A liderança envolve a construção de capacidades do grupo de pessoas a aprenderem a lidar com problemas que não foram previstos, já que a gestão não trabalha com problemas conhecidos dentro das organizações. Os gestores, por sua vez, adotam atitudes mais impessoais e muitas vezes passivas em relação às metas da organização, enquanto o líder apresenta uma atitude pessoal e mais ativa em relação ao alcance das metas pré-estabelecidas (GONÇALVES, 2015).

Os autores Bass e Avolio (1993) afirmam que a cultura de uma organização em grande parte é desenvolvida pela sua liderança, apesar da própria cultura de uma organização pode afetar o desenvolvimento da sua liderança. Contudo existe substancialmente uma relação entre a cultura e a liderança de uma organização através do desenvolvimento de características positivas e de qualidade que são instruídas pela sua liderança e adotadas posteriormente por seus funcionários.

Reforçam-na Bass e Avolio (1993) afirmando que a cultura afeta mais a liderança do que a liderança afeta a cultura. Estes explicam que uma forte cultura organizacional, com fortes valores e com grande autonomia nos níveis mais baixos, pode fazer com que seja necessário aumentar o poder do topo da administração em deterioramento dos níveis médios. A cultura de uma organização pode ainda afetar as tomadas de decisões nas áreas de recrutamento, seleção e colocação. Não obstante, Bass e Avolio (1993) argumentam que dada a importância que a cultura tem na organização, os líderes devem estar atentos aos valores, rituais, premissas e crenças da organização para que não dificulte os esforços nos casos de haver mudanças. Estes necessitam de modificar certos aspetos da cultura, quando é possível e onde é necessário, para que esta satisfaça as direções da liderança.

Enquanto Bass e Avolio explanam e definem a relação da cultura com a liderança das organizações, Kotter (2015) aborda a relação entre a gestão da organização e a sua liderança.

Apesar de ambas as realidades serem complementares o autor define que a liderança se distingue totalmente daquilo que se caracteriza por gerir uma organização. Kotter (2015) descreve que a gestão de uma organização lida com a complexidade desta, ao passo que a liderança lida com a mudança. Sem uma boa gestão acompanhada de práticas e procedimentos, a existência das empresas vê-se ameaçada. A gestão fornece consistência em certas dimensões chave das organizações, no caso da qualidade e rentabilidade dos seus produtos. Noutro enfoque Kotter (2015), a liderança responde à necessidade de haver mudanças nas organizações para conseguirem sobreviver e continuarem a competir no ambiente instável dos mercados.

Para Kotter (2015), as características de liderança estão associadas à criação de uma visão com o objetivo de criar uma estratégia que corresponda a essa visão e à antecipação de oportunidades e perigos, mobilizando as pessoas por forma a ajudar a organização a progredir no futuro desejado.

A liderança organizacional está precisamente conectada à obtenção de resultados e é definida e marcada por alcançar resultados, consiste num conjunto de processos que adapta a organização a circunstâncias de mudança. A Liderança engloba o sistema de liderança da organização e o comprometimento pessoal dos gestores no estabelecimento, disseminação e atualização de valores e princípios organizacionais que promovam a cultura da excelência, considerando as necessidades de todas as partes interessadas. Definindo o futuro alinhado as pessoas sobre essa visão, inspirando-as fazendo com que esta elimine os obstáculos. As mudanças e os avanços tecnológicos, à concorrência internacional, à desregulamentação dos mercados, a sobre capacidade das indústrias de capital intensivo, a instabilidade dos cartéis de petróleo e as mudanças demográficas das forças de trabalho constituem algumas das razões pelas quais é necessário uma forte e coerente liderança para que seja possível responder às mudanças Kotter (2015).

Finalizando a visão de Kotter (2015) as diferentes funções que a gestão e a liderança exercem (lidar com a complexidade e lidar com a mudança, respetivamente) molda estas duas dimensões. Este autor apresenta três formas de combinar a gestão e a liderança de uma organização especificando as funções de cada uma:

- As empresas gerem a sua complexidade mediante um plano e um orçamento, estipulando objetivos para o futuro, delineando os passos para os atingir e mobilizando os recursos para cumprir os planos traçados. A liderança neste caso constrói uma direção para a organização, desenvolvendo uma visão para o futuro

através de estratégias que produzam os efeitos necessários para atingir essa visão.

- Em seguida, a gestão encarrega-se de desenvolver a capacidade de atingir o plano através do seu staff, criando uma estrutura com conjuntos de trabalho de acordo com os requerimentos do plano a executar, com pessoas qualificadas, comunicando o plano entre estas, delegando responsabilidades concebendo sistemas de avaliação e monitorização das mesmas. A liderança perante esta situação deve ligar as pessoas, criando relações, fazendo-as captar as direções pretendidas pela organização através do seu compromisso.
- Por fim, a gestão deve assegurar-se sobre o cumprimento do plano através do controle e da resolução de problemas, monitorizando os resultados e comparando-os com que foi planeado, através de relatórios ou reuniões formais e informais, identificando os desvios planeando e resolvendo os problemas. Perante isto, a liderança para atingir os objetivos deve motivar e inspirar os seus trabalhadores, melhorando as necessidades, valores e emoções destes.

Segundo Ervilha (2008, p.54) “liderar é influenciar e conduzir pessoas nas situações em que é identificado um objetivo claro e definido, que busca os resultados desejados”. Para John Kotter (2015), a atividade principal de um líder é produzir a mudança. A sua ação deve se pautar sobre três dimensões: estabelecer a direção estratégica da organização, comunicar essas metas aos recursos humanos e motivá-los para que sejam cumpridas.

O líder deve ser um formador de pessoas, gerando crescimento e a oportunidades para seus liderados, pois só assim estes se submeterão aos trabalhos propostos e ainda desenvolverão uma visão de admiração. Se o líder não se preocupar em estabelecer metas para desenvolver motivação e fazer com que o código de conduta da empresa seja bem administrado e acompanhado, se isto não acontecer e o medo for maior, o líder não conseguirá tirar grande proveito do liderado e o mesmo também tampouco irá conseguir desenvolver suas habilidades e gerar bons resultados (GOES, 2014).

Outra característica muito forte seria conquistar a confiança das pessoas, pois quando as pessoas realmente acreditam nos seus líderes, elas vão entender e respeitar suas decisões levando em conta que isso é o melhor a se fazer (GOES, 2014).

Ervilha (2008, p.55) sugere que uma pessoa pode nascer líder, ou seja, ser um líder nato, ou pode desenvolver atributos de liderança. Para o autor, o líder nato é aquele que nasce com

esse dom, reúne características de personalidade e tem atitudes que fazem dele naturalmente um líder.

“O líder treinável é aquele que não nasceu com este dom, mas tem algumas características e desenvolve outras com muito esforço e muito empenho. Muito aplicado, consegue o respeito de todos. O líder formidável é aquele que nasceu com características de liderança e, além disso, é extremamente esforçado, treina e desenvolve habilidades, tonando-se um líder admirável”.

Candeloro (2013) também relata que um líder pode já nascer com características de liderança, mas também afirma que uma pessoa pode ser treinada ou desenvolver qualidades e competências para se tornar um.

De acordo com Schein (1992), que afirma que os líderes contribuem intensamente para a formação da cultura da empresa.

Ulrich (2009) aborda a liderança segundo cinco regras ou estilos mediante duas dimensões, a individual que se refere a orientação do líder em relação aos membros da organização e a organizacional que se refere à orientação do líder em relação aos objetivos organizacionais. Ulrich (2009) baseando-se nestas duas dimensões, define as seguintes cinco regras ou estilos de liderança: a primeira, prende-se por moldar o futuro consoante o estilo do estrategista; a segunda, baseia-se em fazer acontecer as coisas mediante o estilo de quem o executa; a terceira, dita que o empenho dos talentos da organização resulta da dimensão do gestor de talentos; a quarta, caracteriza-se pela dimensão do desenvolvimento dos recursos humanos que proporciona a construção da próxima geração na organização; a última e quinta regra, dita que a proficiência pessoal resulta do investimento que cada um faz em si próprio.

2.2 Cultura de Segurança do Trabalho

Para Pinho (2006), a cultura desempenha, dentro de uma organização, diversas funções. Primeiro ela tem o papel de definidora de fronteiras, ou seja, cria distinções entre uma organização e outra. Segundo, proporciona um senso de identidade entre os membros da organização. Terceiro, facilita o comprometimento com algo maior do que os interesses individuais de cada um. A cultura serve como sinalizador de sentido e mecanismo de controle que orienta e dá forma às atitudes e ao comportamento dos colaboradores.

É necessário que haja disciplina coletiva, para o exercício das atividades laborais sejam adequadamente realizados, assim a organização se desenvolve a partir dos esforços pessoais, equipamentos e ambiente de trabalho. As pessoas são o elemento essencial para o êxito da organização.

De acordo com Silva (2010), à medida que a complexidade de uma organização aumenta, a cultura de segurança torna-se cada vez mais influente na prevenção de acidentes. Entre as variáveis mais relevantes, decorrentes da investigação de acidentes graves, estão: qualificação dos funcionários operacionais, as condições de trabalho, confiança humana, procedimentos de emergência e a eficácia da gestão de uma organização.

Atualmente, o conhecimento não está nas máquinas, e sim nas pessoas que aprendem e repassam esses conhecimentos para as empresas através de comportamentos e atitudes. Por meio do diálogo e da discussão, os membros de equipes criam pontos de vista, reúnem suas informações e as examinam de vários ângulos e, com o tempo, chegam a integrar suas perspectivas individuais em uma perspectiva coletiva. Isso envolve muitos conflitos e desacordos, mas é exatamente esse conflito que impulsiona o questionamento das premissas existentes e dá sentido a suas vivências em uma nova forma (CAMPOS E DIAS, 2012).

AUTOR	DEFINIÇÃO	ANO
Cox e Cox	Refletem as atitudes, crenças, percepções e valores que os funcionários partilham em relação à segurança.	1991
International Safety Advisory Group	É a montagem de características e atitudes nas organizações e nos indivíduos que estabelecem prioridade e atenção adequada às questões de segurança.	1991
Pidgeon	O conjunto de crenças, normas, atitudes, papéis e práticas sociais e técnicas que estão preocupados em minimizar a exposição dos empregados, gerentes, clientes e membros do público às condições consideradas perigosas ou prejudiciais.	1991
Holbeche	Um padrão de suposições básicas inventadas, descobertas ou desenvolvido por um dado grupo em que aprende a lidar com os seus problemas de adaptação externa e integração interna.	1993
Ostrom et al	O conceito de que as crenças e atitudes da organização e atitudes se manifestam em ações, políticas e procedimentos, afetando o seu desempenho em segurança.	1993

Geller	Em uma cultura de segurança total, todo mundo se sente responsável pela segurança e a persegue em uma base diária.	1994
Fukuyama	Padrão de significados historicamente transmitidos, incorporados em símbolos, um sistema de conceitos herdados expressos em formas simbólicas por meios das quais os homens se comunicam, perpetuam e desenvolvem seu conhecimento e atitudes em relação à vida.	1996
Berends	A programação mental coletiva para a segurança de um grupo de membros da organização.	1996
Lee	É o produto de valores, atitudes, percepções, competências e padrões de comportamento individuais e de grupo que determinam o compromisso e o estilo na gestão de saúde e segurança da organização.	1998
Tomei	Crenças compartilhadas pela alta gerência em uma companhia sobre como eles devem gerenciar a si mesmos e aos outros empregados e como eles devem conduzir seus negócios. Estas crenças são, em geral, invisíveis para a alta gerência, mas têm um grande um grande impacto na sua forma de pensar e agir.	2003
Holbeche	Conjunto de tradições, valores, políticas, crenças e atitudes que constituem um contexto abrangente para tudo o que se faz e pensa em uma organização.	2005
Glennon	Percepções dos funcionários das muitas características de sua organização que têm um impacto direto sobre o seu comportamento para reduzir ou eliminar o perigo. Clima de segurança é um tipo especial de clima organizacional.	1982
Niskanen	Clima de segurança refere-se a um conjunto de atribuições que podem ser percebidas sobre a organização de trabalho em particular (manutenção, construção, central de reparos etc.) e como estas podem ser induzidas pelas políticas e práticas que as organizações impõem a seus trabalhadores e supervisores.	1994
Coyle et AL.	A medida objetiva de atitudes e percepções em relação à saúde ocupacional e segurança.	1995

Cabrera et al.	As percepções compartilhadas de membros de uma organização sobre seu ambiente de trabalho e, mais precisamente, sobre suas políticas de segurança.	1997
Williamson et al.	Clima de segurança é um conceito sumário descrevendo a ética de segurança em uma organização ou local de trabalho que se reflete nas crenças do empregado sobre segurança.	1997
Fernández-Muniz	A importância de os gestores da organização estarem comprometidos em promover um comportamento de segurança; diretamente, através das atitudes e, indiretamente, por meio do desenvolvimento de um sistema de gestão de segurança.	2007
Campos e Dias	O desenvolvimento da Cultura de Segurança dentro das organizações vem de encontro à tendência mundial na gestão de pessoas, isto é, o conhecimento como o recurso econômico básico na sociedade capitalista.	2012

Quadro 2: Definições sobre Cultura de Segurança.

Fonte: Campos e Dias (2012). Adaptado pela autora (2019).

O estudo de segurança do trabalho ganhou muita importância depois da revolução industrial, para regulamentar as condições de trabalho e com isso prevenir a ocorrência de acidentes (MATTOS, 2011).

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

Os autores Campos e Dias (2012) verificaram como o conceito de cultura de segurança e cultura organizacional evoluiu e como estes afetam os resultados das organizações. O trabalho é uma pesquisa teórica, que se baseará na pesquisa exploratória e descritiva, com avaliações qualitativas e quantitativas.

Através dos conceitos pesquisados, a maioria dos autores pesquisados relata que cada organização possui sua própria cultura de segurança no trabalho, e que ela impacta diretamente na segurança dos trabalhadores, destacando que é preciso que as organizações conheçam a sua cultura de segurança no trabalho para que possa determinar o impacto que ela provoca na organização.

Segundo Fossa (2009), para que a segurança no trabalho se estabeleça, a organização deve assumir um caráter de diálogo, em que os líderes falem com o colaborador e não para o colaborador, de modo a provocar uma ligação de experiências sociais significativas.

Deste modo, a comunicação promove a interação e a participação dos colaboradores e liderança, capacitando-os para perceberem a sua realidade e para o equacionamento e a resolução dos problemas de ordem técnica, econômica e social que envolve a formação de uma cultura prevencionista no cotidiano organizacional.

Situações agressivas à saúde do trabalho e ao ambiente de trabalho podem levar ao afastamento dos funcionários, assim como doenças ocupacionais que acarretam inúmeros prejuízos aos trabalhadores, às empresas e ao governo (ABRANTES, 2004).

A figura 2 define valores que a organização deve aplicar para alcançar o resultado desejado.

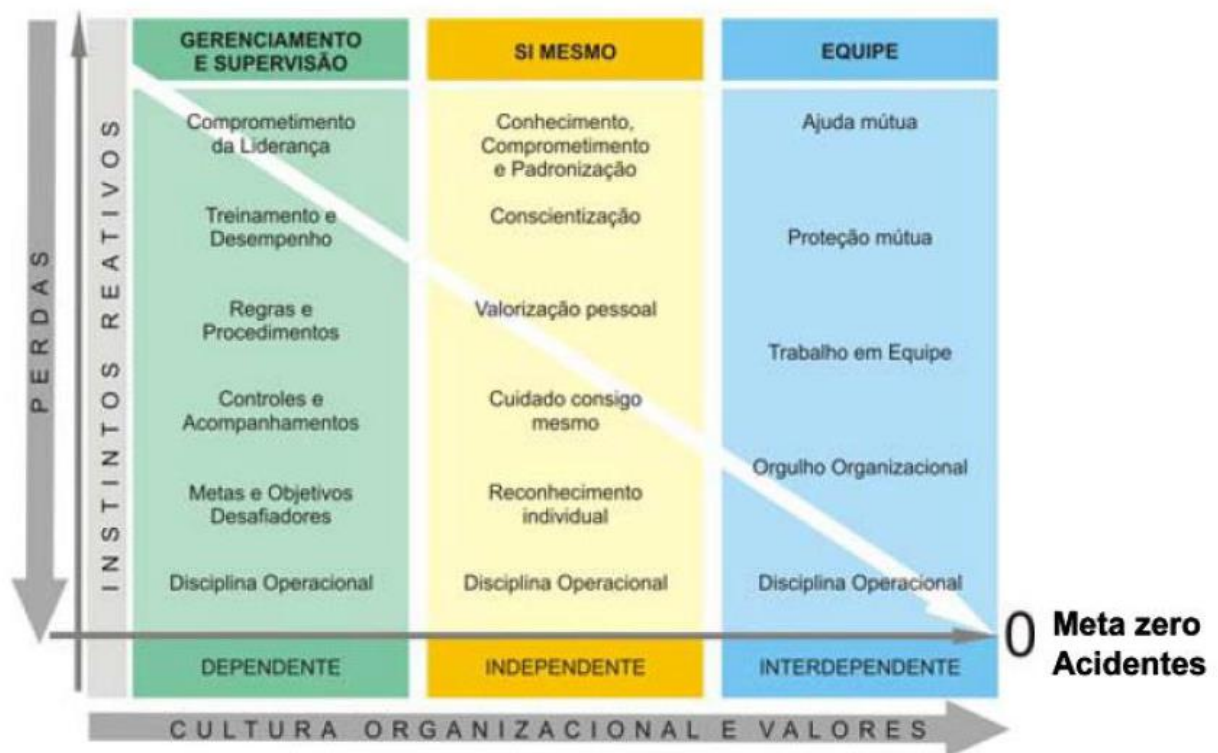


Figura 2 – Cultura Organizacional e Valores.

Fonte: Adaptado de Meneghetti. (2010)

Para diminuir as perdas como primeiro passo é necessário atuar na cultura organizacional, e com o comprometimento da liderança (Diretores, Gerentes e Supervisores) mostrando através de treinamento, metas de desempenho, regras, procedimentos, controles e acompanhamentos, além de disciplina operacional e de redução de desvios comportamentais.

Esta fase também é chamada de dependente, ou seja, a força de trabalho está dependente do sistema (MENEGETTI, 2010).

Já a segunda etapa passa a ter um olhar voltado para o conhecimento, comprometimento e padronização de atividades. O reconhecimento de pessoas é valorizado e a força de trabalho fica mais independente da supervisão (MENEGETTI, 2010).

E, na terceira etapa, a valorização do conjunto passa a ter mais foco no trabalho em equipe através de ajuda e proteção mútua. O orgulho com os resultados passa a ser da equipe. A força de trabalho assume uma postura de interdependência, ou seja, contribuição de todos (MENEGETTI, 2010).

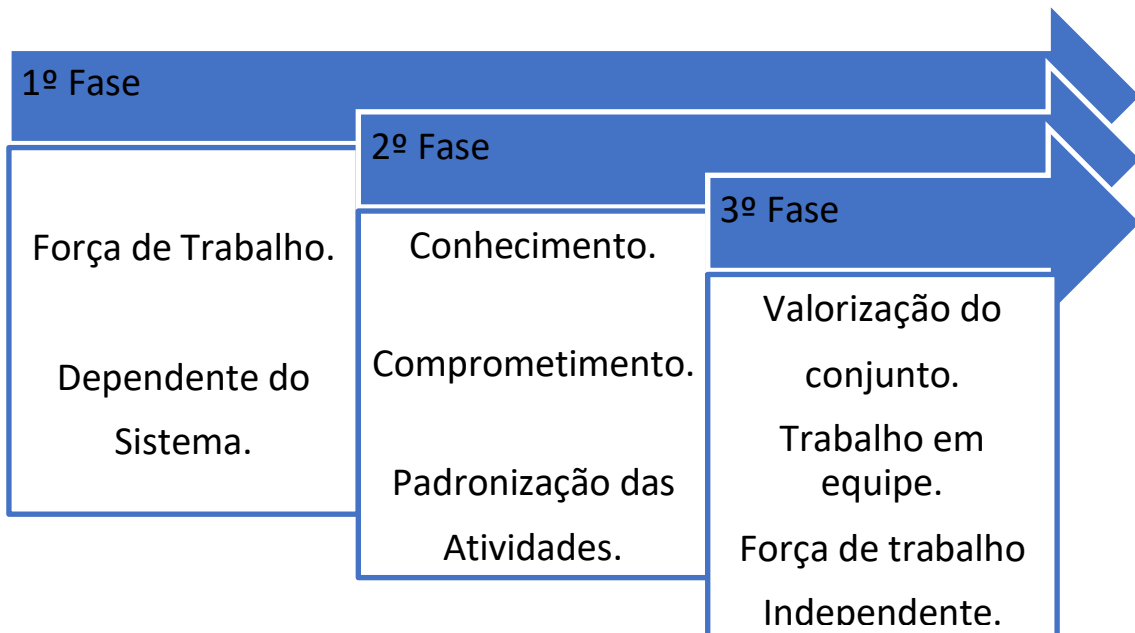


Figura 3 – Processo de Cultura Organizacional.

Fonte: Elaborado pela Autora. (2018)

O comportamento seguro de um colaborador ou de um grupo é definido como sendo a capacidade de identificar e controlar os riscos numa atividade, de forma a reduzir a possibilidade de ocorrências acontecerem (BLEY, TURBAY e JUNIOR, 2005).

De acordo com TACHIZAMA (2006), para evitar acidentes de trabalho é necessário conhecer as principais causas para esses acontecerem, precisara identificar as características pessoais inadequadas que diz respeito a como cada trabalhador se comporta em relação a suas atividades, se a instituição dá a ele condições de trabalho mesmo assim deverá verificar se seu

trabalhador esta seguindo-as e se suas condições psicológicas como motivação, personalidade, inteligência e aptidões motoras e sensoriais; comportamentos disfuncionais dos trabalhadores podem acarretar acidentes decorrentes da desatenção, esquecimento, imprudência; é o ambiente de trabalho é um fator extremamente importante para o funcionamento correto do serviço, podendo sua degradação os fatores potencialmente causadores de acidentes, como equipamentos mal projetado ou em precário estado de conservação, layout (arranjo físico) mal definido entre outros consequências.

MARRAS (2009), diz que os acidentes são provocadores geralmente por um ato inseguro ou uma condição insegura, sendo que um ato inseguro é alguma falha gerada pelo trabalhador, erros humanos que são as causas de 90% dos acidentes podendo ser excesso de confiança, cansaço entre outros fatores humanos; e uma condição insegura é gerada ambiente ao redor gerado e equipamentos danificados ou mal instalados.

A legislação brasileira vem evoluindo para requerer melhorias das condições de trabalho dentro das empresas, com objetivo de prevenir acidentes, forçando empresas, a disponibilizar recursos para segurança do trabalho. Este setor vem cada vez mais ganhando destaque importante nos acordos coletivos, e reivindicações de trabalhadores juntamente com os sindicatos e até o próprio governo. Entretanto, todos estes esforços existentes para prevenção de acidentes são insuficientes quando o ser humano não está comprometido, consciente e atento. A grande maioria dos acidentes acontece pela falha humana, ou seja, falta de atenção, informação, treinamento, ou pela pressa, cansaço, frustração etc. (DUPONT, 2010).

Para criar uma cultura de segurança efetiva é necessária uma mudança para cultura preventiva, com envolvimento dos gestores e trabalhadores e deve-se tomar decisões pelo campo administrativo baseadas no profissionalismo (CAMPOS e DIAS, 2012).

Os trabalhadores preferem um local de trabalho que lhe proporcione melhores condições e seja agradável, e como os profissionais, o chamado capital intelectual e intangível da organização, se tornaram um diferencial as organizações precisam reter esse conhecimento para si e além de incentivar financeiramente, as pessoas necessitam de qualidade de vida no trabalho, assunto esse em grande ascensão atualmente, não adianta somente recompensas financeiras se a saúde física e psicológica estiver insatisfatório.

A preocupação das organizações com seus empregados é cada vez maior, já que, perceberam que não devem lidar com as pessoas como simples recurso substituível, elas são seres humanos com anseios e necessidades, isto posto as organizações estão instruindo-se a ser flexíveis em alguns casos, e tornando o ambiente de trabalho mais agradável possível, além

de proporcionar algo a mais como integração a cultura organizacional, treinamentos, palestras, trilhas de conhecimentos da empresa, a ginástica laboral, locais para os funcionários descansarem em intervalos, pois com a multiplicidade de atividades no dia a dia aumenta a tendência ao estresse, assim a produtividade aumenta e todos os envolvidos na gestão tornam-se satisfeitos.

Uma cultura preventiva é de suma importância na segurança do trabalho, com a utilização de ferramentas proativas envolvendo dos trabalhadores na prevenção dos acidentes. Um dos fatores mais importantes do processo de segurança é uma explicação de como o operador do sistema de gerenciamento será capacitado para garantir que os objetivos sejam realmente alcançados com segurança (MIRANDA, 2013).

No dia-a-dia as empresas trabalham com alguns riscos, para minimizar ou reduzir seus aparecimentos é necessário implantar práticas de gerenciamento de riscos, investigando tais possibilidades de ocorrências. Para que ocorra esta redução de riscos é necessário que todos os colaboradores estejam comprometidos (operadores, supervisores, técnicos, gerentes, diretores e presidência da organização), pois, desta forma será possível à formação de hábitos seguros e de uma cultura de gerenciamento de riscos exercida por todos os colaboradores da organização (BARBOSA, 2008).

2.3 Maturidade da Cultura de Segurança do Trabalho

Segundo Kluth et al (2014), modelos de maturidade podem ser usados para analisar e avaliar habilidades e níveis de desenvolvimento de produtos ou processos, por meio de diferentes níveis de maturidade.

Os modelos de maturidades servem para gestão e qualidade e não devem servir apenas como métodos para a avaliação dos níveis, mas também proporcionam incentivos e medidas destinadas a melhorar a posição em que uma determinada organização ou processo se encontram. Devem desenvolver planos de ação para melhorar habilidades essenciais para um produtivo clima organizacional e desenvolver sua qualidade nos processos organizacionais.

A evolução da cultura de segurança de uma organização é o produto das atitudes, de ações, de treinamentos, da integração do indivíduo com hábitos da organização, valores, percepção, competências e padrão de comportamento de indivíduos e grupos que determinam o comprometimento.

No entanto, as questões culturais existentes nas organizações podem transformar-se em barreiras ou obstáculos significativos para as mudanças requeridas quando da implantação da cultura de segurança do trabalho. Portanto, conhecer a maturidade da cultura de segurança existente numa empresa é essencial para a formulação de planos de mudanças, quando necessárias.

Segundo Fleming (2001), o conceito de maturidade de cultura de segurança é novo, portanto, é importante explorar seu potencial com a finalidade de melhorar a segurança do trabalho nas organizações. Logo podemos observar que a maturidade da cultura de segurança do trabalho tem muito por evoluir e ganhar mais notoriedade mesmo que seja um tema de relevância.

Geller (1990) destaca que os fatores comportamentais e pessoais são capazes de impactar o desempenho do sistema de gestão, ressaltando que eles são mais fáceis de serem corrigidos, enquanto os fatores pessoais, relacionados à natureza do indivíduo, são mais difíceis de serem trabalhados. Geller destaca a importância de se implementar ferramentas que permitam observar, identificar, registrar e corrigir os fatores comportamentais, no sentido de adequá-los aos princípios desejados pela organização.

O desafio das empresas é atingir um estágio onde as pessoas adotem uma postura proativa, de forma a influenciar o comportamento coletivo e a reduzir a ilusão da invulnerabilidade, aumentando a cultura de segurança. A seguir algumas ações importantes que podem colaborar para esta situação desejável (ARAÚJO, 2005):

- Treinar e incentivar a participação dos colaboradores no processo de identificação, análise e avaliação dos perigos;
- Disponibilizar recursos para execução do trabalho seguro;
- Estabelecer mecanismos participativos para elaborar e atualizar os procedimentos;
- Reconhecer e premiar o comportamento seguro;
- Programar ações para minimizar comportamentos abaixo do padrão;
- Programar intervenções para corrigir os desvios organizacionais e fatores potenciais de acidentes;
- Mostrar as consequências operacionais e disciplinares pelo não cumprimento dos procedimentos;
- Divulgar o resultado da investigação de acidentes.

A própria gerência e supervisão podem estabelecer e influenciar na cultura de segurança, orientando e dando exemplos positivos com relação ao atendimento dos procedimentos da

organização criados com a participação dos colaboradores. O ditado popular “o exemplo vem de cima” se enquadra perfeitamente na cultura de segurança. O modelo de comportamento dos supervisores e gerentes, portanto, irá influenciar a equipe e os objetivos de segurança que se deseja alcançar. É importante que a equipe se comporte de forma conscientemente segura. Por isso, devem-se criar condições técnicas organizacionais para proporcionar conhecimento suficiente dos riscos existentes no local de trabalho (ARAÚJO, 2005).

Dessa forma ele passa esse seu modo para os responsáveis na empresa, fazendo com que sua identidade influencie bastante a tomada de decisão dentro da organização. Isso não acontece apenas de proprietário para gerentes, mas também de gerentes influenciarem seus subordinados (BARBOSA e RODRIGUES, 2018).

É indispensável à criação e implantação de procedimentos para controle e prevenção de acidentes, por meio da segurança do trabalho (OLIVEIRA, 2012).

Através da segurança do trabalho que engloba normas regulamentadoras e procedimentos que estabelecem critérios para o desempenho de atividades seguras, que estabelece a integridade física aos trabalhadores e a estrutura física da organização, que engloba medidas administrativas que gerenciam os riscos, desta forma contribuindo para evitar acidentes. Segurança no trabalho pode ser explicada como uma ciência que estuda formas, tecnologias e meios de desempenhar atividades com segurança. A segurança no trabalho deve ser um valor na organização, porque somente assim ela será algo encarada com prioridade por todos os colaboradores (DUPONT, 2010). Segurança do trabalho é um estado que reduz as possibilidades de aparecimentos de eventos causadores de danos e perdas ao homem ou organização. Estes eventos comumente chamados de acidentes, que são as ocorrências indesejáveis que paralisam um fluxo de atividades de pessoas ou processos industriais.

Basicamente a segurança do trabalho tem o objetivo de cuidar de todos os bens envolvidos, seja ele humano ou material, para que não tenhamos prejuízos devido a algum fato inesperado venha a acontecer (CARDELLA, 1999).

Em diversas empresas, os investimentos em segurança são vistos, pelos empresários, como custo, algo que não traz retorno, ao menos em curto prazo, ou o retorno não é visível. Acabam esquecendo, entretanto dos custos originados pelos acidentes de trabalho, como perda de tempo, indenizações, diminuição da produtividade, prejuízos no clima e na imagem da empresa. Para que a prevenção se torne item complementar dos objetivos das empresas é preciso que a segurança esteja inserida na cultura da organização, sendo considerado um valor

para a melhoria das condições de trabalho e no desempenho das empresas, produzindo o bem-estar e satisfação dos colaboradores (FOSSÁ e PINTO, 2009).

A cultura deve ser ensinada aos colaboradores através de treinamentos que transmitam e reforcem as ideias e valores da empresa. Integrando assim todos os colaboradores, à cultura da organização, reforçando periodicamente os valores da segurança do trabalho (FOSSÁ e PINTO, 2009).

Os valores, as crenças, as atitudes e os pressupostos fundamentais que são partilhados pelos membros de uma organização constituem a essência da cultura organizacional desta empresa (FOSSÁ e PINTO, 2009).

Para reduzir os números de incidentes e acidentes da organização e buscar o zero acidente, é necessário primeiro entender a causa raiz dos acidentes. Dizer a um colaborador para tomar cuidado ou prestar mais atenção não é o suficiente. Os colaboradores precisam de ferramentas para aprender por si próprios como manter a segurança em mente quando eles realmente precisam dela. Trata-se de um trabalho contínuo de conhecimento e aprendizagem dos riscos existentes dos processos produtivos (WILSON, 2013).

Para conceituar a maturidade de cultura de segurança, o método abordado por Hudson (2001), em razão de que o autor apresenta a cultura de segurança como algo que pode ser mudado, independentemente do estágio do ciclo de vida que a organização esteja.

CULTURA E MATURIDADE DE SEGURANÇA				
1º ESTÁGIO PATOLÓGICO	2º ESTÁGIO REATIVO	3º ESTÁGIO BUROCRÁTICO	4º ESTÁGIO PROATIVO	5º ESTÁGIO SUSTENTÁVEL
Características	Características	Características	Características	Características
- Indefinição de responsável pela condução das ações de segurança; - Esforços para solução de problemas instalados; - Ações de controle de acidentes movidas por improvisações e urgências; - Foco em acidentes e não na prevenção; - Aceitação de erros como situações normais de trabalho; - Acidentes entendidos como fatalidades; - Ocorrências não são comunicadas pelos trabalhadores pela falta de canal de comunicação; - Trabalhadores não se sentem à vontade em informar as ocorrências; - Empresa não faz investimentos em segurança; - Trabalhadores não participam das questões sobre segurança.	- Pouco compromisso de lideranças; - Foco nas ações dos trabalhadores como causa de acidentes; - Uso de punições como mecanismo de controle; - Fraca atuação na antecipação de riscos; - Pouca participação dos trabalhadores; - Atuação de lideranças orientada por estímulo externo - ganhos ou evitar penalidades; - Ocorrências de acidentes somente graves são comunicados pelos trabalhadores; - O comportamento da empresa em relação à segurança só se torna presente quando ela tem ciência de seus acidentes mais graves; - Empresa faz melhorias em segurança apenas quando ocorrem acidentes graves	- Ações de segurança começam a ser integradas à empresa; - Empresa oferece meios que permitem os trabalhadores informarem apenas às ocorrências que resultam em acidentes; - Inclusão dos trabalhadores nas ações de segurança, porém ocorre o envolvimento de uma minoria; - Supervisão começa a ser responsável pela condução de ações de segurança em alguns setores; - Início do foco na antecipação de riscos; - Aumento de exigência com relação as regras de segurança da empresa; - Empresa faz melhorias apenas nos setores onde há riscos de acidentes; - Comunicação sobre segurança chega à minoria dos trabalhadores.	- A maioria das ocorrências são informadas pelos trabalhadores; - Otimização das áreas de segurança e saúde do trabalho; - Êxito na antecipação da maioria dos riscos identificados; - Envolvimento da direção e supervisão em todos os setores; - Existe um canal aberto de comunicação, onde os trabalhadores são bem informados e participativos; - Trabalhadores se sentem à vontade para informar as ocorrências; - Trabalhadores reconhecem suas ações; - Segurança se transforma em valor e compromisso; - Investimentos diversos (interno e externo) em segurança; - Treinamentos contínuos; - Empresa faz melhorias na maioria dos setores e analisa as ocorrências.	- Organização controla os riscos relacionados à saúde e segurança; - Continuidade da quantidade de informações compartilhadas em ambiente interno, bem como da comunicação; - Continuidade da participação da alta direção organizacional e supervisão; - Continuidade das análises e das ações de otimização de segurança, como investimentos diversos e treinamentos contínuos em todos os setores; - A responsabilidade sobre a área de segurança continua a ser distribuída pela empresa; - Os procedimentos de segurança são constantemente revisados; - Continuidade da participação dos funcionários sobre questões que envolvam a segurança.

Figura 4 – Estágios da cultura e maturidade da cultura de segurança.

Fonte: Gonçalves Filho (2011) e Oliveira (2014); adaptado pela autora. (2018).

2.4 Produtividade do Trabalho

Com o passar dos anos, principalmente no século XX, as relações de produção se tornaram mais complexas e intensas em decorrência do crescimento das estruturas produtivas das organizações (PEREIRA, 1995; HALL et al., 2012). A literatura define a produtividade como um indicador que relaciona as saídas com as entradas de um determinado processo produtivo, conforme equação (SCHROEDER, 1985; MOORHEAD & GRIFFIN, 1992; KARAGIANNIS & LOVELL, 2016):

$$\textit{“Produtividade = Saídas Entradas”}.$$

Se forem usadas entradas e saídas intangíveis, mas mensuráveis, o conceito de produtividade pode ser aplicado aos serviços públicos, de educação e a outras diversas atividades da área de serviços em geral (O'MAHONY & TIMMER, 2009; BEVERELLI et al., 2017).

Carvalho e Serafim (1995) conceituam produtividade no trabalho como o processo que procura obter, a partir do potencial do empregado motivado, o máximo de sua capacidade com o mínimo de tempo e esforço.

Segundo Lima (2013), pode-se dizer que produtividade é o resultado de todo esforço pessoal e organizacional associado à produção, a atenção deve estar voltada para a produtividade no seu sentido mais amplo, envolvendo o uso mais eficaz de todos os meios de produção empregados e não somente na produtividade do trabalho.

Os fatores que mais influenciam na produtividade no trabalho são o ambiente físico, o produto, a matéria prima, processo e sequência do trabalho, instalações e equipamentos, ferramentas, disposição da área de trabalho e ambiente físico (FRANZAN, 2009).

A gerência causa um forte impacto no aumento da produtividade, pois dependendo da presença e acompanhamento com os colaboradores o desempenho pode ser ou não de qualidade (LIMA, 2013).

De acordo com Cerqueira Neto (1991) a define como:

“As grandes empresas se empenham na implementação de programas de qualidade total, cujos resultados não só garantem a plena satisfação dos clientes como também reduzem os custos de operação, minimizando as perdas, diminuindo consideravelmente os custos com serviços externos otimizando a utilização dos recursos existentes.”

Os níveis de qualidade e produtividade que uma empresa atinge, só são alcançados se todos que participam do processo dessa organização produzam de forma eficiente e eficaz e a obtenção dessa qualidade e produtividade que se dá quando são relacionadas condições no ambiente de trabalho. Atendendo as expectativas do mercado em relação ao que lhe fora exigido.

Segundo Longenecker, Moore e Petty (1997, p. 484), produtividade é a eficiência com a qual os insumos são transformados em produção.

Portando a produtividade está diretamente ligada à melhoria contínua e qualidade total do produto ou de processos. Por outro lado, a produtividade influencia no desempenho dos funcionários, na motivação e na segurança que estes trabalham. A qualidade de vida no trabalho foi por muitos negligenciada, porém este contexto vem se modificando e se tornando uma relevante preocupação das organizações, a qualidade de vida do trabalho tem por objetivo facilitar processos de atividades laborais, promover a integridade física e psíquica do trabalhador e bem-estar ao trabalhador na execução de suas atribuições diárias:

De acordo com Fernandes (1996):

“Qualidade de Vida no Trabalho é ouvir as pessoas e utilizar ao máximo sua potencialidade. Ouvir é procurar saber o que as pessoas sentem, o que as pessoas querem, o que as pessoas pensam, e utilizar ao máximo sua potencialidade; é desenvolver as pessoas, e procurar criar condições para que as pessoas, em se desenvolvendo, consigam desenvolver a empresa. ”

É importante sempre atentar-se a satisfação do indivíduo em seu local e cargo de trabalho. Assim alcançasse as metas organizacionais e profissionais, com motivação e foco no comportamento humano.

A qualidade e produtividade no trabalho cria desde que seja positiva, melhorias tanto para o empregado quanto ao empregador.

Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) é o conjunto das ações de uma empresa que envolve a implantação de melhorias e inovações gerenciais e tecnológicas no ambiente de

trabalho. A construção de qualidade de vida ocorre a partir do momento em que olha a empresa e as pessoas como um todo, o que chamamos de enfoque biopsicossocial. O posicionamento biopsicossocial representa o fator diferencial para a realização de diagnóstico, campanhas criação de serviços e implantação de projetos voltados para a preservação e desenvolvimento das pessoas, durante o trabalho na empresa. (FRANÇA, 1997).

Através dos conceitos de Fernandes (1996), os valores de qualidade de vida no trabalho permeiam critérios avaliativos aos novos padrões de vida na organização. Propostos em 8 categorias conceituais da Qualidade de Vida no Trabalho, demonstrados a seguir:

CRITÉRIOS	INDICADORES DE QUALIDADE DE VIDA
1. Compensação Justa e Adequada	Equidade Interna e Externa Justiça na Compensação Partilha de ganhos e produtividade
2. Condições de Trabalho	Jornada de trabalho razoável Ambiente Físico Seguro e Saudável Ausência de insalubridade
3. Uso e Desenvolvimento de Capacidades	Autonomia Autocontrole relativo Qualidade múltiplas Informações sobre o processo total de trabalho
4. Oportunidade de Crescimento e Segurança	Possibilidade de carreira Crescimento pessoal Perspectiva de avanço salarial Segurança de emprego

5. Integração Social na Organização	Ausência de preconceitos Igualdade Mobilidade Relacionamento Senso comunitário
6. Constitucionalismo	Direitos de proteção ao trabalhador Privacidade pessoal Liberdade de expressão Tratamento imparcial Direitos trabalhistas
7. O Trabalho e o Espaço Total de Vida	Papel balanceado no trabalho Estabilidade de horários Poucas mudanças geográficas Tempo para lazer da família
8. Relevância Social do Trabalho na Vida	Imagem da empresa Responsabilidade social da empresa Responsabilidade pelos produtos Práticas de emprego

Quadro 3 – Critérios e Indicadores de Qualidade de Vida no Trabalho.

Fonte: Fernandes. (1996)

Deve-se reconhecer que algumas organizações se empenham para atingir essa eficiência e manter o bem-estar no trabalhador no seu posto de trabalhos, isso garante o aumento da produtividade.

Sucesso (1998), assegura que a Qualidade de Vida no Trabalho abrange aspectos tal como:

- Renda capaz de satisfazer às expectativas pessoais e sociais;
- Orgulho pelo trabalho realizado;
- Vida emocional satisfatória;
- Autoestima;
- Imagem da empresa/instituição junto à opinião pública;
- Equilíbrio entre trabalho e lazer;
- Horários e condições de trabalho sensatos;
- Possibilidade de uso do pessoal;
- Respeito aos direitos;
- Justiça nas recompensas.

Porém nem todos os gestores, tem um olhar apurado para as necessidades dos seus trabalhadores e muitas não cumprem a responsabilidade social preferindo ser autocratas, por fim não garantem a qualidade de vida no trabalho com efetividade e nem garantem a produtividade.

As empresas e/ou organizações necessitam desenvolver mecanismos para alcançar seus objetivos, precisam preparar pessoas para desenvolver a liderança e gerar motivação, sem estes elementos sua sobrevivência no competitivo mercado sucumbe. (MAURIZ, 2008.)

A maneira como as empresas tratam e gerenciam as pessoas é a chave para o seu sucesso e competitividade.

Com base nessa visão de ser humano, e numa visão ética da condição humana, as empresas consideram um novo modelo de gestão, apostando no equilíbrio entre a saúde física, emocional, social, intelectual, ocupacional e espiritual de seus colaboradores, procurando implementar condições que agreguem a capacidade criativa, potencial e motivacional do colaborador objetivamente valor e qualidade à sua vida. Essas empresas entendem a ligação entre sua cultura, seus valores, suas práticas gerenciais, com a saúde e produtividade se seus colaboradores, (TELLES, 2005).

A produtividade é a palavra de ordem e tem um papel determinante na busca da lucratividade e competitividade, sem se esquecer de atender às expectativas do cliente e entregar o valor que ele deseja em seus produtos e serviços. A produtividade pode variar em consequência de diferenças tecnológicas, devido a eficiência dos processos de produção e em função do ambiente em que ocorre a produção (YAMAGUCHI, 1998; FØRSUND, 2016).

No entanto, embora o conceito de produtividade pareça ser simples e receber a aprovação de todos, raramente a produtividade tem sido definida de forma satisfatória (BALL et al, 1986; PARK et al., 2005; DJELLAL & GALLOUJ, 2009), pois a produtividade significa coisas diferentes para pessoas diferentes (MARK, 1972; PROKOPENKO, 1987; MIRZAEI et al., 2014). Isso ocorre porque os gestores ou os pesquisadores envolvidos têm diferentes origens, posições, responsabilidades, objetivos, entre outros, ou seja, a forma como as pessoas concebem a produtividade está em grande parte relacionada com a formação disciplinar ou área de atuação, como, por exemplo: Gestão, Ciência do Comportamento ou Economia (PICKWORTH, 1987; BALL & JOHNSON, 1989, 1994; GUNDECHA, 2013). Portanto, para alguns a produtividade está relacionada com os estudos de tempo e movimento ou com a automação para redução de custos com mão de obra, enquanto para outros, trata-se de questões relacionadas ao treinamento, incentivos monetários ou estilo de gestão. Oliveira, J. D. S. (2018).

