

# **A cultura de saúde e segurança do trabalho nas organizações: Uma análise crítica da sua importância**

*The organizations' s health and occupational safety culture: a critical analysis of its importance*

Rodolfo da Silva

Tecnólogo Mecânico, Engenheiro de Produção e Pós Graduado em Engenharia de Segurança do Trabalho  
rodolfo.rodosilva@gmail.com

**Resumo.** As organizações que possuem uma cultura de Saúde e Segurança do Trabalho implantada apresentam um desempenho de atuação mais eficiente, melhorando os resultados dos seus processos, promovendo a saúde e a satisfação dos funcionários, garantindo um ambiente de trabalho seguro, com o nível de acidentes de trabalho reduzido. A cultura de Saúde e Segurança do Trabalho é definida como uma abordagem comportamental dentro das organizações, que alcança a maneira de agir e pensar de seus colaboradores quanto à saúde e segurança do trabalho, ou seja, considera as ações de saúde e segurança do trabalho como uma estratégia utilizada na tomada de decisão nas organizações. Para a realização deste trabalho, foi efetuada uma revisão bibliográfica e a experiência do autor sobre o tema. Essa pesquisa evidenciou que as organizações que implantam uma cultura de SST atingem os seus objetivos quando reconhecem que as ações em saúde e segurança passam a ser tratadas como um valor e não apenas um mero cumprimento de exigências legais.

**Palavras-chave:** cultura de segurança, estratégia, valor, exigências legais.

**Abstract.** *Organizations that have a Health and Occupational Safety culture in place keep a more efficient performance, improving the results of their processes, promoting health and employee satisfaction, ensuring a safe working environment, with a very low level of accidents. Health and Occupational Safety culture is defined as a behavioral approach within organizations, which reaches the way employees act and think about health and safety at work, in other words, it can be described as considering work health and safety actions as a decision-making strategy in the in organizations. For the accomplishment of this work, we considered the experience of the author on the subject and a bibliographical research. This research evidenced that organizations that implant a Health and Occupational Safety culture reach their objectives when they recognize that actions in health and safety are treated as a principle and not just a mere fulfillment of legal requirements.*

**Key words:** *safety culture, strategy, principle, legal requirements.*

**InterfacEHS** – Saúde, Meio Ambiente e Sustentabilidade  
Vol. 14 no 1 – Julho de 2019, São Paulo: Centro Universitário Senac  
ISSN 1980-0894

Portal da revista InterfacEHS: <http://www3.sp.senac.br/hotsites/blogs/InterfacEHS/>

E-mail: [interfacehs@sp.senac.br](mailto:interfacehs@sp.senac.br)

Esta obra está licenciada com uma Licença [Creative Commons Atribuição-Não Comercial-SemDerivações 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/) 

## 1. Introdução

Anualmente a Organização Internacional do Trabalho (OIT), no nível global e o Ministério da Cidadania e a Secretaria Especial do o Desenvolvimento Social, em nosso país, divulgam os números de acidentes de trabalho, entretanto, esses números, mesmo que altíssimos, não representam um retrato fiel da realidade, considerando que uma grande parcela das organizações não registram os agravos que ocorrem na saúde de seus trabalhadores em decorrência das condições de trabalho oferecidas. Em 2017, a estimativa divulgada pelo órgão internacional é que, no mundo, os acidentes do trabalho causam 6,3 mil mortes por dia, resultando em 2,3 milhões de mortes por ano, somando-se o número de 300 milhões de trabalhadores feridos em acidentes de trabalho (AGÊNCIA BRASIL, 2017; MOTA, 2018). Nosso país ocupa o quarto lugar no ranking mundial, onde a cada 48 (quarenta e oito) segundos acontece um acidente de trabalho e a cada 03h38min (três horas e trinta e oito minutos) um trabalhador perde a vida pela falta de uma cultura de saúde e segurança do trabalho (ANAMT, 2018).

No Brasil, segundo os dados do Anuário Estatístico de Acidentes do Trabalho (AEAT), do ano de 2017, foram registrados 450.614 acidentes do trabalho no país, sendo que 340.229 foram classificados como acidentes típicos, 100.685 foram classificados como acidentes de trajeto e 9.700 foram classificados como doenças do trabalho. No mesmo documento, é divulgada a informação de que 98.791 acidentes de trabalho não foram registrados, totalizando 549.405 ocorrências no ano de 2017 (BRASIL, 2017).

O Anuário Estatístico de Acidentes do Trabalho (AEAT) adota a seguinte classificação para os acidentes de trabalho: acidentes com CAT Registrada correspondem ao número de acidentes cuja Comunicação de Acidentes do Trabalho (CAT) foi registrada no Instituto Nacional do Seguro Social (INSS); acidentes sem CAT Registrada correspondem ao número de acidentes cuja Comunicação de Acidentes do Trabalho (CAT) não foi registrada no Instituto Nacional do Seguro Social (INSS), sendo caracterizado por meio de um dos possíveis nexos: Nexo Técnico Profissional/Trabalho, Nexo Técnico Epidemiológico Previdenciário (NTEP), Nexo Técnico por Doença Equiparada a Acidente do Trabalho ou Nexo Individual; acidentes típicos aqueles acidentes decorrentes da característica da atividade profissional desempenhada pelo trabalhador acidentado, para acidentes que foram registrados por meio da CAT; acidentes de