Quando a produtividade das empresas está relacionada a eficiência e eficácia nas organizações, como é o foco desta pesquisa, segue a visão do autor:

A produtividade das empresas é o componente mais importante na hierarquia e diz respeito à eficácia dos objetivos corporativos ou organizacionais, ou seja, a gestão estratégica produtiva da organização. A produtividade parcial de cada fator está preocupada com o uso efetivo de cada recurso individual, enquanto a produtividade operacional, está preocupada com a conversão eficiente de recursos em produtos e serviços e engloba a noção tradicional de produtividade. A produtividade dos empregados refere-se à obtenção da eficiência potencial máxima de cada trabalhador, indicando quão bem uma organização está a aproveitar as capacidades da sua força laboral (PICKWORTH, 1987, p. 47).”

Segundo Oliveira, J. D. S. (2018). Cabe ressaltar que a gestão da produtividade nas organizações tornou-se crucial dado o ambiente de crescente globalização dos negócios e acirramento da competitividade. Diante desse cenário, dificilmente uma empresa vai ser bem-sucedida ou até mesmo sobreviver, caso não se preocupe com a produtividade dos seus processos produtivos em relação aos concorrentes. Atualmente, a gestão da produtividade está se tornando um dos quesitos essenciais na formulação das estratégias de competitividade das empresas (MACEDO, 2012).

Neste contexto, segundo Vasconcelos (2001) a qualidade de vida no trabalho constitui-se na peça chave do desenvolvimento humano e profissional, pois é nas organizações que o indivíduo, trabalhador, encontra seu sucesso ou sua frustração, situações estas que interferem

diretamente no seu bem-estar psicossocial, assim como no seu rendimento e desempenho profissional.

2.5 Clima Organizacional

Segundo Bergamini e Coda (1997, p. 99): O clima organizacional reflete uma tendência ou inclinação a respeito de até que ponto as necessidades da organização e das pessoas que dela fazem parte estariam efetivamente sendo atendidas, sendo esse aspecto um dos indicadores da eficácia organizacional.

Segundo Bergamini e Coda (1997, p. 98), “Clima Organizacional nada mais é do que indicador do nível de satisfação (ou de insatisfação) experimentado pelos empregados no trabalho”. Portanto, o clima é definido por algo que se transforma mutuamente, se acordo com a rotina de trabalho, atitudes dentro do ambiente de trabalho, mudanças que geram o fazem do ser humano o principal de agente do clima organizacional. Está relacionado com a qualidade e a adequação desse ambiente para o trabalho.

O clima organizacional pode ser positivo através do enfoque da geração valor e melhorar os resultados organizacionais por meio da qualificação dos colaboradores.

Para Oliveira (1994), trata-se de uma confusa trama de ações, reações e sentimentos jamais explicitados. É algo difuso e incorpóreo, pois não se sabe exatamente onde encontra-lo. Ele fica no dia-a-dia das pessoas e das organizações, nas ações, nas reações e nos sentimentos, que nunca se definem e jamais se explicitam.

Para Edmondson (1999), ambientes orientados para o trabalho em equipe proporcionam oportunidades para os membros aprenderem com os colegas, através do diálogo e discussão. Para suportar o desenvolvimento das equipes de trabalho são imprescindíveis a aprendizagem constante e a construção de um clima de aprendizagem.

Luz (1995), afirma que o “clima é resultante da cultura das organizações; de seus aspectos positivos e negativos”.

O clima para a aprendizagem é construído por líderes e pessoas chaves, que aprendem com as experiências, influenciam a aprendizagem de outras pessoas, e criam um ambiente de expectativas que molda e apoia os resultados desejados que, por sua vez, são medidos e recompensados (Marsick e Watkins, 2003).

O clima organizacional pode afetar positiva ou negativamente o comportamento das pessoas dentro de uma empresa, por isso é importante realizar um estudo sobre esse clima a fim de descobrir se é necessário mantê-lo ou modificá-lo, pois tanto a organização quanto as pessoas mudam frequentemente. E o estudo do clima pode gerir essas mudanças além de auxiliar na capacidade da organização de atrair e reter talentos (BARBOSA e RODRIGUES, 2018).

Segundo Oliveira (1995, p.70), “As pesquisas de clima são feitas geralmente por meio de questionários e/ou entrevistas, tentando-se obter as opiniões dos empregados acerca de vários itens sobre os quais a empresa tem interesse em saber o que seu pessoal pensa”. Kahale (2003, p. 1) comenta que uma pesquisa de clima organizacional é um instrumento voltado para análise do ambiente interno a partir do levantamento de suas necessidades. Objetiva mapear ou retratar os aspectos críticos que configuram o momento motivacional dos funcionários da empresa por meio da apuração de seus pontos fortes, deficiências, expectativas e aspirações (BARBOSA e RODRIGUES, 2018).

Segundo Marchiori (2008, p. 209), se organização é uma instituição social, constituída de pessoas e definida pelos seus papéis e relacionamentos, é fundamental a existência de ambientes de trabalho que preservem a satisfação do funcionário e o respeito ao ser humano. Assim, quanto maior for o envolvimento do funcionário com a organização maior será o seu comprometimento.

Estudar o clima organizacional de empresas faz parte da qualidade do ambiente organizacional, sendo percebido pelos participantes da empresa e que influencia o comportamento. O clima organizacional é um reflexo do grau de motivação dos colaboradores. Tem efeitos positivos e negativos sobre o comportamento das pessoas no local de trabalho.

“O comportamento organizacional aplica o conhecimento obtido sobre as pessoas, os grupos e o efeito da estrutura sobre o comportamento, para fazer com que as organizações trabalhem mais eficazmente”. (Robbins, 2005).

O comportamento organizacional alcança seu mais alto nível de sofisticação quando somamos a estrutura formal ao nosso conhecimento prévio sobre o comportamento dos indivíduos e dos grupos (ROBBINS, 2006, p. 24).

Schein (1986) critica a caracterização da cultura organizacional, argumentando que tentam defini-la consoante o clima da organização, pelo estilo de gestão, pelos seus rituais ou símbolos e pelos comportamentos mais regulares. Entretanto, Schein (1986) define a cultura

organizacional como um fenômeno profundo manifestado numa grande variedade de comportamentos.

A cultura assenta no padrão de suposições básicas inventadas, descobertas ou desenvolvidas pela organização, que ao aprender a lidar com os seus problemas de adaptação externa e integração interna, funcionando com o sucesso suficiente passou a ser considerado válido, sendo passada aos novos membros como o correto para pensar, sentir e perceber em relação a esses problemas (Schein, 1986).

Para Schien (1992), a cultura organizacional tem subjacentes três níveis:

- Os artefatos a que corresponde tudo o que se vê, ouve ou sente na organização, ou seja, os produtos, serviços, tecnologias e padrões comportamentais dos seus membros, visíveis e audíveis, mitos e histórias;
- Os valores compartilhados a que correspondem os valores relevantes que se tornam fundamentais para conduzirem as pessoas na realização das suas tarefas, servindo como que a justificação do seu desempenho, normalmente criados pelos fundadores das organizações, validados pelo meio físico ou pela partilha social do grupo;
- Finalmente, os pressupostos básicos, associados a algo mais profundo e íntimo, oculto nos membros da organização, tais como as percepções, valores e sentimentos, os quais definem a que prestar atenção, o que significam as coisas, que ações a tomar em diferentes situações, bem como definem como reagir emocionalmente ao que se passa, que identificam a identidade da organização.

As organizações que melhoram ou desenvolvem um clima organizacional eficiente, apresentam de forma significativa pontos positivos, motivação e aperfeiçoamento para a aprendizagem organizacional.

O clima organizacional pode influenciar o ambiente interno de trabalho sobre o comportamento humano.

Segundo Siqueira *et al.* (2008, p.31):

“Devido às rápidas mudanças que vêm ocorrendo nos anos da globalização, as organizações têm tentado conhecer melhor a dinâmica da vida organizacional, buscando identificar como os trabalhadores expostos a uma série de estímulos oriundos da organização e do

ambiente de trabalho têm percepções similares e atribuem significados semelhantes à vida organizacional.”

2.6 Segurança Ambiental do Trabalho

Segundo Salamone (2008), as motivações que levam as empresas a adotarem SGSSTs se devem, principalmente, a fatores como melhoria contínua, melhoria na imagem, aumento da competitividade, chance de reduzir os custos com gestão, novas oportunidades de mercado, produtividade mais alta e melhorias nos produtos.

Além do que para Franco (2002), na ordem moderna, os conhecimentos sobre saúde e segurança do trabalho tornam-se sistemáticos e consistentes, advindo a certeza de que “a natureza das agressões à saúde do trabalhador depende, basicamente, das condições materiais e ambientais do trabalho e da organização do trabalho em si [...]”.

Quando um funcionário é admitido, a percepção que ele tiver do ambiente físico e social encontrado o influenciará no seu comportamento cotidiano. Por isso, são de suma importância determinados aspectos, como ordem, limpeza e asseio pessoal, bem como a própria organização e a utilização dos espaços por meio de um layout adequado (BARBOSA, 2001). O sucesso de um SGSST é dependente da sua natureza de intervenção, das características do local de trabalho e das características do ambiente externo (ROBSON et al., 2007).

Devido à grande dificuldade de implantar as melhorias de segurança ambiental nos ambientes de trabalhos as organizações têm baixa progressão em se adequar as recomendações de SGSST.

As organizações estão enfrentando um ambiente repleto de mudanças e complexidades que interferem profundamente no desempenho da produção, no ciclo de vida dos produtos e na velocidade de modernização de produtos e processos (KOUFTEROS; VONDEREMBSE; DOLL, 2002).

“A internacionalização dos mercados tem aumentado a competitividade entre as empresas, o que as tem conduzido a se empenharem em projetos que possam aumentar suas chances de sobrevivência, tal como o desenvolvimento de sistemas de gestão normatizados. Porém, para alcançar bons resultados, estes projetos precisam ser adequadamente planejados, organizados, monitorados, controlados e avaliados (RAYMOND; BERGERON, 2008).”

A segurança não deve somente ser avaliada por meio de regulamentações, mas sim se tornar parte da cultura da organização pelo comprometimento de todos os níveis da administração (MOHAMED, 2002). Estudos mostram que o sucesso na implantação de um SGSST depende da habilidade dos agentes responsáveis pelas mudanças em controlar situações complexas e imprevisíveis (HASLE; JENSEN, 2006).

Uma das chaves para o sucesso das organizações está no desenvolvimento de uma cultura corporativa sólida. A alta direção deve construí-la por meio da articulação de um conjunto de valores, que devem ser reforçados por políticas formais e informais, partilhada e respeitada por todos os colaboradores (MILAN; PRETTO; PIGOZZI, 2005).

Há uma correlação direta entre um ambiente de trabalho seguro e o clima de segurança, que incluem compromisso da administração, comunicação, envolvimento de colaboradores e atitudes proativas (MOHAMED, 2002).

Desse modo é imprescindível não se atentar a prevenção de acidentes. A prevenção destes acidentes e a administração de riscos ocupacionais relacionam-se com segurança do trabalho e tem por finalidade antecipar os riscos de acidentes para com isso minimizá-los. A prevenção de acidentes, que ocorre através do mapeamento de áreas de riscos, de uma análise profunda dos acidentes e do apoio irrestrito da alta administração, é a eliminação das condições inseguras. A informação, o treinamento e a capacitação de todos os envolvidos no processo são elementos-chave para empreendimentos seguros e saudáveis, com produtividade e qualidade (SALIBA, 2008).

A eficiência de SGSSTs poderia ser consideravelmente maior se fossem previamente observados alguns fatores negativos e de ocorrência comum, como: perfil inadequado e falta de experiência dos empresários nestes assuntos; indicadores de desempenho focados apenas em aspectos financeiros; falta de constância de propósito; alegação de falta de tempo para realizar algumas tarefas de implantação de SGSST; dificuldade de estabelecer metas e planos estratégicos a longo prazo; falta de sentimento dos funcionários como efetivos colaboradores para o crescimento da empresa; documentos mais burocráticos do que o necessário; alta rotatividade da força de trabalho, e pouca utilização de registros (ANHALON; ZOQUI; PINTO, 2005).

Segundo Aggelogiannopoulos, Drosinos, Athanasopoulos, (2007), a falta de experiência e conhecimento dos colaboradores acerca do novo sistema a ser implantado é um importante obstáculo a ser superado. O inadequado fluxo das informações técnicas, de legislações e requisitos aplicáveis ao negócio da empresa, e a falta de divulgação dos resultados de

desempenho são fatores limitantes para que o processo de implantação de SGSST's alcance bons resultados.



Figura 5 – Espiral do sistema de segurança e saúde no trabalho.

Fonte: British Standards Institution - OHSAS (2007)

Em tantas pesquisas realizadas por Salomone (2008), constatou-se os seguintes obstáculos na implantação de SGSSTs: custos altos, dificuldades em encontrar recursos humanos competentes, escassez de informações, falta de transparência das normas, insuficiente apoio financeiro e dificuldade em mudar a mentalidade e a cultura das pessoas envolvidas no processo.

Com base nas recomendações da Norma Occupational Health and Safety Assessment Series (OHSAS), Salomone (2008) circunda as principais motivações e os obstáculos encontrados na implantação de SGSST's.

Motivações	Obstáculos
Melhoria contínua	Dificuldades no gerenciamento
Melhoria na imagem	Custo elevado
Maior competitividade	Falta de recursos humanos competentes
Diminuição dos custos	Falta de informação
Novas oportunidades no mercado	Falta de clareza de padrões
Melhoria na produtividade	Falta de recursos financeiros

Melhorias no produto	
Pressões governamentais	
Pressão da comunidade local	
Pressão dos clientes	

Quadro 4 – Principais motivações e obstáculos na implantação de SGSSTs.

Fonte: Salomone (2008), adaptado pela Autora (2018).

Portanto, Zocchio (1996) com clareza explica que a responsabilidade da empresa em, não apenas investir em equipamentos, mas também, em treinamento e preparação, além da conscientização de todas as partes envolvidas.

Ainda complementa Zocchio (1996) que a responsabilidade de se investir em segurança no trabalho e prevenção de acidentes e doenças é de todos os membros da organização, por isso é importante que haja um bom relacionamento de toda a parte administrativa e técnica para que se alcancem resultados satisfatórios.

Para finalizar Cardella (1999), a segurança é uma das cinco funções complementares vitais que devem ser exercidas juntamente com a missão de qualquer organização. Prontamente O autor considera a Produtividade, Qualidade de Produtos, Preservação Ambiental e o Desenvolvimento das Pessoas. Assim há equilíbrio no exercício das funções vitais da organização, que deve ser integrada à gestão de segurança do trabalho com medidas de avaliação de riscos.

2.7 Gerenciamento de Riscos

Para Fruhauf et al (2005), a Gestão de Riscos constitui o aspecto essencial a ser levado em consideração na política de prevenção integrada definida pelas empresas na implementação de Sistemas de Gestão de Segurança e Saúde no Trabalho.

Já Patrício (2013) menciona que a gerência de riscos tem por prioridade e como principal característica a não ocorrência do acidente ou quase acidente, ou seja, preconiza a ausência de acontecimentos e infortúnios indesejáveis no exercício das atividades. O objetivo de se realizar uma técnica de análise de riscos é permitir um conhecimento detalhado sobre os riscos atuais de um objeto (processo, máquina, sistema ou subsistema), e desencadear um processo de

planejamento, construção, operação, e controle apropriado para minimizar antecipadamente os riscos.

Nem toda intervenção para controle de riscos tem efeitos imediatos, pois a maioria leva tempo de reação elevado. Por isso, as alterações esperadas requerem planos de longo prazo, denominados programas, que podem ser criados para cada área de ação, mas desenvolvidos por equipes multidisciplinares (CARDELLA, 1999).

Para Seiffert (2009), a formação de grupos com integrantes de diferentes setores da organização é altamente recomendável, pois ajudar a driblar as dificuldades associadas à mistura de níveis hierárquicos.

Conforme Cardella (1999), podem –se criar também, além dos programas por áreas de ação, programas básicos para dar suporte ao controle de riscos nas diversas áreas. Além desses se recomenda manter de forma permanente os que já existem, referentes às fases de implantação de algum método de controle de risco. Exemplos: Programas de desenvolvimento do sistema de autorização para trabalho, de implantação do registro e análise de ocorrências anormais e de implantação de análise de risco.

Na visão de Peltier (2005), a gestão de riscos é um processo que, em geral, busca um equilíbrio entre a realização das oportunidades de ganhos e a minimização das vulnerabilidades das perdas.

“A gestão de riscos é o processo que permite aos gestores de negócios equilibrarem os custos operacionais e econômicos das medidas de proteção para obter ganhos protegendo os processos de negócios que apoiam os objetivos de negócios ou missão da organização. Gestão de Risco é o processo total usado para identificar, controlar e minimizar o impacto de eventos incertos. O objetivo do programa de gestão de risco é reduzir o risco no desempenho de algumas atividades ou funções a um nível aceitável e obter a aprovação da alta direção (PELTIER, 2005).”

Os riscos e acidentes das atividades fora de trabalho são importantes sobre a organização, por isso a importância do controle destes riscos. Riscos associados ao transporte de pessoas e produtos apresentam características especiais que requerem uma abordagem também especial. Atividades contratadas envolvem serviços executados por pessoas de cultura e conhecimento diferentes da organização. Essas características necessitam de cuidados especiais (PITOL, 2011).

Ao complementar o objetivo principal da relação entre o ser humano e o meio ambiente de trabalho, Pitol (2011) sugere que se necessita de um bom desenvolvimento e prática de ações multidisciplinares de educação dos trabalhadores, no sentido de prevenir riscos ambientais. É de suma importância que o trabalhador compreenda e conheça os possíveis riscos que possam afetar a saúde das pessoas que convivem num ambiente de trabalho.

A identificação de fontes ou situações com o potencial para provocarem danos ou terem um impacto adverso sobre uma organização, sob o ponto de vista da afetação da saúde e bem-estar das pessoas, dos bens materiais, do ambiente e do património histórico e/ou cultural, vulgarmente são designadas por perigos, e a avaliação da probabilidade da sua concretização e da magnitude das suas consequências, é o processo designado por avaliação de risco, que constitui, nos dias de hoje uma ferramenta indispensável de gestão (FERNANDES, 2008).

Segundo Pedro (2006), ao longo do tempo, foram criados, desenvolvidos e aperfeiçoados variados métodos com capacidade para identificar os perigos existentes no local de trabalho e efetuar a análise racional das consequências dos riscos associados, bem como as possíveis reduções dos danos, mediante a adopção de diferentes medidas de controlo. Estes métodos podem ser integrados em diferentes categorias de acordo com as suas características específicas, os objetivos para que foram desenvolvidos, os meios utilizados e os fatores que relacionam.



Figura 6 – Passos para a eliminação dos perigos na implantação de SGSSTs.

Fonte: Pedro (2006).

O resultado da avaliação de riscos deve servir para fazer um levantamento de ações com o objetivo de delinear, manter ou melhorar as medidas de controle de riscos. É necessário contar com um bom procedimento para planificar a implementação de medidas de controle que serão necessárias após a análise e avaliação de riscos. Para determinar qual a situação das empresas do setor têxtil da região da Beira Interior relativamente às questões de SGSSTs, foi construído um inquérito tendo em consideração os tipos de investigação empírica, o seu processo e o seu planeamento (FERNANDES, 2008).

Dentre todos os autores estudados a respeito da mensuração e da visão de como a cultura de segurança irá influenciar nas empresas e quais ferramentas serão eficazes na busca pela melhoria contínua.

Segundo Gonçalves (2011), muitos pesquisadores concordam que a cultura tem um papel fundamental sobre a segurança dos funcionários, pois dependendo o tipo de cultura que impera na organização, a segurança pode representar uma prioridade ou ser relegada a segundo plano, ao compará-la com a produção. É neste contexto, que conhecer a maturidade da cultura de segurança de uma organização, torna-se fundamental, visto que

questões culturais presentes em uma determinada empresa podem representar obstáculos e até mesmo entraves significativos à implementação de um Sistema de Gestão de Segurança do Trabalho (Gonçalves, 2011).

Portanto, conhecer o estágio de maturidade da cultura de segurança no trabalho de uma organização torna-se fundamental, visto que, as organizações poderão priorizar a execução de ações para áreas que necessitam de suporte, a fim de desenvolver uma cultura de segurança (DE MARCHI, BURTET, e PEREIRA, 2018).

Neste contexto, a principal problemática que se insere é: quais as ferramentas existentes para mensurar a maturidade da cultura de segurança em uma organização? Visando encontrar respostas para essa indagação, estabeleceu-se para este estudo, o seguinte objetivo: identificar as ferramentas existentes para mensurar a cultura de segurança no trabalho em uma organização (DE MARCHI, BURTET, e PEREIRA, 2018).

Dentre essas quatro referências estudadas, a maioria explicita três estágios, porém, Hudson (2001), é mais completo na sua descrição. Além do estágio inicial (patológico) e do estágio de melhora contínua (construtivo), Hudson (2001) também apresenta mais três estágios: reativo (ações ocorrem somente depois de acidente ter acontecido), calculativo (ações para gerenciar riscos existem, porém a organização não apresenta visão sistêmica da saúde, segurança e meio ambiente) e proativo (estágio de transição para a cultura construtiva). Para mensurar a maturidade da cultura de segurança, definindo em qual estágio ela se encontra são utilizadas ferramentas, também chamadas de fatores (DE MARCHI, BURTET, e PEREIRA, 2018).

A partir de uma revisão de literatura de um total de vinte e um estudos, Gonçalves (2011), elencou os fatores indicativos da maturidade de cultura de segurança e destacou que foi possível constatar que não há um grupo comum dos mais representativos para medir a cultura de segurança.

Os fatores utilizados nestes estudos são apresentados na Figura 9.

FATORES	DESCRIÇÃO DO FATOR	AUTORES E ANO DE PUBLICAÇÃO
Comunicação	É a forma como são comunicadas as questões relativas à segurança do trabalho entre todos os	Ostrom, Wilhelmsen e Kaplan (1993); Cooper (1998); Cox e Cheyne (2000); Glendon e Stanton

	níveis da organização. Também é analisado como os tipos de informação chegam aos empregados e se são compreendidos por estes.	(2000); Neal, Griffin e Hart (2000); Fleming (2001); Mears, Witaker e Flin (2003); Rudmo e Hale (2003); Dejoy et al. (2004); Baek et al. (2007); Ek et al. (2007); Lin et al. (2007) e Gonçalves (2011).
Comprometimento e/ou Envolvimento da Gerência	É comprometimento/ envolvimento que a gerência tem com as questões atreladas à segurança. O papel da gerência é de identificar os riscos e orientar os trabalhadores com atitudes proativas.	Ostrom, Wilhelmsen e Kaplan (1993); Cooper (1998); Cox e Cheyne (2000); Rundmo e Hale (2000); Rundmo (2000); Fleming (2001); Mears, Whitaker e Flin (2003); Choudhry, Fang e Mohamed (2007) Hahn e Murphy (2007); Lin et al. (2007); Gonçalves (2011).
Comprometimento e/ou envolvimento dos empregados	O grau do comprometimento de empregados com a segurança, procedimentos e atividades de segurança é uma medida de participação na melhoria de condições de trabalho e redução de erros em sistemas complexos	Cox e Cheyne (2000); Fleming (2001); Mears, Whitaker e Flin (2003); Dejoy et al. (2004); Hahn e Murphy (2007); Baek et al. (2007); Lin et al. (2007); Gonçalves (2011).
Treinamento e/ou competências	É a qualidade e efetividade dos treinamentos realizados pelos membros da organização, atrelados ao	Zohar (1980); Ostrom, Wilhelmsen e Kaplan (1993); Glendon e Stanton (2000); Neal,

	assunto segurança. Já as competências, nesse caso, estão relacionadas com as habilidades e qualificações que o indivíduo possui para tratar de assuntos e problemas, envolvendo questões de segurança na organização.	Griffin e Hart (2000); Varonen e Mattila (2000); Flin et al. (2000); Fleming (2001); Mears, Whitaker e Flin (2003); Garcia, Boix e Canosa (2004); Baek et al. (2007); Lin et al. (2007).
Ambiente de Trabalho	É a qualidade e efetividade dos treinamentos realizados pelos membros da organização, atrelados ao assunto segurança. Já as competências, nesse caso, estão relacionadas com as habilidades e qualificações que o indivíduo possui para tratar de assuntos e problemas, envolvendo questões de segurança na organização.	Zohar (1980); Ostrom, Wilhelmsen e Kaplan (1993); Glendon e Stanton (2000); Neal, Griffin e Hart (2000); Varonen e Mattila (2000); Flin et al. (2000); Fleming (2001); Mears, Whitaker e Flin (2003); Garcia, Boix e Canosa (2004); Baek et al. (2007); Lin et al. (2007).
Procedimentos, políticas, regras e/ou atividades de segurança	Refere-se à percepção e comportamento ao risco; avaliação, controle e antecipação de riscos. Ou seja, trata-se de todas as ações e comportamentos (por parte do funcionário e da organização) associados diretamente com o risco.	Zohar (1980); Cooper (1998); Cox e Cheyne (2000); Flin et al. (2000); Rudmo (2000); Varonen e Mattila (2000); Ek et al. (2007); Lin et al. (2007).
Comportamento/Relacionamento	Dos empregados com relação à segurança, normas,	Glendon e Stanton (2000); Rundmo (2000);

	atos inseguros e sob incentivos. Relacionamento de confiança entre gerentes e empregados. Feedback.	Rundmo e Hale (2000); Fleming (2001); Garcia, Boix e Canosa (2004); Choudhry, Fang e Mohamed (2007); Hahn e Murphy (2007); Ek et al. (2007); Baek et al. (2007).
Atitude da gerência (Gerenciamento)	Refere-se as atitudes da gestão (gerência), no sentido de demonstrar ações de segurança positivas para os empregados.	Zohar (1980); Williamson e colaboradores (1997); Rundmo (2000); Rundmo e Hale (2000); Flin et al. (2000); Ek et al. (2007).
Atitude dos empregados	Refere-se as atitudes dos empregados com o Sistema de Gestão de Segurança do Trabalho.	Williamson e colaboradores (1997); Rundmo (2000); Rundmo e Hale (2000) Ek et al. (2007).
Prioridade à Segurança	Refere-se ao grau que os membros de uma organização dão prioridade à segurança sobre a produção.	Cooper (1998); Cox e Cheyne (2000); Rundmo e Hale (2000).
Sistema, avaliação e controle de segurança	Impactam diretamente na segurança das operações, dos trabalhadores e na prevenção de acidentes no trabalho. Um bom sistema de segurança, visa diminuir impactos negativos no ambiente de trabalho e, conseqüentemente, reduzir as taxas de acidentes.	Cox e Cheyne (2000); Neal, Griffin e Hart (2000).
Informação	Este fator está relacionado ao nível de confiança dos indivíduos na organização para relatar erros, acidentes	Reason (1997); Fleming (2001); Ek et al. (2007); Gonçalves (2011).

	e incidentes ocorridos, além de indicadores gerados pela própria organização visando monitorar riscos.	
Conhecimento	Refere-se ao conhecimento da política de segurança dentro de uma organização (tanto dos empregados como da gerência).	Rudmo e Hale (2000); Mears, Witaker e Flin (2003).
Satisfação	Satisfação com a cultura de segurança e com a positividade da experiência do trabalho desenvolvido (com relação à segurança na organização).	Fleming (2001); Mears, Witaker e Flin (2003); Baek et al. (2007).
Aprendizagem Organizacional	É a forma que a organização tem de tratar as informações, analisar acidentes e incidentes, de propor e implementar ações de melhoria visando à segurança do trabalho.	Reason (1997); Cooper (1998); Ek et al. (2007); Gonçalves (2011).
Acidentes e Incidentes	Refere-se a quantidade de acidentes e incidentes que ocorrem dentro da organização. Ao utilizar essa ferramenta deve-se tomar o cuidado de não atrapalhar a percepção do risco, criando uma falsa sensação de segurança no caso de organizações com um baixo índice de acidentes e incidentes.	Fleming (2001); Glendon e Stanton (2000); Baek et al. (2007).

Gerência (valores e gerenciamento)	Os valores de gestão estão relacionados, por exemplo, a preocupação de gestão para o bem-estar do empregado e o gerenciamento está relacionada, por exemplo, com a adequação de treinamentos, fornecimento de equipamentos de segurança, qualidade dos sistemas de gestão da segurança etc.	Neal, Griffin e Hart (2000).
Visão	Refere-se a forma como os empregados enxergam a cultura de segurança (positiva ou negativa).	Fleming (2001); Baek et al. (2007).
Suporte	Refere-se ao suporte do ambiente, organização e colegas. Essa ferramenta influencia na percepção dos empregados com relação à importância da segurança dentro da organização.	Cox e Chayne (2000); Dejoy et al. (2004).
Status Profissional/Promoção	Refere-se à influência do comportamento seguro sobre as promoções dos empregados.	Zohar (1980); Ek et al. (2007).
Comportamento seguro/Status Profissional e Status dos Profissionais de Segurança	Refere-se à influência do comportamento seguro sobre o status social dos empregados, bem como ao	Zohar (1980).

	status que os profissionais de segurança ocupam na hierarquia de uma organização.	
Motivação	Motivos que levam ao ato inseguro (atitudes e percepções).	Varonen e Mattila (2000).
Justiça	Relaciona-se à organização ao avaliar as falhas, se ela avalia de forma justa e imparcial, visto que isto contribui para a confiança dos empregados, no momento de informar os incidentes e as anormalidades.	Ek et al. (2007).
Flexibilidade	Refere-se ao quanto a organização do trabalho está preparada, para realizar as mudanças necessárias.	Ek et al. (2007).

Quadro 5 – Fatores utilizados em diferentes estudos para mensurar a maturidade da cultura de segurança.

Fonte: Elaborado por De Marchi, Burtet e Pereira, (2018), com base em Gonçalves (2011).

Apesar de não existir um grupo de fatores considerados como padrões, Gonçalves, Andrade e Marinho (2013), destacam que os 5 fatores mais frequentemente utilizados, são:

FATORES	DEFINIÇÕES
INFORMAÇÃO	Confiança dos indivíduos na organização para relatar erros, acidentes e incidentes ocorridos, além de indicadores gerados pela própria organização visando monitorar riscos.

APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL	Tratamento das informações pela organização.
ENVOLVIMENTO	Por parte dos empregados na análise de acidentes e identificação de riscos.
COMUNICAÇÃO	Como ela é feita na organização ao tratar de temas relativos à segurança do trabalho.
COMPROMETIMENTO	Recursos e suportes que são alocados para a gestão da segurança do trabalho.

Quadro 6 – Fatores padrão mais utilizados.

Fonte: Elaborado pela autora (2019), com base em Gonçalves, Andrade e Marinho (2013).

Conforme De Marchi, Burtet e Pereira (2018) para medir a maturidade da cultura de segurança, o instrumento mais utilizado mundialmente pelas organizações, é o questionário. De acordo com Carvalho, Ferraz e Santos (2015), apesar da popularidade do questionário como meio mais utilizado em pesquisas sobre cultura de segurança, falta existir uma formatação universal, que vise uma comparação entre os questionários aplicados.

Vale ressaltar que, quanto menor for o nível cultural e a maturidade da cultura de segurança no local onde a pesquisa for aplicada, maior o cuidado que se deve ter ao aplicar, para não comprometer o resultado final. Também se deve estabelecer uma periodicidade para se repetir a pesquisa e monitorar o progresso dos temas envolvendo segurança (Carvalho, Ferraz & Santos, 2015).

3 MATERIAL E MÉTODOS

3.1 Caracterização de Agroindústrias

Para estudar os padrões de organizações presentes nesse trabalho, previamente é necessário conceituar as atividades e entender suas aplicações:

A agroindústria é o conjunto de atividades relacionadas à transformação de matérias-primas provenientes da agricultura, pecuária, aquicultura ou silvicultura. O grau de transformação varia amplamente em função dos objetivos das empresas agroindustriais. Para cada uma dessas matérias primas, a agroindústria é um segmento da cadeia que vai desde o fornecimento de insumos agrícolas até o consumidor. Em comparação a outros segmentos industriais da economia, ela apresenta certa originalidade decorrente de três características fundamentais das matérias primas: sazonalidade, perecibilidade e heterogeneidade (AGROINDUSTRIA, 2010).

Para a produção dessa pesquisa, foi definida a caracterização de empresas de diversos segmentos, muitas organizações agroindustriais não demonstram investimento em cultura organizacional, algumas empresas se querem possuem uma cultura organizacional efetiva.

A agroindústria é a parte do agronegócio onde se transforma os produtos primários em subprodutos que podem inserir na produção de alimentos, de biocombustíveis, de produção têxtil e outros setores produtivos. Portanto, a agroindústria trata-se da agregação de valor aos produtos provenientes dos segmentos citados a pouco.

Normalmente, a agroindústria é dividida em duas categorias: Alimentar e Não alimentar.

- Categoria Alimentar: Se constitui numa cadeia desde a obtenção da matéria prima de boa qualidade, o manuseio, o armazenamento, o processamento, a embalagem, a comercialização e distribuição.
- Categoria Não-Alimentar: Se constitui pela responsabilidade de transformação desses produtos, ou seja, se transformam em subprodutos que servem de matérias primas, utilizando seus recursos naturais para vários produtos industriais como do segmento têxtil e do segmento de biocombustíveis.

É necessário para a estruturar o local e as instalações da agroindústria, a observação de conceitos como citados a seguir:

Montagem da Agroindústria	Ramos da Agroindústria
Definição da tecnologia	Indústria frigorífica
Definição dos tipos e compra de máquinas, equipamentos e acessórios	Indústria de leite e lácteos
Construções civis e instalações	Indústria de ração animal
Localização e montagem de máquinas e equipamentos	Indústria sucroenergético
Procedimento e métodos técnicos de produção	Indústria de beneficiamento
Estabelecimento de normas internas	Indústria de extração vegetal
Contratação de pessoal	Indústria têxtil
Garantia de matéria prima	Indústria de máquinas e equipamentos para a Agroindústria
Abastecimento de insumos secundários	
Manutenção para o atendimento da indústria do agronegócio como: máquinas, equipamentos, implementos agrícolas, instalações em geral e de edificações.	

Quadro 7 – Montagem e Segmentos da Agroindústria.

Fonte: Autora. (2018)

Esse segmento de agronegócio tem tido altos crescimentos e se modernizado muito com o uso da tecnologia para otimizar suas formas de produção e se faz necessário o uso de processos preventivos de cultura, segurança e ferramentas organizacionais de gestão dos riscos ambientais.

O sistema agroindustrial geralmente, tem uma natureza do uso intenso dos seus recursos de ativos. Com isso se torna extremamente sensível à disponibilidade deles. Se essa característica não for adequadamente gerenciada, tem como consequência uma perda brusca de produtividade.

A agroindústria pode ser entendida como um sistema composto por três macros segmento distintos (Batalha, 1999).

O primeiro é os macros segmento rural, compreende as atividades agropecuárias, o segundo macros segmento é o de produção industrial e o terceiro macros segmento é de comercialização, que incorpora as atividades atacadistas e varejistas.

Portanto a agroindústria para obter alto desempenho aborda uma estratégia de manutenção, cultura organizacional de forma organizada, adota uma mentalidade holística e proativa para obter o melhor desempenho dos seus ativos, gera crescimento empresarial com maior confiabilidade e disponibilidade de seus ativos.

3.1.1 Caracterização de Empresas do Ramo de Indústria Têxtil

A indústria têxtil e de confecção brasileira tem se destacado no cenário mundial, não apenas por seu profissionalismo, criatividade e tecnologia, mas também pela dimensão do seu parque produtivo: é a quinta maior indústria têxtil do mundo e a quarta maior em confecção de artigos de vestuário (ABIT, 2016).

No histórico do setor têxtil brasileiro, podemos ressaltar a tecnologia como fator estratégico para mudanças e desenvolvimento, incluindo a questão da moda, que atualmente exige aderência à complexidade tecnológica dada à necessidade de assimilação de novas tendências artísticas e culturais para ressignificação contínua da cultura e mesmo da individualidade (FUJITA, 2015).

Contudo, nos últimos anos tem-se observado que a sua produção vem caindo, tanto para manufaturados têxteis quanto nas confecções de artigos de vestuário (ABIT, 2016). Um dos motivos está relacionado com a própria deficiência na gestão dessa cadeia, que é altamente complexa (SARDAR e LEE, 2012; MAHMOOD e KESS, 2015). Toda essa complexidade que prejudica sua gestão, também torna o processo de produção e distribuição demorado, imprevisível e pouco competitivo (CAO et al., 2008).

Na indústria de confecção os tecidos são transformados em produtos para os consumidores finais. Essa indústria tem como principal característica sua atividade com trabalho intensivo e com baixo investimento em capital, permitindo que a indústria se espalhe de forma ampla, principalmente em regiões de baixo salário (ABERNATHY et al., 2006). Apesar da automação dos processos como corte, estamparia, bordado, aplique e costura o que

possibilitou a redução da mão de obra necessária, ao longo dos últimos anos, o trabalho físico ainda é expressivo nessa indústria (MAHMOOD e KESS, 2015).

A indústria têxtil e de confecções brasileira tem se destacado no mercado mundial tanto pelas suas características de negócio como pelo seu profissionalismo, criatividade, tecnologia, e pelas suas dimensões produtivas. Entretanto, vêm enfrentando dificuldades relacionadas com sua complexidade industrial e com o próprio desempenho da economia brasileira. Além disso, tem-se verificado por meio de várias pesquisas que o tema cadeia de suprimentos têxtil e de confecções é pouco explorado nas pesquisas acadêmicas o que reforça ainda mais as dificuldades enfrentadas por essa indústria (MILNITZ, 2017).

A indústria têxtil é responsável por um grande percentual de empregos na cadeia produtiva de têxteis e confecções. Nas suas atividades laborais, podem-se encontrar diversos riscos profissionais relativos à segurança e à saúde dos trabalhadores, como os provenientes da organização do trabalho (risco ergonômico) e os ligados aos equipamentos e agentes agressivos (risco físico, químico e de acidentes). Apesar disso, o setor têxtil apresenta, em geral, indicadores de segurança do trabalho melhores que os calculados para todo o ramo industrial (SESI/DN, 2011).

Por outro lado, ainda encontramos muitas situações que podem tornar o local de trabalho inseguro. Disposições de máquinas inadequadas, sem local apropriado para estoque das peças de tecidos, roupas, moldes e retalhos que se espalham entre máquinas e outros equipamentos, além de causarem riscos à saúde e bem-estar do trabalhador podem gerar riscos de acidentes (DAS INDÚSTRIAS TÊXTIL, CITEVE, 2012).

Como possíveis soluções para promoção da maior saúde dos trabalhadores, orienta-se o uso de protetores auditivos, pois as máquinas da empresa são as únicas fontes de ruídos que podem vir afetar a saúde dos trabalhadores. Além disso, a instalação de exaustores e/ou sistema de ventilação, para redução do desconforto causado pelos vapores e alta temperatura local (SONEGO, 2016).

A tecnologia é um fator diferencial no desenvolvimento da indústria têxtil brasileira que, aliada ao contexto multicultural brasileiro, definirá tendências baseadas na diversidade artística. Por isso, conclui-se que é necessário investimento em inovação tecnológica e na geração de conhecimento novo mediante desenvolvimento científico realizado na formação de pesquisadores e no incentivo às pesquisas compartilhadas com a indústria têxtil (FUJITA, 2015).

De acordo com Boix (2009) A globalização econômica associada à introdução de novas tecnologias e de novas formas de produção e trabalho acarretam implicações na mão-de-obra, nas relações sociais de produção e nas condições de trabalho, aumentando os riscos para os trabalhadores. Com efeito, a percepção das incapacidades e limitações para terminar uma tarefa dentro de determinado prazo, gera um ambiente de stress e conduz a um fraco desempenho profissional, aumentando as probabilidades de erro e consequentemente de ocorrência de acidentes.

3.2 Caracterização da Pesquisa Acadêmica

São notórios os desenvolvimentos efetuados em matéria de sinistralidade laboral muito pela melhoria das condições de trabalho, mas fundamentalmente pela identificação de perigos e avaliação e controle dos riscos. Os progressos registados têm, porventura mais a ver com a integração europeia e à consequente transposição para o direito interno de um conjunto de diplomas legais, do que com a criação de uma efetiva cultura de segurança (FERNANDES, 2008).

Segundo Corcoran (2002) é imperiosa a criação de uma cultura de segurança nas empresas e organizações, pois essa será a forma mais eficaz de diminuir a sinistralidade e consequentemente os custos que lhe estão associados. Maior segurança nos locais de trabalho implica, em geral, vantagens econômicas para as empresas, sobretudo para as de pequena e média dimensão, uma vez que os acidentes de trabalho têm habitualmente repercussões financeiras significativas para as mesmas. O verdadeiro valor da avaliação econômica reside no fato de esta influenciar nas convicções dos gestores, trabalhadores e responsáveis, motivo pelo qual dever-se-á tornar numa tarefa conjunta de todos os responsáveis da empresa (BRUCHÊZ, 2016).

O presente trabalho foi desenvolvido a partir da realização de pesquisa qualitativa, uma vez que a perspectiva da pesquisa realizada é analisar a cultura, o clima, o grau de maturidade organizacional em relação com a cultura de segurança ambiental nos ambientes de trabalho numa empresa do ramo têxtil em Americana.

Nesta etapa, a pesquisa se caracterizou por seu cunho qualitativo, tendo como instrumento a coleta de dados à observação direta dos processos a partir de uma visita em cada

empresa guiada pelos responsáveis pelos recursos humanos que descreveu o processo produtivo e a organização da segurança do trabalho desta unidade considerada.

Com a finalidade de atender o objetivo deste estudo que é identificar as ferramentas existentes para mensurar a maturidade da cultura de segurança no trabalho, procedeu-se a busca por publicação de artigos, dissertações ou teses que abordassem especificamente o tema ferramentas para mensurar a cultura de segurança no trabalho (DE MARCHI, BURDET, e PEREIRA, 2018).

Após as leituras de resumo, metodologias aplicadas, e resultados obtidos, buscando verificar por meio do conteúdo produzido, foram sintetizadas as ferramentas existentes e recomendadas para mensurar a maturidade da cultura de segurança no trabalho figura 7 a seguir representa o estudos, revelando o tipo de trabalho realizado, seu título, autores e ano de publicação e as ferramentas utilizadas para mensurar a cultura de segurança.

TÍTULO DO TRABALHO	TIPO DE TRABALHO	AUTORES/ ANO	FERRAMENTAS (FATORES) UTILIZADAS
Fatores constituintes da cultura de segurança: olhar sobre a indústria de mineração.	Artigo	Vassem et. at. (2017)	Informação; Aprendizagem Organizacional; Comunicação; Comprometimento e Envolvimento.
Desenvolvimento e validação de um referencial metodológico para avaliação da cultura de segurança de organizações nucleares.	Tese	Momesso (2017)	Trabalho em equipe; Equipe (Recursos Humanos); Procedimentos; Feedback e Comunicação; Liderança; Aprendizagem Organizacional; Cultura de Reportar; Percepção de Segurança e

			Satisfação no Trabalho
Modelo com qualidades psicométricas para avaliação da cultura de segurança em instalações nucleares.	Tese	Nascimento (2015)	Prioridade dada à Segurança; Alocação de recursos; Funções e responsabilidade; Comprometimento com a segurança; Comunicação e relacionamento; Qualificação e dimensionamento de pessoal; Documentação e procedimentos; Condições de trabalho; Atitude de melhoramento contínuo; Avaliações internas e externas.
Modelo para a gestão da cultura de segurança do trabalho em organizações industriais.	Artigo	Gonçalves, Andrade & Marinho (2013)	Informação; Aprendizagem Organizacional; Comunicação; Comprometimento e Envolvimento.
A Cultura de Segurança do Trabalho Na Área de Produção Industrial.	Dissertação	Motta (2012)	Planejamento de segurança; Programas e dispositivos de controle; Política de consequências para desvios de segurança;

			Tratamento de Acidentes do trabalho; Abertura e Comunicação; Segurança como Valor; Visibilidade externa e Papel do Profissional de segurança.
Cultura e gestão da segurança no trabalho: uma proposta de modelo.	Artigo	Gonçalves, Andrade & Marinho (2011)	Informação; Aprendizagem Organizacional; Comunicação; Comprometimento e Envolvimento.
Cultura e gestão de segurança no trabalho em organizações industriais: uma proposta de modelo.	Tese	Gonçalves (2011)	Informação; Aprendizagem organizacional; Comunicação; Comprometimento e Envolvimento.
Cultura de segurança: estudo exploratório em organização com sistema OHSAS de gestão da saúde e segurança do trabalho.	Tese	Richers (2009)	Compromisso da alta administração; Melhoria contínua; Alocação adequada de recursos; Comunicação eficaz e transparente; Abordagem sistemática da segurança; e Capacidades e competências

Validação do instrumento ICOS - Inventário de Clima Organizacional de Segurança -na área industrial de uma usina de álcool e açúcar.	Dissertação	Gonçalves (2008)	Gênero; Idade; Estado civil; Religião; Escolaridade; Treinamento; Tempo de empresa; Relato de acidente; Setor; Turno e Chefia.
Mensurando a Maturidade da Cultura de Segurança no Trabalho: uma revisão das ferramentas existentes.	Artigo	De Marchi, Burtet e Pereira (2018)	Informação; a Aprendizagem organizacional; Envolvimento; Comunicação e Comprometimento.

Quadro 7 – Ferramentas utilizadas para mensurar a Cultura de Segurança do Trabalho.

Fonte: Elaborado pela autora (2019), com base em De Marchi, Burtet e Pereira (2018).

A metodologia é usada com frequência em pesquisas na área de administração, mas nas demais áreas é pouco compreendida e bastante criticada. Uma das principais críticas é a impossibilidade de, a partir da análise de um ou de poucos casos, estabelecer generalizações. Outra crítica importante é a falta de rigor científico, já que o pesquisador está sujeito a aceitar evidências equivocadas ou visões tendenciosas que podem influenciar suas conclusões (Flybjerg, 2006; Thomas, 2010).

Apesar das críticas, a metodologia vem ganhando atenção crescente: o interesse pelos métodos empíricos vem aumentando devido à necessidade de incorporar dados reais às pesquisas e, com isto, obter resultados mais efetivos (Ellram, 1996). Além disto, o estudo de caso é útil para investigar novos conceitos, bem como para verificar como são aplicados e utilizados na prática elementos de uma teoria (Yin, 2010).

A metodologia de pesquisa utilizada para a realização do projeto foi a qualitativa a qual, segundo Roesch (2005, p.154):

[...] é apropriada para a avaliação formativa, quando se trata de melhorar a efetividade de um programa ou plano, ou mesmo quando é

o caso da proposição de planos, ou seja, quando se trata de selecionar as metas de um programa e construir uma intervenção”.

No que diz respeito a coleta de dados qualitativos, Marconi e Lakatos (1999), afirmam que, são baseados na presença ou ausência de alguma qualidade ou característica e, também, na classificação de tipos diferentes de dada propriedade.

A pesquisa será realizada através de análises documentais sobre os processos estruturais atuais das empresas entrevistadas.

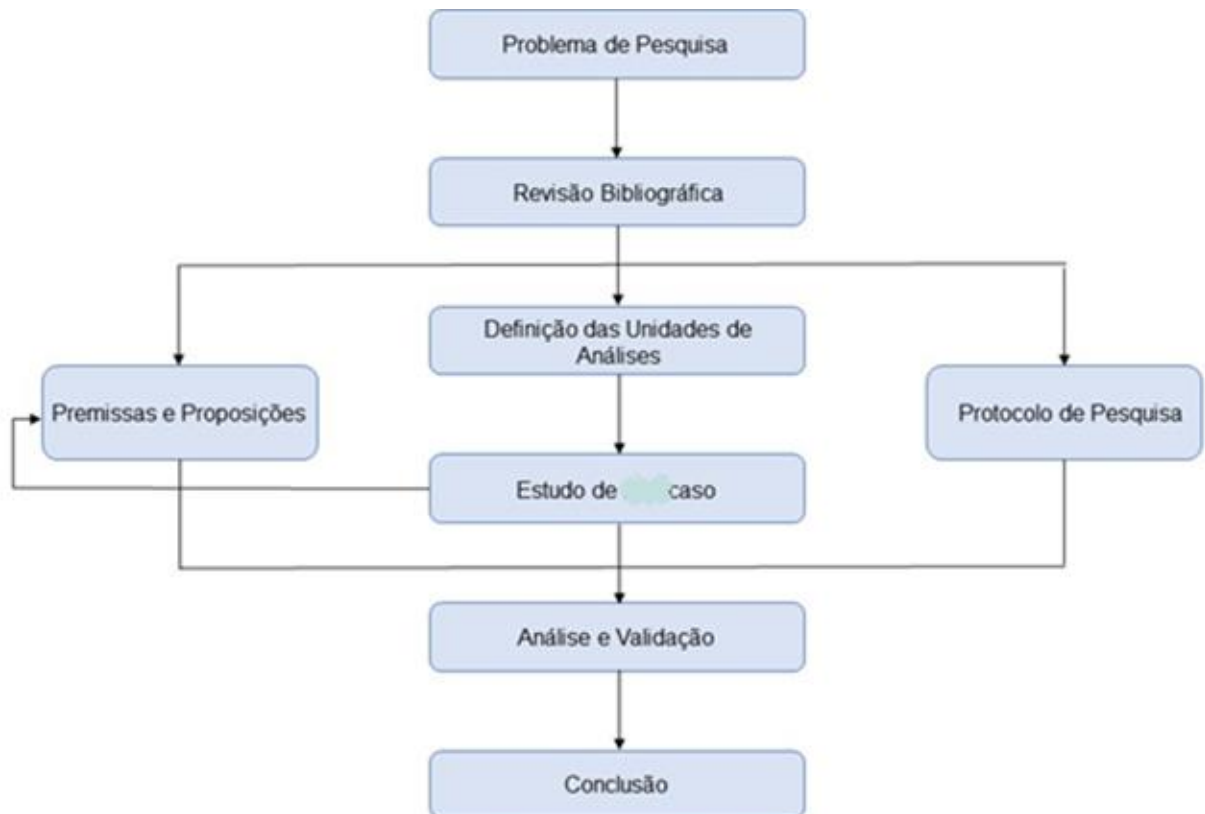


Figura 7 – Estrutura Metodológica de Pesquisa

Fonte: Elaborado pela autora. (2018)

Segundo Foster (2005), representa sistemas de estruturação da organização. Assim a partir do conhecimento das rotinas e de situações, conceituar a organização com base em uma relação interna e externa. Segundo Ferreira (2012), o pesquisador se distancia da realidade pesquisada e utilizada instrumentos estruturados em conceitos externos (teóricos); observações do dia a dia, conforme afirma Roesch (2005), a observação participante de forma aberta ocorre quando o pesquisador tem permissão para realizar sua pesquisa na empresa e todos sabem a respeito do seu trabalho, questionários e entrevistas.

(CRESWELL, 2007), define que:

“Os estudos de pesquisa qualitativa aparecem como visões amplas em vez de microanálises (...). O pesquisador usa um raciocínio complexo, multifacetado, interativo e simultâneo”. [...] que os pesquisadores qualitativos podem escolher entre cinco abordagens de pesquisa: a narrativa, a fenomenologia, a etnografia, o estudo de caso e a teoria baseada nos dados.”

O método escolhido para a realização do presente trabalho, foi o estudo de caso exploratório, que compreende o planejamento, as técnicas de coleta de dados e as abordagens de análise dos dados. A abordagem qualitativa centra-se na identificação das características de situações, eventos e organizações (LLEWELLYN; NORTHCOTT, 2007), enquanto a pesquisa quantitativa possibilita ao pesquisador mensurar opiniões, hábitos, atitudes e reações por meio de uma amostra estatística que representa o universo pesquisado (TERENCE; ESCRIVÃO FILHO, 2006).

O estudo de caso reúne o maior número de informações detalhadas, valendo-se de diferentes técnicas de pesquisa, que visam apreender uma determinada situação e descrever a complexidade de um fato (MARCONI; LAKATOS, 2011).

Do ponto de vista metodológico, a melhor maneira para se captar a realidade é aquela que possibilita ao pesquisador "colocar-se no papel do outro", vendo o mundo pela visão dos pesquisados. Por isso Blumer propõe a investigação naturalista do mundo, ou seja, a investigação do mundo empírico, tal qual ele se apresenta. Como procedimentos, sugere a observação direta, o trabalho de campo, a observação participante, a entrevista, o uso da história de vida, das cartas, diários e documentos públicos (GODOY, 1995).

Segundo Liebscher (1998), a abordagem qualitativa é viável quando o fenômeno em estudo é complexo, de natureza social e de difícil quantificação. De acordo com o autor, para usar adequadamente a abordagem qualitativa, o pesquisador precisa aprender a observar, analisar e registrar as interações entre as pessoas e entre as pessoas e o sistema (FREITAS, 2011).

Os pesquisadores qualitativos estão preocupados com o processo e não simplesmente com os resultados ou produto. O interesse desses investigadores está em verificar como determinado fenômeno se manifesta nas atividades, procedimentos e interações diárias. Não é possível compreender o comportamento humano sem a compreensão do quadro referencial (estrutura) dentro do qual os indivíduos interpretam seus pensamentos, sentimentos e ações (GODOY, 1995).

Segundo o conceito de Vergara (2000, p. 46), a metodologia é dividida quanto aos fins (exploratória, descritiva, explicativa) e quanto aos meios (pesquisa de campo, bibliográfica, documental, estudo de caso). Para realização dos objetivos propostos adotar-se-á a seguinte metodologia:

Quanto aos fins:

- Pesquisa explicativa: tem como objetivo tornar algo inteligível justificasse os motivos, portanto, visa esclarecer quais fatores contribuem de alguma forma para a ocorrência de determinado fenômeno.

Quanto aos meios:

- Pesquisa bibliográfica: estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral. Fornece material instrumental analítico para qualquer tipo de pesquisa, mas também pode esgotar-se em si mesma. Para desenvolver esse trabalho serão utilizados livros de administração e psicologia, que abordam as questões de motivação e produtividade no trabalho.

- Pesquisa de campo: investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo. Podendo incluir entrevista, aplicação de questionário, testes e observação. Neste trabalho serão adotados os métodos de observação e questionário (VERGARA, 2000 p. 47).

A forma da pesquisa é a exploratória, que visa o acesso mais próximo com o tema estudado e oferece informações mais detalhadas sobre o mesmo, facilitando a delimitação do assunto para o estudo e contribuindo para aprofundar os conceitos preliminares. Seu objetivo é o aprimoramento das ideias, o seu planejamento permite considerar a variedade de aspectos identificados em relação ao fato estudado (GIL, 2002).

A efetuação da pesquisa qualitativa condiz como exploratória. Ela “é realizada em áreas na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado. Por sua natureza de sondagem, não comporta hipóteses que, todavia, poderão surgir durante ou ao final da pesquisa” (VERGARA, 2009).

De acordo com Vergara (2009) através da pesquisa de campo também se encontra meios de investigação. “Investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo. Pode incluir entrevistas, aplicação de questionários, testes e observação participante ou não”.

Neste estudo serão avaliados os graus de maturidade da cultura de segurança ambiental no trabalho de estudos de casos de uma empresa têxtil no interior da cidade de São Paulo.

Definir de cultura e conceituação de maturidade, de cultura e clima organizacional e segurança do trabalho. Estudar os modelos existentes nas pesquisas acadêmicas sobre a implementação de sistemas de gestão e cultura de segurança dentro da cultura organizacional.

Com o conhecimento adquirido com o levantamento bibliográfico, foi observada a necessidade de se realizar um estudo de campo com coleta de dados. Segundo Gonsalves (2001, p.67):

“A Pesquisa de campo é o tipo de pesquisa que pretende buscar a informação diretamente com a população pesquisada. Ela exige do pesquisador um encontro mais direto. Nesse caso, o pesquisador precisa ir ao espaço onde o fenômeno ocorre, ou ocorreu e reunir um conjunto de informações a serem documentadas [...]”

Uma pesquisa qualitativa com base na metodologia de estudo de casos. Segundo Santos, Rossi e Jardimino (2000), este tipo de pesquisa se preocupa fundamentalmente com a compreensão e interpretação do fenômeno estudado, tendo como principal objetivo compreendê-lo, explorá-lo e especificá-lo.

Segundo Gil (2008), pode-se definir método como o caminho para se chegar a um determinado fim. E método científico como o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para se atingir o conhecimento.

Quanto à sua natureza é considerada pesquisa aplicada que objetiva gerar conhecimento para aplicação prática na identificação de situações específicas e que envolvem verdades e interesse local (Silva e Menezes, 2001).

Quanto ao seu objetivo, pode ser classificada como pesquisa de caráter descritivo que visa descrever as características de determinada população ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados: questionário (Gil, 1991), com uso de pesquisa de campo.

A autora Lakatos elabora uma definição clara sobre pesquisa de campo:

“Pesquisa de campo é aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema, para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese, que se queira comprovar, ou, ainda, descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles. (...)”

consiste na observação de fatos e fenômenos tal como ocorrem espontaneamente, na coleta de dados a eles referentes e no registro de variáveis que se presume relevantes, para analisá-los. (LAKATOS, 2003, p. 186).”

O autor Prodanov (2013) enfatiza em suas conclusões sobre pesquisa de campo:

“Como qualquer outro tipo de pesquisa, a de campo parte do levantamento bibliográfico. Exige também a determinação das técnicas de coleta de dados mais apropriadas à natureza do tema e, ainda, a definição das técnicas que serão empregadas para o registro e a análise.”

E no caso dessa pesquisa, as técnicas de coleta, análise e interpretação dos dados, a pesquisa de campo poderá ser classificada como de abordagem predominantemente qualitativa. No contexto descrito por Prodanov (2013), enfatiza-se que a pesquisa de campo exige a determinação das técnicas de coleta apropriadas à natureza do tema. A pesquisa de campo exige a escolha de instrumentos de coleta de dados que sejam apropriados para garantir a confiabilidade da pesquisa.

O autor Andrade define que o estudo dos instrumentos de coleta de dados são:

“Instrumentos de pesquisa são os meios através dos quais se aplicam as técnicas selecionadas. Se uma pesquisa vai fundamentar a coleta de dados nas entrevistas, torna-se necessário pesquisar o assunto, para depois elaborar o roteiro ou formulário. Evidentemente, os instrumentos de uma pesquisa são exclusivos dela, pois atendem às necessidades daquele caso particular. A cada pesquisa que se pretende realizar procede-se à construção dos instrumentos adequados. (ANDRADE, 2009, P. 132/133).”

Escolhido os métodos, as técnicas a serem utilizadas serão selecionadas, de acordo com o objetivo da pesquisa (Andrade, 2009. p. 132).

A pesquisa qualitativa pode ser definida como a que se fundamenta principalmente em análises qualitativas, caracterizando-se, em princípio, pela não utilização de instrumental estatístico na análise dos dados (VIERA; ZOUAIN, 2006; BARDIN, 2011). Segundo Denzin e Lincoln (2006), a origem da pesquisa qualitativa está na sociologia, no estudo de vida de grupos humanos e na antropologia, com o início dos métodos de trabalho de campo. Para estes autores, a investigação qualitativa deve ser compreendida como um terreno ou uma arena para a crítica científica social e não apenas como um tipo específico de teoria social, metodologia ou filosofia.

Godoy (1995) afirma que a pesquisa qualitativa, apesar de ter sido utilizada com certa regularidade por antropólogos e sociólogos, só nos últimos trinta anos começou a ganhar reconhecimento em outras áreas, como a psicologia, a educação e a administração de empresas. A pesquisa qualitativa não busca enumerar ou medir os eventos estudados, não aplica instrumental estatístico na análise dos dados, mas sim, parte de questões de interesses amplos, que vão se definindo na medida em que o estudo se desenvolve.

“Envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo (GODOY, 1995 p. 58)”.

A pesquisa qualitativa não é mais apenas a pesquisa não quantitativa, tendo desenvolvido sua própria identidade. Busca entender, descrever, explicar os fenômenos sociais de modos diferentes: analisando experiências de indivíduos ou grupos, examinando interações e comunicações que estejam se desenvolvendo e investigando documentos (textos, imagens, filmes ou músicas) ou traços semelhantes de experiências e integrações (FLICK, 2009). A abordagem qualitativa de um problema justifica-se, sobretudo, por ser uma forma adequada para entender a natureza de um fenômeno social. O aspecto qualitativo de uma investigação pode estar presente até mesmo nas informações colhidas por estudos essencialmente quantitativos (RICHARDSON, 1999).

De acordo com Richardson (1999), os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais. Skinner, Tagg e Holloway (2000) descrevem que as técnicas qualitativas focam a experiência das pessoas e seu respectivo significado em relação a eventos, processos e estruturas inseridos em cenários sociais.

Gil (2008) afirma que o delineamento se refere ao planejamento da pesquisa em sua dimensão mais ampla, envolvendo tanto a sua diagramação quanto à previsão de análise e interpretação dos dados. Entre outros aspectos, através do planejamento a coleta de dados realizadas nos ambientes de trabalho, são as formas de alterar situações envolvidas. De acordo com Oppenheim (1993) o uso de entrevistadores é necessário quando há no questionário uma série de perguntas abertas e é fundamental escrever as respostas nas palavras do investigado. Realizar entrevistas com profissionais que conhecem os processos de forma aprofundada, agrega informações para evidenciar os pontos positivos e pontos que necessitam de melhorias,

conhecem as metas das organizações, quem são os envolvidos e qual o grau de envolvimento desses processos, apresenta dados mais concisos.

A entrevista individual é a técnica fundamental da pesquisa qualitativa, descrita como uma conversa oral entre duas pessoas, na qual uma delas é o entrevistador e a outra o entrevistado, com uma conversação efetuada face a face, de maneira metódica, e que pode proporcionar resultados satisfatórios e informações necessárias (MARCONI; LAKATOS, 2011). O propósito das entrevistas é descobrir as questões implícitas, onde o respondente é induzido a comentar sobre suas crenças, atitudes e informações subjacentes ao tema em estudo (MALHOTRA et al., 2005).

O enfoque qualitativo apresenta as seguintes características: o pesquisador é o instrumento-chave; o ambiente é a fonte direta dos dados; não requer o uso de técnicas e métodos estatísticos; tem caráter descritivo; o resultado não é o foco da abordagem, mas sim o processo e seu significado, ou seja, o principal objetivo é a interpretação do fenômeno ou objeto de estudo (GODOY, 1995B; SILVA; MENEZES, 2005).

Em meio aos estudos qualitativos, aqueles mais comuns, por serem mais conhecidos e utilizados, são o estudo de caso, a etnografia e a pesquisa documental (GODOY, 1995), apesar de, pela sua flexibilidade, não excluírem outras possibilidades de estratégias.

Segundo Yin (2015) O estudo de caso único, visa explorar oportunidades para observar um fenômeno significativo em raras circunstâncias extremas e seu propósito é descrever ricamente a existência de um fenômeno.

Dessa forma o objetivo fundamental da pesquisa qualitativa não se baseia na produção de opiniões representativas e objetivamente mensuráveis de um grupo; consiste no aprofundamento da compreensão de um fenômeno social por meio de entrevistas em profundidade e análises qualitativas da consciência articulada dos atores envolvidos no fenômeno (RICHARDSON, 1999) com o objetivo de desenvolver teorias empiricamente fundamentadas (FLICK, 2009).

3.3 Caracterização da Pesquisa

- Avaliar o grau de maturidade da cultura organizacional em agroindústrias variadas.

- Levantar dados quantitativos para a avaliação do grau de maturidade, da cultura e do clima organizacional.
- Criar um sistema quantitativo de avaliação dos índices obtidos.
- Instruções de melhoria contínua do processo dos quais os trabalhadores e empregadores estão inseridos.
- Contribuição: Acadêmica: Resultado da proposta, será ponto de partida para as pessoas aplicarem o modelo de maturidade de cultura. (subjetivo).
- Econômica: Prevenção de acidentes e doenças ocupacionais.
- Social: Qualidade de vida no trabalho. (QVT).

Aspectos do procedimento de Métodos e Técnica de Pesquisa:

CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	
AREA DO CONHECIMENTO	Ciências Sociais Aplicadas
FINALIDADE	Aplicada
BASES LÓGICAS DE INVESTIGAÇÃO	Dedutivo
ABORDAGEM DO PROBLEMA	Qualitativa
OBJETIVO GERAL	Exploratória e Descritiva
PROPÓSITO	Avaliação Formativa
PROCEDIMENTO TÉCNICO	Estudo de Caso
UNIDADE DE COLETA	Organização Agroindustrial do setor têxtil
TÉCNICA DE COLETA	Observação-Entrevistas-Questionários-Índices-Avaliação

Figura 8 – Caracterização da Pesquisa

Fonte: Elaborado pela autora. (2018)

3.4 Etapas da coleta de dados e a Pesquisa de campo

A Coleta de dados é uma ferramenta imprescindível para a construção de um conhecimento a partir da realidade, com exatidão de informações, sendo considerado fundamental para o desenvolvimento de qualquer trabalho ou verificação da consistência dos fatos. A coleta de dados possibilita meios diretos para estudar um amplo cenário e permite a análise sobre um conjunto de atitudes comportamentais, bem como por meio da entrevista, do questionário e do formulário.

A entrevista é um procedimento no qual você faz perguntas a alguém que, oralmente, lhe responde. A presença física de ambos é necessária no momento da entrevista (...) A entrevista pode ser informal, focalizada ou por pautas. Entrevista informal ou aberta é quase uma “conversa jogada fora”, mas tem um objetivo específico: coletar dados de que você necessita. Entrevista focalizada também é tão pouco estruturada quanto a informal, porém já aí você não pode deixar que seu entrevistado navegue pelas ondas de múltiplos mares; antes, apenas um assunto deve ser focalizado. Na entrevista por pauta, o entrevistador agenda vários pontos para serem explorados com o entrevistado. Tem maior profundidade” (VERGARA, 2009).”

Eisenhardt (1989, p. 538) destaca que, uma característica marcante das pesquisas de caso para desenvolvimento teórico, é a frequente sobreposição da coleta de dados com a análise de dados, onde pode ser feito de forma conjunta à coleta, codificação e análise de dados. Isso permite um início antecipado de análise, assim como uma liberdade maior de ajustes durante o processo de coleta de dados.

Algumas definições importantes nesta etapa envolvem escolha de quem contatar (competência e autonomia para responder os questionamentos), preparação para condução de entrevistas, registro preciso e objetivo de dados (com documentação e codificação em categorias), procura por convergência, detalhamento das evidências e determinação de uma sequência de eventos e ações (WHYTE, 1984; VOSS; TSIKRIKTSIS; FROHLICH, 2002; EISENHARDT, 1989).

Adicionalmente, Yin (2003a, p. 97) apresenta três princípios para coleta de dados. Eles envolvem (1) uso de múltiplas fontes de evidencias, com triangulação entre diferentes fontes de dados, avaliadores ou métodos e questões de validação; (2) criação de base de dados do estudo de caso, com dados e evidências básicas e relatórios do investigador (a partir de registros escritos ou gravados, anotações e lembranças), que aumentam a confiabilidade da pesquisa; e (3) manutenção de uma linha de evidências, onde se estabeleça uma cadeia de relações desde as questões de pesquisa, protocolos, fontes evidências, banco de dados e relatório do caso; isso permite que observadores externos (leitores do caso) sigam quaisquer evidências que levaram às conclusões do estudo.

Etapa	Atividade	Razão
Elaboração de Instrumentos e Protocolos	Múltiplos métodos de coleta de dados;	A triangulação possibilitada por múltiplos métodos de coleta de dados fornece forte fundamentação do construto e hipóteses;
	Dados qualitativos e quantitativos combinados;	Visão sinérgica das evidências;
	Diversos investigadores.	Visões complementares que promovem diferentes perspectivas e constrói confiança nos resultados.

Figura 9 – Estudo de Caso: planejamento e métodos.

Fonte: Yin, Robert K (2015).

Para a coleta de dados, o esquema a seguir facilita a sua execução junto a pesquisa:

TESTES	Tática do Estudo de Caso	Fase da pesquisa na qual a tática ocorre
Confiabilidade Interna	• Usa múltiplas fontes de evidência • Estabelece encadeamento de evidências • Tem informantes-chave para a revisão do rascunho do relatório do estudo de caso	• Coleta de Dados • Coleta de Dados • Composição
Validade Interna	• Realiza a combinação de padrão • Realiza a construção da explicação • Aborda as explicações rivais • Usa modelos lógicos	• Análise de Dados • Análise de Dados • Análise de Dados • Análise de Dados
Validade Externa	• Usa a teoria nos estudos de casos únicos • Usa a lógica da replicação nos estudos de caso múltiplos	• Projeto de Pesquisa • Projeto de Pesquisa
Confiabilidade Externa	• Usa o protocolo do estudo de caso • Desenvolve uma base de dados de estudo de caso	• Coleta de Dados • Coleta de Dados

Figura 10 – Estudo de Caso: Coleta de dados.

Fonte: Yin, Robert K (2015).

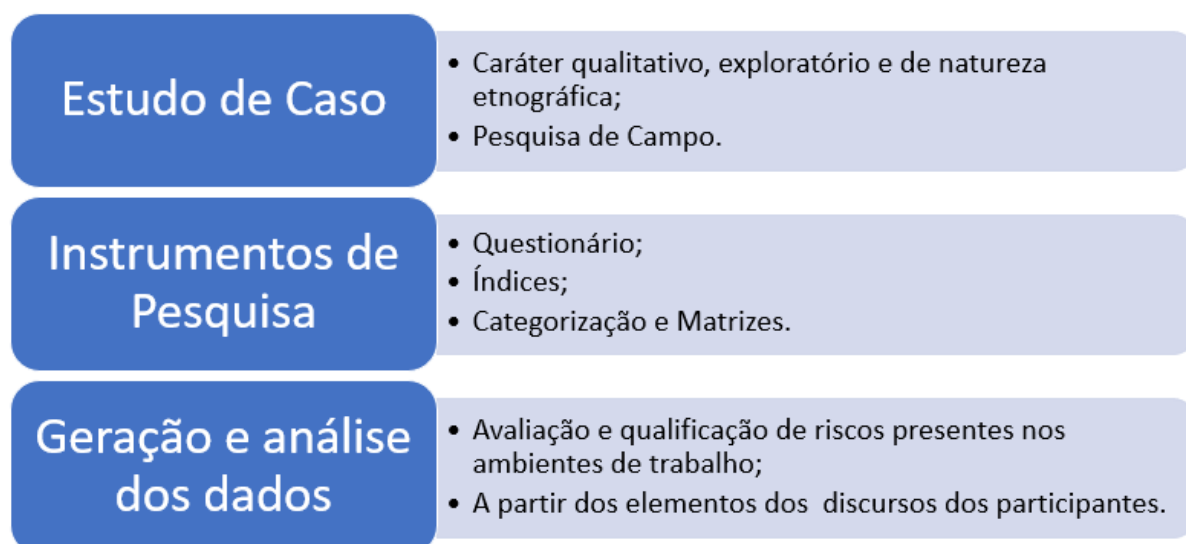


Figura 11 - Metodologia

Fonte: Elaborado pela Autora (2019).

3.5 Avaliação através do Questionário

Considerando Vergara (2000), os formulários são um meio-termo entre entrevista e questionário, mas, como no questionário o formulário também é apresentado por escrito, mas é o pesquisador que assinala as respostas dadas oralmente pelo respondente. Levando em conta que o “instrumento de coleta de dados constituído por uma série de perguntas, que devem ser respondidas por escrito” (Marconi e Lakatos, 1999).

Princípios para elaboração de Formulários	Formato de Perguntas
Formular perguntas de forma simples de entender, de forma concreta e precisa.	Abertas: Não existem categorias preestabelecidas. O entrevistado pode responder de forma espontânea.
Considerar o grau de conhecimento e informação do entrevistado.	Fechadas: Existem categorias diferenciadas.
Evitar palavras e formulações ambivalentes.	Alternativa: sim – não.
Evitar perguntas sugestivas.	Escalas: 1 a 5

	(1=concordo totalmente a 5=discordo totalmente).
Evitar perguntas indiscretas.	Alternativas qualitativas: selecionar de uma série de respostas qualitativas uma alternativa (ex: conceitos).

Quadro 8 – Concepção e elaboração dos Formulários

Fonte: Autora. (2018)

Além da coleta de dados a partir de entrevista, formulário, o método mais utilizado quando se trata de pesquisa qualitativa é o questionário, que tem suas vantagens como facilitador em casa de levantar opinião de uma determinada população ou organizações de grande porte, levantamento de preferências de consumo, pouco gasto com treinamento de pessoal, atingirem pessoas a longas distâncias, garantir anonimato das respostas, permitir versatilidade no horário que a pessoa terá para responder o questionário.

Para sintetizar as fontes de evidências, o uso da triangulação permite, segundo Patton (2002):

- Das fontes de dados (triangulação dos dados).
- Entre os diferentes avaliadores (triangulação do investigador).
- De perspectivas para o mesmo conjunto de dados (triangulação da teoria).
- Dos métodos (triangulação metodológica).

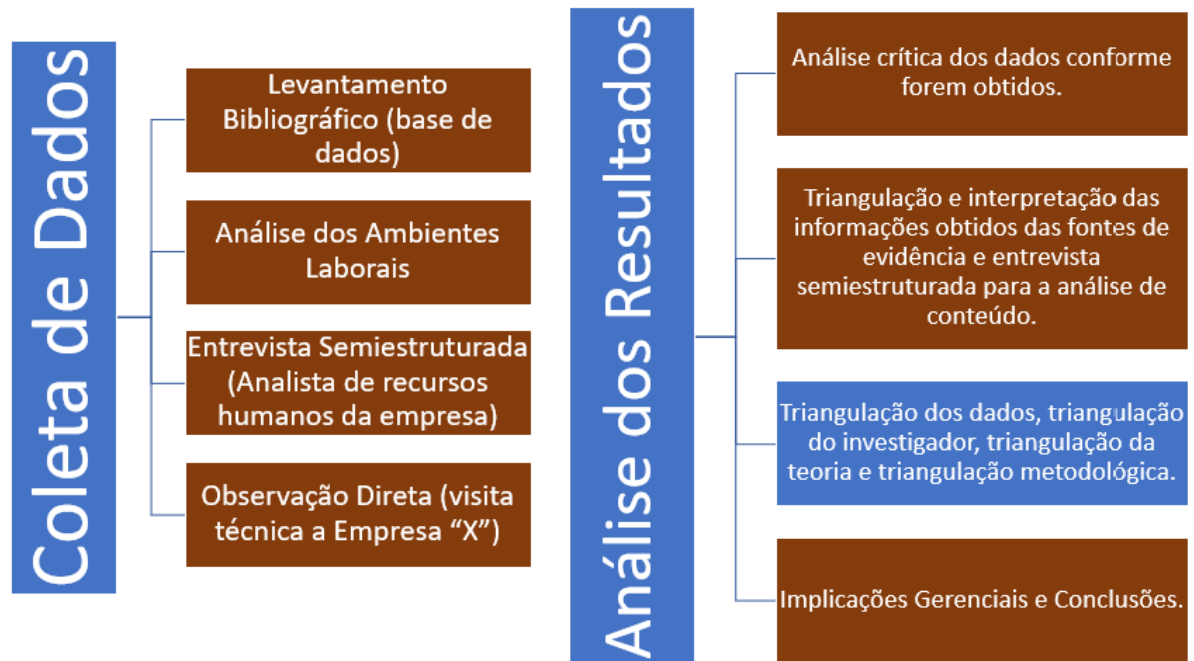


Figura 12 – Coleta de Dados

Fonte: Elaborado pela autora. (2019)

O uso da construção do questionário consiste em traduzir os objetivos da pesquisa em perguntas claras e objetivas.

E como está representado a seguir, vejamos as vantagens e as desvantagens que o questionário proporciona a pesquisa:

Vantagens do uso de Questionário
Economiza tempo, viagens e obtém grande número de dados. Atinge maior número de pessoas simultaneamente. Abrange uma área geográfica mais ampla. Economiza pessoal (treinamento; coleta campo). Obtém respostas mais rápidas e exatas. Liberdade de respostas (anonimato). Mais tempo para responder; horário favorável.

Quadro 9 – Vantagens do uso de Questionário.

Fonte: Autora. (2018)

Desvantagens do uso de Questionário
Deformações nos resultados das informações (para pessoas analfabetas). Impede que o informante consiga tirar dúvidas de entendimento das questões. Se o pesquisador não estiver presente. Se for um questionário numeroso, poderá ser cansativo, assim nem todas as respostas serão devidamente respondidas. Realizar pré-teste para assegurar que o questionário fora bem elaborado. Evitar a falta de clareza e precisão dos termos, formato das questões, desmembramento das questões, ordem e introdução do questionário.

Quadro 10 – Desvantagens do uso de Questionário.

Fonte: Autora (2018).

A construção de um questionário, segundo Aaker et al. (2001), é considerada uma “arte imperfeita”, pois não existem procedimentos exatos que garantam que seus objetivos de medição sejam alcançados com boa qualidade. Entretanto conclui o autor que fatores como bom senso e experiência do pesquisador podem evitar vários tipos de erros em questionários, como por exemplo, as questões ambíguas, potencialmente prejudiciais, dada sua influência na amplitude de erros.

Baseada em Aaker et al. (2001), a Figura 18 ilustra os passos para elaboração de um questionário:

Etapa	Passos
	Evidenciar os objetivos da pesquisa.
	Definir o assunto da pesquisa em que questionário.

Planejar o que vai ser mensurado	Obter informações adicionais sobre o assunto da pesquisa a partir de fontes de dados secundários e pesquisa exploratória.
	Determinar o que vai ser perguntado sobre o assunto da pesquisa.
Dar forma ao questionário	Para cada assunto, determinar o conteúdo de cada pergunta.
	Decidir sobre o formato de cada pergunta.
Texto das Perguntas	Determinar como as questões serão redigidas.
	Avaliar cada uma das questões em termos de sua facilidade de compreensão, conhecimentos e habilidades exigidos, e disposição dos respondentes.
Decisões sobre sequenciamento e aparência	Dispor as questões em uma ordem adequada.
	Agrupar todas as questões de cada subtópico para obter um único questionário.
Pré-teste e correção de problemas	Ler o questionário inteiro para verificar se faz sentido, e se consegue mensurar, o que está previsto para ser mensurado.
	Verificar possíveis erros no questionário.
	Fazer o pré-teste no questionário.
	Corrigir o problema.

Quadro 12 – Passos para a elaboração de um Questionário.

Fonte: Aaker et al. (2001).

Portanto, através destes conceitos foram elaboradas metodologias para coleta de dados. Considerando os tópicos abaixo e seus desdobramentos.

Etapas:

- Cultura de segurança ambiental como ser ideal?
- Desenvolvimento de uma sistemática ou mecanismo para obter um índice.
- (Quanto maior o índice, maior a maturidade), a avaliação será quantitativa.
- Envolvimento, treinamento e aprendizado de pessoas;
- Legislação formal;
- Responsabilidade social;
- Responsabilidade ambiental;
- Comunicação;
- Informação.

Definido os objetivos e as questões de pesquisa, deve ter início o levantamento bibliográfico. Nem todo o material selecionado no levantamento será utilizado na revisão. O pesquisador analisa os documentos coletados e seleciona os que possam contribuir para o seu trabalho (BRUCHÊZ, 2016).

Este material deve ser lido de forma mais cuidadosa, e as ideias e análises relevantes devem ser sintetizadas e organizadas pelo pesquisador em uma revisão bibliográfica. A revisão deve apresentar detalhadamente todos os conceitos envolvidos na pesquisa, identificando e analisando de forma sistemática o conhecimento científico sobre o tema, as lacunas existentes, e o estágio atual das investigações (BRANSKI, 2010).

O pesquisador deve se apropriar do conhecimento e ideias de outros autores e utilizá-los para fundamentar seu próprio trabalho, construindo uma estrutura de base para sua pesquisa (Hart, 1998). O produto final da etapa de delineamento da pesquisa é a revisão bibliográfica.

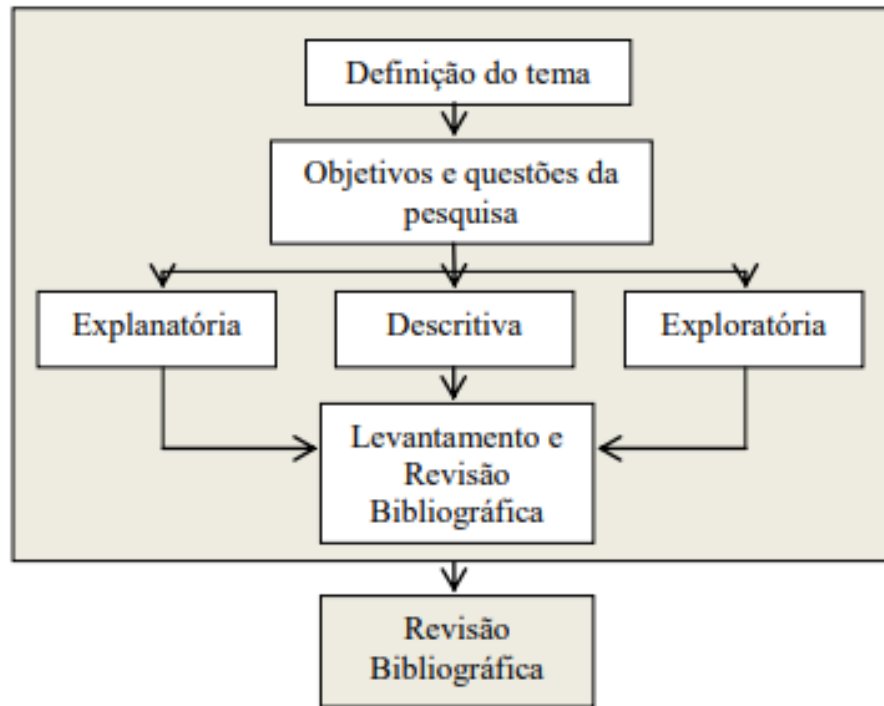


Figura 13 – Atividades para o delineamento da pesquisa.

Fonte: BRANSKI (2010).

O estudo de caso como estratégia de pesquisa pode ser utilizado para três propósitos: exploratório, descritivo e explanatório. O estudo de caso pode ser único ou múltiplo, mas a escolha de caso único é relevante somente quando representa um caso decisivo no teste de uma teoria bem formulada ou um caso raro, que valha a pena documentar, ou sirva a um propósito revelador (YIN, 2015).

A unidade de análise pode ser um ou mais indivíduos, grupos, organizações, eventos, países ou regiões. É uma estratégia de pesquisa utilizada em diversas áreas, inclusive na empresarial, onde o caso é um elemento do profissional, que permite reunir informações em relação a um determinado evento, produto, fato ou fenômeno social contemporâneo, localizado em seu contexto específico, com o objetivo de reunir os dados importantes sobre o objeto, dissolvendo as dúvidas para esclarecer questões pertinentes, e assim, instruir ações futuras (BRUCHÊZ, 2016).

3.5 Análise de Estudo de Caso

O estudo de caso é um método de pesquisa que utiliza, geralmente, dados qualitativos, coletados a partir de eventos reais, com o objetivo de explicar, explorar ou descrever fenômenos

atuais inseridos em seu próprio contexto. Caracteriza-se por ser um estudo detalhado e exaustivo de poucos, ou mesmo de um único objeto, fornecendo conhecimentos profundos (Eisenhardt, 1989; Yin, 2009).

Estudo de caso para Hartley, aplicado na pesquisa organizacional pode ser assim definido:

[...] consiste em uma investigação detalhada, frequentemente com dados coletados durante um período de tempo, de uma ou mais organizações, ou grupos dentro das organizações, visando prover uma análise do contexto e dos processos envolvidos no fenômeno em estudo (HARTLEY, 1995, p. 208-209).

Para desenvolver uma pesquisa utilizando o método do estudo de caso é preciso cumprir cinco etapas: delineamento da pesquisa; desenho da pesquisa; preparação e coleta dos dados; análise dos casos e entre os casos; e elaboração dos relatórios (figura 23). As duas últimas etapas ocorrem paralelamente e não podem ser isoladas. Serão detalhadas as atividades desenvolvidas em cada uma das cinco etapas (BRANSKI, 2010).

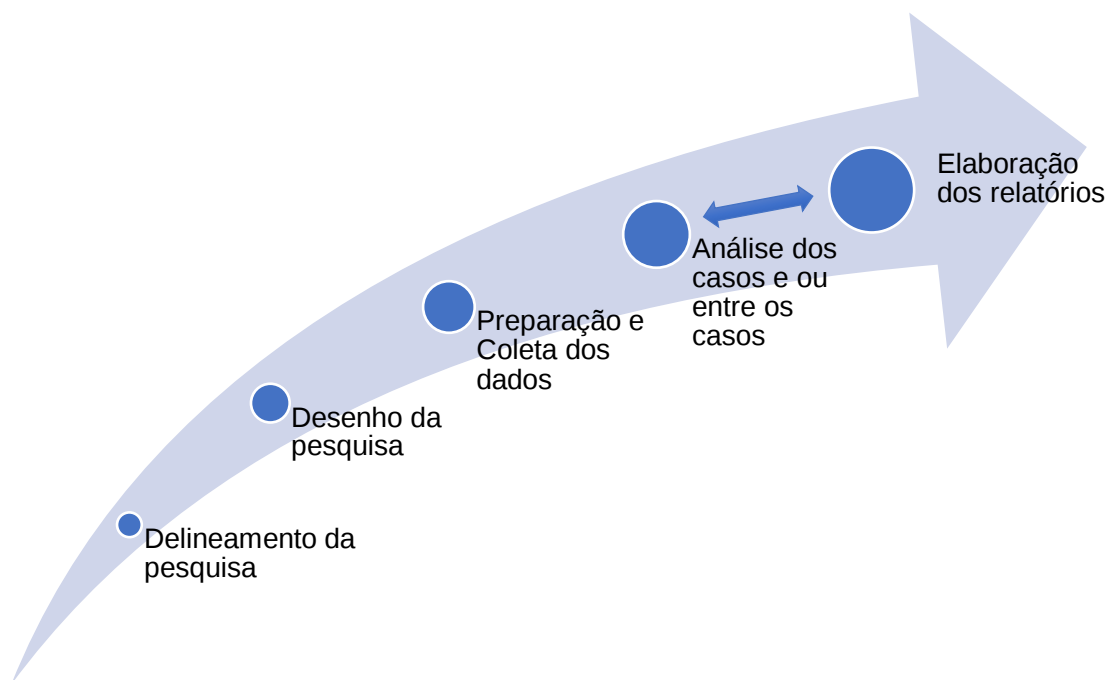


Figura 14 – Etapas do estudo de casos.

Fonte: BRANSKI (2010).

Segue uma breve síntese da metodologia de Eisenhardt (1989): “A metodologia contempla a análise de múltiplos níveis de análise num único caso e predominantemente indutiva.”

As etapas da Metodologia de Eisenhardt	
1.	Definição da pesquisa
2.	Seleção de casos
3.	Formulação dos instrumentos e protocolos de pesquisa
4.	Coleta de dados
5.	Formulação de hipóteses
6.	Comparação com a literatura e saturação teórica quando possível

Quadro 12 – As etapas da Metodologia de Eisenhardt.

Fonte: Eisenhardt (1989). Adaptado pela autora (2019).

Segundo Dias (2015) analisar os dados é a etapa principal da teoria, mas também é a parte menos codificada do processo. Assim, um passo chave na metodologia é análise dentro do caso. Nessa etapa um dos problemas é a grande quantidade de dados a serem analisados e geralmente envolve a descrição de cada caso para a geração de insights.

Cada estudo de caso é, em si mesmo, um experimento; e este experimento está inserido em um contexto único que também é parte do experimento (Ellram, 1996). Assim, a metodologia pode estar restrita à investigação de um único caso. Mas, esta opção só é válida quando o caso é extremo ou crítico, ou quando é revelador ou representativo de algum fenômeno, ou, ainda, quando o pesquisador está interessado em observar o comportamento de um fenômeno ao longo do tempo (Yin, 2015).

Além da definição do conjunto de casos, outra questão importante no desenho da pesquisa é o desenvolvimento do protocolo. O objetivo do protocolo é orientar o pesquisador nas atividades de coleta de dados, estabelecendo as regras gerais que serão seguidas em campo. Deve incluir, pelo menos: questões e desenho da pesquisa, os instrumentos de pesquisa utilizados (sobretudo o roteiro da entrevista), e os procedimentos para a coleta dos dados (Yin, 2015).

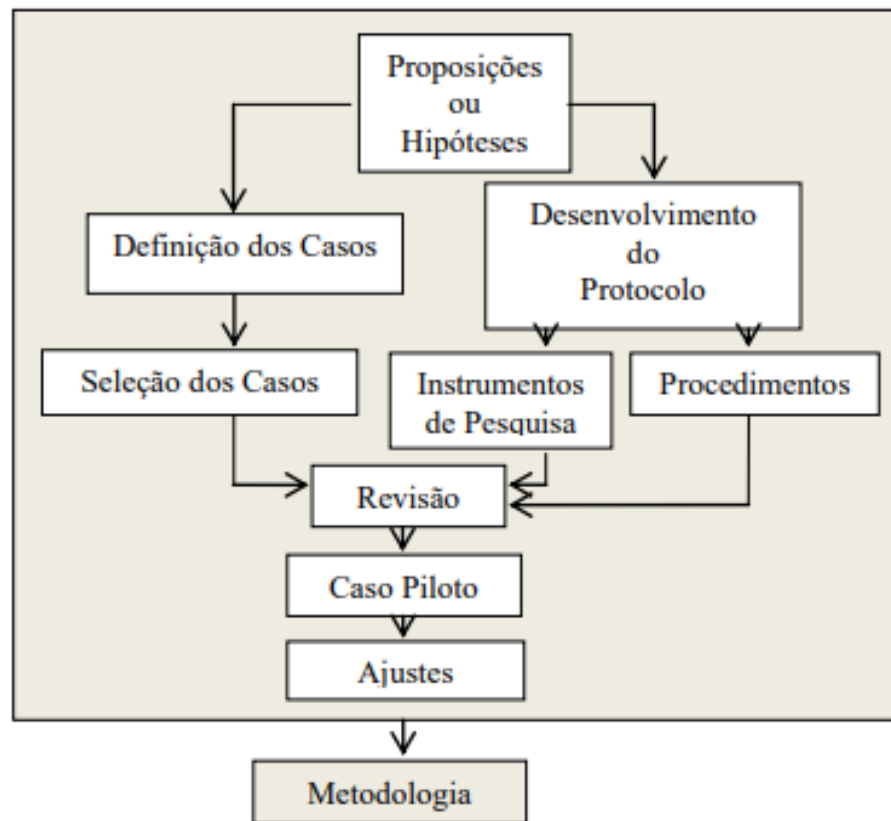


Figura 15 – Definição e desenho da pesquisa.

Fonte: BRANSKI (2010).

Após a revisão bibliográfica, o pesquisador deve ser capaz de elaborar as proposições que nortearão seu estudo de casos (BRANSKI, 2010). Proposições são respostas provisórias às questões da pesquisa. Estas “respostas” são formuladas a partir dos elementos, conceitos, análises etc., desenvolvidos na revisão bibliográfica e expressam o entendimento prévio do pesquisador sobre o assunto (Baccarach, 1989). A proposição é um elemento importante no estudo de caso porque ajuda o pesquisador a delimitar o escopo da pesquisa, indicando onde procurar evidências, quais dados coletar e quais descartar, e como analisá-los. A coleta e análise das informações obtidas na pesquisa de campo é que permitem confirmar ou refutar as proposições e, finalmente, responder as questões de pesquisa (Yin, 2015).

Estudos de casos e outras pesquisas qualitativas utilizam, de forma geral, um direcionamento intencional. Assim, os critérios de escolha dos casos são essenciais para a qualidade dos resultados, devendo ser definidos previamente e com extremo cuidado (BRANSKI, 2010). O pesquisador deve decidir quais e quantos casos são necessários para atingir a profundidade e amplitude desejada no estudo (Eisenhardt, 1989).

Cada estudo de caso é, em si mesmo, um experimento; e este experimento está inserido em um contexto único que também é parte do experimento (Ellram, 1996). Assim, a metodologia pode estar restrita à investigação de um único caso. Mas, esta opção só é válida quando o caso é extremo ou crítico, ou quando é revelador ou representativo de algum fenômeno, ou, ainda, quando o pesquisador está interessado em observar o comportamento de um fenômeno ao longo do tempo (Yin, 2015).

Outra tática é buscar a triangulação das 9 fontes de dados. Essa tática explora os insights possíveis de cada tipo de fonte de dados e quando um padrão é corroborado pela evidência de outra fonte, a dimensão é mais confiável. Entretanto, quando conflitos entre as fontes aparecem, o pesquisador deve buscar um entendimento mais profundo do significado dessa diferença, pois muitas vezes essas diferenças podem expor uma dimensão hipotética (EISENHARDT, 1989).

Apesar do método proposto por Eisenhardt (1989), desagregar o caso em dimensões e avaliar as relações entre essas dimensões, ainda assim objetiva preservar a integridade do caso e compreender suas configurações particulares incorporadas dentro de um contexto e tempo específico. [...] outro aspecto importante da metodologia é possibilidade de gerar insights sobre possíveis dimensões, que são difíceis de obter utilizando métodos puramente quantitativos. Entretanto o método apresenta limitações e que em larga parte é oriunda das limitações cognitivas do pesquisador (DIAS, 2015). Os métodos qualitativos possibilitam o surgimento exponencial de dimensões, e com isso, exaurem rapidamente a capacidade cognitiva para avaliação dessas dimensões.

Além disso, o pesquisador está sujeito a ser influenciado pelos seus preconceitos. Softwares de análise qualitativa têm ajudado a analisar essa grande quantidade de dados e identificar dimensões, entretanto eles apresentam uma solução parcial, pois não conseguem caracterizar a complexidade que as configurações exibem (BRUCHÊZ, 2016).

Hartley (1995) defende a ideia de que é importante contar com uma estrutura teórica de referência antes de iniciar o trabalho, mas o mesmo deve ser amplo e não constituir um elemento impeditivo para o aparecimento de novas ideias e conceitos explicativos.

Yin (2015) destaca a importância do tipo de questão proposta para distinguir os estudos de caso de outras modalidades de pesquisa nas ciências sociais, o autor salienta que essa estratégia de pesquisa é usada normalmente quando as questões de interesse do estudo referem-se ao como e ao porquê; quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos; e quando o foco se dirige a um fenômeno contemporâneo em um contexto natural.

O método de Eisenhardt (1989) diferencia-se dos demais principalmente ao contribuir com a explicitação das etapas que uma metodologia deve contemplar para o estudo de casos com multimétodos combinados. Contribui também para o reconhecimento de padrões de relacionamentos existentes dentro e entre os casos analisados e, com isso, possibilita a identificação de configurações. Por ser um método essencialmente qualitativo, ele prevê a determinação das dimensões que estão relacionadas aos casos estudados. Apresenta como principal limitação o fato que a seleção das principais dimensões do caso é difícil, dado o grande volume de dados.

A partir da compreensão da contribuição de cada um dos métodos discutidos chegou-se à metodologia proposta para estudo de casos, o desenvolvimento de teorias com premissas na teoria das configurações que é apresentada na figura a seguir.

Avaliando a etapa de Planejamento da Pesquisa, observa-se que foi mantida os passos previstos por Eisenhardt (1989) adaptados pela autora de acordo com a necessidade do estudo de caso, para essa etapa. Uma diferença é que metodologia da autora, assim como de Mintzberg (1978), possuem uma lógica indutiva. Na metodologia proposta previu-se uma lógica abdutiva, onde se busca construir uma pesquisa com constantes “idas e vindas” entre os conceitos teóricos construídos a priori e as informações advindas do campo empírico, já que em gestão os pesquisadores usualmente procedem por abdução (CHARREIRE E DURIEUX, 2003).

Etapas	Autores
Planejamento da pesquisa: Esta etapa envolve a formulação das questões de pesquisa, elaboração de um constructo teórico a priori, a seleção dos casos a serem observados e a construção de protocolos de pesquisa.	Eisenhardt (1989).
Construção da trajetória e identificação das possíveis dimensões: Esta etapa é realizada em duas fases. A primeira fase objetiva a construção de uma trajetória histórica que leva ao fato atual a ser observado e identificação cronológica dos momentos de mudança, das condições antecedentes da conjuntura	Eisenhardt (1989); Hoff (2008); Mintzberg (1978). Creswell, Fetters e Ivankova, (2004);

existente no ambiente e da cadeia onde se observarão os desdobramentos do fato a ser observado. A segunda fase objetiva identificação das possíveis dimensões. Em ambas as fases, a prioridade é qualitativa, com a coleta de dados de maneira concorrencial em múltiplas fontes de dados, como por exemplo, documentos, entrevistas e observação direta. Para realização dessa etapa, é adequado utilizar software para os tratamentos de dados qualitativos, como por exemplo, o NVivo. A análise é baseada na triangulação de dados, pois tem o objetivo de gerar contradição entre as fontes. A integração dos dados se dá nos resultados parciais de cada fase.	Brannen (2005).
Seleção das dimensões: O objetivo desta etapa é a identificação das dimensões autoreforçantes e reativas para cada elemento da cadeia. Exige a seleção de dimensões organizacionais únicas para cada elo da cadeia e do contexto e o teste dos momentos de mudança. Inclui também a identificação da interdependência, efeitos sinérgicos e interatividade entre as dimensões. A prioridade é qualitativa-quantitativa. Os métodos utilizados são o de análise comparativa qualitativa (QCA) para a seleção das dimensões únicas, teste dos momentos de mudança e efeitos sinérgicos; e da análise baseada em redes	Eisenhardt (1989); Hoff (2008); Mintzberg (1978); Ragin, (2007); Wassermann, Faust, (1994); Brannen (2005).

para análise da interação entre as dimensões. A razão para a combinação dos dois métodos é a complementaridade das informações e a integração ocorre nos resultados	
Análise comparativa entre fatos dentro uma organização: O objetivo desta etapa é a identificação da equifinalidade. Os dados são os mesmos preparados para a etapa anterior e a análise também se dá pelo método de análise comparativa qualitativa (QCA). A razão desta etapa é a contradição, para que o pesquisador busque o entendimento mais profundo do significado dessa diferença.	Eisenhardt (1989); Ragin, (2007); Wassermann, (Faust, 1994); Brannen (2005)
Discussão e resultados: Esta fase pressupõe a discussão das diferenças entre os dados do mesmo estudo de caso no mesmo período (análise vertical) e ao longo do período (horizontal). O resultado implica na elaboração da teoria e retorno as evidências para cada caso e a análise da consistência dos achados.	Eisenhardt (1989). Adaptado pela autora (2019).

Quadro 13 – Metodologia de estudo de múltiplos casos com métodos combinados para o desenvolvimento de teorias com premissas na teoria das configurações no estudo de casos.

Fonte: Eisenhardt (1989). Adaptado pela autora (2019).

A metodologia de Eisenhardt (1989), é desenvolvida principalmente pelo reconhecimento de padrões de relacionamentos existente dentro e entre os casos analisados.

O estudo de caso é útil à construção de hipóteses e teorias, visto que suas principais finalidades são a de descrever o fenômeno, gerar teorias e testá-las. Para a construção de teorias sustentadas, o estudo de caso precisa atentar-se a dois aspectos: delimitar adequadamente o

escopo do problema e determinar os potenciais fatores ou variáveis que serão observados (EISENHARDT, 1999).

Eisenhardt (1999) destaca a importância de se fazer a escolha dos dados por razões teóricas (perguntas não respondidas pelas teorias e incongruências nelas verificadas em confronto com a realidade), uma vez que muitos estudos de casos são realizados apenas pela facilidade de acesso à organização, e não por haver algo relevante a ser pesquisado do ponto de vista teórico.

3.6 Modelos de diagnósticos de Cultura Organizacional a serem estudados.

Analizando a importância dos valores organizacionais no funcionamento de uma organização, os componentes da cultura organizacional são importantes como refere-se Tamayo & Gondim (1996, p.66) que criaram e validaram um instrumento de avaliação da percepção destes valores:

Escala de Valores Organizacionais	
Escala	Valores Organizacionais
1	Eficácia;
2	Eficiência;
3	Qualidade;
4	Produtividade;
5	Comprometimento;
6	Planejamento;
7	Pontualidade;
8	Competência;
9	Dedicação;
10	Abertura;
11	Coleguismo;
12	Amizade;
13	Cooperação;
14	Criatividade;
15	Democracia;
16	Benefícios;
17	Flexibilidade;
18	Competitividade;
19	Sociabilidade;
20	Tradição;
21	Hierarquia;
22	Obediência;
23	Fiscalização;
24	Supervisão;

25	Postura profissional;
26	Organização;
27	Incentivo à pesquisa;
28	Integração interorganizacional;
29	Modernização de recursos materiais;
30	Probidade;
31	Respeito;
32	Reconhecimento;
33	Qualificação dos recursos humanos;
34	Polidez;
35	Honestidade;
36	Plano de carreira;
37	Harmonia;
38	Justiça.

Quadro 14 – Escala de Valores Organizacionais.

Fonte: Adaptado de Tamayo e Gondin (1996)

Segundo Tondolo (2005) esse modelo demonstra a obtenção do rol de valores organizacionais, através da observação sistemática e participante, baseada na relação de valores contidos na Escala de Valores Organizacionais, definida por Tamayo e Gondim (1996), os quais identificam valores como presentes e não presentes na organização.

Gallagher (2003, p.32) criou um instrumento que oferece uma visão geral dos pontos fortes da cultura organizacional, sendo eles:

Pontos Fortes da Cultura Organizacional	
1	Excelência operacional
2	Ambiente de trabalho positivo
3	Formação de equipe
4	Gestão do crescimento e da mudança
5	Serviço ao cliente
6	Paixão por seu trabalho
7	Liderança visionária

Quadro 15 – Pontos Fortes da Cultura Organizacional.

Fonte: Adaptado de Gallagher (2003)

A ideia é oferecer, através de um teste simples, duas alternativas para cada declaração, representando perspectivas diferentes, mas igualmente válidas sobre os valores do local de trabalho. Como, por exemplo, as seguintes declarações para escolha:

- As pessoas são avaliadas principalmente em função de como servem aos outros na empresa; ou,
- As pessoas são avaliadas principalmente em função de como realizam suas tarefas.

Isto pretende avaliar se existe ou não formação de equipes de trabalho escolha deverá ser feita com base naquilo que mais combina com seu próprio ambiente de trabalho.

De acordo com Gallagher (2003, p. 36), “este teste representa um rápido exame sobre o alinhamento cultural com as melhores práticas de muitas das atuais empresas líderes onde é possível encontrar novas ideias para aprender e crescer”.

Tondolo (2005), refere-se ao modelo de diagnóstico cultural de Charles Handy, que é baseado na obra de Roger Harrison, vice-presidente das operações estrangeiras, da Development Research Associates, Inglaterra, está citado em Atkinson (2000, p.142). O autor sugere que é possível classificar as organizações em um amplo círculo de quatro culturas. A formação da cultura irá depender de uma série de fatores incluindo, por exemplo: (a) a história da companhia; (b) o tipo de controle; (c) a estrutura da organização; (d) a tecnologia; (e) incidentes comerciais críticos; e, (f) ambiente. Segundo o Atkinson (2000) as quatro culturas são:

- Cultura do poder - reflete a concentração de poder de uma empresa familiar;
- Cultura do papel - retrata a burocracia em sua forma mais pura;
- Cultura da tarefa - é característica das organizações que estão intensamente envolvidas em amplas atividades de pesquisa e desenvolvimento, e;
- Cultura da pessoa - é característica do modelo de gerenciamento que se baseia no consenso.

Cameron e Quinn (1996) assumem a descrição da mudança na cultura organizacional através da compreensão da cultura atual e como facilitar essa mudança ao longo do tempo. Os autores fornecem uma estrutura para diagnosticar a cultura com as metodologias para aprovar a mudança desejada. A cultura pode ser conceituada como “os valores assumidos, pressupostos subjacentes, expectativas e definições que caracterizam as organizações e seus membros” (p. 18). A abordagem de Cameron e Quinn (2011) para mudar a cultura tem vantagens, que incluem ser prático, eficiente, envolvente, quantitativo, qualitativo, gerenciável e válido. A abordagem utiliza o intitulado “Organizational Culture Assessment Instrument -OCAI”- Instrumento de Avaliação de Cultura Organizacional (OCAI), descrito abaixo, para obter informações sobre o estado atual e o perfil de uma organização.



Figura 16 – OCAI: 6 Keys Dimensions:

Diagnosticar e mudar a cultura organizacional

Fonte: Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011) Adaptado de Anna Burke and R. J. Hartwell (2015).

Pelo estudo emergiram quatro tipos dominantes de cultura das empresas:

- Grupal - devido à sua similaridade com a organização de tipo familiar;
- Inovativa – indicativo de que iniciativas inovadoras e pioneiras lideram o sucesso;
- Racional - voltada para eficácia organizacional e com muita importância para o “custo das transações”; e,
- Hierárquica - ambiente formal e estruturado para o trabalho, em que os procedimentos governam o que as pessoas fazem.

O OCAI faz perguntas relacionadas a seis áreas-chave resumidas em quatro grupos: liderança, administração, cola e a própria organização como um todo. As perguntas são colocadas para analisar as condições atuais e o destino preferido após a mudança ocorrer. Os resultados de cada dimensão são pontuados e tabulados para analisar a cultura presente e preferida da organização.

De acordo com o modelo de Cameron & Quinn (1996), a cultura Grupal e a cultura Inovativa representam empresas com flexibilidade e dinamismo desenvolvidos. Por outro lado, as culturas - Racional e Hierárquica – enquadram empresas caracterizadas pela estabilidade e controle. É imprescindível observar que pode haver a identificação de mais de um tipo predominante de cultura dentro da mesma organização.

A melhor maneira de entender os resultados do OCAI é gerar uma representação visual dos níveis de força em cada um dos quatro principais tipos de cultura. Isso pode ser

feito duas vezes, uma vez com os resultados atuais e uma vez com os resultados preferidos (futuros). Quando os resultados do OCAI são representados graficamente ou plotados, eles sobrepõem o que é conhecido como o Competing Values Framework - Estrutura de Valores Concorrentes

Essa estrutura pode ser descrita visualizando os quatro quadrantes em um Plano Coordenado Cartesiano com dois eixos diagonais cruzando a Origem (ponto (0,0)). Os valores nas diagonais aumentam à medida que se afastam da Origem. Um indivíduo traçaria sua pontuação média para as questões referentes a cada um dos quatro principais tipos de cultura nas diagonais dentro do quadrante associado. O resultado é uma forma de diamante. Quanto mais forte a sensação da cultura Grupal, por exemplo, mais longe fica o ponto de diamante no quadrante do Grupal. Os resultados atuais e preferidos podem ser plotados uns sobre os outros para fins de comparação. Desta forma, o usuário pode ver onde ele / ela está em relação a uma determinada cultura, onde ele / ela gostaria de estar dentro dessa cultura, e quão longe ele / ela está desse objetivo.

Da mesma forma, um gerente ou líder que está analisando esses resultados pode ter uma ideia visual de onde o prédio está atualmente em relação aos quatro tipos de cultura concorrentes. Ele / ela pode usar isso para conduzir sua preparação, plano e, mais importante, sua abordagem para levar o edifício à cultura preferida.

Os autores descreveram detalhadamente que, para que uma cultura responda a um líder ou gerente, essa pessoa teria que ter uma abordagem que funcionasse bem com essa cultura em particular. Como tal, o gerente ou líder precisa ser bem versado em várias formas de gerenciamento e precisa ser flexível o suficiente para fortalecer as áreas de suas habilidades de gerenciamento, a fim de acompanhar o processo. Os membros podem participar do planejamento de um perfil de habilidades de gerenciamento pessoal para diagnosticar seus pontos fortes e fracos, que podem então ser plotados diretamente no topo da mesma estrutura de valores competitivos.

A quantidade de observações e observações sobrepostas que podem ser observadas usando, plotando e analisando os resultados do OCAI de grupos tão variados de uma organização é excelente.

O objetivo do modelo é captar seis dimensões-chave da cultura organizacional:

- Características dominantes;
- Liderança;
- Critérios de sucesso;

- Lema da organização;
- Ênfase estratégica; e,
- Administração de recursos humanos.

Isto proporciona um retrato de como a organização opera os valores que tendem a caracterizá-la, não existindo respostas certas ou erradas, pois não existe cultura certa ou errada TONDOLO (2005).

3.7 Limitações da Pesquisa.

A metodologia escolhida para a realização do trabalho, por si só já é um fator limitante. Segundo Vergara (2006, p. 61), “Todo método tem possibilidades e limitações”. O estudo de casos foi realizado em empresa agroindustrial do ramo têxtil no interior da cidade de São Paulo. Os resultados apurados limitam-se apenas a esta organização não cabendo generalizações a outras.

Porém outras limitações puderam ocorrer durante a realização da pesquisa como:

- A dificuldade para se obter informações, por se tratar de empresa têxtil, com culturas organizacionais diversificadas onde alguns dados podem ser sigilosos;
- Como a organização é prestadora de serviços poderá ocorrer à falta bibliografia sobre clima e cultura organizacional, fazendo com que o referencial teórico dê um suporte moderado à parte prática.

O método para a realização deste trabalho foi de estudo de caso, o qual se mostra adequado, pois, segundo Boyd (1987), é conveniente na identificação de três fatores:

- Fatores comuns a todos os casos no grupo escolhido;
- Fatores não comuns a todos, mas apenas a alguns subgrupos;
- Fatores únicos em caso específico.

Yin (2015) afirma que, a pesquisa de estudo de caso é uma das várias maneiras de realizar uma pesquisa nas ciências sociais. Outras maneiras incluem experimentos, levantamentos, histórias e análise de arquivos, como modelagens econômicas ou estatística.

No caso deste estudo, o método descrito por Yin (2015) é relevante em função das respostas aos questionamentos primários elaborados quando de sua

definição:

- “COMO” – foi estudado e analisado o “alinhamento” de cada um dos simuladores frente aos construtos previamente definidos;
- “POR QUÊ” – o porquê deste estudo compreende a discussão deste trabalho, que deve responder se há “alinhamento” entre a aplicação de simuladores empresariais e o ensino das dez escolas de planejamento estratégico definidas por Mintzberg.

Outra aplicação deste método de estudo, Yin (2015), define que o caminho começa com uma revisão minuciosa da literatura e com a proposição cuidadosa e atenta das questões ou objetivos da pesquisa.

Segundo Eisenhardt (1989) é uma estratégia de pesquisa que se foca em compreender a dinâmica apresentada dentro de contextos específicos.

Para Vergara (2007) o estudo de caso “tem caráter de profundidade e detalhamento”.

A propósito, o estudo de caso pode descrever um fenômeno, testar teoria, ou gerar teoria (EISENHARDT, 1989).

QUANDO UTILIZAR		
Principais Questões	Comportamental	Qual Fenômeno?
Estudo de Caso pode ser um método preferencial quando você necessita descrever de maneira ampla e profunda algum fenômeno social complexo. As principais questões do estudo são: Como? Por quê?	É especialmente importante utilizar-se desta metodologia quando: Existe pouco ou nenhum controle sobre os eventos comportamentais.	Caso o estudo seja de um fenômeno contemporâneo o Estudo de Caso pode ser indicado: • Caso é estudado em seu contexto real • Fronteiras entre fenômeno e contexto não são muito claros.

Quadro 16 – Utilização do Método de estudo de caso.

Fonte: Yin, Robert K (2015). Estudo de Caso: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman.

QUANDO UTILIZAR
Quando uma nova perspectiva é necessária...
• Seja porque pouco se sabe sobre o fenômeno. • Perspectivas existentes não parecem apropriadas por não terem evidências empírica, ou por conflitarem entre si. • Porque a questão de pesquisa não poderia ser respondida pelas perspectivas/teorias prévias.

Quadro 17 – Utilização do Método de estudo de caso

Fonte: Eisenhardt, K.M. (1989). Building Theory from Case Study Research. Academy of Management, Vol. 14, Nº 5, pp. 548; Graebner e Eisenhardt (2007). Theory Building from cases: opportunities and challenges. Academy of Management, Vol. 50, Nº 1, p.25-32.

Seja qual for o campo de interesse, a necessidade diferenciada da pesquisa de estudo de caso surge do desejo de entender fenômenos sociais complexos. Em resumo, um estudo de caso permite que os investigadores foquem um “caso” e retenham uma perspectiva holística e do mundo real – como no estudo dos ciclos individuais da vida, o comportamento dos pequenos grupos, os processos organizacionais e administrativos, a mudança de vizinhança, o desempenho escolar, as relações internacionais e a maturação das indústrias (YIN, 2015).

Limitações de Pesquisa	Ações Pertinentes
Erros de preenchimento dos questionários	Os dados serão validados, a partir da caracterização do perfil do respondente.
Dificuldade de acesso aos respondentes	Se houver respondentes de férias ou ausentado por qualquer outro motivo, durante a visita do pesquisador, os gestores ficaram incumbidos de realizar os questionários. Porém O pesquisador ficará à disposição para sanar dúvidas e acompanhar o preenchimento dos questionários pelos respondentes.
Dificuldade de interpretar as questões Exige um formador com muita experiência na técnica do debate	Isso poderá ser superado mediante a conscientização do objetivo a ser alcançado, estabelecer um canal comunicativo com o pesquisador para sanar dúvidas.

É necessário muito tempo para ser eficaz como método de aprendizagem;	O método também é relevante quando suas questões exigem uma descrição ampla e profunda de algum fenômeno social (Yin, 2015).
---	--

Quadro 18 – Limitações de pesquisa e Ações pertinentes.

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Esta técnica é, no entanto, considerada excelente para desenvolver capacidades de análise, de argumentação e suscitar mudanças nos comportamentos sociais.

É um método que tenta iluminar uma decisão, ou um conjunto delas, por que elas são tomadas, como são implementadas e com que resultados (YIN, 2015).

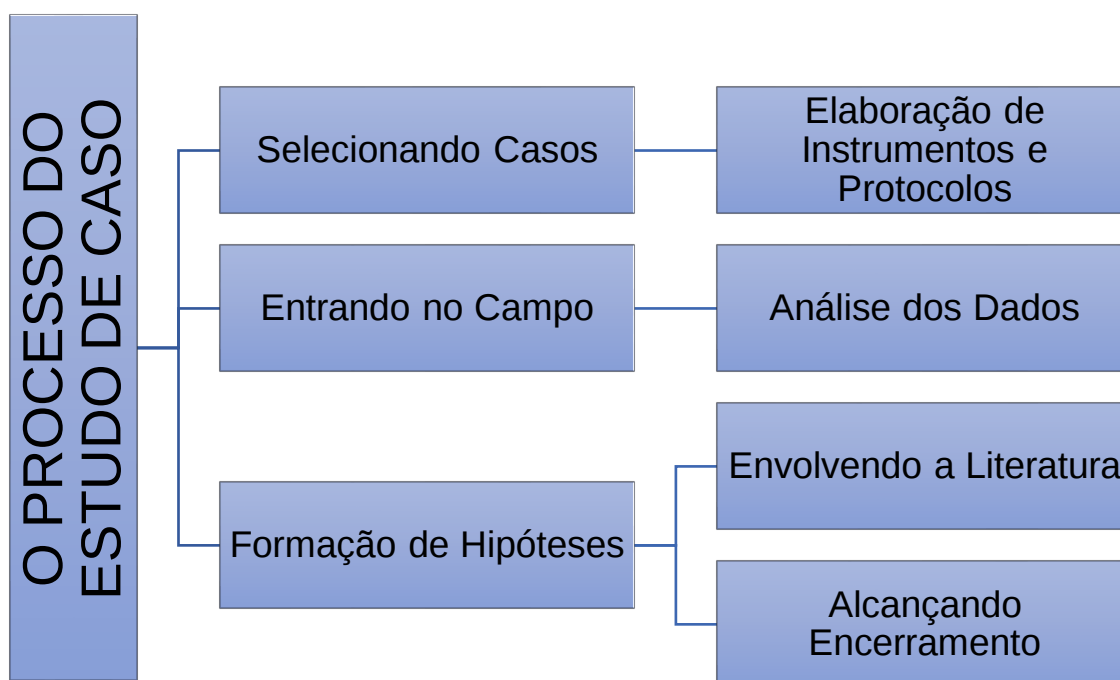


Figura 13 – Processo de estudo de caso.

Fonte: Eisenhardt, K.M. (1989). Building Theory from Case Study Research. Academy of Management, Vol. 14, Nº 5, pp. 548.

Portanto, o estudo de caso visa explorar oportunidades para observar um fenômeno significativo em raras situações extremas e seu propósito é descrever ricamente a existência de um fenômeno.

3.8 Questões do Instrumento de Avaliação.

Os instrumentos de avaliações serão aplicados com a estrutura pautada nos critérios definidos nos trabalhos de Araújo (2005), Pitol (2011) e Matoski et al (2017).

A partir da Análise preliminar dos riscos nos postos de trabalho, que segundo Pitol (2011), está análise tem por objetivo antecipar possíveis circunstâncias que podem gerar um acidente durante a realização do trabalho. Para melhor detectar as possíveis causas de acidentes e os riscos existentes no local de trabalho, serão realizadas entrevistas com os trabalhadores em cada diferente posto de trabalho na área produtiva.

De acordo com Tavares (2012), entre as análises técnicas gerenciais em programas de controle de perdas, destaca-se a Análise Preliminar de Riscos (APR), classificada como uma análise inicial qualitativa e quantitativa, onde ocorre a determinação dos riscos na fase de concepção ou desenvolvimento de um produto ou sistema, que poderão causar acidentes em sua fase operacional. Contudo, segundo Faria (2011), a APR também pode ser utilizada como ferramenta de revisão geral de segurança, avaliando de tempos em tempos os riscos do processo que possam não ter sido levantados anteriormente.

Para Tavares (2012), na análise preliminar de riscos efetua-se uma revisão geral de aspectos de segurança em um formato padrão, com a caracterização dos riscos para a priorização das ações. Assim, quanto mais prejudicial ou maior for o risco, mais rapidamente deve ser solucionado.

Para que na análise da APR seja feita a priorização das ações que são mais prejudiciais e com maior risco, destaca-se a primeira etapa da metodologia da APR, onde elenca-se o grau das severidades das possíveis consequências de uma linha de produção com possibilidade de acidentes (MATOSKI et al, 2017).

CATEGORIA	NOME	CARACTERÍSTICAS
I	DESPREZÍVEL	Não degrada o sistema nem seu funcionamento. Não ameaça os recursos humanos.
II	MARGINAL	Degradação moderada com danos menores. Não causa lesões. É compensável ou controlável
III	CRÍTICA	Degradação crítica com lesões. Dano substancial. Apresenta risco e necessita de ações corretivas imediatas.

IV	CATASTRÓFICA	Séria degradação do sistema. Perda do sistema, morte e lesões
----	--------------	---

Quadro 19 – Categorização dos Riscos (Severidade).

Fonte: FRUHAUF et al. (2005).

Na avaliação das categorias de risco referente à frequência, Queiroz (2013) apresenta os níveis dessa categoria, descritas a seguir:

CATEGORIA DE FREQUÊNCIA	DENOMINAÇÃO	DESCRIÇÃO
E	FREQUENTE	Esperado ocorrer muitas vezes
D	PROVÁVEL	Esperado ocorrer mais de uma vez
C	POUCO PROVÁVEL	Possível ocorrer mais de uma vez
B	REMOTA	Não esperado ocorrer, apesar de haver referências históricas
A	EXTREMAMENTE REMOTA	Conceitualmente possível, mas extremamente improvável

Quadro 20 – Categorização dos Riscos (Frequência).

Fonte: Queiroz (2013).

Assim, através do cruzamento das informações de (Severidade) e (Frequência), pode-se apresentar uma matriz de avaliação qualitativa de risco dos perigos identificados, conforme apresentado a seguir por Queiroz (2013).

SEVERIDADE	IV	M	M	NT	NT	NT
	III	T	M	M	NT	NT
	II	T	T	M	M	M
	I	T	T	T	T	M
		A	B	C	D	E
		FREQUÊNCIA				

Quadro 21 – Matriz dos Riscos

Fonte: Queiroz (2013).

Para calcular o Índice de Risco, inicia-se com a classificação do grau de severidade, como na Figura 19. Segue-se para a Figura 20, especificando a posição da frequência de cada perigo. Assim obtém os Índices de Riscos e os níveis de ações necessárias, multiplicam-se os

graus obtidos nas duas figuras, encontrando na matriz de riscos, os níveis dos riscos. Logo a sigla obtida deverá ser vinculada na Figura 21 para gerar resultados e recomendações, conforme Faria (2011).

Os significados de cada categoria de risco são descritos na Figura 22, apresentado por Queiróz (2013), onde Risco não Tolerável é representado pela sigla NT, Risco Moderado é representado pela sigla M, significa Moderado e Risco Tolerável é representado pela sigla T.

NÍVEL DE RISCO	DENOMINAÇÃO	DESCRIÇÃO
NT	NÃO TOLERÁVEL	Os controles existentes são insuficientes. Métodos alternativos devem ser considerados para reduzir a probabilidade de ocorrência e adicionalmente, as consequências, de forma a trazer os riscos para regiões de menor magnitude de riscos.
M	MODERADO	Controles adicionais devem ser avaliados com objetivos de obter-se uma redução dos riscos e implementados aqueles considerados praticáveis.
T	TOLERÁVEL	Não há necessidade de medidas adicionais. A monitoração é necessária para assegurar que os controles sejam mantidos.

Quadro 22 – Descrição dos níveis de risco.

Fonte: Queiroz (2013).

Portanto, será realizado um diagnóstico do local para a caracterização e mensuração dos riscos inerentes às atividades executadas nas organizações.

Está entrevista terá o auxílio do pesquisador para melhor entendimento e clareza dos funcionários.

Análise Preliminar de Riscos (APR)						
Processo	Perigos/ Ameaças	Riscos	Severidade	Frequência	Nível de Risco	Recomendações

Ex: Atividade laboral do setor						
---	--	--	--	--	--	--

CAT	CLASSIFICAÇÃO	CARACTERÍSTICAS
2	DESPREZÍVEL	Não acarretará lesões, danos ou perdas.
2	MARGINAL	Acarretará danos ou perdas moderadas. Não causa lesões. É compensável ou controlável.
3	CRÍTICA	Acarretará danos ou perdas críticas com lesões. Dano substancial. Necessita de ações corretivas imediatistas.
4	CATASTRÓFICA	Acarretará danos ou perdas total, com lesões e morte.

Quadro 23 – Descrição dos itens da Análise Preliminar de Risco.

Fonte: Matoski et al (2017), adaptado de Autora (2018).

A seguir será definida os itens mensurados na figura acima:

- **Processo:** descrição das atividades laborais do trabalhador, seguida do setor que o mesmo pertence junto à organização.
- **Perigos / Ameaças:** Esse item se refere a qualquer situação, que tanto pode ser uma ação como uma condição, que apresenta o potencial de produzir um dano sobre determinado ambiente, propriedade, pessoa ou em ambos. Qualquer indicação, circunstância ou evento, materiais, equipamentos, métodos e práticas de trabalho com potencialidade de causar danos.
- **Risco:** Resulta de a possibilidade de um perigo/ameaça vir a causar danos ou perda de equipamentos, pessoas ou a organização.

- Severidade e Frequência: Análise e mensura a categorização dos riscos.
- Níveis de Riscos: Combinando ambas as variáveis (Severidade x Frequência), resultam 5 níveis de risco (de menor a maior importância). De acordo com sua probabilidade estimada e com as consequências esperadas.

De acordo com Fernandes (2008) relativamente aos riscos não aceitáveis (Riscos Moderados, Substanciais e Intoleráveis), existe a necessidade de implementar o controle do risco no local de trabalho.

Para tal, deve-se considerar:

- A eliminação de todos os riscos, ou combater os riscos na fonte;
 - A redução do risco, se não for possível a sua eliminação;
 - A adaptação do posto de trabalho ao Homem, se possível;
 - A automatização do processo;
 - A implementação de medidas coletivas;
 - A adoção de medidas proativas como forma de monitorização das medidas de controlo aplicadas.
- Recomendações: Após a análise dos níveis de risco indicados, devem ser decididos a necessidade ou não de adotar medidas preventivas ou de urgência, e de proteção prevista para controlar tais riscos e o grau económico necessário.

Referente aos riscos existentes em seus postos de trabalho. Adiante, segue modelo da análise de riscos que será respondida pelos trabalhadores em seus postos de trabalho.

Neste contexto, segundo Matoski (2017) são considerados riscos os agentes físicos, químicos, biológicos, ergonômicos e de acidentes, que possam causar danos à saúde do trabalhador, em razão de sua natureza, e/ou concentração, e/ou intensidade e/ou tempo de exposição a este agente.

Riscos físicos são os agentes de risco que normalmente necessitam de uma fonte de transmissão (geralmente o ar) para se propagar. Esses agentes têm capacidade de alterar o ambiente físico do local, sendo nocivos e podendo gerar lesões crônicas (ROCHA et al., 2011).

Saliba (2015) destaca que os agentes físicos são as diversas formas de energia as quais os trabalhadores estão expostos, geralmente subdivididos em: ruído, vibrações, pressões anormais, temperaturas extremas (calor e frio), radiações ionizantes e não ionizantes, bem como o ultrassom e o infrassom.

Já os riscos químicos, de acordo com Denardi (2015), são riscos causados por substâncias químicas presentes no ambiente de trabalho que poderão entrar em contato com o

corpo humano interagindo em ação localizada ou generalizada. Os riscos químicos são substâncias em forma de: gases, vapores, aerodispersóides e líquidos. As vias de ingresso dos agentes químicos podem se dar pela pele, pela via digestiva, e principalmente pelos pulmões.

Os riscos biológicos ocorrem por meio de fungos, algas, vírus, bactérias e vermes, sendo que a transmissão aos trabalhadores ocorre através do contato, inalação, pela ingestão de água contaminada, entre outros (SALIBA, 2015).

São considerados riscos ergonômicos: esforço físico, levantamento de peso, postura inadequada, controle rígido de produtividade, situação de estresse, trabalhos em período noturno, jornada de trabalho prolongada, monotonia e repetitividade, imposição de rotina intensa (ODA et al, 1998).

Na categoria de riscos de acidentes destaca-se aqueles decorrentes das situações adversas nos ambientes e nos processos de trabalho que envolvem arranjo físico, uso de máquinas, equipamentos e ferramentas, condições das vias de circulação, organização e asseio dos ambientes, métodos e práticas de trabalho, entre outros (SAMPAIO, 1998).

Riscos mecânicos ou de acidentes atuam em determinados pontos do ambiente de trabalho e geralmente acontece a manipulação direta pelo operador dos agentes geradores de risco, o que pode ocasionar lesões graves e imediatas. (ROCHA et al., 2011).

Saboia (2015) cita que esses agentes são orientados pela Norma Regulamentadora 12, a qual estabelece critérios e medidas para garantir a integridade do trabalhador para a prevenção de acidentes e doenças ocasionados por máquinas e equipamentos.

CIPA – Comissão Interna de Prevenção de Acidentes				
Análise de riscos de processo de trabalho				
Setor-		Data:		
Para a elaboração do mapeamento de risco. Conforme a Norma Regulamentadora 5, subitem 5.16. Letra A.				
GRUPO 1	GRUPO 2	GRUPO 3	GRUPO 4	GRUPO 5
Riscos Físicos	Riscos Químicos	Riscos Biológicos	Riscos Ergonômicos	Riscos de Acidentes.
Ruído ()	Poeiras ()	Vírus ()	Esforço físico intenso ()	Arranjo físico inadequado ()

Vibrações ()	Fumos ()	Bactérias ()	Levantamento e transporte manual de peso ()	Máquinas e equipamentos sem Proteção ()
Radiações Ionizantes ()	Névoas ()	Protozoários ()	Postura Inadequada ()	Ferramentas inadequadas ou defeituosas ()
Radiações Não Ionizantes ()	Neblina ()	Fungos ()	Controle rígido de produtividade ()	Iluminação inadequada ()
Frio ()	Gases ()	Parasitas ()	Imposição de ritmos excessivos ()	Eletricidade ()
Calor ()	Vapores ()	Bacilos ()	Trabalho em turno e noturno ()	Probabilidade de incêndio ou explosão ()
Pressões Anormais ()	Substâncias compostas ou produtos químicos em geral ()		Jornada de trabalho prolongadas ()	Armazenamento inadequado ()
Umidade ()	Outros ()		Monotonia e repetitividade ()	Animais peçonhentos ()
Outros ()			Outras situações causadoras de stress ()	Outras situações de risco que poderão contribuir para a ocorrência de acidentes ()
Marque (P) para risco pequeno, (M) para risco médio e (G) para risco grande.				

Quadro 24 – Análise de Risco do Processo do trabalho.

Fonte: Pitol (2011), adaptado pela autora (2018).

Ainda, conforme Matoski et al. (2017) é com a APR que é possível identificar em uma linha de produção já existente, os riscos físicos, químicos, biológicos, ergonômicos e de acidentes aos quais os trabalhadores estão expostos, relevando aspectos que muitas vezes não foram percebidos inicialmente, a partir de uma revisão geral de segurança.

Etapas da Análise Preliminar de Risco:

- Identificação dos perigos e ameaças;
- Identificação do risco potencial;
- Identificação das causas e vulnerabilidades;
- Identificação de pessoas e bens potencialmente expostos aos riscos resultantes;
- Estimativa dos danos e efeitos;
- Análise qualitativa do risco;
- Implementação das medidas preventivas e de controle dos riscos.

3.8.1 Grupo de Variáveis do Referencial

Para abranger os temas citados no referencial teórico. Os elementos propostos neste trabalho foram identificados a partir das práticas de auditoria associado ao senso comum dos especialistas, pesquisas acadêmicas sobre a implementação de sistemas de gestão e cultura de segurança dentro da cultura organizacional (ARAÚJO, 2005).

A metodologia proposta parte dos princípios apresentados no artigo Cultura de Segurança Total, publicado pelo professor E. Scott Geller, na American Safety Society (1990). Vale ressaltar que os princípios identificados pelo professor Geller (1990) foram de grande relevância para a quebra do paradigma do erro humano.

Geller (1990) destaca que os fatores comportamentais e pessoais são capazes de impactar o desempenho do sistema de gestão, ressaltando que eles são mais fáceis de serem corrigidos, enquanto os fatores pessoais, relacionados à natureza do indivíduo, são mais difíceis de serem trabalhados. Geller destaca a importância de se implementar ferramentas que permitam observar, identificar, registrar e corrigir os fatores comportamentais, no sentido de adequá-los aos princípios desejados pela organização.

O método proposto nesse trabalho é uma tentativa de estabelecer critérios para uma avaliação do nível de maturidade do sistema de gestão da cultura organizacional e de segurança ambiental de trabalho. A partir do questionário a seguir, pode-se contribuir para a verificação da sedimentação dos valores de avaliação do grau do risco na cultura organizacional, prioriza os critérios que possibilitem evidência uma postura proativa dos gestores e trabalhadores. O método consiste em sete elementos, divididos em vários critérios de avaliação para serem pontuados, porém algumas perguntas foram adaptadas para se enquadrar a necessidade da pesquisa.

Para a realização desta pesquisa foi adotado critérios a partir de vários autores e juntamente a esses critérios foram criadas e adaptadas questões com base no referencial teórico sobre os itens abaixo:

- Implantação do Clima Organizacional
- Implantação e Avaliação e Correção dos Fatores Comportamentais
- Implantação da Segurança do Trabalho;
- Identificação e Cumprimento das metas e objetivos da Organização;
- Implantação da Gestão da Comunicação;
- Implantação da Gestão de Liderança
- Avaliação da ética, valores e conceito de negócio organizacional.

Segundo Araújo (2005), trata-se de um processo contínuo de mudança comportamental, hábitos e atitudes motivado uma troca contínua de experiência profissional. Este modelo de gestão contribui para que os colaboradores não se preocupem com atitudes proativas além de pouco contribuir para um aumento da percepção de riscos e compromisso com o processo de melhoria contínua. (ARAÚJO, 2005).

Gueller (1990) sugere que os fatores relacionados ao indivíduo e seu comportamento são fundamentais para alcançar o sucesso do programa de Cultura de Segurança Total (CST) e, conseqüentemente, do desempenho do sistema de gestão. Os fatores que contribuem para a ocorrência de acidentes podem ser classificados como: ambientais, pessoais e comportamentais. Fatores comportamentais são possíveis de serem observados; entretanto, os fatores pessoais envolvem características intrínsecas ao indivíduo, sendo de difícil observação.

Embora pesquisas demonstrem que as boas práticas operacionais, melhorias físicas no ambiente de trabalho e no processo podem contribuir para a redução dos acidentes, as intervenções pontuais nos desvios comportamentais podem apresentar resultados mais duradouros (ARAÚJO, 2005).

Aliás, segundo Araújo, 2005:

“Esse é um princípio básico para o aumento das práticas seguras e redução das práticas inseguras. Os trabalhadores devem ser motivados a aplicar esse princípio se a organização quiser alcançar um ambiente elevado de Cultura. Em outras palavras, se todos os participantes de uma área de trabalho observarem periodicamente as práticas de seus colegas e fornecerem acompanhamento e apoio para comportamentos seguros e correção para os inseguros, os resultados serão exemplares.”

Os desvios comportamentais vão de encontro aos valores e boas práticas desejáveis ao ambiente organizacional. Por isso, a intervenção para correção destes desvios deve ser feita de forma objetiva e contínua através do uso de ferramentas de observação das tarefas de modo a registrar e corrigir estes desvios.

A implementação dos programas visando a identificação de desvios comportamentais requer uma implementação de um programa de grande escala com resultados de longo prazo. Para isso será necessário o envolvimento e entendimento dos trabalhadores sobre o programa para que técnicas da auditoria comportamental tenham o resultado esperado (ARAÚJO, 2005).

A implementação das ferramentas de verificação comportamental deve ser feita com muito cuidado. Os colaboradores devem ser conscientizados de que observar e intervir no comportamento do colega de trabalho requer muita habilidade e diplomacia. Por isso, os colaboradores devem entender que não se trata de “patrulhamento” e, sim, de intervenções positivas para o bem comum. Os trabalhadores em todos os níveis precisam estar conscientes da necessidade de um comportamento seguro e proativo (ARAÚJO, 2005).

3.8.1.1 Grupo de Variáveis – Adequação do Clima Organizacional

Grupo de Variáveis	Fontes	Questionário
Adequação do Clima Organizacional	Gomes (2000) Kahale (2003) Marsick e Watkins (2003) Araújo (2005) Siqueira (2008) Barbosa e Rodrigues (2018)	O que se entende por cultura e clima organizacional?
		A sua cultura pessoal interfere nas atividades da empresa
		A respeito dos seus costumes, o que acha que foi ou poderia ser mudado dentro da organização?
		A empresa tem um clima organizacional?
		A respeito do clima organizacional, quais os

		pontos fortes e fracos da organização?
		Existe programa de qualidade de vida no trabalho?
		Existe programa preventivo para lesões por esforços repetitivos (ex: ginástica laboral)?
		Existe trilha de conhecimento da organização, como cursos e treinamentos efetivos?

3.8.1.2 Grupo de Variáveis – Implantação e Avaliação e Correção dos Fatores Comportamentais

Grupo de Variáveis	Fontes	Questionário
Implantação e Avaliação e Correção dos Fatores Comportamentais	Edmondson (1999) Dupont (2010) Jesus e Figueiredo (2011) Demo, Fernandes e Fogaça (2017) Campos (2018)	Existe um programa de auditoria comportamental?
		Houve treinamento para todos os colaboradores?
		Todos os gestores participam ou participaram de treinamentos?
		Existe registros dos fatores comportamentais observados?
		Existe monitoramento do programa de auditoria comportamental?
		Os resultados das auditorias comportamentais são

		disponibilizados aos trabalhadores?
		7. Existe um plano de ação para corrigir desvios comportamentais identificados nas auditorias comportamentais?
		Todos os colaboradores foram treinados em cultura organizacional?
		É verificada a eficácia das ações implementadas?

3.8.1.3 Grupo de Variáveis – Implantação da Segurança do Trabalho

Grupo de Variáveis	Fontes	Questionário
Implantação da Segurança do Trabalho	Cardella (1999) Araújo (2005) Araújo (2006) Robbins (2006) OSHAS 180001:2007 ISO 9001:2008 Seiffert (2009) Meneghetti (2010) Pontes (2013) Saliba (2015) Gonçalves (2017)	Existe avaliação sobre a necessidade do comportamento seguro?
		A legislação e as normas são levadas em consideração nos procedimentos?
		Existem recursos direcionados para as áreas de sistema de gestão organizacional?
		Existe preocupação com a melhoria da qualidade de vida dos trabalhadores?

		Existe a participação dos colaboradores? Sugestões são implementadas?
		Acidentes, incidentes e não-conformidades são registrados, analisados e divulgados?
		Acidentes com contratados são monitorados e são incluídos nas estatísticas?

3.8.1.4 Grupo de Variáveis – Identificação e Cumprimento das Metas e Objetivos da Organização

Grupo de Variáveis	Fontes	Questionário
Identificação e Cumprimento das Metas e Objetivos da Organização	Neto (2011) Miranda (2013) Egídio (2016) Barbosa (2018) Matoski (2017) Oliveira (2018)	Existem metas e objetivos de cultura organizacional?
		As metas e objetivos são definidos em reunião de análise de acidentes?
		Todos os membros da alta administração conhecem as metas e objetivos da organização?

		Todos os supervisores conhecem as metas e objetivos da organização?
		Os trabalhadores conhecem as metas e objetivos da organização?
		Existe processo de reconhecimento do desempenho de programas de sistema de gestão organizacional?
		Existe premiações. Se confirmado, as premiações e reconhecimentos se baseiam em indicadores proativos?
		As premiações priorizam o trabalho em equipe?
		Os trabalhadores conhecem os critérios de premiações?
		O monitoramento dos objetivos e metas é feito durante as reuniões de análise crítica?

3.8.1.5 Grupo de Variáveis – Implantação da Gestão de Comunicação

Grupo de Variáveis	Fontes	Questionário
Implantação da Gestão de Comunicação	Fruhauf (2005) Hofstede e Hofstede (2005) Telles (2005) Fossá e Pinto (2009) Pontes (2013) Queiroz (2013) Forsund (2016) Treasy (2016) Freitas (2018)	Existem um programa de DDS – Diálogo Diário de Segurança?
		Os supervisores ministram os DDS?
		A organização possui indicadores para implementação de treinamentos?
		As informações do sistema de gestão organizacional são dispostas em quadros informativos, e-mails corporativos, intranet...?
		Existem cartazes educacionais divulgando as políticas de cultura da organização e suas medidas preventivas?
		Os colaboradores são informados em no máximo 24 horas sobre a ocorrência de um acidente grave?

		Existem reuniões informativas para a implementação de novos procedimentos?
		A organização possui banco de dados de acidentes?
		A organização realiza campanhas de saúde anuais além daquelas obrigatórias?
		Existem quantos ciclos de palestras do sistema de gestão anualmente?
		Os contratados participam destes ciclos de palestras?
		Existe programa de integração de novos funcionários?
		O programa de integração inclui as empresas contratadas e os trabalhadores autônomos?
		Existe treinamento de familiarização para colaboradores transferidos de outras unidades?

3.8.1.6 Grupo de Variáveis – Implantação da Gestão de Liderança

Grupo de Variáveis	Fontes	Questionário
Implantação da Gestão de Liderança	Ervilha (2008) Fortado e Fadil (2012) Macedo (2012) Candeloro (2013) Gundecha (2013) Goes e Lopes (2014) Forsund (2016) Mauriz (2018)	Existe um procedimento que possibilite verificar como a organização identifica as necessidades de treinamento?
		Existe indicador econômico que mostra a evolução dos recursos investidos em treinamento?
		Toda a alta administração, gerentes operacionais e supervisores possuem treinamento sobre o sistema de gestão da cultura organizacional?
		As responsabilidades sobre o sistema de gestão da cultura organizacional estão discriminadas no procedimento sobre “Níveis de Autoridade e Responsabilidade”?
		Há avaliação de desempenho visando a promoção ou distribuição de bônus incluindo os requisitos de sistema de gestão da cultura organizacional?
		A alta administração, gerentes e supervisores

		participam dos ciclos de palestras de sistema de gestão da cultura organizacional, incluindo a SIPAT- Semana Interna de Prevenção de Acidentes do Trabalho?
		Existem facilitadores para o sistema de gestão da cultura organizacional com atividades e responsabilidades definidas em procedimento?
		É discutido nas reuniões de análise crítica da alta administração o desempenho do sistema de gestão da cultura organizacional?
		Existem reuniões departamentais para discutir o resultado das inspeções de auditorias?
		Existem reuniões departamentais para discutir o resultado das investigações e análise de acidentes?

3.8.1.7 Grupo de Variáveis – Implantação da Avaliação da ética, valores e conceito de Cultura Organizacional

Grupo de Variáveis	Fontes	Questionário
Implantação da Avaliação da ética, valores e conceito de Cultura Organizacional	Schein (1992) Hopkins (2006) Choudhry, Fag e Mohamed (2007) Gomes (2011) Yin (2015) Glendon e Stanton (2017) Gonçalves (2017) Campos (2018)	Avaliam o nível de entendimento da alta administração em relação a política da cultura organizacional?
		Avaliam o nível de entendimento dos supervisores em relação a política da cultura organizacional?
		Avaliam o nível de entendimento dos gerentes operacionais em relação a política da cultura organizacional?
		Avaliam o nível de entendimento dos trabalhadores em relação a política da cultura organizacional?
		A organização tem pré-requisito contratual para empresas contratadas e o atendimento à legislação a outros requisitos legais?
		Todos os trabalhadores foram treinados na política de sistema de gestão da cultura organizacional?

		Todos os contratados foram treinados na política de sistema de gestão da cultura organizacional?
		Está previsto, no plano de emergência informar pessoalmente aos familiares no caso de acidente grave?
		Existe programa de apoio psicológico ao acidentado em caso de acidente grave envolvendo perda de capacidade permanente ou que possa causar algum tipo de trauma?
		Existe o programa de apoio psicológico aos familiares dos acidentados em caso de acidente grave envolvendo morte ou perda de capacidade permanente?
		A organização compensa os trabalhadores no caso de treinamentos realizados nos períodos de folga dos trabalhadores (finais de semana, feriado, férias e licenças legais)?
		A organização exige em contrato a comprovação da qualificação adequada ao risco do trabalho que será executado?

4 RESULTADOS DO PROCESSO DE GESTÃO E SEGURANÇA DO TRABALHO DA INDÚSTRIA TÊXTIL EM AMERICANA

4.1 Aspectos Gerais da Empresa de Industria Têxtil

Mais do que cumprir a legislação existente, é um dever da alta administração das empresas proporcionar um ambiente de trabalho seguro e saudável aos colaboradores (ALEVATO, 1999). Segundo Bergamini (1997), a melhoria da segurança, saúde e meio ambiente de trabalho, além de aumentar a produtividade, diminui o custo do produto, pois diminui as interrupções no processo, absenteísmo e acidentes e/ou doenças ocupacionais.

Para Fantazzini (2009 apud SILVA *et al.* 2015), cuidar da saúde e segurança dos trabalhadores, assegura qualidade de vida no trabalho, gerando produtividade, comprometimento e consequente preservação do patrimônio produtivo, além evitar as penalidades legais impostas às empresas pelo descumprimento desta obrigação.

Nesse sentido a empresa agroindustrial têxtil analisada, situa-se em Americana é uma empresa especializada em denim no país.

Com um posicionamento que se estende do mercado nacional ao internacional trabalha produto com as suas principais características, apoiando seus clientes com equipes especializadas de consultoria de produto, moda e lavanderia. A referida empresa busca a inovação, sustentabilidade e tradição em coleções atualizadas com as tendências globais.

Além de ser uma empresa que atua no negócio têxtil com unidades no Brasil e no exterior, destaca-se pela preocupação e gestão adequada com o meio ambiente e trabalha com aspectos sustentáveis.

A ação operacional de avaliação do diagnóstico para avaliação do grau de maturidade em cultura de segurança do trabalho focada nos riscos ambientais na empresa do ramo têxtil, ocorreu no período de 3 meses. Para a aplicação do questionário aprimorado na empresa, foi utilizado um contato direto com a analista de recursos humanos da empresa, que se colocou à disposição com a permissão do diretor de recursos humanos através de uma visita técnica e a entrevista por meio do telefone e via e-mail para a respostas aos questionamentos pertinentes. O primeiro contato foi via e-mail, para apresentação da proposta da pesquisa destacando a importância para as empresas sobre a sua participação e o possível retorno sobre a aplicação do método. O segundo contato foi através da ligação, para marcamos a visita técnica em alguns ambientes, com a apresentação da necessidade dos critérios e evidências a serem levantadas par

a avaliação, também a apresentação dos formulários de entrevistas e orientações de aplicação e o ajuste do tempo para observação e coleta local. Para eventuais surgimentos de dúvidas, validação das informações levantadas e aspectos comportamentais avaliados, o meio de contato com a analista dos recursos humanos, eram via e-mail ou telefone.

A proposta dos questionários foi compreender a visão e comprometimento com a cultura organizacional, conduta e segurança do trabalho de todos que fazem parte da organização, da base, ao nível operacional da organização e aos gestores. Neste trabalho de pesquisa, utilizou-se questões desenvolvidas pelo autor e outras descritas e propostas pelos autores indicados na revisão bibliográfica levantada. As questões para os instrumentos de entrevista e o formulário de caracterização da empresa, são apresentados no anexo 1 ao final deste trabalho, item respondido através da analista de recursos humanos e alguns funcionários (líder) de áreas específicas.

A coleta de dados também feita no local e através do levantamento documental, que se pautou na observação dos itens analisados, e quando possível, não foram disponibilizados pela empresa a coleta de cópias de evidências, documentos e formulários comprobatórios das ações implantadas pois a mesma exigiu total sigilo sobre estes referidos itens.

Nas ligações e e-mail para entrevistas efetuadas nas empresas foi utilizado integralmente as avaliações de gerenciamento de riscos ambientais e questionamentos pertinentes a cultura organizacional relacionada à segurança do trabalho.

4.2 Aspectos Analisados da Empresa de Indústria Têxtil

Neste tópico, serão abordados os resultados das avaliações de Maturidade de Cultura Organizacional e o questionário referido no apêndice sobre a revisão bibliográfica.

4.2.1 Aplicação da Planilha de Análise Preliminar de Risco – APR

Análise Preliminar de Risco - APR						
Empresa "X"						APR:001
Função: Auxiliar de corte;						Data: junho/2019
Unidade: A					Resp. Técnico: -	
Área: Produção.					Atividade: Diversas	
ITEM	PERIGO/ AMEAÇA	RISCO	CONSEQUÊNCIA	CATEGORIA Freq./Sever.	CLASSIFIC.DE RISCO	RESP. DO SETOR
1.	Corte Preparação dos tecidos	Risco de Acidente, químicos, ergonômicos e biológicos.	Atividades que exigem força e resistência, uso de máquinas e equipamentos industriais e de corte, movimentos bruscos, contato c/ prod. Químicos. Exposição à pó e bactérias.	E III	NT	LIDER / ENCARREGADO

Análise Preliminar de Risco - APR						
Empresa "X"						APR:002
Função: Auxiliar de produção;						Data: junho/2019
Unidade: A					Resp. Técnico: -	
Área: Acabamento - Produção					Atividade: Diversas	
ITEM	PERIGO/ AMEAÇA	RISCO	CONSEQUÊNCIA	CATEGORIA Freq./Sever.	CLASSIFIC.DE RISCO	RESP. DO SETOR
2.	Acabamento das peças	Risco de Acidente, químicos, ergonômicos e biológicos.	Riscos de lesão ocasionadas por colocações de aviamentos, produtos químicos para desgaste das peças, ruídos causados por prensas, ambientes com pouca refrigeração.	E III	NT	LIDER / ENCARREGADO

Análise Preliminar de Risco - APR						
Empresa “X”						APR:003
Função: Auxiliar de produção (secagem);						Data: junho/2019
Unidade: A					Resp. Técnico: -	
Área: Produção.					Atividade: Diversas	
ITEM	PERIGO/ AMEAÇA	RISCO	CONSEQUÊNCIA	CATEGORIA Freq./ <u>Sever.</u>	CLASSIFIC.DE RISCO	RESP. DO SETOR
1.	Secagem e tratamento do tecido	Risco de Acidente, químicos, ergonômicos e biológicos e físicos	Risco de acidente, pois a cabeça do trabalhador por vezes entrar na secadora, desconforto causado pelos vapores e a alta temperatura, proliferação de fungos e bactérias.	E IV	NT	LIDER / ENCARREGADO

Análise Preliminar de Risco - APR						
Empresa “X”						APR:004
Função: Auxiliar de recursos humanos;						Data: junho/2019
Unidade: A					Resp. Técnico: -	
Área: Administrativo					Atividade: Processos de recursos humanos	
ITEM	PERIGO/ AMEAÇA	RISCO	CONSEQUÊNCIA	CATEGORIA Freq./Sever.	CLASSIFIC.DE RISCO	RESP. DO SETOR
1.	Má postura e dores musculares, inchaço das pernas, pressão psicológica, distúrbios do trab.	Risco de Acidente, ergonômicos e biológicos.	Passar a maior parte do tempo em frente ao computador causa má postura, dor nos olhos, muito tempo sentado pode causar inchaços nas pernas e desconforto, a falta de apoio para os pés.	C II	M	GESTOR DO RH

Análise Preliminar de Risco - APR						
Empresa "X"					APR:004	
Função: Recepcionista;					Data: junho/2019	
Unidade: A					Resp. Técnico: -	
Área: Recepção					Atividade: Processos de atendimento ao cliente	
ITEM	PERIGO/ AMEAÇA	RISCO	CONSEQUÊNCIA	CATEGORIA Freq./Sever.	CLASSIFIC.DE RISCO	RESP. DO SETOR
1.	Má postura e dores musculares, inchaço das pernas, pressão psicológica, distúrbios do trab.	Risco de Acidente, ergonômicos e biológicos.	Passar a maior parte do tempo em frente ao computador, ou em pé causa má postura, dor nos olhos, temperatura do ar condicionado muito baixa, desníveis dos pisos, poeiras e bactérias.	B II	T	GESTOR DO ADM

MEDIDAS PREVENTIVAS

Conhecer e atender as normas e procedimentos de segurança da empresa especificada no seu setor de trabalho, bem como a política de SST.

Verificar, consultar o seu superior imediato e/ou o responsável do local onde o serviço será realizado quanto às condições das instalações, ambiente e local de trabalho com relação aos riscos potenciais e a exposição ocupacional.

Todas as normas e procedimentos de segurança devem ser rigorosamente atendidas, observadas e seguidas, não havendo nenhuma justificativa aceitável para o não cumprimento das melhores práticas na prevenção de acidentes.

As peças em denim que são confeccionadas através de tecelagem e empenamento, são preparadas com vários processos e alguns destes, os colaboradores possuem contato com diversos produtos químicos e equipamentos de corte, que oferecem riscos diretos. Nessa etapa, há diversos produtos químicos utilizados, como: tensoativos, sulfeto de sódio, cal, ácido fórmico e ácido sulfúrico (PACHECO, 2014).

Como possíveis soluções para promoção da maior saúde dos trabalhadores, orienta-se o uso de protetores auditivos, pois as máquinas da empresa são as únicas fontes de ruídos que podem vir afetar a saúde dos trabalhadores. Além disso, a instalação de exaustores e/ou sistema de ventilação, para redução do desconforto causado pelos vapores e alta temperatura local.

MEDIDAS PREVENTIVAS

O acabamento praticamente constitui-se das últimas etapas do processamento. A principal finalidade do acabamento é a de melhorar o aspecto e servir, ao mesmo tempo, como proteção para o denim. Dentre as etapas do acabamento, tem-se a secagem, que constitui uma importante atividade do ponto de vista da qualidade do denim acabado. Entretanto, é uma atividade que requer maior atenção devido aos riscos que o trabalhador está exposto.

Como notado, algumas atividades são bastante prejudiciais aos membros superiores e inferiores, articulações à coluna do funcionário. No caso do operador de secagem, ele permanece com a coluna cervical curvada durante o trabalho e mantém a cabeça dentro da máquina, podendo causar um acidente se alguma das pranchas tombar.

Observando o fato de que empresa do segmento de fabricação de denim possui grande número de riscos potenciais a saúde do trabalhador. É necessário, identificar e analisar cada risco para garantir a integridade dos colaboradores e o bem-estar na execução de suas atividades designadas.

Atentar-se as áreas administrativas, podem ser de menor risco, porém os riscos de acidentes podem ser tão prejudiciais quanto a áreas emergências, com tudo as sinalizações, treinamentos e capacitação são imprescindíveis para a melhoria contínua

Portanto, deve-se usar obrigatoriamente os EPI's recomendados para a função, tais como: (indicados conforme os riscos na função exercida e na execução das tarefas), por exemplo:

- Nos locais onde houver a presença de poeiras, usar respirador contra poeiras, além dos demais EPI's.

Quadro 25 – Análise Preliminar de Risco do trabalho.

Fonte: Araújo (2005) e Pitol (2011), adaptado pela autora (2019).

4.2.2 Análise do Uso de EPI's e Verificação da Segurança do Ambiente Laboral.

LISTA DE VERIFICAÇÃO - ESPECIFICAÇÃO DOS EQUIPAMENTO DE PROTEÇÃO INDIVIDUAL – EPI'S		
Uso Necessário / Obrigatório	S	N
Proteção auditiva: abafadores de ruídos ou protetores auriculares;	S	
Proteção respiratória: respiradores e filtro;		N
Proteção visual e facial: óculos e viseiras;	S	
Proteção da cabeça: capacetes com proteção jugular e sem proteção jugular;		N
Proteção de mãos e braços: luvas e mangotes;	S	
Proteção contra quedas: cintos de segurança e cinturões.		N
OBS. Os EPIs foram pessoalmente verificados e estão em boas condições para a realização do trabalho.		

Quadro 26 – Lista de Verificação de EPI's.

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

As análises foram realizadas nos ambientes de confecção da Empresa “X”. Desses EPIS’s listados acima, o uso pode variar dependendo do tipo de atividade ou dos riscos eminentes. Porém foi identificado que os funcionários, muitas vezes utilizavam os EPI’s, mas não os trocavam com frequência, ou dentro das especificações fornecidas pela norma regulamentadora (NR-6), que trata dos EPI’s e EPC’s.

LISTA DE VERIFICAÇÃO – AMBIENTE DE TRABALHO	S	N	N/A
Existem instruções claras para a execução do trabalho?	S		
O trabalhador é treinado e está autorizado a realizar o serviço?	S		
A área ao redor do trabalho está bem isolada, quando o necessário, devidamente identificada e seca, evitando a passagem de pessoas e veículos?	S		
A proximidade dos ambientes, atrapalha nos fluxos de movimentação de máquinas e na circulação das pessoas?			N/A
As escadas e rampas possuem acessibilidade e corrimãos, de acordo com a NBR 9050:2015, (Acessibilidade e edificações, mobiliário, espaços e equipamentos urbanos).	S		
Os meios de acessos apresentam condições adequadas para uso?			N/A
Proteção contra quedas: cintos de segurança e cinturões.		N	

Quadro 27 – Lista de Verificação dos Ambientes do trabalho.

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

A maturidade da cultura de segurança envolve mais do que remover os perigos e criar procedimentos de segurança. Isso envolve trabalhar as pessoas para mudar suas atitudes, seus comportamentos e pensamentos, melhorando assim, sua capacidade de compreensão da rotina expositiva aos perigos/riscos.

Visto que na Empresa “X”, alguns fatores ligados à segurança do trabalhador é mais efetivo que a segurança do ambiente laboral, por onde permeia o trabalhador, são notáveis as necessárias adequações e reformas dos locais de trabalho avaliados, como as áreas de corte, acabamento e secagem, que precisam ser melhores dimensionadas e sinalizadas. Para atingir uma cultura de segurança duradoura deve-se aprimorar e implementar o processo de prevenção

de acidentes. A cultura de segurança começa a ser entendida quando, os gestores de segurança inspiram seus funcionários a mudar seu comportamento e fazer escolhas seguras por conta própria. Uma boa mensuração da cultura de segurança depende da capacidade de realizar um bom diagnóstico da situação atualizada da empresa e continuamente fazer revisões, pois sempre há melhorias a serem feitas ou refeitas.

4.2.3 Aplicação do Questionário para Elaboração do Mapa de Risco

Os instrumentos de avaliações foram aplicados com a estrutura pautada nos critérios definidos nos trabalhos de Araújo (2005), Pitol (2011) e Matoski et al (2017).

QUESTIONÁRIO PARA ELABORAÇÃO DO MAPA DE RISCO	
DEPARTAMENTO/SETOR:	
AMBIENTE:	
NOME DO CHEFE:	
NOME DO FUNCIONÁRIO:	
OBJETIVOS:	
A.	O objetivo deste questionário é de reunir as informações necessárias para estabelecer o diagnóstico da situação de segurança, e, saúde dos trabalhadores Na empresa “X”;
B.	Possibilitar durante a sua elaboração, a troca e divulgação das informações entre os empregados, bem como, estimular sua participação nas atividades de prevenção;
C.	Caso a pergunta não se aplique a sua situação, deixá-la em branco.

Quadro 28 – Questionário para elaboração do Mapa de Risco.

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

4.2.3.1 Grupo 1 – Riscos Físicos

Questões	Respostas
Existe ruído constante na seção? Qual tipo e/ou origem? Incomoda muito?	Sim, utiliza-se protetor auricular.
Existe ruído intermitente na seção? Qual tipo e/ou origem? Incomoda muito?	Não.
Indique os equipamentos mais ruidosos:	Diferentes tipos de lavadoras industriais, Secadoras e Máquinas de Corte, costura...
Os empregados utilizam protetor de ouvido?	Sim.

Existe calor excessivo na seção? Qual o tipo e/ou origem? Incomoda muito?	Não, há instalação de ar condicionado e ventiladores.
Existem problemas com o frio na seção? Qual o tipo e/ou origem? Incomoda muito?	Não.
Existe radiação na seção? Onde? Qual origem?	Não.
Existem problemas de vibrações? Onde?	Não.
Existe umidade excessiva na seção? Onde? Qual origem?	Sim, Vapores.
Existem Equipamentos de Proteção Coletiva na seção, como chuveiro de emergência, lava-olhos e capela de exaustão? Estão em correto funcionamento? Se não, indique as causas:	Sim, são vistoriados eventualmente.
Observações complementares:	Os ruídos de alguns equipamentos são constantes.
Recomendações:	Melhorar a questão dos ruídos na seção.

4.2.3.2. Grupo 2 – Riscos Químicos

Questões	Respostas
Existem produtos químicos no ambiente de trabalho? Quais? Qual o período médio de manipulação (diário, semanal...)	Sim, as vezes diário e as vezes semanal.
Existem emanções de gases e/ou vapores? De onde são provenientes? Com qual frequência há contato com os mesmos?	Vapores, das máquinas de passagem e de passagem das roupas à vapor.
Como são manipulados os produtos químicos? Há o uso correto de EPI's e/ou EPC's (Equipamento de Proteção Coletiva)?	Em embalagens devidamente sinalizadas e transparentes, para identificar corretamente o produto.
Quais são os Equipamentos de Proteção Individual – EPIs – utilizados na seção?	Protetores auriculares, botas, avental, luvas e tocas.
Existem equipamentos de proteção coletiva na seção? Quais? Estão em boas condições de uso e funcionamento?	Sim, Corrimão de escadas, proteção para partes móveis de máquinas, sinalização pela seção e nos demais setores.
Os equipamentos, em geral, são eficientes? Se não forem eficientes, indique quais e as causas.	Sim.
Existem riscos de respingos de substâncias químicas no ambiente de	Não.

trabalho? Por quê? Há prevenção de tal risco? Como?	
Existe risco de contaminações? Por meio de quê? Há prevenção de tal risco? Como?	Não.
Usam solventes? Quais? Qual o período médio de exposição?	Não.
Sobre os processos desenvolvidos no ambiente de trabalho, existem outros riscos a considerar? Quais?	Não.
Observações complementares:	
Recomendações:	

4.2.3.3. Grupo 3 – Riscos Biológicos

Questões	Respostas
Existe problema de contaminação por vírus, bactérias, fungos e protozoários, no ambiente de trabalho? Caso sim, responda à questão abaixo.	Não.
No seu ambiente de trabalho há manipulação com quais tipos de microrganismos? Indique:	Nenhum.
Observações complementares:	
Recomendações:	

4.2.3.4. Grupo 4 – Riscos Ergonômicos

Questões	Respostas
O trabalho exige esforço físico pesado? Qual frequência?	Sim, semanalmente.
Indique as funções e o local relativos a esforços físicos.	Nos locais de produção e manutenção, nas áreas de confecções: sob as funções de supervisores das gerências de manutenção e relações industriais; supervisores de controle, expedição; supervisores gerais de fiação, tecelagem e

	acabamento, além de um assistente técnico de fiação, todos pertencentes à gerência de produção, serviços de pessoal, segurança e vigilância, supervisores de fiação, tecelagem, alvejamento, tinturaria e acabamento, mecânicos e auxiliares de fiação e tecelagem.
O trabalho é exercido em postura incorreta? Qual frequência?	Na maioria dos setores sim. Frequentemente.
Indique as causas da postura incorreta?	Posicionamento incorreto para as práticas laborais, cansaço e desmotivação.
O ritmo de trabalho é excessivo? Em que funções?	Sim, produção, seguranças, manutenção e confecção.
O trabalho é monótono? Em que funções?	Não.
Há excesso de responsabilidade ou acúmulo de função?	Não.
Há problema de adaptação com EPIs? Quais?	Sim, colocação adequado, saber o momento de trocar o EPI, quando ele já não corresponde com sua eficácia.
Observações complementares:	Melhorar as questões ergonômicas de trabalho de todas as áreas.
Recomendações:	Diálogo Diário de Segurança (DDS); Treinamento e Palestras sobre ergonomia, bem-estar no trabalho e ações motivacionais, melhorar a capacitação de todos os funcionários.

4.2.3.5. Grupo 5 – Riscos de Acidentes

Questões	Respostas
Com relação ao arranjo físico, os corredores e passagens estão desimpedidos e sem obstáculos? Indique os pontos onde aparecem estes problemas.	Não.
Os materiais ao lado das passagens estão convenientemente arrumados?	Eventualmente.
Os produtos utilizados são organizados na seção? Caso não, por quê?	Depende do uso, se for sempre utilizado fica mais próximo, os demais são armazenados em depósito.
O piso oferece segurança aos trabalhadores? Caso não, por quê?	Sim, porém estão bem desgastados, e alguns desnivelados.

Com relação as portas e janelas, estão em bom estado de uso? Por quê?	Sim. Estado razoável.
As máquinas e equipamentos estão em bom estado? Se não, indique os problemas e identifique função/local.	Sim.
Os equipamentos estão em local seguro? Se não, por quê?	Sim.
Os trabalhadores estão devidamente treinados e capacitados para uso correto e em segurança dos equipamentos e máquinas do ambiente laboral? Se não, por quê? Há alguma sugestão específica de treinamento?	Não.
Os dispositivos de segurança dos equipamentos atendem às necessidades de segurança? Caso não, indique os casos:	Sim, mas nem todos os funcionários sabem verificar.
Nas operações que oferecem perigo, os operadores usam EPIs e/ou EPCs?	Sim.
Quanto aos riscos com eletricidade, existem máquinas ou equipamentos com fios soltos sem isolamento? Indique onde.	Não.
Os equipamentos e tomadas estão devidamente identificados com relação à sua voltagem de trabalho? Indique onde falta.	Sim.
Indique pontos com sinalização quanto ao uso obrigatório de EPIs e medidas de segurança (risco de explosão, material quente etc.) insuficiente ou inexistente.	Na produção e confecção.
Quanto à edificação, existem riscos aparentes? Onde?	Não.
A iluminação é adequada e suficiente?	A iluminação é insuficiente.
Existem problemas de aparecimento de pragas? Quais? Onde?	Não
Observações complementares:	Melhorar os ambientes laborais, com reformas.
Recomendações:	Treinamentos de como e por que utilizar os EPI's, Reforma do piso, melhorar as sinalizações de segurança, melhorar urgentemente a iluminação das áreas de manutenção, produção e confecção.

Assim, recomenda-se que as ferramentas destacadas para mensuração da cultura de segurança neste estudo, sejam utilizadas como um importante instrumento de gestão de segurança nas empresas, contribuindo para o sucesso e o bom desempenho da

maturidade da cultura de Segurança do Trabalho, que, por sua vez, impactará na segurança das operações, dos trabalhadores e na prevenção de acidentes do trabalho.

4.2.4 Elaboração do Mapa de Riscos sob uma perspectiva de uma área do layout da Empresa “X”

O mapa de risco, é uma representação gráfica que ilustra a identificação de riscos potenciais nas áreas de laboro, capazes de acarretar prejuízos à saúde e à integridade física dos trabalhadores: acidentes e doenças de trabalho. Portanto, com toda a área analisada foi na produção, manutenção e confecção, o esquema da figura abaixo, avalia a área de confecção, para exemplificar o uso do mapa de risco e sua facilidade interpretativa.

MAPA DE RISCO

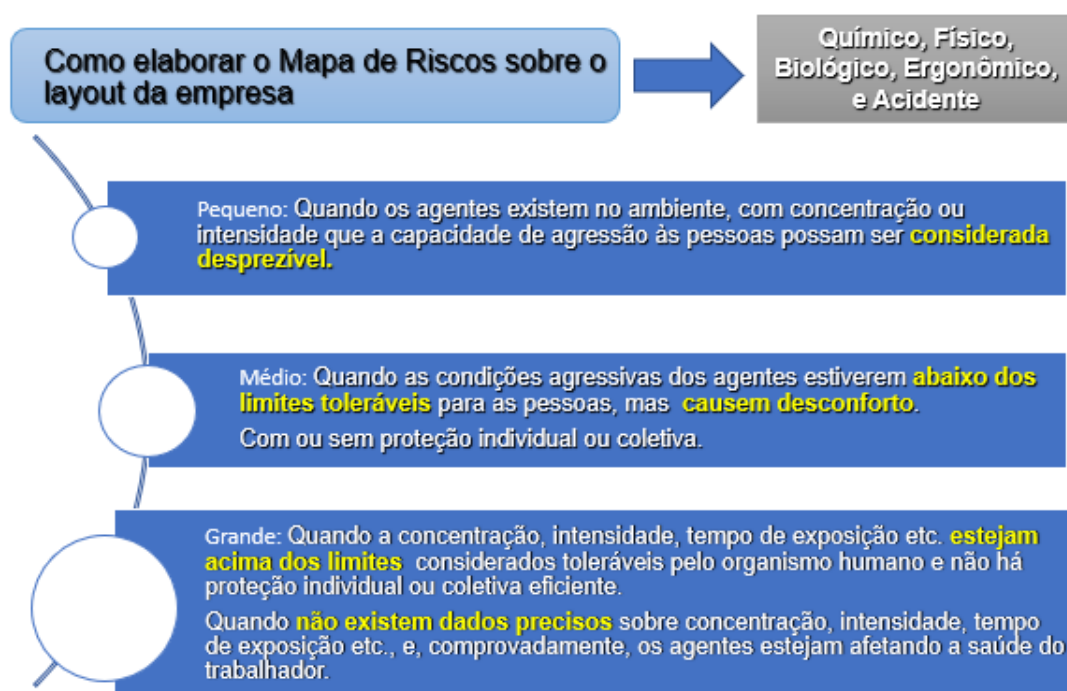


Figura 18 – Metodologia do Mapa de Risco.

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Registrando, diferentemente, por grupos, os fatores de risco e utilizando, para isso, círculos e cores. Os números dentro dos círculos indicam quantos funcionários estão expostos ao risco.

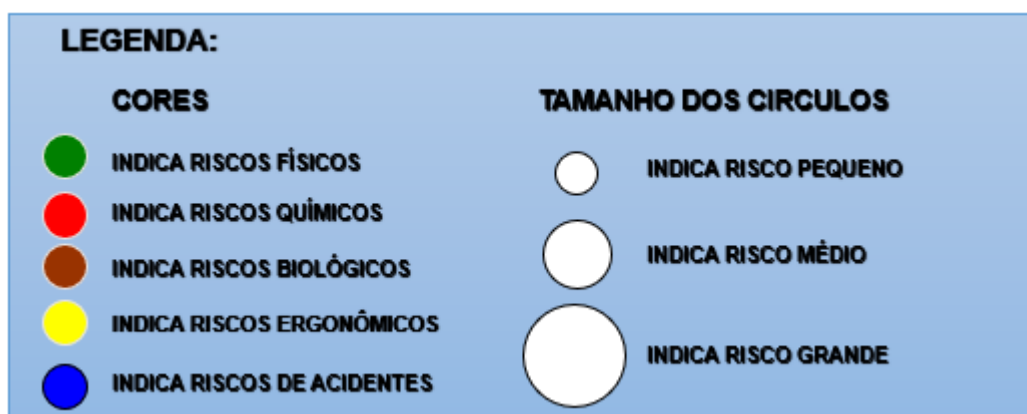


Figura 19 – Legenda do Mapa de Risco.

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Exigência legal do Ministério do Trabalho Emprego fundada na portaria em 05 de agosto de 1992 e portaria de nº 25 de 29/12/1994.

Segundo Rojas (2015) o modelo atual de Mapa de Risco foi estabelecido pelo MTE e passa por atualizações desde 1994. A Norma Regulamentadora 5 (NR5), determina que a Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA) das empresas seja a responsável pela elaboração do mesmo, com participação de todos os trabalhadores expostos aos riscos, e com auxílio do Serviço Especializado em Engenharia de Segurança e em Medicina do Trabalho (SESMT).

Pode-se identificar diversos tipos de risco num mesmo ponto.

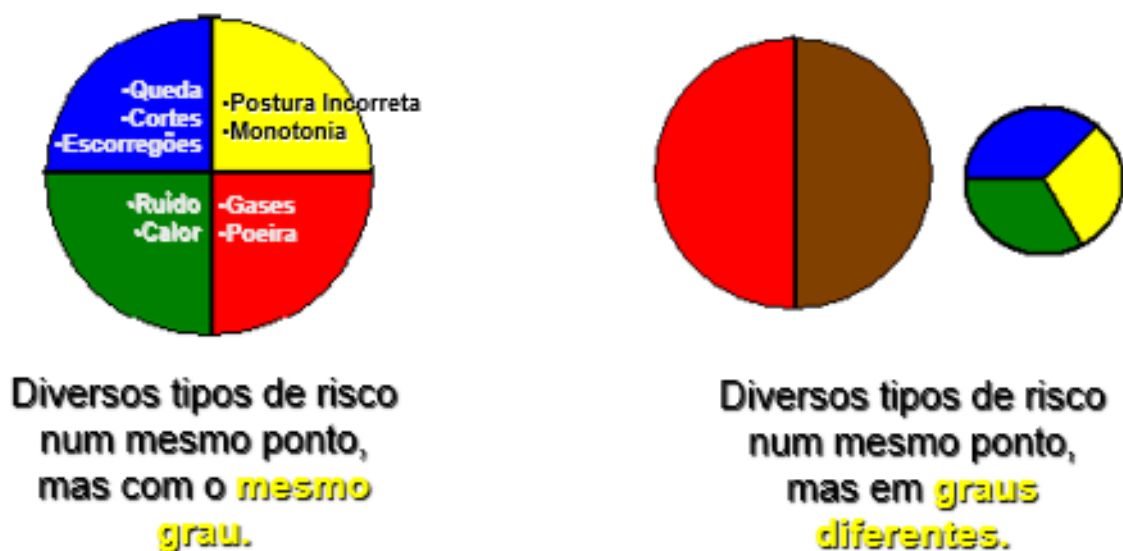


Figura 20 – Identificação dos riscos no mesmo ambiente.

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

A proposta é demonstrar um mapeamento exemplificando uma das áreas da empresa.

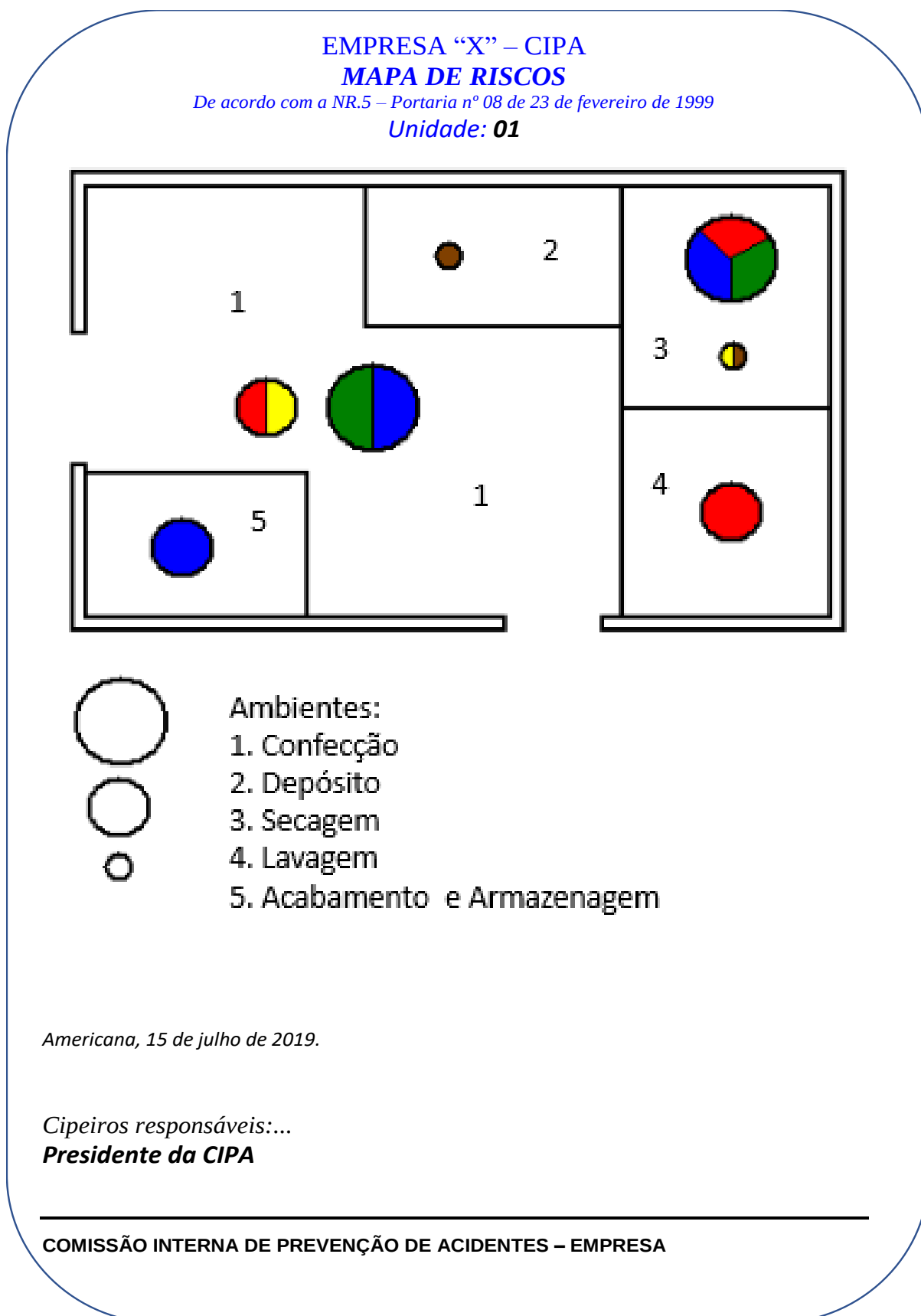


Figura 21 – Mapa dos Riscos.

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

De acordo com a pesquisa, as fases do trabalho de avaliação dos agentes de riscos são:

- Levantamento dos riscos;
- Elaboração do Mapa;
- Análise dos riscos;
- Elaboração do relatório;
- Apresentação do trabalho;
- Implantação e acompanhamento;
- Avaliação.

Neste trabalho, foi constatado que a gerência, a diretoria da empresa deve ter uma participação nos itens de segurança com mais efetividade, se colocando à disposição dos demais trabalhadores, para identificar os perigos e riscos, E prontamente remediar.

A revisão bibliográfica, realizada demonstrou que, atualmente, os fatores organizacionais, como a cultura de segurança, a maturidade organizacional, o gerenciamento dos riscos, ainda é apontada como fator relacionado aos acidentes de trabalho. Os estudos indicaram ainda, que um bom gerenciamento de riscos e uma efetiva Gestão de Segurança do Trabalho, é um instrumento importante para melhorar as condições no ambiente de trabalho e diminuir acidentes e doenças ocupacionais.

Por fim, pode-se dizer que o presente estudo atendeu o objetivo proposto, visto que foram identificadas e apresentadas as ferramentas utilizadas para mensurar a maturidade da cultura de segurança no trabalho.

Através da análise dos dados coletados evidenciou-se que, os fatores mais utilizados nos instrumentos de pesquisa, para mensurar a cultura de segurança nas organizações brasileiras são: Comunicação; Capacitação e Treinamento; Diálogo, Cultura Organizacional, Comprometimento; Envolvimento, Motivação e Informação.

Com relação aos instrumentos aplicados, Zavareze e Cruz (2010) afirmam que o principal instrumento utilizado para investigar o clima de segurança é o questionário, sendo este uma das ferramentas que mais auxilia na medição da maturidade da cultura de segurança.

No Brasil, grande parte das investigações de acidentes ainda se baseia no ato e nas condições inseguras (Vilela, Iguti & Almeida, 2004). Dessa forma, segundo Vilela, Iguti e Almeida (2004), frequentemente a culpa acaba sendo atribuída ao trabalhador e são recomendadas medidas de prevenção que visam à mudança de comportamento por parte dele. Para Gonçalves (2011) as ferramentas para mensurar a maturidade da cultura de segurança

que mais se adequariam ao contexto brasileiro seriam: envolvimento, comprometimento e participação dos empregados com a segurança e atividades de segurança e comportamento/relacionamento dos mesmos com segurança, normas, atos inseguros e sob incentivos. Isso porque são ferramentas voltadas para a participação e comportamento dos empregados com questões de segurança (Gonçalves, 2011).

Num primeiro momento, Gonçalves (2011) realizou sua tese de doutorado, com objetivo de desenvolver um modelo, para a identificação do estágio de maturidade da cultura de segurança de uma organização industrial. Este estudo contribuiu, preenchendo a lacuna existente na literatura sobre Cultura de Segurança, ao validar um modelo para o contexto brasileiro, capaz de mensurar a maturidade de cultura de segurança do trabalho, fornecendo desta forma subsídios para um melhor gestão da segurança nas organizações.

A partir da tese de Gonçalves (2011), dois artigos foram publicados por Gonçalves, Andrade e Marinho (2011, 2013). Estes trabalhos apresentam o modelo validado para identificar o estágio de maturidade da cultura de segurança do trabalho nas organizações industriais. Os referidos autores defendem que este modelo é “uma importante ferramenta gerencial, pois, identificando qual o seu estágio de cultura de segurança, a organização pode adotar medidas para melhorá-la (Gonçalves, Andrade & Marinho, 2011, p. 205). Outro estudo se propôs a conhecer a cultura de segurança do trabalho predominante na área de produção de empresas do setor industrial do estado de Pernambuco. Para este fim, com base no referencial teórico descrito, foi elaborado um questionário, elencando diversos autores que discutem e propõe metodologias de mensuração da maturidade de cultura de segurança organizacional com indicadores chaves conforme informados no item 4.2.5 deste trabalho, previsto a seguir e a autora elaborou as questões do questionário. Como resultados, identificou-se a empresa do ramo industrial têxtil com níveis de cultura predominantemente dependente (empresas dependem de leis e normas impostas), no entanto, todas empresas estudadas na revisão bibliográfica e a empresa “X” possuem características similares e de outros estágios de cultura, que denotam capacidades para buscar uma cultura superior em segurança do trabalho.

Essa perspectiva brasileira, que geralmente culpa o trabalhador pelo acidente ou ato inseguro, pode ser uma das causas de muitas empresas no país ainda não terem uma gestão da segurança adequada: tendo acidentes causados por falhas técnicas e não atendimentos as normas de segurança do trabalho em vigor (Almeida & Gonçalves, 2009). A utilização de outras ferramentas para medir a maturidade da cultura de segurança, pode ajudar a alterar essa perspectiva brasileira, contribuindo para que as organizações no país alcancem estágios mais

avancados de maturidade da cultura de segurança, uma vez que, de acordo com o estudo realizado por Buffon, Aguiar e Godarth (2015), os fatores “comunicação”, “comprometimento” e “envolvimento” apresentaram o maior nível de maturidade da cultura de segurança em relação aos outros fatores.

4.2.5 Questões a serem investigadas, relacionada a Empresa “X” do Ramo Industrial Têxtil

Baseada na revisão Bibliográfica, referente aos grupos variáveis.

4.2.5.1 Questões sobre o Clima Organizacional

1. O que se entende por cultura e clima organizacional?

Cultura organizacional é o que a empresa se tornou com o passar do tempo, através do uso de suas experiências. Já clima organizacional é a situação em que a empresa se encontra no momento.

2. A sua cultura pessoal interfere nas atividades da empresa?

Sim interfere, principalmente ocupando cargo de execução.

3. A respeito dos seus costumes, o que acha que foi ou poderia ser mudado dentro da organização?

O encaminhamento a formação de atendimento a normas e regras.

4. A empresa tem um clima organizacional?

Sim, têm.

5. A respeito do clima organizacional, quais os pontos fortes e fracos da organização?

A empresa busca por inovação e investe constantemente no ambiente de trabalho para melhorá-lo. Ponto fraco talvez seja a falta de tempo para implantações.

6. Existe programa de qualidade de vida no trabalho?

Sim, a empresa tem implementada um sistema de gestão empresarial que busca a qualidade de vida no trabalho.

7. Existe programa preventivo para lesões por esforços repetitivos (ex: ginástica laboral)?

Existem ações em momentos específicos para isto, mas não especifica para ergonomia.

8. Existe trilha de conhecimento da organização, como cursos e treinamentos efetivos?

Sim, são feitos treinamentos constantes.

9. A cota de inclusão de deficientes físicos está acima do que estabelece a legislação?

Não, devido à falta de indivíduos no mercado.

4.2.5.2 Questões sobre a Avaliação e Correção dos Fatores Comportamentais

1. Existe um programa de auditoria comportamental?

Não, mas o programa médico prevê atendimentos em áreas de comportamento humano (psicólogo, psiquiatra, fonoaudiólogo e outros).

2. Houve treinamento para todos os colaboradores?

Sim, sempre há.

3. Todos os gestores participam ou participaram de treinamentos?

Sim, em todos propostos.

4. Existe registros dos fatores comportamentais observados?

Não.

5. Existe monitoramento do programa de auditoria comportamental?

Não, só há os relatórios de exames periódicos.

6. Os resultados das auditorias comportamentais são disponibilizados aos trabalhadores?

Não.

7. Existe um plano de ação para corrigir desvios comportamentais identificados nas auditorias comportamentais?

Não há plano.

8. Todos os colaboradores foram treinados em cultura organizacional?

Não.

9. É verificada a eficácia das ações implementadas?

Não.

4.2.5.3 Questões sobre a Melhoria Contínua

1. Existe avaliação sobre a necessidade do comportamento seguro?

Existe treinamento para comportamento seguro.

2. A legislação e as normas são levadas em consideração nos procedimentos?

Sempre.

3. Existem recursos direcionados para as áreas de sistema de gestão organizacional?

Sim, temos implementado um SGO de forma abrangente.

4. Existe preocupação com a melhoria da qualidade de vida dos trabalhadores?

Sim, a diretoria está atenta a estas condições.

5. Existe a participação dos colaboradores? Sugestões são implementadas?

Sim, os canais são abertos a sugestões.

6. Acidentes, incidentes e não-conformidades são registrados, analisados e divulgados?

Sim, temos um relatório de aviso mensal para divulgação destes.

7. Acidentes com contratados são monitorados e são incluídos nas estatísticas?

Não, são de responsabilidade da empresa terceira contratada.

4.2.5.4 Questões sobre a Identificação e Cumprimento das Metas e Objetivos da Organização

1. Existem metas e objetivos de cultura organizacional?

Não.

2. As metas e objetivos são definidos em reunião de análise de acidentes?

A base de operação é de eliminação do problema do acidente, não há metas ou objetivos, o contexto tem que ser zero acidentes.

3. Todos os membros da alta administração conhecem as metas e objetivos da organização?

Sim.

4. Todos os membros das gerências operacionais conhecem as metas e objetivos da organização?

Sim.

5. Todos os supervisores conhecem as metas e objetivos da organização?

Sim.

6. Os trabalhadores conhecem as metas e objetivos da organização?

Os de produção e finais sim.

7. Existe processo de reconhecimento do desempenho de programas de sistema de gestão organizacional?

Não.

8. Existe premiações. Se confirmado, as premiações e reconhecimentos se baseiam em indicadores proativos?

Só por participação em treinamentos e na CIPA.

9. As premiações priorizam o trabalho em equipe?

Não.

10. Os trabalhadores conhecem os critérios de premiações?

Sim.

11. O monitoramento dos objetivos e metas é feito durante as reuniões de análise crítica?

Sim.

4.2.5.5 Questões sobre a Gestão da Comunicação

1. Existem um programa de DDS – Diálogo Diário de Segurança?

Não, diário não.

2. Os supervisores ministram os DDS?

Não.

3. A organização possui indicadores para implementação de treinamentos?

Não, estes são aplicados pela conveniência da necessidade e pela disponibilidade de recursos.

4. As informações do sistema de gestão organizacional são dispostas em quadros informativos, e-mails corporativos, intranet...?

Só as informações públicas.

5. Existem cartazes educacionais divulgando as políticas de cultura da organização e suas medidas preventivas?

Sobre a SST há alguns.

6. Os colaboradores são informados em no máximo 24 horas sobre a ocorrência de um acidente grave?

Sim.

7. Existem reuniões informativas para a implementação de novos procedimentos?

Sim.

8. A organização possui banco de dados de acidentes?

Sim.

9. A organização realiza campanhas de saúde anuais além daquelas obrigatórias?

Sim nas CIPA's.

10. A organização possui uma pessoa responsável pela comunicação externa com a imprensa?

Sim.

11. Existem quantos ciclos de palestras do sistema de gestão anualmente?

Mínimo de 2 por semestre.

12. Os contratados participam destes ciclos de palestras?

Não.

13. Existe programa de integração de novos funcionários?

Sim.

14. O programa de integração inclui as empresas contratadas e os trabalhadores autônomos?

Não.

15. Existe treinamento de familiarização para colaboradores transferidos de outras unidades?

Sim.

4.2.5.6 Questões sobre Gestão dos Gestores

1. Existe um procedimento que possibilite verificar como a organização identifica as necessidades de treinamento?

Isto acontece sobre a ação reativa depois do acidente.

2. Existe indicador econômico que mostra a evolução dos recursos investidos em treinamento?

Sim, controlado pelo RH.

3. Toda a alta administração, gerentes operacionais e supervisores possuem treinamento sobre o sistema de gestão da cultura organizacional?

Não, há reuniões para troca de informações.

4. As responsabilidades sobre o sistema de gestão da cultura organizacional estão discriminadas no procedimento sobre “Níveis de Autoridade e Responsabilidade”?

Não, se há desconheço.

5. Há avaliação de desempenho visando a promoção ou distribuição de bônus incluindo os requisitos de sistema de gestão da cultura organizacional?

Não, se há desconheço.

6. A alta administração, gerentes e supervisores participam dos ciclos de palestras de sistema de gestão da cultura organizacional, incluindo a SIPAT- Semana Interna de Prevenção de Acidentes do Trabalho?

Nem sempre.

7. Existem facilitadores para o sistema de gestão da cultura organizacional com atividades e responsabilidades definidas em procedimento?

Não.

8. É discutido nas reuniões de análise crítica da alta administração o desempenho do sistema de gestão da cultura organizacional?

Não sei dizer.

9. Existem reuniões departamentais para discutir o resultado das inspeções de auditorias?

Sim.

10. Existem reuniões departamentais para discutir o resultado das investigações e análise de acidentes?

Sim.

4.2.5.7 Questões sobre a Avaliação da Ética, Valores e Conceito de Cultura Organizacional

1. Avaliam o nível de entendimento da alta administração em relação a política da cultura organizacional?

Não.

2. Avaliam o nível de entendimento dos supervisores em relação a política da cultura organizacional?

Não.

3. Avaliam o nível de entendimento dos gerentes operacionais em relação a política da cultura organizacional?

Não.

4. Avaliam o nível de entendimento dos trabalhadores em relação a política da cultura organizacional?

Não.

5. A organização tem pré-requisito contratual para empresas contratadas e o atendimento à legislação a outros requisitos legais?

Sim.

6. Todos os trabalhadores foram treinados na política de sistema de gestão da cultura organizacional?

Não.

7. Todos os contratados foram treinados na política de sistema de gestão da cultura organizacional?

Não.

8. Está previsto, no plano de emergência informar pessoalmente aos familiares no caso de acidente grave?

Sim.

9. Existe programa de apoio psicológico ao acidentado em caso de acidente grave envolvendo perda de capacidade permanente ou que possa causar algum tipo de trauma?

Sim.

10. Existe o programa de apoio psicológico aos familiares dos acidentados em caso de acidente grave envolvendo morte ou perda de capacidade permanente?

Parcial, aos dependentes.

11. A organização compensa os trabalhadores no caso de treinamentos realizados nos períodos de folga dos trabalhadores (finais de semana, feriado, férias e licenças legais)?

Se assim houver, é pago o adicional de horas extras.

12. A organização exige em contrato a comprovação da qualificação adequada ao risco do trabalho que será executado?

Para terceiros contratados sim.

4.2.6 Aplicação do Índice de Mensuração de Maturidade da Cultura Organizacional do Trabalho

Avaliação levantada pela analista de recursos humanos dos fatores relacionados às ações de segurança do trabalho dando uma nota, conforme, os itens levantados de mensuração de desempenho qualificados na Empresa “X”.

FATORES DE SEGURANÇA DO TRABALHO	PÉSSIMO	REGULAR	BOM	EXCELENTE
Incentivo a atenção nas dependências da empresa	0() 1() 2()	3() 4() 5()	6() 7(x) 8()	9() 10()
Segurança no pátio da empresa	0() 1() 2()	3() 4() 5()	6() 7() 8(x)	9() 10()
Comunicação sobre segurança	0() 1() 2()	3() 4() 5()	6(x) 7() 8()	9() 10()
Incentivo na segurança dos ambientes externos	0() 1() 2()	3() 4() 5(x)	6() 7() 8()	9() 10()
Participação da diretoria	0() 1() 2()	3() 4() 5()	6() 7(x) 8()	9() 10()
Participação dos gestores	0() 1() 2()	3() 4() 5()	6() 7() 8(x)	9() 10()
Participação dos funcionários	0() 1() 2()	3() 4() 5()	6() 7() 8(x)	9() 10()
Incentivo na identificação de riscos	0() 1() 2()	3() 4() 5()	6(x) 7() 8()	9() 10()
Inspeção das máquinas com frequência	0() 1() 2()	3() 4() 5()	6(x) 7() 8()	9() 10()
Reuniões sobre segurança	0() 1() 2()	3() 4(x) 5()	6() 7() 8()	9() 10()
Código de conduta da empresa	0() 1() 2()	3() 4() 5()	6() 7() 8()	9(x) 10()
Manuais de execução de atividades	0() 1() 2()	3() 4() 5()	6() 7() 8(x)	9() 10()
Investimentos em equipamentos novos	0() 1() 2()	3() 4() 5()	6() 7(x) 8()	9() 10()
Dispositivos de segurança nas máquinas	0() 1() 2()	3() 4() 5()	6() 7() 8(x)	9() 10()
Segurança em atividades de risco	0() 1() 2()	3() 4() 5()	6() 7() 8()	9(x) 10()
Segurança em atividades em altura	0() 1() 2()	3() 4() 5()	6() 7() 8()	9(x) 10()
Brigada de emergência	0() 1() 2()	3() 4() 5()	6() 7() 8()	9(x) 10()
Treinamentos de segurança	0() 1() 2()	3() 4() 5(x)	6() 7() 8()	9() 10()
CIPA	0() 1() 2()	3() 4() 5(x)	6() 7() 8()	9() 10()
SIPAT	0() 1() 2()	3() 4() 5()	6(x) 7() 8()	9() 10()
Murais informativos sobre segurança	0() 1() 2()	3() 4(x) 5()	6() 7() 8()	9() 10()

Inspeção de EPI's	0() 1() 2()	3() 4() 5()	6(x) 7() 8()	9() 10()
EPI fornecidos	0() 1() 2()	3() 4() 5()	6() 7() 8(x)	9() 10()
Trabalho dos técnicos de segurança	0() 1() 2()	3() 4() 5(x)	6() 7() 8()	9() 10()

Quadro 29 – Índice de Mensuração de Fatores de Segurança.

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Observa-se que a Empresa “X”, deve buscar a melhoria nos aspectos mais pertinentes da segurança do trabalho, pois sua média entre regular e bom, mas deve garantir a integridade da saúde e segurança dos trabalhadores, incentivar a motivação organizacional, através dos treinamentos e capacitação profissional, priorizar a segurança do trabalho como item de investimento para obter economia, por diminuir riscos de acidentes e diminuir os perigos nos ambientes de trabalho.

Empresa X
Dificuldades na elaboração de procedimentos e instruções;
Resistência às mudanças e aplicações de questionários;
Ausência de indicadores de desempenho em segurança e segurança no trabalho;
Falhas na comunicação interna;
Acomodação dos funcionários antigos em se adaptarem a novas propostas de procedimentos;
Baixo índice de escolaridade dos funcionários;
Baixo índice de conscientização dos funcionários;
Falhas na comunicação interna;
Baixo envolvimento dos demais setores da organização;
Ausência de indicadores de desempenho em segurança e saúde no trabalho;
Não estabelecer a segurança e saúde como um dos objetivos estratégicos da empresa;
Entendimento por parte de todos de que o Departamento de Segurança é o único responsável pelos resultados do sistema de gestão da segurança e saúde no trabalho;
Falta de comprometimento da gerência;
Baixo envolvimento da Área de Recursos Humanos nos treinamentos.
Somente os técnicos de segurança do trabalho acreditam na necessidade de elaboração de projetos de mudança e melhoria de desempenho na área de SST;

Quadro 30 – Principais dificuldades encontradas no gerenciamento do SGSST na empresa estudada.

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Uma das estratégias mais têm relevância na área de cultura organizacional é o programa de incentivo. E os gestores têm um papel importantíssimo para inspirar e engajar as equipes nas metas de segurança.

Como sugestão de estudos futuros, indica-se a análise aprofundada de outras atividades do processo que aqui não foram abordadas, tendo em vista que ao longo do processo industrial distintos são os riscos que podem interferir diretamente na saúde dos trabalhadores.

Verificada a necessidade alinhar a pesquisa com a intenção de levantar e comparar dados qualitativos, fornece instruções e sugestões para promover a cultura organizacional e o interesse dos gestores e trabalhadores no intuito de prevenir ocorrências indesejáveis de clima organizacional insatisfatório, baixa produtividade e ocorrências de acidentes de trabalho. Se faz necessário a pesquisa dos questionários já publicados e utilizados, a criação e adequação de novos modelos. Atualizando-os frequentemente, na intenção da melhoria contínua da qualidade dos dados coletados, visto que é notório que as mudanças no ambiente de trabalho são constantes e ocorrem rapidamente.

5 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Através da aplicação do questionário (em apêndice) para a analista dos recursos humanos, foram direcionadas as questões para os líderes de 5 áreas escolhidas pela empresa “X”, as áreas foram a de recepção, de recursos humanos, secagem, acabamento e Corte – preparação dos tecidos. Portanto, serão demonstrados os resultados da pesquisa acerca dos temas propostos.

A partir do estudo na Análise Preliminar de Risco (APR), estudado por Saboia (2015) podemos identificar qual a porcentagem do risco em potencial de cada ambiente laboral analisado no gráfico a seguir:

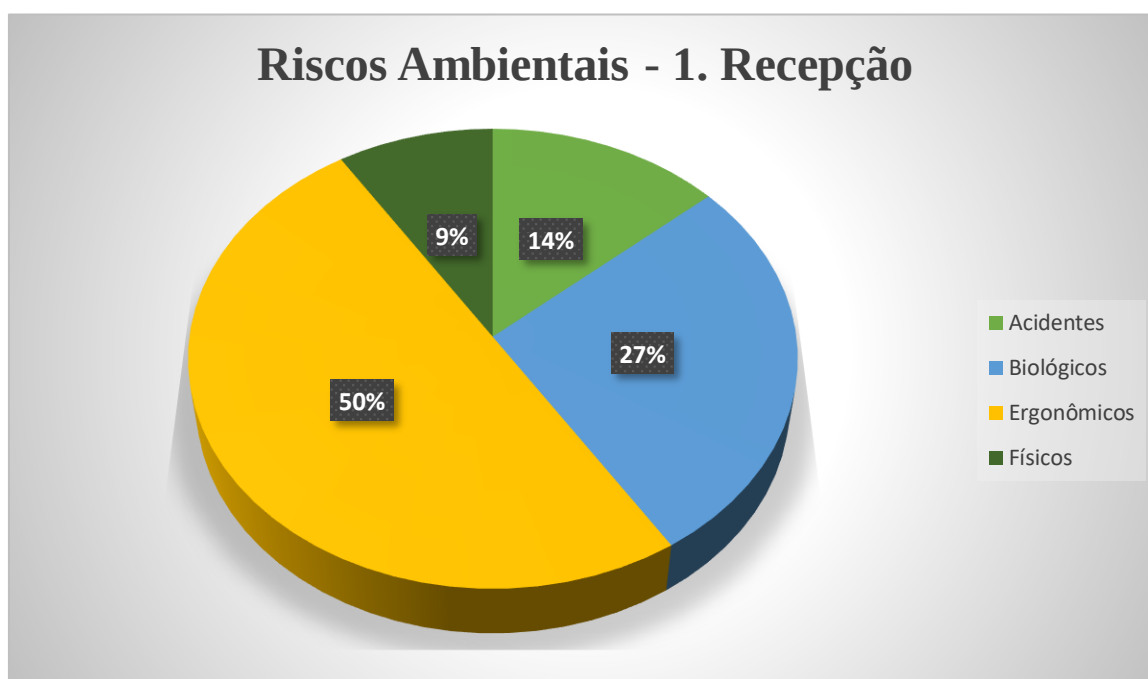


Gráfico 1 – Identificação e mensuração dos riscos ambientais no setor de Recepção.

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

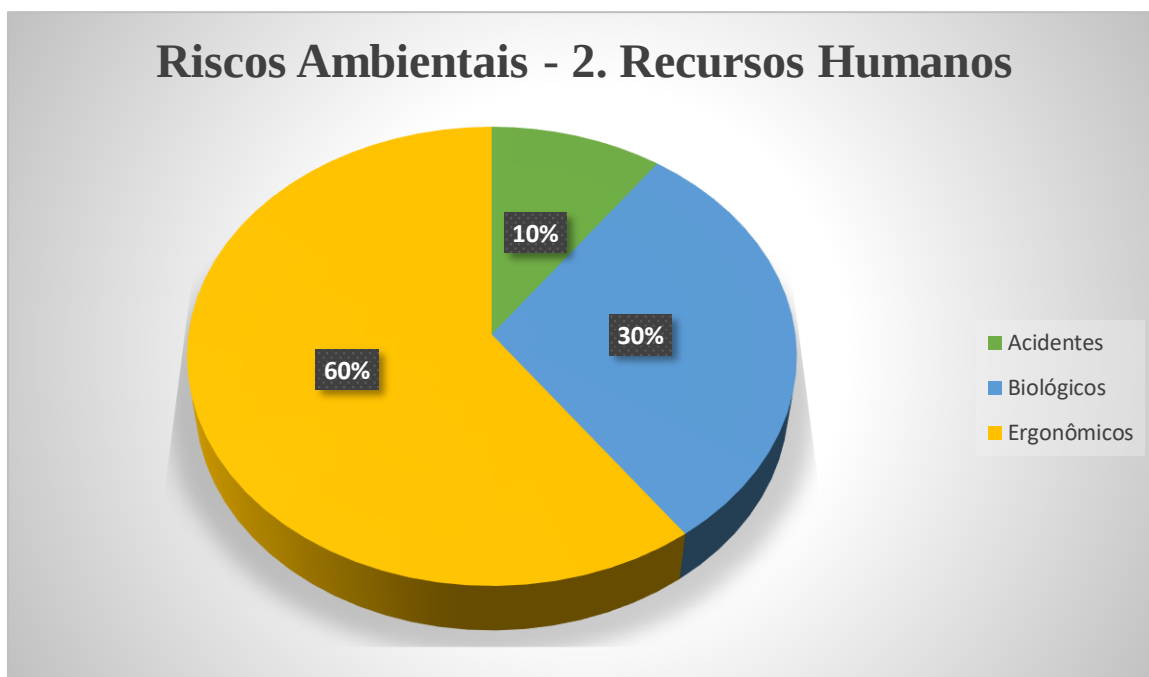


Gráfico 2 – Identificação e mensuração dos riscos ambientais no setor de Recursos Humanos.

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

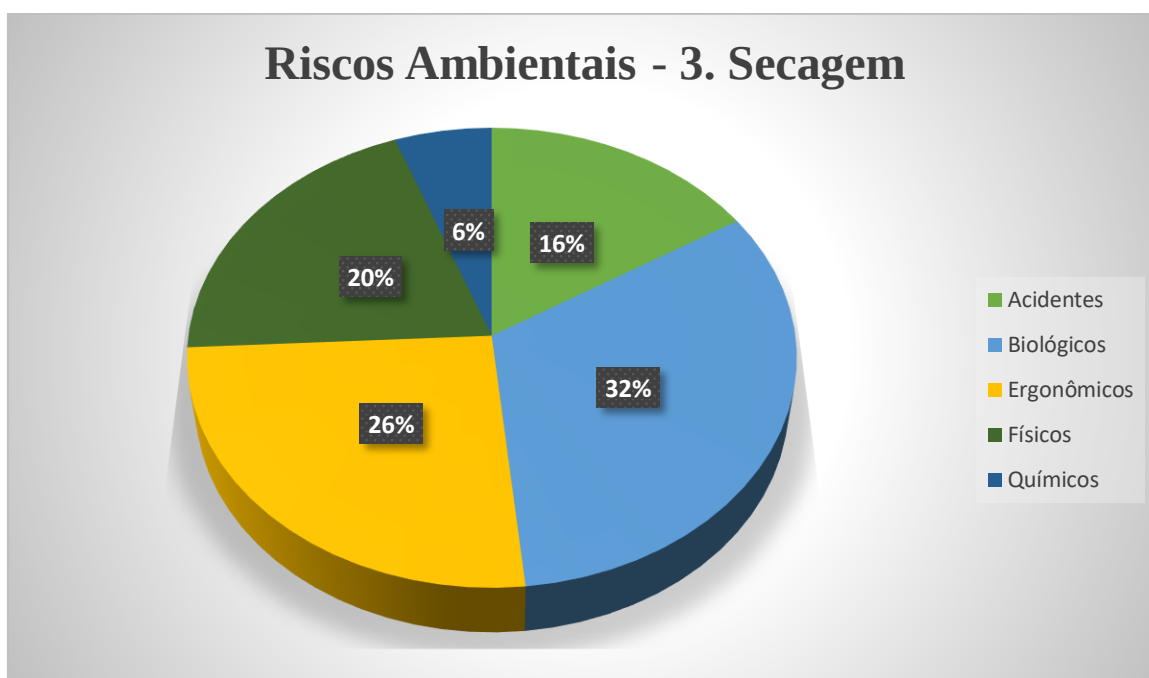


Gráfico 3 – Identificação e mensuração dos riscos ambientais no setor de Secagem.

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

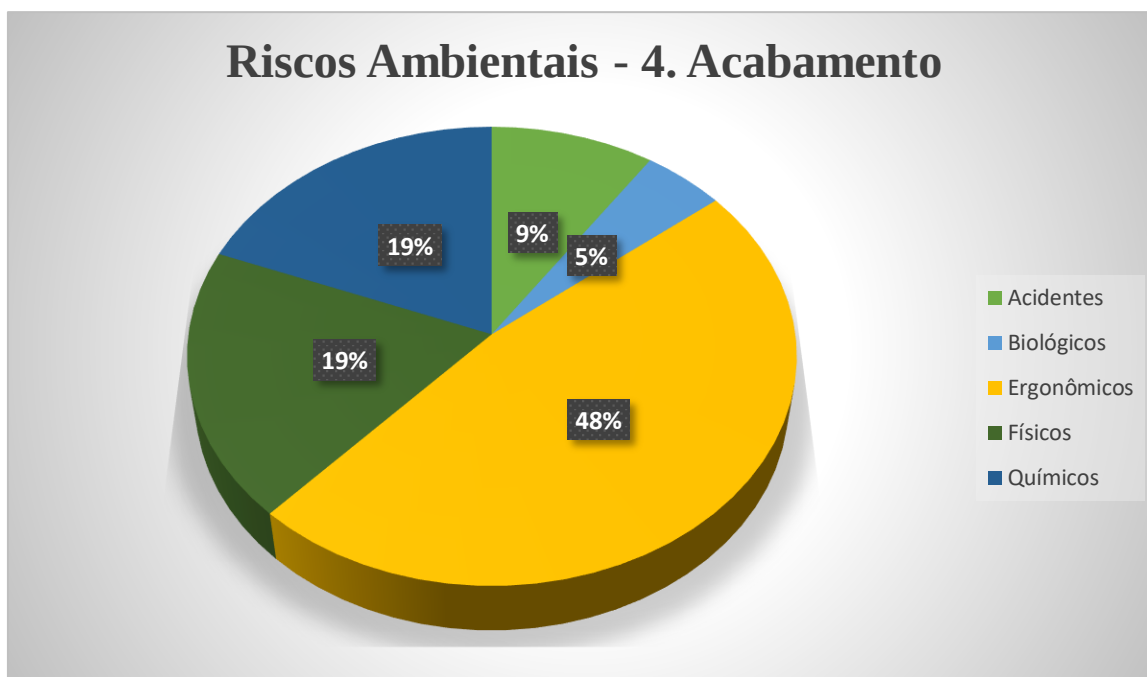


Gráfico 4 – Identificação e mensuração dos riscos ambientais no setor de Acabamento.

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

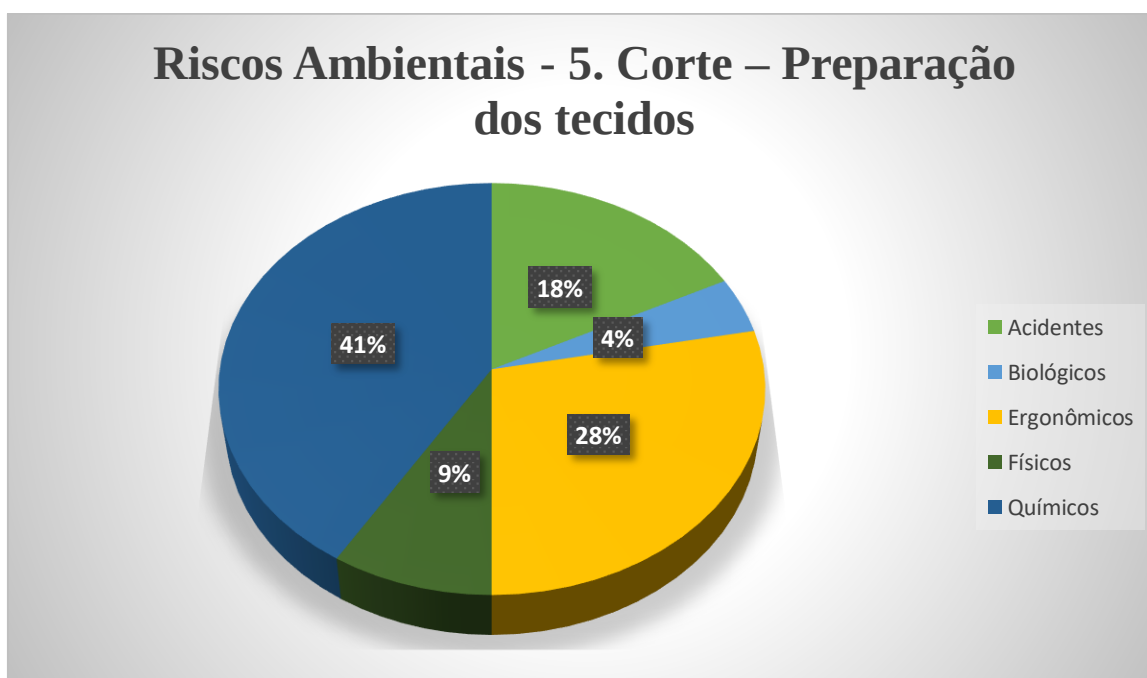


Gráfico 5 – Identificação e mensuração dos riscos ambientais no setor de Recepção.

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

A partir dos resultados obtidos dos questionários e as ferramentas de mitigação de identificação dos riscos, Constatamos que em todo ambiente de trabalho há um potencial de

risco eminente, por mais seguro que seja com o uso dos EPI's e EPC's, possibilitam o aumento da ação protetivas contra os agentes risco, conforme analisado na empresa "X", quanto menor o grau de instrução do trabalhador, este acaba ocupando cargos de menor grau de instrução, está mais exposto à riscos potenciais, e da empresa são as pessoas que menos tem a compreensão e consciência da, severidade e frequência dos riscos que estão continuamente expostos.

O agente de risco em maior evidência nos ambientes de trabalho apurados no item 4.2.3 que trata da aplicação do questionário para elaboração do mapa de risco e seus subitens que levantam o grau de intensidade de cada agente de risco.

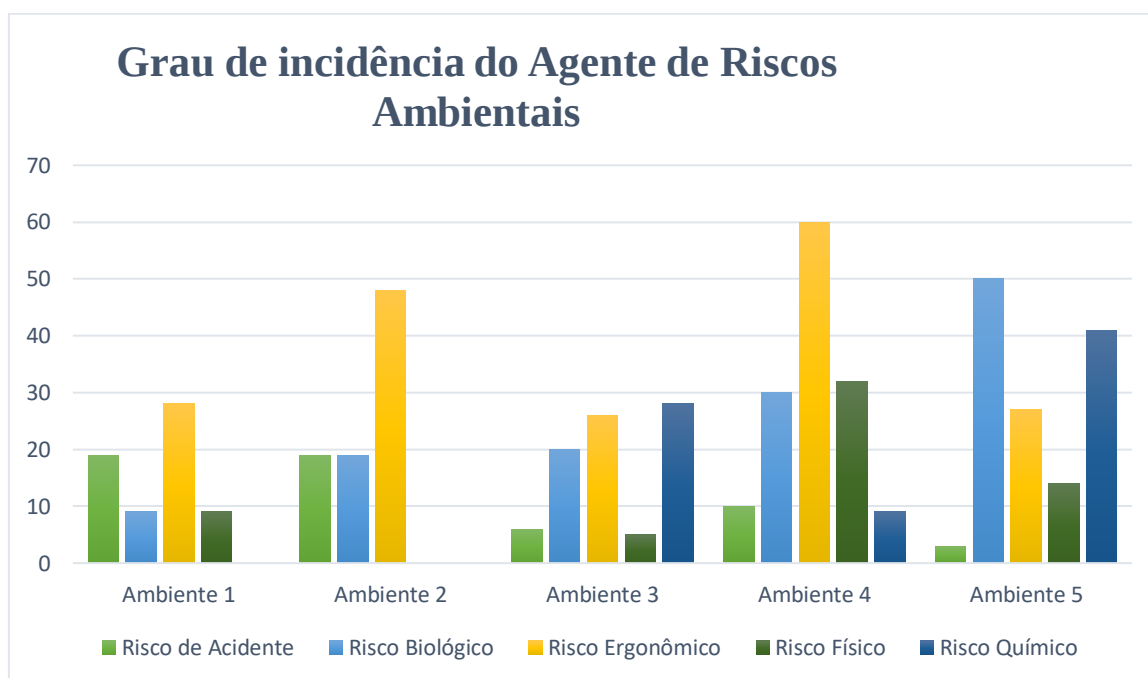


Gráfico 6 – O grau de intensidade de cada agente de risco, a partir do mapa de risco.

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

O gráfico resulta na maior incidência do agente de risco ergonômico, visto que no decorrer da pesquisa este é o item que menos a empresa busca de aperfeiçoar, capacitar e treinar seus funcionários a fim, de minimizar os danos causados pela falta da boa ergonomia no ambiente laboral.

Poderiam ser realizadas as palestras e treinamentos de conscientização, somadas as medidas relacionadas na norma regulamentadora (NR-17), que trata da ergonomia.

Não é possível indicar todos os fatores de risco, contudo relacionam-se os mais comuns:

- São muitas horas de trabalho com postura inadequada; monotonia; meio físico inadequado; instalações sanitárias insuficientes; falta de salas de descanso e assentos; saúde e higiene mental insatisfatórias e fadiga.

Assim, o estudo do ambiente de trabalho deve compreender os seguintes aspectos: os diferentes tipos (características); os fatores que o condicionam; as alterações desses fatores e suas causas; a técnica para exploração dessas alterações; as medidas que devem ser adotadas para evitar a agressão do ambiente sobre o indivíduo.

Após o risco ergonômico, os riscos químicos e físico apresentam maior relevância nos ambientes de manuseio dos tecidos a serem confeccionados, por tanto ambiente que há grandes diferenças de intempéries, umidade, abafamento, poeiras e proliferação de fungos e bactérias e grande geração de ruídos.

Neste caso, a empresa “X” necessita de grandes reparos em suas áreas de manutenção, produção e confecção, a fim de preparar melhor o ambiente de trabalho dos seus funcionários e manter a empresa adequada aos fatores de segurança, qualidade, eficiência e bem-estar da saúde ocupacional.

5.1 Análise das Características dos Estágios da Cultura e Maturidade de Segurança do Trabalho

Na respectiva etapa do questionário, foi indagado aos líderes dos os trabalhadores, que acompanham a empresa a um período maior que três anos, onde foi requisitado sobre a percepção acerca das ações de segurança do trabalho que são realizadas na empresa no período da pesquisa, precisamente 2019. E Estes puderam avaliá-las como péssimo, regular, bom e excelente. A seguir está relacionada as porcentagens de ações de segurança empregados na empresa agroindustrial têxtil:

AÇÕES DE SEGURANÇA DO TRABALHO	PÉSSIMO	REGULAR	BOM	EXCELENTE
Incentivo a atenção nas dependências da empresa		84%	16%	
Segurança no pátio da empresa		30%	70%	
Comunicação sobre segurança		76%	24%	
Incentivo na segurança dos ambientes externos	10%	20%	70%	
Participação da diretoria		75%	25%	

Participação dos gestores		70%	30%	
Participação dos funcionários	12%	55%	33%	
Incentivo na identificação de riscos		50%	50%	
Inspeção das máquinas com frequência		70%	30%	
Reuniões sobre segurança	20%	60%	20%	
Código de conduta da empresa		70%	30%	
Manuais de execução de atividades	25%	35%	40%	
Investimentos em equipamentos novos		35%	65%	
Dispositivos de segurança nas máquinas	5%	70%	25%	
Segurança em atividades de risco		40%	60%	
Segurança em atividades em altura		10%	90%	
Brigada de emergência		10%	90%	
Treinamentos de segurança		70%	30%	
CIPA		65%	35%	
SIPAT	40%	60%		
Murais informativos sobre segurança	70%	30%		
Inspeção de EPI's	20%	40%	20%	
EPI fornecidos			100%	
Trabalho dos técnicos de segurança		80%	20%	

Quadro 31 – Ações de Segurança.

Fonte: A autora, através dos resultados do questionário (2019).

Analisando os resultados do quadro de ações de segurança, confirma-se que a empresa “X” não está sustentando bem suas ações, onde a maioria dos funcionários reconhece que os desempenhos de todos os quesitos apresentados anteriormente estão potencialmente regular a bom, porém com alguns itens analisados como ruim. E isto demonstra que a empresa atualmente não se preocupa na íntegra com os fatores mencionados e não garante a autonomia para o técnico de segurança realizar bem o seu papel. Porém, para atingir a excelência na sua totalidade e reforçar a maturidade de cultura de segurança, recomenda-se que ela potencialize o desenvolvimento das todas as ações e reforce as melhorias contínuas nas quais, os resultados foram de péssimas” a “regular”, e que a empresa “X” aumente seus resultados em (até de 60%)

nas ações de menor porcentagem e que mantenha este comportamento como nos quesitos mais bem avaliados (igual ou acima de 80%). Para criar ações que cheguem aos potenciais de prevenção em (até de 90%) é necessário melhorar substancialmente o canal de comunicação interna, capacitação e informação.

Identifica-se a necessidade de uma participação maior da gestão nos assuntos ligados à cultura organizacional e de segurança de trabalho, como também uma diferença impactante entre o resultado das ações de segurança entre os líderes de setores e da analista de recursos humanos, demonstrando que a falta comunicação impede o desenvolvimento da maturidade em cultura organizacional e de segurança do trabalho nos ambientes laborais, percebe-se grande insatisfação dos funcionários e possível omissão de processos por parte da gestão dos recursos humanos ocorrida no ano de 2019, torna base fundamental para o desenvolvimento do processo da cultura e maturidade da cultura de segurança a participação ativa de todos os funcionários e o incentivo por parte da gestão.

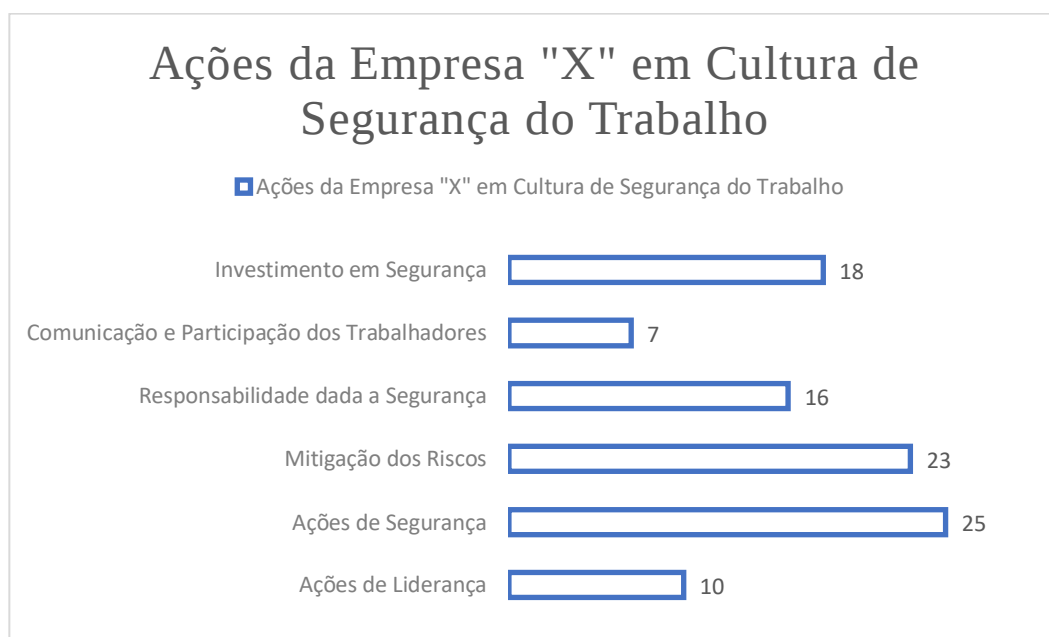


Gráfico 7 – Mensuração das Ações da Empresa “X” no emprego dos aspectos de Segurança do Trabalho.

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Nota-se que a empresa não tem a referência de um líder, e seus índices de ações de segurança estão em abaixo do ideal, onde suas ações para redução se baseia em apenas um único método, que resulta que se há EPI's têm segurança, mas as porcentagens das respostas aos questionários não demonstram crescimento da segurança no trabalho e sim, falta de capacitação para compreender e conscientizar sobre as medidas protetivas e como tais ações

não são indiretamente influentes nas questões de segurança. A empresa apenas reage aos fatos, onde é preciso acontecer os problemas para que haja soluções.

É preciso conscientizar sobre tais consequências, onde gradualmente ocorre o envolvimento dos colaboradores para que contribuam na implantação de novas ações e para que os processos de segurança passam a ser constantemente revisados.

É preciso buscar incentivo pela proatividade na identificação dos riscos, corrigindo-os antes de acontecerem.

Os colaboradores não são estimulados a se envolverem nas questões de segurança e a empresa não proporciona condições para a sua contribuição. As ações da CIPA é superficial, somente para cumprimento da normatização, entretanto se há incentivo da gestão, posteriormente poderá iniciar-se o compartilhamento das informações de segurança e a participação dos funcionários começam a ser praticadas rotineiramente para a minimização dos acidentes, uma vez que a empresa passa a dispor de um canal aberto de comunicação.

No quesito a ações de investimento, a empresa faz somente investimentos mínimos necessários à segurança na tentativa de não aumentar excessivamente seus custos, desenvolvendo melhorias somente quando necessário, mas há registros que demonstram o aumento de acidentes graves nos setores que mais apresentam riscos como os de manutenção, produção, confecção, secagem, lavagem e acabamento.

A proposta da pesquisa é desenvolver nas empresas indústrias do ramo têxtil a consciência de que o investimento em longo prazo, como esse fator melhora aspectos como a produtividade, custos com absenteísmo e o conhecimento dos funcionários em relação as suas atividades. Desta forma, passam a investir em várias ações de segurança, ofertando treinamentos contínuos em todos os setores.

5.2 Evolução dos Estágios da Cultura e Maturidade de Segurança do Trabalho da Empresa “X”

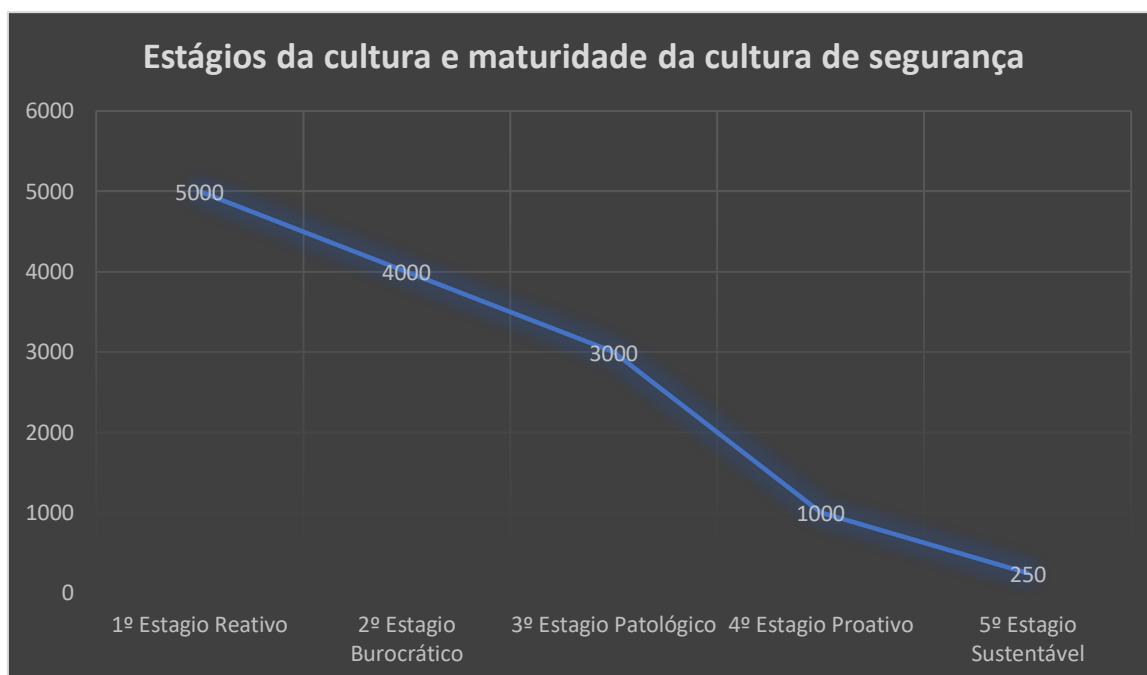


Gráfico 8 – Índice dos estágios da cultura e maturidade da cultura de segurança do trabalho.

Fonte: Gonçalves Filho (2011) e Oliveira (2014), elaborado pela autora (2019).

A partir da Metodologia de medir o estágio da cultura organizacional de Gonçalves Filho (2011) e Oliveira (2014). A Empresa “X” encontra-se num processo de alto estágio reativo em evolução para o estágio burocráticas:

- Estágio Reativo: Pouco compromisso de lideranças; - Foco nas ações dos trabalhadores como causa de acidentes; - Uso de punições como mecanismo de controle; - Fraca atuação na antecipação de riscos; - Pouca participação dos trabalhadores; - Atuação de lideranças orientada por estímulo externo - ganhos ou evitar penalidades; - Ocorrências de acidentes somente graves são comunicados pelos trabalhadores; - O comportamento da empresa em relação à segurança só se torna presente quando ela tem ciência de seus acidentes mais graves; - Empresa faz melhorias em segurança apenas quando ocorrem acidentes graves.
- Estágio Burocrático: As ações de segurança começam a ser integradas à empresa; - Empresa oferece meios que permitem os trabalhadores informarem apenas às ocorrências que resultam em acidentes; - Inclusão dos trabalhadores nas ações de segurança, porém ocorre o envolvimento de uma minoria; - Supervisão começa a ser responsável pela condução de ações de segurança em alguns setores; - Início do foco na antecipação de riscos; - Aumento de exigência com relação as regras de segurança da empresa; - Empresa faz melhorias apenas nos setores onde há riscos de acidentes; - /Comunicação sobre segurança chega à minoria dos trabalhadores.

Através desta pesquisa, fez-se possível evidenciar a relação entre a cultura e maturidade da cultura de segurança através da mitigação dos agentes potenciais de riscos presentes nos ambientes laborais.

Com o conhecimento adquirido da pesquisa sobre a segurança e de temas relacionados, possibilita-se esclarecer a relação da cultura e maturidade da cultura de segurança da empresa do ramo da indústria têxtil com a ação dos agente de riscos ambientais e como potencializar a ação da gestão da empresa junto ao recursos humanos como proposta de desenvolvimento do modelo de avaliação do grau de maturidade da cultura de segurança do trabalho. Por meio destas referências, a construção dos cinco estágios tornou-se fundamental para essa identificação, onde mostra os passos e as características necessárias para sua evolução.

Os procedimentos necessários para alcançar o resultado proposto tornaram-se suficientes, percebendo-se que só haverá melhoria contínua, redução de custos com danos e acidentes é uma consequência da implantação de diversas ações apresentadas, e estas serão condizentes se as decisões da empresa ao longo dos anos forem favoráveis as recomendações e as ações de medidas preventivas.

5.2 Mensuração da Escala de Valores Organizacionais

Mensuração da Escala de Valores Organizacionais					
Escala	Valores Organizacionais	Categoria 0 a 2,5 ruim	Categoria 2,5 a 5,0 regular	Categoria 5,0 a 7,5 bom	Categoria 7,5 a 10 excelente
1	Eficácia;		X		
2	Eficiência;		X		
3	Qualidade;			X	
4	Produtividade;		X		
5	Comprometimento;	X			
6	Planejamento;		X		
7	Pontualidade;			X	
8	Competência;			X	
9	Dedicação;		X		
10	Abertura;	X			
11	Coleguismo;		X		
12	Amizade;		X		
13	Cooperação;			X	
14	Criatividade;	X			
15	Democracia;		X		
16	Benefícios;			X	
17	Flexibilidade;		X		

18	Competitividade;			X	
19	Sociabilidade;				X
20	Tradição;				X
21	Hierarquia;				X
22	Obediência;			X	
23	Fiscalização;			X	
24	Supervisão;			X	
25	Postura profissional;		X		
26	Organização;			X	
27	Incentivo à pesquisa;	X			
28	Integração interorganizacional;	X			
29	Modernização de recursos materiais;		X		
30	Probidade;		X		
31	Respeito;			X	
32	Reconhecimento;	X			
33	Qualificação dos recursos humanos;		X		
34	Polidez;			X	
35	Honestidade;			X	
36	Plano de carreira;	X			
37	Harmonia;	X			
38	Justiça.			X	
TOTAL		8	13	14	3

Quadro 32 – Mensuração da Escala de Valores Organizacionais.

Fonte: Adaptado de Tamayo e Gondin (1996) e Tondolo (2005), reformulado pela autora (2019).

Segundo a experimentação de Tamayo e Gondin (1996) e Tondolo (2005) esse modelo demonstra a obtenção do rol de valores organizacionais, através da observação sistemática e participante, baseada na relação de valores contidos na Escala de Valores Organizacionais, os quais identificam valores como presentes e não presentes na organização. Além de possibilitar a identificação dos valores organizacionais, houve a mensuração por concentração desses valores organizacionais de acordo com a pesquisa realizada com os líderes de setores. A seguir o gráfico 9 demonstra a quantificação das categorias do valor organizacional da empresa “X”.

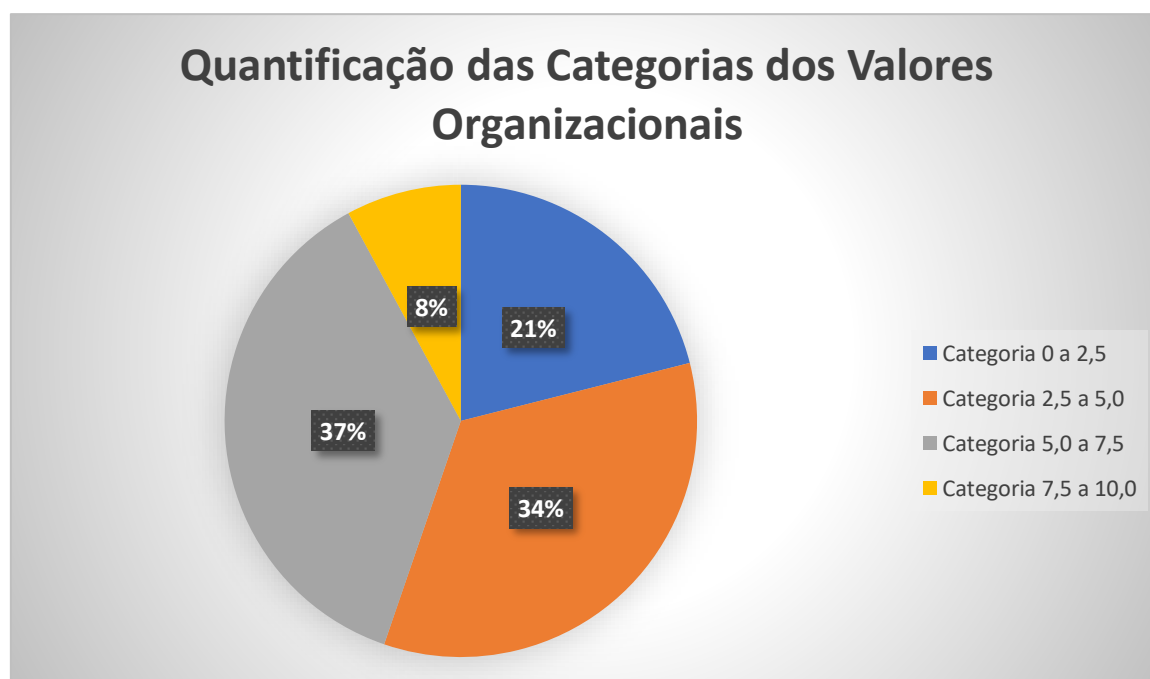


Gráfico 9 – Quantificação das Categorias dos Valores Organizacionais.

Fonte: Gonçalves Filho (2011) e Oliveira (2014), elaborado pela autora (2019).

Com relação aos instrumentos aplicados a nível nacional, ainda há uma lacuna ao se comparar com as pesquisas aplicadas a nível internacional. Isto se deve ao fato da área da Psicologia da Segurança do Trabalho, ainda ser pouco difundida no país (Zavareze & Cruz, 2010; Vassem, Fortunato, Bastos & Balassiano, 2017). Apesar disso, Zavareze e Cruz (2010) afirmam que o principal instrumento utilizado para investigar clima de segurança é o questionário, sendo este uma das ferramentas que mais auxilia na medição da maturidade da cultura de segurança.

No Brasil, grande parte das investigações de acidentes ainda se baseia no ato e nas condições inseguras (Vilela, Iguti & Almeida, 2004). Dessa forma, segundo Vilela, Iguti e Almeida (2004), frequentemente a culpa acaba sendo atribuída ao trabalhador e são recomendadas medidas de prevenção que visam à mudança de comportamento por parte do mesmo. Para Gonçalves (2011) as ferramentas para mensurar a maturidade da cultura de segurança que mais se adequariam ao contexto brasileiro seriam: envolvimento, comprometimento e participação dos empregados com a segurança e atividades de segurança e comportamento/relacionamento dos mesmos com segurança, normas, atos inseguros e sob incentivos. Isso porque são ferramentas voltadas para a participação e comportamento dos empregados com questões de segurança (Gonçalves, 2011). Essa perspectiva brasileira, que geralmente culpa o trabalhador pelo acidente ou ato inseguro, pode ser uma das causas de muitas empresas no país ainda não terem uma gestão da segurança adequada: tendo

acidentes causados por falhas técnicas e não atendimentos as normas de segurança do trabalho em vigor (Almeida & Gonçalves, 2009).

A utilização de outras ferramentas para medir a maturidade da cultura de segurança, pode ajudar a alterar essa perspectiva brasileira, contribuindo para que as organizações no país alcancem estágios mais avançados de maturidade da cultura de segurança (MARCHI, BURDET e PEREIRA, 2018), uma vez que, de acordo com o estudo realizado por Buffon, Aguiar e Godarth (2015), os fatores “comunicação”, “comprometimento” e “envolvimento” apresentaram o maior nível de maturidade da cultura de segurança em relação aos outros fatores.

5.3 Implicações Gerenciais

No entanto, mais do que nunca é necessária uma mudança cultural na área da segurança de modo a superar a barreira ideológica que representa o “ato inseguro” como o causador dos acidentes do trabalho e da falta de combate aos riscos ambientais.

Pidgeon e O’leary (2001) consideram que uma das características de uma cultura de segurança é a existência de uma reflexão contínua sobre as práticas e sobre recursos para os sistemas de monitorização, análise e feedback dos quase acidentes e acidentes. Atualmente, percebe-se que, para se obter um sistema de gestão de segurança do trabalho eficiente dentro da empresa, necessita-se identificar a cultura de segurança existente na organização e alinhá-la aos objetivos estratégicos buscando atingir qualidade de vida no trabalho através do compartilhamento de responsabilidades e de uma preocupação ativa contínua com a segurança de todos os empregados.

Os dados obtidos apresentam uma insuficiência de eficiente implementação da cultura organizacional e relevância do potencial em se investir em segurança do trabalho, há diversidade de definições sobre mudança organizacional, gestão da mudança e cultura organizacional. Entretanto não há um consenso sobre uma ideia única, uma metodologia absoluta de avaliação, mas fica evidente que as tentativas de construção de processos de gestão, abordando todas essas teorias, não conseguiram avançar em uma solução administrativa para as organizações. É preciso que haja mudança desde a diretoria, gerência até as funções de base, existe forte influência de que a hierarquia mal gerenciada é um elemento presente nas organizações e, afeta como um todo, a estrutura empresarial e cultura organizacional. Existe um consenso, dos autores estudados, de que o ritmo da mudança atual nos ambientes de

negócios está em constante evolução. Portanto o êxito da gestão da mudança é uma habilidade necessária e almejada por todas as organizações para a melhoria contínua, êxito na diminuição de acidentes do trabalho e doenças ocupacionais, motivação aos trabalhadores e desenvolver o envolvimento e empatia por parte da gerência.

Para que a prevenção se torne parte integrante e diária dos processos produtivos e dos objetivos das empresas (ao lado de outras preocupações como da qualidade e da produção), é preciso existir a vontade e o empenho da gestão para adotar um Sistema de Gestão da Segurança e Saúde no Trabalho, percebendo-o como uma promissora abordagem para a melhoria das condições de trabalho e reflexos positivos no desempenho geral das empresas e uma reconciliação do produzir com o bem-estar. A interação destes fatores forma uma cultura informada, essencial para a prevenção dos acidentes organizacionais (CAMPOS e DIAS, 2012)

AS PRINCIPAIS IMPLICAÇÕES GERENCIAIS	
Ideal	Existente na Empresa do ramo industrial têxtil “X”
Investir em SGSST eficiente e implementado com foco nos trabalhadores, além do aumento dos lucros para a empresa.	Falta de investimento e implementação em SGSST. Todas as ações para atender as exigências da SST são encaradas como gastos ou despesas.
Treinamento e Capacitação efetivo e contínuo para os funcionários.	Falta de preparo do técnico de segurança, para ministrar os treinamentos e falta de investimento em capacitação,
Plano de Ação e treinamentos periódicos.	Não realização do plano de ação e os treinamentos, eventualmente, ocorrem quando há alguma falha ou quando se faz extremamente necessário na visão gerencial da empresa.
Metodologia de avaliação dos agentes de riscos ambientais, aplicada e informada a todos os funcionários.	Falta de um método que possa avaliar e gerar informações para a retroalimentação e redirecionamento do gerenciamento dos riscos ambientais laborais.
Canal informativo, dinâmico e interativo sobre a conduta e as normas empregadas na	Falta de habilidade e gestão de liderança por parte das empresas em oferecer informações dos resultados obtidos quanto aos recursos

empresa relacionada à cultura de Segurança Organizacional.	empregados na Saúde e Segurança do Trabalho.
A empresa deve prever um planejamento para o investimento anual, mensal de acordo com seu capital para manutenção e melhorias da cultura de Segurança do Trabalho para adequações necessárias.	A empresa “X” está fazendo investimentos na ordem da casa de R\$ 150.000,00 para as adequações vistas como necessárias, logo, pressupõe-se que não há avaliação melhorada ou antecipada por prevenção de acidente e doenças ocupacionais, ou questões proativas para a avaliação e investigação do riscos presents no ambiente de trabalho, a ação é de correção e é necessário ser de prevenção.
Realizar uma estimativa em investimento de R\$ de 400,00 anuais por funcionários, dividos em: Treinamento e Capacitação. EPI´s. Promover a Semana Interna de Prevenção de Acidentes do Trabalho (SIPAT) interativa com palestras de expressão ligadas as rotinas de cada setor da empresa. Custos com os exames laborais, presents do Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional (PCMSO). Ao aumentar o investimento em SGSST, a produtividade e os lucros da empresa aumentariam significamente.	A empresa “X”, disponibilizou os dados contabilizados para o SGSST neste estudo, onde para cada trabalhador há uma estimativa de gasto de R\$ 120,00 a R\$ 150,00. Sendo que os trabalhadores recebem treinamento uma vez ao ano, e quanto mais antigo esse trabalhador menos reciclagem este realiza, Os EPI´s não são contabilizados por números de funcionários, mas conforme o gasto que os levantamento de dados setor do almoxarifado realiza. Os setores que mais gastam com EPI´s são de produção e manutenção. A empresa “X” não promove uma efetiva SIPAT ou não renhece este inestimento como essencial para gerir o SGSST. O restante do valor, está dividido no Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional (PCMSO).
Contratação de uma Assessoria de Segurança do Trabalho para:	A empresa “X”, propôs realizar um estudo de viabilidade de contratação de assessoria de Segurança do Trabalho.

Melhorar as deficiências de conhecimento da empresa em relação as normas de Segurança do Trabalho; Redução do Absenteísmo; Aumento de Produtividade; Redução de Doenças Profissionais; Redução dos Acidentes de Trabalho; Diminuição das Reclamações Trabalhistas; Aumento da Qualidade de Saúde no Trabalho; Garantir a saúde no trabalho e, conseqüentemente, a satisfação do colaborador, gera vantagens para todos: empresa, funcionário e sociedade.	
---	--

Quadro 33 – As principais Implicações Gerências Propostas a Empresa “X”.

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Na empresa “X”, apresenta-se um panorama das implicações gerenciais inseridas para o atendimento do SST que não investe no social, para melhorar a pouca qualificação dos funcionários que se apresentam no mercado, constatado que se os treinamentos são limitados, a empresa ainda não oferece um programa de formação continuado com convênio com instituições de ensino locais e ou outras públicas e particulares. Pois acolhe o funcionário mesmo que este não tenha uma boa qualificação, aprende suas atribuições de trabalho com os funcionários mais antigos e o departamento de RH levantou os seguintes dados sobre a qualificação escolar de seus trabalhadores:

São 200 funcionários, onde 67% do total são homens e 33% são mulheres, as idades variam entre 23 a 45 anos. A estimativa em relação a escolaridade é do Ensino fundamental completo em: 25%, do Ensino médio em: 68%, dos Graduados e Pós- Graduados em 7%.

A empresa conta com 9 fornecedores principais de bens e serviços, dentre os quais estão os de SST e SO. Por consequência, a aplicação dos questionários e as ferramentas de gerenciamento de riscos são imprescindíveis para adequação e através dos estudos e modelos de diagnósticos de avaliação de maturidade de cultura Organizacional e de Segurança do Trabalho para demonstração dos resultados reais e efetivos, e a demonstração da eficiência dos recursos empregados e eficácia dos resultados atingidos.

6 CONCLUSÕES

Uma cultura de segurança duradoura pode ser o processo de prevenção de acidentes. A cultura de segurança começa a ser entendida quando, gestores de segurança inspiram seus funcionários a mudar seu comportamento e fazer escolhas seguras por conta própria. Uma boa mensuração da cultura de segurança depende da capacidade de realizar um bom diagnóstico da sua situação. Assim, recomenda-se que as ferramentas destacadas para mensuração da cultura de segurança neste estudo, sejam utilizadas como um importante instrumento de gestão de segurança nas empresas de trabalho.

Com o desenvolvimento deste trabalho, que há um afrouxamento das normas à serem seguidas, exemplo esse que vemos em inúmeras empresas em diversos segmentos, mas que trazem a mesma consequência o risco eminente a vida dos trabalhadores e a sociedade com um todo, prejudicando não somente a saúde e a integridade física, mas o meio ambiente com desastres imensuráveis por falta de comprometimento e devido investimento a saúde e segurança do trabalho.

Como limitações, houve muita resistência por parte das empresas contactas em realizar a pesquisa e com a empresa “X” houve diversas tentativas, até que a empresa respondesse positivamente a solicitação da aplicação desta pesquisa no referido local, este estudo focou mais na identificação dos fatores para mensurar a cultura de segurança presentes no questionário, visto que no Brasil este é o instrumento mais utilizado. No entanto, seria conveniente verificar que outros instrumentos de coleta de dados que são utilizados para verificar a cultura de segurança durante o desenvolvimento da pesquisa, foi possível perceber a evolução que a temática vêm recebendo nas filosofias de trabalho nos períodos estudados, talvez seja pelo contínuo desinteresse por parte das empresas em investir na segurança do trabalho, e o crescente casos de acidentes de grande porte que vêm ocorrendo nos últimos anos.

Ao longo do desenvolvimento da pesquisa, foi possível perceber com o auxílio dos trabalhos estudados como a gestão tem o papel primordial para o intenso desenvolvimento da cultura e maturidade da cultura de segurança. Contudo, percebe-se também que a evolução da empresa é gradativa, portanto, não há mudanças nas organizações do dia para noite, sendo necessário um trabalho contínuo em busca de melhorias contínuas.

Ambas as partes têm a consciência da responsabilidade do conjunto de suas ações, onde passam a valorizar, aumentar a satisfação no trabalho e aperfeiçoar continuamente todos os processos que se incluem. Por isto, percebe-se a relevância na implantação destas ações não

somente à empresa do Ramo Têxtil em Americana, mas este estudo também serve de recomendação para as demais organizações, dado que os resultados podem ser tomados como referência, revelando o quão expressivo torna-se o progresso na melhoria contínua, na comunicação interna, nos processos e índices, e a conquista de redução e na gravidade dos acidentes.

A pesquisa qualitativa com base no método de estudo de caso mostrou-se apropriada a este trabalho, pois possibilitou que a realidade e as principais características da empresa do ramo industrial têxtil estudadas fossem devidamente interpretadas e compreendidas, auxiliando na formulação das diretrizes propostas. Procurou-se apresentar nesta dissertação um referencial teórico que contemplasse e subsidiasse a realização dos estudos de caso e formulação das diretrizes para implantação de SGSST's em empresas do setor têxtil.

Cabe destacar as limitações desta pesquisa quanto à impossibilidade de generalização estatística dos seus resultados, quanto à concentração da empresa estudada em uma única região (Americana) e quanto ao porte da empresa estudada (apenas de médio porte).

Em decorrência, compreende-se que a maturidade da cultura de segurança é alcançada quando a empresa envolve seus gestores e seus trabalhadores a fim de investir constantemente na segurança. Contudo os resultados podem ser tomados como referência, revelando o quão expressivo torna-se o progresso nas ferramentas de avaliação dos índices, nos questionários, na identificação dos riscos ambientais, o mapeamento da severidade, gravidade e frequência de tais agentes de riscos. Portanto percebe-se a relevância na implantação destas ações não somente à empresa do ramo da indústria têxtil, mas também para as demais organizações.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, David A.; KUMAR, V.; DAY, George S. Marketing Research, 7th. **John Wiley Operations Research & Sons, New York**, v. 51, n. 4, p. 509-518, 2001.

ABIT. **Relatório de atividades 2016**. Associação brasileira da indústria têxtil e de confecção, 2016.

ABRANTES, Antônio F. **Atualidades em Ergonomia**. 1. Ed. São Paulo, Imam, 2004.

Agência Internacional de Energia Atômica. **AIEA**. (2002).

AGGELOGIANNOPOULOS, D.; DROSINOS, E. H.; ATHANASOPOULOS, P. Implementation of a quality management system (QMS) according to the ISO 9000 family in a Greek small-sized winery: a case study. **Food Control**, v. 18, n. 9, p. 1077-1085, 2007.

AGROINDÚSTRIA. Disponível em:
<http://agroindustrianews.blogspot.com.br/2010/06/definicao-deagroindustria.html>. Acessado em 22 de novembro de 2018.

Agroindústria e sua importância. Disponível em:
<https://www.manutencaoemfoco.com.br/agroindustria/>. Acessado em 22 de novembro de 2018.

ALEVATO, H. M. R. **Trabalho e Neurose: enfrentando a tortua de um ambiente em crise**. Rio de Janeiro: Quartet, 1999.

ALVES, Sérgio. **Revigorando a cultura da empresa uma abordagem cultural da mudança nas organizações, na era da globalização**. Makron Books, 1997.

ANDION, Maria Carolina; FAVA, Rubens. Gestão empresarial. **Fae School. Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Bom Jesus**, 2002.

ANTERO, S. A. Articulação de políticas públicas a partir dos fóruns de competitividade setoriais: a experiência recente da cadeia produtiva têxtil e de confecções. **Revista de administração pública-rap**, 2006. v. 40, n. 1, p. 57–79.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 9ªed. São Paulo: Atlas, 2009.

ANHALON, R.; ZOQUI, E. J.; PINTO, J. S. Principais dificuldades vivenciadas na implementação de um sistema de gestão da qualidade adaptado em empresas incubadas na região de Jundiaí. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 2005, Porto Alegre. **Anais...** Porto Alegre: ABEPRO, 2005.

ARAÚJO, Giovanni Moraes. **Avaliação da maturidade de um sistema de gestão: Proposta de um instrumento**. Dissertação (Mestrado Sistema de Gestão) – Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2005.

ARAÚJO, Renata Pereira de; SANTOS, Neri dos; MAFRA, Wilson José; **Gestão da Segurança e Saúde do Trabalho**. III SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, Rio de Janeiro, 2006.

ARITZETA, Aitor; SENIOR, Barbara; SWAILES, Stephen. Team role preference and cognitive styles: A convergent validity study. **Small Group Research**, v. 36, n. 4, p. 404-436, 2005.

ARMSTRONG, Steven J.; PRIOLA, Vincenza. Individual differences in cognitive style and their effects on task and social orientations of self-managed work teams. **Small Group Research**, v. 32, n. 3, p. 283-312, 2001.

ATKINSON, P.; CULTURAL, Criando Mudança. Petrópolis. **Vozes**, 2000.

BAEK, J. B.; BAE, S.; HAM, B. H. and SINGH, K. P. (2008). Safety climate practice in Korean manufacturing industry. **Journal of Hazardous Materials**, 159(1), pp. 49-52.

BALL, Stephen D. et al. Productivity management within fast food chains-a case study of Wimpy International. **International Journal of Hospitality Management**, v. 8, n. 4, p. 265-269, 1989.

BALL, Stephen D.; JOHNSON, Keith; SLATTERY, Paul. Labour productivity in hotels: an empirical analysis. **International Journal of Hospitality Management**, v. 5, n. 3, p. 141-147, 1986.

BARBOSA FILHO, A. N. **Segurança do trabalho & gestão ambiental**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BASS, Bernard M.; AVOLIO, Bruce J. Transformational leadership and organizational culture. **Public administration quarterly**, p. 112-121, 1993.

BATISTA, Francisco José. **Gestão da saúde e segurança do empregado no ambiente de trabalho: estudo de caso no laboratório Teuto S/A**. 2008. 182 f. Dissertação (Mestrado em Tecnologia, Social e Meio ambiente) – Programa de Pós-Graduação em Tecnologia, Social e Meio ambiente, Universidade UniEvangélica, Anápolis. 2008.

BELTRAO, D. C.; CARDOSO, A. Análise da existência de subculturas em uma multinacional europeia sediada no Brasil. **Organizações em contexto**. São Paulo, v.5, n.9, p.61-91, 2009.

BERGAMINI, Cecília W. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BEZERRA, F. D. Análise retrospectiva e prospectiva do setor têxtil. **Informe macroeconomia, indústria e serviços**, 2014. v. 2, n. VIII, p. 2014.

BLEY, J.Z; TURBAY, J.C.F; JUNIOR, O.C. Comportamento seguro: ciência e senso comum na gestão dos aspectos humanos em saúde e segurança do trabalho. **Revista CIPA**, São Paulo, v. 26, n. 311, p. 84-94, out. 2005.

BOIX, Pere; VOGEL, Laurent. A avaliação dos riscos no local de trabalho: guia para uma intervenção sindical. **CGTP Intersindical Nacional**, 2009.

BONOMA, T. V. Case Research in Marketing: Opportunities, Problems, and a Process.

Journal of Marketing Research. v. 12, p. 199-208, may. 1985.

BOTH, Sérgio José; SIQUEIRA, Claudineide Julião de Souza. Metodologia científica: faça fácil sua pesquisa. **Tangará da Serra, MT: Editora São Francisco**, 2004.

BOYD, H. W. et al. **Marketing research – text and cases**. Homewood: R. D. Irwin, 1989.

BRAGA, Gleíza Guerra; DE SOUZA FERRAZ, Serafim Firmo; LIMA, Tereza Cristina Batista de. Cultura organizacional em empresas industriais: um estudo nas maiores empresas de Maracanaú/CE. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, [S.l.], v. 13, n. 2, p. 250-266, aug. 2014. ISSN 1677-7387. Disponível em:

<<http://www.periodicosibepes.org.br/index.php/recadm/article/view/1854>>. Acesso em: 06 nov. 2018.

BRANNEN, J. Mixing Methods: The Entry of Qualitative and Quantitative Approaches into the Research Process. **International Journal of Social Research Methodology**, v.8, p.173-184, 2005.

BRANSKI, R. M.; LAURINDO, F. J. B. Papel da tecnologia da informação na integração logística: estudo de caso com operador logístico. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 29., 2009, Salvador. **Anais...** Salvador, 2009

BRANSKI, R. M.; AURELLANO, R. C. F.; LIMA JUNIOR, O. F. Metodologia de estudo de caso aplicada à logística. In: CONGRESSO DE PESQUISA E ENSINO EM TRANSPORTES (XXIII ANPET), 24., 2010, Salvador. **Anais...** Salvador, 2010.

BRUCE, M.; DALY, L.; TOWERS, N. Lean or agile: a solution for supply chain management in the textiles and clothing industry? **International journal of operations & production management**, 2004. v. 24, n. 2, p. 151–170.

BRUCHÊZ, Adriane et al. Análise da utilização do estudo de caso qualitativo e triangulação na Brazilian Business Review. **Revista ESPACIOS| Vol. 37 (Nº 05) Ano 2016**, 2016.

BUFFON, G.; AGUIAR, J. L. e GODARTH, K. A. L. **Maturidade da cultura de segurança no trabalho: aplicação do modelo de Hudson em um laticínio no sudoeste do Paraná**. Congresso Internacional de Administração, Natal, RN, BRASIL, 2015.

BULHÕES, I. **Riscos do trabalho de enfermagem**. 2.ed. Rio de Janeiro: Folha Carioca, 1994. 278p.

CABRAL, Ana Rita Santos. **Riscos profissionais no setor têxtil: um estudo de caso em Oliveira do Hospital**. 2018. Dissertação de Mestrado.

CAMERON, K. S. & QUINN, R. E. Diagnosing and Changing Organizational Culture. **Mimeo**, 1996.

CAMERON, K. S., & Quinn, R. Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values Framework, **revised edition**, San Francisco: Jossey-Bass, 2006.

CAMPOS, Dário Castro; DIAS, Márcio Carlos Ferreira. A cultura de segurança no trabalho: um estudo exploratório. **Sistemas & Gestão**, v. 7, n. 4, p. 594-604, 2012.

CANDELORO, Raúl. **8 características de um líder de vendas de sucesso**. Venda Mais, Curitiba, 229. ed., p. 06 - 07, maio 2013.

CAO, N.; ZHANG, Z.; MAN TO, K.; PO NG, K. How are supply chains coordinated? - an empirical observation in textile - apparel businesses. **Journal of fashion marketing and management**, v. 12, n. 3, p. 384-397, 2008.

CARBONE, P. P.; BRANDÃO, H. P.; LEITE, J. B. D. Gestão por competências e gestão do conhecimento. 2 ed. Rio de Janeiro: **Fundação Getúlio Vargas**, 2008.

CARDELLA, B. **Segurança no Trabalho e Prevenção de Acidentes: uma abordagem holística**. São Paulo: Atlas, 1999.

CARDELLA, B. **Segurança no Trabalho e Prevenção de Acidentes: Uma Abordagem Holística: Segurança Integrada à Missão Organizacional com Produtividade, Qualidade, Preservação Ambiental e Desenvolvimento de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 1999.

CARPINETTI, Luiz Cesar Ribeiro; MIGUEL, Paulo Augusto Cauchick; GEROLAMO, Mateus Cecílio. **Gestão da qualidade ISO 9001: 2008: princípios e requisitos**. Atlas, 2009.

CARVALHO, Antônio Vieira de; SERAFIM, Oziléa Clen Gomes. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira, 1995, v. 2.

CARVALHO, C.; FERRAZ, F. T. e SANTOS, I. J. A. L. O uso de Questionários em Pesquisas de Cultura de Segurança. **XI Congresso Nacional de Excelência em Gestão**, 2015.

CASTOR, Balmiro V. Jobim. **Reflexões Teóricas sobre cultura e comunicação**. Prefácio in: MARCHIORI, Marlene. Faces da cultura e da comunicação organizacional. 2ª Edição. Difusão, 2010, Volume 2.

CERQUEIRA, A. NETO, B.P. **Gestão da qualidade princípios e métodos**. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1991.

CHEYNE, A.; COX, S.; OLIVER, A. and TOMÁS, J. M. (1998). Modelling safety climate in the prediction of levels of safety activity. **Work & Stress**, 12(3), pp. 255-271.

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

COOPER, D, (2000). Towards a model of safety culture. **Safety Science**, 36(2),pp. 111-136.

COOPER, D. (1998). **Improving safety culture: a practical guide**. Londres: Wiley.

COSTA, D.F.; CARMO, J.C.; SETTIRNI, M.M., SANTOS, U.P. **Programa de Saúde dos Trabalhadores**. Editora: Hucitec, 1989. 382 p.

COSTA, Hertz Jacinto. **Manual de Acidente do Trabalho**. Curitiba: Juruá, 2009. 455 p.

COX, S. J. and CHEYNE, A. J. T. Assessing safety culture in offshore environments. **Science**, 34(1-3), pp. 111-129, 2000.

CRESWELL, J. W.; FETTERS, M. D. e IVANKOVA, N. V. Designing a mixed methods study in primary care. **Annals of Family Medicine**, v.2, n.1, Jan-Feb, p.7-12, 2004.

CURVELLO, J. J. A. **Comunicação Interna e Cultura Organizacional**. São Paulo: Scortecci Editora, 2002.

DAFT, Richard L. Organizações: teorias e projetos. Tradução: Cid Knipel Moreira; revisão técnica: Reinaldo O. Silva. **São Paulo: Pioneira Thomson Learning**, 2003.

DA SILVA, Lindomar Pinto; CASTRO, Miguel Angel Rivera; DOS-SANTOS, Marcos Gilberto. Influência da Cultura Organizacional Mediada pelo Assédio Moral na Satisfação no Trabalho. **RAC-Revista de Administração Contemporânea**, v. 22, n. 2, p. 249-270, 2018.

DA SILVA, Sílvia Costa Agostinho; MARIA LUÍSA SOARES ALMEIDA PEDROSO DE LIMA; INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS DO TRABALHO E DA EMPRESA. **Culturas de segurança e prevenção de acidentes de trabalho numa abordagem psicossocial: valores organizacionais declarados e em uso**. 2008.

DAY, D. V. Leadership development: a review in context. **The Leadership Quarterly**, v. 11, n. 4, p. 581-613, 2001.

DE ANDRÉ, Marli Eliza Dalmazo Afonso. Texto, contexto e significados: algumas questões na análise de dados qualitativos. **Cadernos de pesquisa**, n. 45, p. 66-71, 2013.

DEDOBBELEER, Nicole; BÉLAND, François. A safety climate measure for construction sites. **Journal of safety research**, v. 22, n. 2, p. 97-103, 1991.

DE FARIA BILHIM, João Abreu. **Questões actuais de gestão de recursos humanos**. Instituto superior de Ciências sociais e políticas, 2002.

DE FREITAS, Maria Ester. **Cultura organizacional: evolução e crítica**. Cengage Learning, 2007.

DE JESUS, CINTYA REGINA BARBOSA BOMFIM; FIGUEIREDO, IZABELLA LUIZA SANTOS. Qualidade de vida no trabalho: um instrumento diferencial para a organização. 2011.

DE MARCHI, Adriela; BURTET, Michele; PEREIRA, Diulnéia Granja. Mensurando a Maturidade da Cultura de Segurança no Trabalho: uma revisão das ferramentas existentes. **Revista de Ciencias Empresariales y Sociales**, v. 1, n. 1, p. 76-106, 2018.

DE PÁDUA MONTEIRO, Elias; PINHO, José Benedito. Limites e possibilidades das tecnologias da informação e comunicação na extensão rural. **Intercom-Revista Brasileira de Ciências da Comunicação**, v. 30, n. 2, p. 103, 2007.

DEMO, Gisela; FERNANDES, Thais; FOGAÇA, Natasha. LA INFLUENCIA DE LOS VALORES ORGANIZACIONALES EN LA PERCEPCION DE LAS POLÍTICAS Y PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE PERSONAS. **REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)**, v. 23, n. 1, p. 89-117, 2017.

DENARDI JUNIOR, Antônio. **Higiene do Trabalho, Agentes Químicos**. Abr. 2015. Slides de aula.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. Introdução: a disciplina e a prática da pesquisa qualitativa. In: DENZIN, N. K. e LINCOLN, Y. S. (Orgs.). **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.

DESLAURIERS J. P. Recherche qualitative: guide pratique. Québec (Ca): **McGrawHill**, Éditeurs, 1991.

DO NASCIMENTO BARBOSA, Renata; FERREIRA, Leonardo Rodrigues. ANÁLISE DAS INFLUÊNCIAS DO CLIMA E DA CULTURA ORGANIZACIONAL DENTRO DE UMA ORGANIZAÇÃO QUE DÁ APOIO A PROPRIETÁRIOS DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NA CIDADE DE SERRA TALHADA/PE. **Revista Lumen-ISSN: 2447-8717**, v. 2, n. 4, 2018.

DOS SANTOS SERRALHEIRO, Ana Raquel Ventura; MORAIS, Georgina. The SL attachment, the integrated management systems and the challenges for internal auditing: Companies in the central region—Case study. In: **2018 13th Iberian Conference on Information Systems and Technologies (CISTI)**. IEEE, 2018. p. 1-7.

DUL, J. e WEERDMEESTER, B. **Ergonomia Prática**. São Paulo: Edgard Blucher Ltda. 2001.

DUPONT; **Introdução e Visão geral**. Curitiba: Costal, 2011.

DUPONT; **Manual de auditoria comportamental**. São Paulo: Coastal, 2010.

DRUCKER, Peter F. O líder do futuro: visões, estratégias e práticas para uma nova era. **São Paulo: Futura**, p. 159-168, 1996.

EDMONDSON, Amy. Psychological safety and learning behavior in work teams. **Administrative science quarterly**, v. 44, n. 2, p. 350-383, 1999.

EGIDIO, T. T. **Avaliação do nível de maturidade do sistema de gestão da qualidade de uma empresa de cosméticos**. 2016. 72f. Trabalho de conclusão de curso – Programa de Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Ponta Grossa, 2016.

EISENHARDT, K. M. Building Theories from Case Study Research. **Academy of Management Review**. v. 14, (4), p. 532-550, 1989.

ERVILHA, A. J. Limão. **Liderando equipes para otimizar resultados**. São Paulo: Nobel, 2008.

Estratégia da Manutenção na Agroindústria. Disponível em: <https://www.manutencaoemfoco.com.br/estrategia-manutencao-na-agroindustria/>. Acessado em 22 de novembro de 2018.

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

FARIA, Maila Teixeira. **Gerência de riscos: apostila do curso de especialização em engenharia de segurança do trabalho**. Curitiba: UTFPR, 2011.

FERMO, Vivian Costa et al. Patient safety culture in a bone marrow transplantation unit. **Revista brasileira de enfermagem**, v. 68, n. 6, p. 1139-1146, 2015.

FERNANDES, José Celson Braga. **Processamento artesanal da rapadura no engenho monte alegre: um estudo de caso**. 2014.

FERNANDES, Ricardo Lopes et al. **Capacitação e estratégias tecnológicas das empresas líderes da indústria têxtil-confecções no estado de Santa Catarina**. 2008.

FERNANDES, Rute. **Avaliação de riscos no sector da indústria têxtil**. 2008. Tese de Doutorado. Universidade da Beira Interior.

FERREIRA, I. **Trabalho temporário, riscos e perspectivas: contributos da psicologia do trabalho na promoção de alternativas à precariedade laboral**. 2012. Tese de Doutorado. Dissertation présentée dans le cadre de la Maîtrise en Thèmes de Psychologie à la Faculté de Psychologie et des Sciences de l'Éducation de l'Université de Porto.

FERREIRA, João Pedro Gaspar. Orçamento matricial: diagnóstico do processo de orçamentação do Grupo RBS. 2012.

FERREIRA JUNIOR, Mario. Saúde no trabalho: temas básicos para o profissional que cuida da saúde dos trabalhadores. In: **Saúde no trabalho: temas básicos para o profissional que cuida da saúde dos trabalhadores**. 2000. p. 357-357.

FERREIRA, Marco Antônio. **Maturidade em gestão ambiental e adoção de práticas de Green Supply Chain Management: Proposta de um Framework Integrador à luz da análise de Múltiplos casos em Cadeias de alto Impacto Ambiental**. 2014. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

FIEDLER, Nilton C.; VENTUROLI, Fábio; MINETTI, Luciano J. Análise de fatores ambientais em marcenarias no Distrito Federal. **Revista Brasileira de Engenharia Agrícola e Ambiental**, v. 10, n. 3, p. 679-685, 2006.

FISCHER, Daniela. **Um modelo sistêmico de segurança do trabalho**. 2005. 263 f. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre. 2005.

FISCHER, F.M.; GOMES, J.R., COLACIOPPO, S. **Tópicos de Saúde do Trabalhador**; LONGENECKER, J.; MOORE, C.; PETTY, J.W. Administração de pequenas empresas. São Paulo: Makron Books, 1997.

FLEURY, Maria Tereza Leme. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2012. 170 p.

FLEURY, Maria Tereza Leme. Estórias, mitos, heróis - cultura organizacional e relações do trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, vol.27, outubro/dezembro, 1987.

FLICK, U. **Desenho da pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FLIN, Rhonda; YULE, Steven. Leadership for safety: industrial experience. **BMJ Quality & Safety**, v. 13, n. suppl 2, p. ii45-ii51, 2004.

FLYNN, B. B., HUO, B. e ZHAO, X. The impact of supply chain integration on performance: A contingency and configuration approach. **Journal of operations management**, 28(1), 58-71, 2010.

FLYVBJERG, Bent. Five misunderstandings about case-study research. **Qualitative inquiry**, v. 12, n. 2, p. 219-245, 2006.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

FORTADO, B; FADIL, P. The four faces of organisational culture. **Journal of Global Competitiveness**, v. 22, n. 4, p. 283-298, 2012.

FOSSÁ, Maria Ivete Trevisa; PINTO, Vancler Corrêa. **A SOCIALIZAÇÃO NA PREVENÇÃO DE ACIDENTES DE TRABALHO – UM ESTUDO EMPIRICO NAS EMPRESAS DO RAMO METALÚRGICO**. XXIX ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, Salvador, 2009.

FØRSUND, Finn R. Productivity interpretations of the Farrell efficiency measures and the Malmquist index and its decomposition. In: **Advances in efficiency and productivity**. Springer, Cham, 2016. p. 121-147.

FRANCO Noce. Métodos e Instrumentos de Pesquisa. Disponível em: <http://www.aleixomkt.com.br/fisio/42.pdf>. Acessado em 21 de novembro de 2018.

FRANCO, T. Padrões de produção e consumo nas sociedades urbano-industriais e suas relações com a degradação da saúde e do ambiente. In: Minayo MCS, Miranda AC, organizadores. **Saúde e ambiente sustentável: estreitando os nós**. 20a ed. Rio de Janeiro: Fiocruz; 2002. p. 209-22.

FREITAS, Luís Conceição. **Manual de segurança e saúde do trabalho**. Sílabo, 2016.

FREITAS, Marco Aurélio Martins; MAZIERO, Vanessa Rigobello. A APLICAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FERRAMENTA GERENCIAL NA MICRO E PEQUENA EMPRESA: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA A REDE PESCADOS. **GESTÃO, INOVAÇÃO E EMPREENDEDORISMO**, v. 1, n. 1, 2018.

FREITAS, Maria Ester de. Cultura organizacional grandes temas em debate. **Revista de Administração de empresas**, v. 31, n. 3, p. 73-82, 1991.

FREITAS, Wesley RS; JABBOUR, Charbel JC. Utilizando estudo de caso (s) como estratégia de pesquisa qualitativa: boas práticas e sugestões. **Revista Estudo & Debate**, v. 18, n. 2, 2011.

FRENCH, Wendell L.; BELL, Cecil H. A Definition and History of Organization Development: Some Comments. In: **Academy of Management Proceedings**. Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management, 1971. p. 146-153.

FRUHAUF, Dílson Valério; CAMPOS, Douglas Tadeu Ansolin; HUPPES, Mauro Nestor. **Aplicação da ferramenta Análise Preliminar de Riscos – Estudo de caso indústria frigorífica de frangos**. Monografia do Curso de Especialização em Engenharia de Segurança do Trabalho da Universidade Estadual de Ponta Grossa, 2005.

FUJITA, Renata Mayumi Lopes; JORENTE, Maria José. A Indústria Têxtil no Brasil: uma perspectiva histórica e cultural. **ModaPalavra e-periódico**, n. 15, p. 153-174, 2015.

GALLAGHER, Richard S. Os segredos da cultura empresarial: como entender a alma das culturas organizacionais bem-sucedidas. **Rio de Janeiro: Campus**, v. 269, 2003.

G. Arra, **Evolução da Segurança do trabalho e da saúde ocupacional**. Disponível em: http://www.processos.eng.br/wp-content/uploads/2017/07/evolucao_daseguranca_do_trabalho.pdf. Acessado em 13 de janeiro de 2018.

GIACOBBO, Junior. Estudos de caso comparativos entre normas de iluminação: NBR 5413 e NBR ISO 8995-1. 2014.

GIL, A.C., **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, A. C., **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GLENDON, A. I. STANTON, N. A. **Perspectivas sobre a cultura de segurança**. Disponível em: < [http://bura.brunel.ac.uk/bitstream/2438/2032/1/Perspectives on Safety Culture - Glendon & Stanton.pdf](http://bura.brunel.ac.uk/bitstream/2438/2032/1/Perspectives%20on%20Safety%20Culture%20-%20Glendon%20&%20Stanton.pdf)>. Acessado em 08 setembro 2017.

GIBBS, G.; COSTA, R. C. **Análise de dados qualitativos**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GODOI, Christiane Kleinübing; BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo; SILVA, Anielson Barbosa da (Orgs). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

GODOY, A. S. A pesquisa qualitativa e sua utilização em administração de empresas. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n. 4, p.65-71, jul./ago. 1995A.

GODOY, A. S. Introdução a pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n. 2, mar./abr. 1995B, p. 57-63.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20 - 29, mai./jun., 1995.

GOES, G. A.; LOPES FILHO, J. G. A Liderança para gestão de pessoas: O líder que as empresas procuram. **Araçatuba: CONVIBRA**, 2014.

GOMES, Duarte. **Cultura organizacional: comunicação e identidade**. Coimbra: Quarteto Editora, 2000, 2000.

GOMES, Roger de Oliveira; Mattioda, Rosana Adami. **Técnicas de Prevenção e Controle de Perdas em Segurança do Trabalho – Um ajuste ao PDCA**. Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Belo Horizonte, MG. 2011.

GONÇALVES FILHO, Anastácio Pinto; ANDRADE, José Célio Silveira; DE OLIVEIRA MARINHO, Marcia Mara. Modelo para a gestão da cultura de segurança do trabalho em organizações industriais. **Production**, v. 23, n. 1, p. 178-188, 2013.

GONÇALVES FILHO, Anastacio Pinto. Cultura e gestão da segurança no trabalho: uma proposta de modelo. **Gestão & Produção**, v. 18, n. 1, 2011.

GONÇALVES FILHO, Anastácio Pinto. **Cultura e gestão de segurança no trabalho em organizações industriais: Uma proposta de modelo**. Novas Edições Acadêmicas, 2015.

GONÇALVES, C. M. P. P. **Validación del instrumento ICOS -Inventario de Clima Organizacional de Seguridad - en el área industrial de una usina de alcohol y azúcar**. (Disertación de Maestría en Administración), Universidad de São Paulo, Brasil, 2008.

GONÇALVES, A.; TREVISOL, N. P.; LOPES, M. C.; SOETHE, J. S. A relação entre liderança e cultura organizacional: um estudo realizado em uma IES. **GEPROS. Gestão da Produção, Operações e Sistemas**, Bauru, Ano 10, nº 2, abril - junho/2015, p. 85-100.

GONÇALVES, Edward Abreu. **Segurança e Medicina do Trabalho em 1.200 Perguntas e Respostas**. 3ª Ed. São Paulo, Editora LTR, 2008.

GONÇALVEZ FILHO, Anastácio Pinto. **Cultura e gestão de segurança no trabalho em organizações industriais: uma proposta de modelo**. 2011. 184 f. Tese (Doutorado em Engenharia Industrial) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia Industrial, Universidade Federal da Bahia, Salvador. 2011.

GONSALVES, Elisa Pereira. **Iniciação à Pesquisa Científica**. Campinas: Alínea, 2001.

GUIMARÃES, Marina Dantas. **Aspectos Inconscientes da Cultura Organizacional– Processos E Comportamentos Influenciados pela Comunicação**, 2016.

GULDENMUND, F. W. The nature of safety culture: a review of theory and research. **Safety Science**, 34(1-3), pp. 215-257, 2000.

GUNDECHA, M. M. Study of factors affecting labor productivity at a building construction project in the usa: **web survey**, 2013.

GÜNTHER, Hartmut. Pesquisa qualitativa versus pesquisa quantitativa: esta é a questão. **SciELO**, Brasília, v. 22, n. 2, p. 1 – 9, mai./ago., 2006.

HAHN, S. E. and MURPHY, L. R. A short scale for measuring safety climate. **Safety Science**, 46(7), pp. 1047-1066, 2007.

HALL, Jeremy et al. Entrepreneurship and innovation at the base of the pyramid: a recipe for inclusive growth or social exclusion? **Journal of Management Studies**, v. 49, n. 4, p. 785-812, 2012.

HASLE, P.; JENSEN, P. L. Changing the internal health and safety organization through organizational learning and change management. **Human Factors and Ergonomics in Manufacturing**, v. 16, n. 3, p. 269-284, 2006.

HARRISSON, D. and LEGENDRE, C. Technological innovations, organizational change and workplace accident prevention. **Safety Science**, 41(4), pp. 319-338, 2003.

HARTLEY, J. F. Case Studies Research. In: CASSELL, C. e SYMON, G (Ed.) **Qualitative Methods in Organizational research: a practical guide**. London: Sage, 1995.

HEMERITAS, Adhemar Batista. **Organização e Normas**. São Paulo: Atlas, 1998.

HIRATUKA, Célio. Estruturas de coordenação na cadeia têxtil: um estudo sobre as relações entre a indústria têxtil e os fornecedores de fibras químicas, fibras de algodão e máquinas têxteis. **Campinas: UNICAMP**, 1996.

HOFF, D. N. **A CONSTRUÇÃO DO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL ATRAVÉS DAS RELAÇÕES ENTRE AS ORGANIZAÇÕES E SEUS STAKEHOLDERS: Um Estudo Aplicado na Indústria de Celulose e Papel da Serra Catarinense**. Programa de Pós-Graduação em Agronegócios do Centro de Estudos e Pesquisas em Agronegócios, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2008.

HOFSTEDE, G.; HOFSTEDE, G. J. **Cultures and organizations. software of the mind**. Nova York: McGraw-Hill, 2005. 434p.

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

HOPKINS, A. Study organizational cultures and their effects on safety. **Safety Science**, n. 44, p. 875-889, 2006.

HUDSON, P. Implementing a safety culture in a major multi-national. **Safety science**, 45(6), pp. 697-722, 2007.

HUDSON, P. Aviation safety culture. **Safeski**, 1, p. 23, 2001.

IIDA, Itiro; BUARQUE, Lia. **Ergonomia: projeto e produção**. Editora Blucher, 2016.

INSAG-15 -Key practical issues in strengthening safety culture. Internacional de Energia Atômica. AIEA. (1991). **Safety séries N° 75**, INSAG 4. Safety Culture.

ISKANDAR, Jamil Ibrahim. **Normas da ABNT-Comentadas para Trabalhos Científicos-3a Edição-Revista e Atualizada**. Jurua Editora, 2009.

KOTLER, Philip – Administração de Marketing – 10ª Edição, 7ª reimpressão – Tradução Bazán Tecnologia e Lingüística; **Revisão Técnica Arão Sapiro**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTTER, J. P. What Leaders Really Do. **Harvard Business Review**, 79(11), 85-97, 2001.

KOTTER, J. Q & A. **Rotman Management**, 86-90, 2015.

KOUFTEROS, X. A.; VONDEREMBSE, M. A.; DOLL, W. J. Integrated product development practices and competitive capabilities: the effects of uncertainty, equivocality, and platform strategy. **Journal of Operations Management**, v. 20, n. 4, p. 331-355, 2002.

LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5ªed. São Paulo: Atlas, 2003.

LAKATOS, E. M., & MARCONI, M. D. A. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, elaboração, análise e interpretação dos dados. São Paulo: Atlas, 1999.

LAMBERT, D. M.; ENZ, M. G. Issues in supply chain management: progress and potential. **Industrial marketing management**, 2017.

LEONARDO, Azália; BRÁS, Isabel. Avaliação de riscos profissionais em actividade industrial têxtil. **Millenium**, p. 37-51, 2010.

LIEBSCHER, P. Quantity with quality? Teaching quantitative and qualitative methods in a LIS Master's program. **Library Trends**, v. 46, n. 4, p. 668-680, 1998.

LLEWELLYN, S.; NORTHCOTT, D. The “singular view” in management case studies qualitative research in organizations and management. **An International Journal**, v. 2, n. 3, p. 194-207, 2007.

LIMA, M. L.; SILVA, S. **Avaliar a cultura de segurança – instrumentos desenvolvidos para as empresas portuguesas**. In: SOARES, C. G.; TEIXEIRA, A. P.; ANTÃO, P. (Org.). *Análise e gestão de riscos*. Lisboa: Ed. Salamandra, 2005. p. 149-158.

LIN, S. H.; TANG, W. J.; MIAO, J. Y.; WANG, Z. M. and WANG, P. X. (2008). Safety climate measurement at workplace in China: A validity and reliability assessment. **Safety Science**, 46(7), pp. 1037-1046.

LLEWELLYN, S.; NORTHCOTT, D. The “singular view” in management case studies qualitative research in organizations and management. **An International Journal**, v. 2, n. 3, p. 194-207, 2007.

LOPES, Maurício Capobianco et al. Análise da relação entre aptidões cerebrais e competências gerenciais: o caso de uma empresa têxtil. **Gestão & Produção**, v. 17, n. 1, p. 123-136, 2010.

LUZ, R. *Clima organizacional*. Rio de Janeiro: **Qualitymark**, 1995.

MACEDO, M. D. M. Gestão da produtividade nas empresas. **Revista Organização Sistêmica**, 1(1), 110-119, 2012.

MAHMOOD, S.; KESS, P. An assessment of the organization of demand supply chains in the fashion industry. **Joint international conference**, Bari, Italy, p. 487–498, 2015.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. 13 ed. São Paulo: Saraiva 2009.

MARCHIORI, Marlene (org). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. 2ªed. v. 2. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010.

MARSICK, V. & WATKINS, K. E. (2003). Demonstrating the value of an organization's learning culture: the dimensions of the learning organization questionnaire. **Advances in Developing Human Resources**, 5(2), 132-151.

MATIAS, Ana Mafalda Portas. Cultura organizacional. **Fórum Média**, v. 5, 2003.

MATOSKI, Adalberto. et al. **Aplicação da Análise Preliminar de Riscos (APR) em uma pizzaria da região Metropolitana de Curitiba**. In: XXXVII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 2017, Joinville. Anais... Santa Catarina: ABEPRO, 2017.

MATTOS, Ubirajara Aluizio de Oliveira. MASCULO, Francisco. **Higiene e segurança do Trabalho**. 1. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2011. 360 p.

MAURIZ, Aquiles. **A Importância Da Liderança E Da Motivação Como Fator De Desenvolvimento Das Empresas E Organizações**. Disponível em: Acessado em 02 outubro 2018.

MCCAULEY, C. D.; MOXLEY, R. S.; VAN VELSOR, E. (Org.). **The Center for Creative Leadership Handbook of Leadership Development**. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

MEAMS, K.; WHITAKER, S. M. and FLIN, R. (2003). Safety climate, safety management practice and safety performance in offshore environments. **Safety Science**, 41(8), pp. 641-680.

MELLO, Carlos Henrique Pereira; DA SILVA, Carlos Eduardo Sanches; TURRIONI, João Batista. **ISO 9001: 2008: sistema de gestão da qualidade para operações de produção e serviços**. Editora Atlas SA, 2000.

MENEGHETTI, Alexander Augusto. **A Importância da Auditoria Comportamental para a Prevenção de acidentes na Indústria Petroquímica**. 2010. 174 f. Dissertação (Mestrado Sistema de Gestão) – Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2010.

MILAN, G. S.; PRETTO, M. R.; PIGOZZI, P. R. A relação entre a gestão da qualidade e a cultura organizacional: um estudo-de-caso ambientado em uma fábrica de embalagens de papelão. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 2005, Porto Alegre. **Anais...** Porto Alegre: ABEPRO, 2005.

MILNITZ, Diego; LUNA, Mônica Maria Mendes. Caracterização da Indústria Têxtil e de Confecções do Estado de Santa Catarina: Principais Elos, Parceiros e Produtos Comercializados. **Revista da UNIFEPE**, v. 1, n. 22, p. 166-182, 2017.

MINTZBERG, H. Patterns in Strategy Formation. **Management Science**, v.24, n.9, p.934- 948, 1978.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B. e LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre, 2003.

MIRANDA JÚNIOR, E. J. P. 1º Seminário de Qualidade do ... **Análise de risco aplicada à segurança do trabalho na indústria de petróleo e gás. de Petróleo e Gás.** In: XXXIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Salvador, 2013.

MIRZAEI, A., AMIRI, Z., e GHOBADIAN, M. The study of time management factors and their influences on productivity. **Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review**, 3, 245-251, 2014.

MOHAMED, S. Safety climate in construction site environments. **Engineering Construction and Architectural Management Journal**, v. 128, n. 5, p. 375-84, 2002.

MOMESSO, R., G., R. A. P. **Desenvolvimento e validação de um referencial metodológico para avaliação da cultura de segurança de organizações nucleares.** (Tese de doutorado). Instituto de Pesquisas Energéticas e Nucleares, Autarquia Associada a Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil, 2017.

MOTTA, F., A. da. **A Cultura de Segurança do Trabalho Na Área de Produção Industrial.** (Dissertação de Mestrado em Engenharia Mecânica), Universidade Federal de Pernambuco, Recife, Brasil, 2012.

NASCIMENTO, C., D. do. **Modelo com qualidades psicométricas para avaliação da cultura de segurança em instalações nucleares.** (Tese de doutorado). Instituto de Pesquisas Energéticas e Nucleares, Autarquia Associada a Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil, 2015.

NEAL, A.; GRIFFIN, M. A. and HART, P. M. The impact of organizational climate on safety climate and individual behavior. **Safety Science**, 34(1-3), pp. 99-109, 2000.

NETO, E. R. **Análise SWOT: Planejamento estratégico para análise de implantação e formação de equipe de manutenção em uma empresa de segmento industrial.** São João Del Rei: Faculdade Pitágoras, 2011. 33 p. Monografia (MBA em Gestão estratégica da manutenção, produção e negócios) -Faculdade Pitágoras, São João Del Rei, 2011.

NEVES, J. **Clima organizacional, cultura organizacional e gestão de recursos humanos.** Lisboa: RH, 2000.

ODA, Leila, ÁVILA, Suzana. Et al. **Biossegurança em Laboratórios de Saúde Pública.** Brasília. Ministério da Saúde, 1998.

O`DEA, A. e FLIN, R. The role of managerial leadership in determining workplace safety outcomes. **Research Report 44.** HSE Books, 2003.

OHSAS 18001 – **Occupational health and safety management systems: requirements.** London, 2007.

OLIVEIRA, Claudio Antônio Dias de; SCALDELA, Aparecida Valdinéia; MILANELI, Eduardo; OLIVEIRA, João Bosco de Castro; BOLOGNESI, Paulo Roberto. **Manual Prático de Saúde e Segurança do Trabalho.** 2. ed. São Paulo: Yendis, 2012.

OLIVEIRA, João Cândido de. Evolução e Maturidade em Segurança e Saúde no Trabalho. Belo Horizonte: **Fundacentro**, 2014. Disponível em: Acesso em: 18 abril 2019.

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

OLIVEIRA, Jaime de Souza. **A relação entre inovação e produtividade nas empresas hoteleiras-uma perspectiva de análise utilizando a análise envoltória de dados (DEA) e a modelagem de equações estruturais (SEM)**. 2018. Tese de Doutorado.

OLIVEIRA, Marco Antônio. **Pesquisas de Clima Interno**. São Paulo: Nobel, 1994.

O'MAHONY, M., e TIMMER, M. P. Output, input and productivity measures at the industry level: the EU KLEMS database. **The Economic Journal**, 119(538), 2009.

OPPENHEIM, Abraham Naftali. **Questionnaire design, interviewing and attitude measurement**. Bloomsbury Publishing, 2000.

O'REILLY, Charles. Corporations, culture, and commitment: Motivation and social control in organizations. **California management review**, v. 31, n. 4, p. 9-25, 2008.

Organização Internacional do Trabalho. OIT. (2004). Safe work and safety culture. The ILO report for world day for safety and health at work. Genebra: OIT Reason. (1997). **Managing the risks of organizational accidents**. Inglaterra: Ashgate Publishing Limited.

PACHECO, Celso. **Percepção de Risco e Comportamentos Seguros**. 2012.117 f. Dissertação (Mestrado em Segurança e Higiene do Trabalho) – Programa de Pós-Graduação em Segurança e Higiene do Trabalho, Instituto Politécnico de Setúbal, Setúbal. 2012.

PACHECO, J. W. F.; FERRARI, W. A. Guia Técnico Ambiental de Curtumes. 2. ed. v. 1. CETESB, São Paulo, 2014.

PACHECO DIAS, Marcelo Fernandes; PEDROZO, Eugenio Ávila. **METODOLOGIA DE ESTUDO DE CASO COM MÚLTIPLAS UNIDADES DE ANÁLISE E MÉTODOS**

COMBINADOS PARA ESTUDO DE CONFIGURAÇÕES. **Revista Ibero-Americana de Estratégia (RIAE)**, v. 14, n. 1, 2015.

Panorama em Segurança e Saúde no Trabalho (SST) na Indústria: Brasil e Unidades da Federação 2004: Setor Têxtil (CNAE 17) / Marlene Silva ... [et al.]. - Brasília: **SESI/DN**, 2011. 193 p.: il.

PATRÍCIO, Renato Pickler. **Adequação do FMEA para gerenciamento de riscos em obras de infraestrutura, após a aplicação da Análise Preliminar de Risco na execução de muro de gabião**. 2013, 66f. Monografia de Conclusão do Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Segurança do Trabalho da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, 2013.

PEDRO, R. Métodos de Avaliação e Identificação de Riscos nos Locais de Trabalho. **Revista Tecnometal**, n. 167, 2006.

PETERSEN, Dan. THE BARRIERS TO SAFETY EXCELLENCE. **Occupational Hazards**, v. 62, n. 12, p. 37-42, 2000.

PELTIER, Thomas R. **Information Security Risk Analysis**. 2. Ed. EUA: Auerbach Publications, 2005.

PICKWORTH, James R. Minding the Ps and Qs: linking quality and productivity. **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, v. 28, n. 1, p. 40-47, 1987.

PINHO, J.B. **Comunicação nas organizações**. Viçosa: Universidade de Viçosa, 2006.

PITOL, Tamara. **Gestão de riscos do trabalho numa agroindústria**. 2014. Trabalho de Conclusão de Curso.

PIVETTA, Lilian Ramos. **Cultura de segurança no trabalho: uma análise da implantação de programa em uma indústria multinacional**. 2011. 85 f. Monografia (Especialização em Engenharia de Segurança do Trabalho) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia, Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2011.

PONTES, Luiz Carlos de Souza. **Cultura de segurança e suas implicações na prevenção de acidentes do trabalho: estudo de caso em uma empresa do setor metalúrgico**. 2008. 197 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte. 2008.

PRODANOV, Cleber Cristiano; DE FREITAS, Ernani Cesar. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico-2ª Edição**. Editora Feevale, 2013.

QUEIROZ, Willian F. L. de. **Análise dos aspectos de segurança em um laboratório de corrosão: um estudo de caso**. 2013. 80 f. Monografia de Conclusão do Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Segurança do Trabalho da Universidade Federal Fluminense, 2013.

RAGIN, C. C. Qualitative Comparative Analysis Using Fuzzy Sets (fsQCA). In: F. I. B. R. A. C. Ragin (Ed.). **Configurational Comparative Analysis**: Sage Publications, 2007. Qualitative Comparative Analysis Using Fuzzy Sets (fsQCA).

RAYMOND, L; BERGERON, F. Project management information systems: an empirical study of their impact on project managers and project success. **International Journal of Project Management**, v. 26, n. 2, p. 213-220, 2008.

RICHERS, Rosane Schmalz. **Cultura de segurança: estudo exploratório em organização com sistema OHSAS de gestão da saúde e segurança do trabalho**. 2009. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

RIKHARDSSON, Pall M.; IMPGAARD, Martin. Corporate cost of occupational accidents: an activity-based analysis. **Accident Analysis & Prevention**, v. 36, n. 2, p. 173-182, 2004.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional** – 11ª. Ed- São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2010.

ROBSON, L. S. et al. The effectiveness of occupational health and safety management system interventions: a systematic review. **Safety Science**, v. 45, n. 3, p. 329-353, 2007.

ROCHA, F.B.A.; OLIVEIRA, L.F.A.; CAMPOS, M.C.; CARVALHO, R.J.M. **Riscos do trabalho na indústria de panificação: estudo de caso em uma panificadora de Natal-RN. Encontro Nacional de Engenharia de Produção**. Belo Horizonte, MG, 2011.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo; BECKER, Grace Vieira. MELLO, Maria Ivone de (colab.). **Projetos de estágio e de pesquisa em Administração**, 2005.

ROJAS, Pablo Roberto Auricchio. **Técnico em segurança do trabalho**. Bookman Editora, 2015.

ROSSI, Daniela U. et al. Desafios para implantar um programa de qualidade de vida no trabalho: um estudo de caso em uma indústria química de pequeno porte. In: XXXI

ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 31., 2011, Belo Horizonte. **ANAIS**. Belo Horizonte: ABEPRO, 2011. p. 1- 11.

RUNDMO, Torbjorn. Safety climate, attitudes and risk perception in Norsk Hydro. **Safety Science**, v. 34, n. 1-3, p. 47-59, 2000.

RUNDMO, Torbjørn; HALE, Andrew R. Managers' attitudes towards safety and accident prevention. **Safety Science**, v. 41, n. 7, p. 557-574, 2003.

SABOIA, Renan Oliveira Furiatti. **Utilização da Ferramenta de APR para a avaliação de riscos em uma indústria produtora de blending para coprocessamento**. 2015, 42f. Monografia de Conclusão do Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Segurança do Trabalho da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, 2015.

SALIBA, Tuffi Messias. **Curso Básico de Segurança e Higiene Ocupacional**. 6ª Edição, São Paulo, SP. Editora LTDA. Mai, 2015.

SALOMONE, R. Integrated management systems: experiences in Italian organizations. **Journal of Cleaner Production**, v. 16, n. 16, p. 1786-1806, 2008.

SANDRA Sanchez. Instrumentos da Pesquisa Qualitativa. Disponível em: https://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&ved=0CDoQFjAC&url=ftp%3A%2F%2Fftp.unilins.edu.br%2Fvorlei%2Fetec%2FII_mkt_EMCM%2Faulas%2FInstrumentos%2520da%2520Pesquisa%2520Qualitativa.ppt&ei=spkoUvKcCoOQ9QTRvYFg&usg=AFQjCNHpX4CMPV7pFyzkm0zzEtI8ptQtZg. Acessado em 21 novembro 2018.

SAMPAIO, José Carlos de Arruda. Manual de aplicação da NR 18. **São Paulo: PINI**, 1998.

SANTOS, G. T.; ROSSI, G.; JARDILINO, J. R. L. **Orientações metodológicas para elaboração de trabalhos acadêmicos**. São Paulo: Gion Editora, 2000.

SCHEIN, Edgar H. What you need to know about organizational culture. **Training & Development Journal**, 1986.

SCHEIN, Edgar. H. Three cultures of management: the key to organizacional learning. **Sloan Management Review**, v. 38, n. 1, p. 9-20. 1996.

_____. Letter to the Editor. **Safety Science**, v. 42, p.979-983, 2004.

_____. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009. 413 p.

SCHEIN, E. **Liderança e Cultura organizacional**. In Hesselbein, F., Goldsmith, R. B., & Beckhard, R. O líder do futuro: visões, estratégias e práticas para uma nova era. São Paulo: Futura, 1995.

SCHROEDER, Roger G. **Operations management: Decision making in the operations function**. McGraw-Hill Companies, 1985.

SCHROEDER, Roger G.; BATES, Kimberly A.; JUNTILA, Mikko A. A resource-based view of manufacturing strategy and the relationship to manufacturing performance. **Strategic management journal**, v. 23, n. 2, p. 105-117, 2002.

SCHROEDER, Roger G.; SCUDDER, Gary D.; ELM, Dawn R. Innovation in manufacturing. **Journal of Operations Management**, v. 8, n. 1, p. 1-15, 1989.

SEIFFERT, M. E. B. **Sistema de Gestão Ambiental (ISSO 14001) e Segurança Ocupacional (ISSO 18001)**. 1. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SHERIQUE, Jaques. **Aprenda como fazer PPRA, PCMAT e Mapa de Riscos**. São Paulo: LTR, 2004. 150 p. C.

SIERRA, Júlio Cesar Volpp. **Maturidade Organizacional Em Inteligência Competitiva: O Caso De Uma Instituição Financeira Brasileira**. Universidade Nove de Julho, 2011.

SILVA, Edna Lúcia da. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3. ed. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

SILVA, Elivelton Faccin et al. A relação entre a cultura e maturidade da cultura de segurança com os índices de acidentes: Estudo de caso em uma empresa fabricante de embalagens plásticas. **Negócios**, v. 16, n. 1, p. 19-50, 2018.

SILVA, Ermenando António dos Santos. **Percepção do risco e a cultura de segurança: o caso aeroportuário**. 2010. Dissertação de Mestrado. FEUC.

SILVA, Melissa Rodrigues Ataíde. **Determinantes da retenção de empregados nas empresas no Brasil**. 2018. Tese de Doutorado.

SILVA, S. C. A. **Cultura de Segurança e prevenção de acidentes de trabalho numa abordagem psicossocial: valores organizacionais declarados e em uso**. (Tese de Doutorado), Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, Lisboa, Portugal, 2003.

SILVA, S.; LIMA, M. L. Culturas de segurança e aprendizagem com acidentes. **Percursos da Inovação em Psicologia Social e Organizacional**, p. 257-270, 2004.

SIQUEIRA, M. M. M. **Medidas do comportamento organizacional**. Editora Bookman, 2008.

SOUZA, C. M.; CHAVES, M. R.; SILVA, A. V.; TSUKAHARA, M. P.; MÁZARO, A. L. Bibliometria em cultura organizacional: um levantamento nos eventos da ANPAD. **Perspectivas em Psicologia**, v. 19, n. 2, pp. 115-133, jul./dez. 2015.

SOUZA, Vera. **Sistemas integrados de gestão: qualidade, ambiente e segurança**. 2012. Tese de Doutorado. Escola Superior de Ciências Empresariais.

SPERS, R. G.; WRIGHT, J. T. C. Uma análise das dimensões estratégicas críticas para a internacionalização das empresas brasileiras nos mercados de base da pirâmide (BOP) globais. **Brazilian Business Review**, v. 10, nº 2, p. 26-50, 2013.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Claudio Paradela; FORTUNA, Alfredo Mello Fortuna. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 5 ed. Rio de Janeiro. FGV, 2006.

TAMAYO, Alvaro; BORGES, Livia. Valores do trabalho e das organizações. In: **Psicologia social dos valores humanos: desenvolvimentos teóricos, metodológicos e aplicados**. 2006. p. 397.

TAMAYO, A. & GONDIM, M. (1996) - **Escala de valores organizacionais**. Revista de Administração - RAUSP. São Paulo, v.31, n.2, p. 62-72.

TAVARES, C. **Mudanças estruturais nas cadeias de valor na indústria do vestuário: um estudo de caso**. [S.l.]: Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, 2015.

TAVARES, José da Cunha. **Noções de Prevenção e controle de perdas em segurança do trabalho**. São Paulo: Senac, 2012.

TELLES, L. D. et. al. **Qualidade de Vida no Trabalho** (Monografia). UNISALESIANO, 2005.

TERENCE, Ana Cláudia Fernandes; ESCRIVÃO FILHO, Edmundo. Abordagem quantitativa, qualitativa e a utilização da pesquisa-ação nos estudos organizacionais. **Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, v. 26, p. 1-9, 2006.

TEIXEIRA, I. T.; ROMANO, A. L.; EDMUNDO E. V. Estratégias De Operações No Setor De Serviços: O Caso Das Cooperativas De Saúde. São Paulo: Simpósio de Engenharia de Produção, XVIII, **anais**, UNESP, 2011.

TEIXEIRA, Sebastião. Gestão das Organizações. **Alfragide**, Editora McGraw Hill, 1998.

THIOLLENT, M. **Crítica metodológica, investigação social e enquete operária. investigação social e enquete operária** São Paulo: Polis, p. 15-30, 1980.

TONDOLO, Vilmar Antonio Gonçalves; WYSE, Éderson; BORBA, **Vanderlei. Diagnóstico de cultura organizacional: o caso de uma empresa de despachos aduaneiros**, 2005.

TRIVELATO, G. C. Sistema de gestão da segurança e saúde no trabalho: fundamentos e alternativas. In: SEMINÁRIO NACIONAL SOBRE GESTÃO DA SEGURANÇA E SAÚDE NO TRABALHO, 2002, Belo Horizonte. **Anais..**: Fundacentro, 2002.

ULRICH, D., Smallwood, W., & Sweetman, K. (2009). The Leadership code: Five rules to lead. **Boston: Harvard Business School Press**.

VARONEN, U.and MATTILA, M. (2000). The safety climate and its relationship to safety practices, safety of the work environment and occupational accidents in eight wood-processing companies. **Accident Analysis & Prevention**, 32(6), pp. 761-769.

VASCONCELOS, A. F. **Qualidade de Vida no Trabalho: Origem, Evolução e Perspectivas**. São Paulo, v. 08, nº 1, p. 24-35, mar. 2001.

VASSEM, Anna Silvia et al. Factors that make up safety culture: a look at mining industry. **Gestão & Produção**, v. 24, n. 4, p. 719-730, 2017.

VASSEM, A. S.; FORTUNATO, G.; Bastos, S. A. P. and BALASSIANO, M. Factors that make up safety culture: a look at mining industry. **Gestão & Produção**, (AHEAD), pp. 719-730, 2017.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

VERGARA, S. Metodologia de pesquisa social. **São Paulo: Atlas**, p. 44-50, 1997.

VIENA Almeida, I. M. e GONÇALVES F. A. P. Análise de acidente de trabalho, gestão da segurança do trabalho e gestão da produção. Interfac EHS. **Revista de Gestão Integrada em Saúde do Trabalho e Meio Ambiente**, 4(1), 2009.

VIEIRA, MMF et al. Pesquisa qualitativa em administração. 2ª Edição. **Rio de Janeiro: FGV editora**, 2006.

VIEIRA, M. S. O. C.; GOMES, D. C. Valores Organizacionais numa instituição pública de ensino do RN. **Holos**, v. 3, p. 77-89, 2013.

VILELA, Rodolfo Andrade Gouveia; IGUTI, Aparecida Mari; ALMEIDA, Ildeberto Muniz. Culpa da vítima: um modelo para perpetuar a impunidade nos acidentes do trabalho. **Cadernos de Saúde Pública**, v. 20, p. 570-579, 2004.

WASSERMAN, S. e FAUST, K. **Social network analysis: methods and applications**. Cambridge: Cambridge University Press, 1994.

WEIHRICH, H. “The TOWS matrix: a tool for situational analysis”. **Journal of long range planning**, v.15, n. 2, 1982.

WESTRUM, R. A typology of organizational cultures. **Quality & Safety in Health Care**, 13, pp. 22-27, 2004.

WESTRUM, R. Cultures with requisite imagination. In: **Verification and validation of complex systems: Human factors issues**, pp. 401-416, 1993.

WILBERT, Alison e da CRUZ, Helio Alvez. Cultura e Clima Organizacional: uma Análise na Empresa Novo Trigo de Balneário Camburiú/sc. **XI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**. Resende, RJ. 22 a 24 de outubro de 2014.

WILSON, Larry. **Repensando Paradigmas Tradicionais de Gestão de Segurança**. In: FÓRUM INTERNACIONAL DE SEGURANÇA COMPORTAMENTAL, 5ªed. 2013, Rio de Janeiro.

WISNER, Joel D. A structural equation model of supply chain management strategies and firm performance. **Journal of Business logistics**, v. 24, n. 1, p. 1-26, 2003.

YIN, R. K. Case study research: design and methods. 3. ed. **London: Sage Publications**, 2003.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso-: Planejamento e métodos**. Bookman editora, 2015.

ZAGO, Cristina. Cultura Organizacional: dimensões estruturais e aspectos dinâmicos. **Inf. & Soc.: Est, João Pessoa**, v. 15, nº 2, p. 63 a 93. julho/dezembro de 2015.

ZAVAREZE, Taís Evangelho; CRUZ, Roberto Moraes. Instrumentos de medida de clima de segurança no trabalho: uma revisão de literatura. **Arquivos Brasileiros de Psicologia**, v. 62, n. 2, p. 65-77, 2010.

ZOHAR, Dov. Safety climate in industrial organizations: theoretical and applied implications. **Journal of applied psychology**, v. 65, n. 1, p. 96, 1980.

ZOOCHIO, Alvaro. **Prática da Prevenção de Acidentes: ABC da segurança do trabalho**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

_____. **Vítimas, causas e cúmplices de acidentes do trabalho**. São Paulo: LTr. 2004.

APÊNDICE A- CARTA CONVITE PARA PESQUISA – ENTREVISTAS COM GESTORES

Jaboticabal, 15 de abril de 2019.

Prezado Sr. _____

Venho me apresentar. Meu nome é Andréia Mariano Alves, sou pesquisadora da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, da Faculdade de Ciências Agrárias e Veterinárias de Jaboticabal. Estou realizando minha dissertação de mestrado, tratando do tema Desenvolvimento de Modelo de Diagnóstico para Avaliação do Grau de Maturidade em Cultura e Segurança Ambiental nos Ambientes de Trabalho, sob a orientação da Prof^a Dr^a Glaucia Aparecida Prates.

Este trabalho será elaborado mediante dados coletados com a analista de recursos humanos da empresa de indústria têxtil.

Para realizar um trabalho de qualidade, que permita identificar os desafios e oportunidades e desenvolver o conhecimento sobre o tema, é importante ter a participação dos gestores de diversos setores das organizações, logo, a sua participação nessa pesquisa será de grande valia, por contribuir com seus conhecimentos e experiências no setor.

Portanto, gostaria de lhe solicitar, por gentileza, a concessão de uma entrevista, na qual pretendo explorar sua visão a respeito do tema. A entrevista tem duração de aproximadamente de 1 a 2 horas.

Cabe destacar que as entrevistas serão tratadas de forma agrupada, assim as informações fornecidas serão mantidas em sigilo, sem a intenção de expor os participantes desta pesquisa.

Desde já agradeço sua atenção e colaboração,

Cordialmente,

Andréia Mariano Alves.

Mestranda em Administração.

Universidade Estadual Paulista (UNESP) – FCAV Campus Jaboticabal.

APÊNDICE B – FORMULÁRIO DE CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA PARA INSTRUMENTO DE PESQUISA

Formulário preenchido pela analista de recursos humanos:

Nome completo da empresa:
Composição societária:
Tempo de fundação:
Endereço/Cidade/Estado:
Contato/cargo/telefone:
Número de funcionários:PrópriosTerceirizados
Classificação do setor: Principais produtos/serviços:
Principais clientes:
Principais fornecedores: Possui certificação em sistemas de gestão? Quais?
Possui CIPA?
Possui SESMT? Qual o dimensionamento?
Fatores que influenciam a conduta da empresa?

Fonte: Elaborado pela autora, (2019).

APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTAS COM GESTORES

Apresentação da pesquisa, agradecimento pela contribuição e reforço da duração estimada de 1 a 2 horas, cunho das perguntas e confidencialidade da pesquisa.

1. Data da Entrevista: ____/____/____

1. 1. Local da Entrevista: _____

1. 2. Por favor, descreva brevemente suas experiências e atividades relacionadas ao setor agroindustrial, cultura organizacional e gestão de segurança do trabalho.

Questões a serem investigadas

• Questões sobre o Clima Organizacional

1. O que se entende por cultura e clima organizacional?
2. A sua cultura pessoal interfere nas atividades da empresa?
3. A respeito dos seus costumes, o que acha que foi ou poderia ser mudado dentro da organização?
4. A empresa tem um clima organizacional?
5. A respeito do clima organizacional, quais os pontos fortes e fracos da organização?
6. Existe programa de qualidade de vida no trabalho?
7. Existe programa preventivo para lesões por esforços repetitivos (ex: ginástica laboral)?
8. Existe trilha de conhecimento da organização, como cursos e treinamentos efetivos?
9. A cota de inclusão de deficientes físicos está acima do que estabelece a legislação?

• Questões sobre a Avaliação e Correção dos Fatores Comportamentais

1. Existe um programa de auditoria comportamental?
2. Houve treinamento para todos os colaboradores?
3. Todos os gestores participam ou participaram de treinamentos?
4. Existe registros dos fatores comportamentais observados?
5. Existe monitoramento do programa de auditoria comportamental?
6. Os resultados das auditorias comportamentais são disponibilizados aos trabalhadores?
7. Existe um plano de ação para corrigir desvios comportamentais identificados nas auditorias comportamentais?

8. Todos os colaboradores foram treinados em cultura organizacional?
9. É verificada a eficácia das ações implementadas?

- Questões sobre a Melhoria Contínua

1. Existe avaliação sobre a necessidade do comportamento seguro?
2. A legislação e as normas são levadas em consideração nos procedimentos?
3. Existem recursos direcionados para as áreas de sistema de gestão organizacional?
4. Existe preocupação com a melhoria da qualidade de vida dos trabalhadores?
5. Existe a participação dos colaboradores? Sugestões são implementadas?
6. Acidentes, incidentes e não-conformidades são registrados, analisados e divulgados?
7. Acidentes com contratados são monitorados e são incluídos nas estatísticas?

- Questões sobre a Identificação e Cumprimento das Metas e Objetivos da Organização

1. Existem metas e objetivos de cultura organizacional?
2. As metas e objetivos são definidos em reunião de análise de acidentes?
3. Todos os membros da alta administração conhecem as metas e objetivos da organização?
4. Todos os membros das gerências operacionais conhecem as metas e objetivos da organização?
5. Todos os supervisores conhecem as metas e objetivos da organização?
6. Os trabalhadores conhecem as metas e objetivos da organização?
7. Existe processo de reconhecimento do desempenho de programas de sistema de gestão organizacional?
8. Existe premiações. Se confirmado, as premiações e reconhecimentos se baseiam em indicadores proativos?
9. As premiações priorizam o trabalho em equipe?
10. Os trabalhadores conhecem os critérios de premiações?
11. O monitoramento dos objetivos e metas é feito durante as reuniões de análise crítica?

- Questões sobre a Gestão da Comunicação

1. Existem um programa de DDS – Diálogo Diário de Segurança?
2. Os supervisores ministram os DDS?
3. A organização possui indicadores para implementação de treinamentos?

4. As informações do sistema de gestão organizacional são dispostas em quadros informativos, e-mails corporativos, intranet...?
5. Existem cartazes educacionais divulgando as políticas de cultura da organização e suas medidas preventivas?
6. Os colaboradores são informados em no máximo 24 horas sobre a ocorrência de um acidente grave?
7. Existem reuniões informativas para a implementação de novos procedimentos?
8. A organização possui banco de dados de acidentes?
9. A organização realiza campanhas de saúde anuais além daquelas obrigatórias?
10. A organização possui uma pessoa responsável pela comunicação externa com a imprensa?
11. Existem quantos ciclos de palestras do sistema de gestão anualmente?
12. Os contratados participam destes ciclos de palestras?
13. Existe programa de integração de novos funcionários?
14. O programa de integração inclui as empresas contratadas e os trabalhadores autônomos?
15. Existe treinamento de familiarização para colaboradores transferidos de outras unidades?

• Questões sobre Gestão dos Gestores

1. Existe um procedimento que possibilite verificar como a organização identifica as necessidades de treinamento?
2. Existe indicador econômico que mostra a evolução dos recursos investidos em treinamento?
3. Toda a alta administração, gerentes operacionais e supervisores possuem treinamento sobre o sistema de gestão da cultura organizacional?
4. As responsabilidades sobre o sistema de gestão da cultura organizacional estão discriminadas no procedimento sobre “Níveis de Autoridade e Responsabilidade”?
5. Há avaliação de desempenho visando a promoção ou distribuição de bônus incluindo os requisitos de sistema de gestão da cultura organizacional?
6. A alta administração, gerentes e supervisores participam dos ciclos de palestras de sistema de gestão da cultura organizacional, incluindo a SIPAT- Semana Interna de Prevenção de Acidentes do Trabalho?
7. Existem facilitadores para o sistema de gestão da cultura organizacional com atividades e responsabilidades definidas em procedimento?

8. É discutido nas reuniões de análise crítica da alta administração o desempenho do sistema de gestão da cultura organizacional?
9. Existem reuniões departamentais para discutir o resultado das inspeções de auditorias?
10. Existem reuniões departamentais para discutir o resultado das investigações e análise de acidentes?

- Questões sobre a Avaliação da Ética, Valores e Conceito de Cultura Organizacional

1. Avaliam o nível de entendimento da alta administração em relação a política da cultura organizacional?
2. Avaliam o nível de entendimento dos supervisores em relação a política da cultura organizacional?
3. Avaliam o nível de entendimento dos gerentes operacionais em relação a política da cultura organizacional?
4. Avaliam o nível de entendimento dos trabalhadores em relação a política da cultura organizacional?
5. A organização tem pré-requisito contratual para empresas contratadas e o atendimento à legislação a outros requisitos legais?
6. Todos os trabalhadores foram treinados na política de sistema de gestão da cultura organizacional?
7. Todos os contratados foram treinados na política de sistema de gestão da cultura organizacional?
8. Está previsto, no plano de emergência informar pessoalmente aos familiares no caso de acidente grave?
9. Existe programa de apoio psicológico ao acidentado em caso de acidente grave envolvendo perda de capacidade permanente ou que possa causar algum tipo de trauma?
10. Existe o programa de apoio psicológico aos familiares dos acidentados em caso de acidente grave envolvendo morte ou perda de capacidade permanente?
11. A organização compensa os trabalhadores no caso de treinamentos realizados nos períodos de folga dos trabalhadores (finais de semana, feriado, férias e licenças legais)?
12. A organização exige em contrato a comprovação da qualificação adequada ao risco do trabalho que será executado?

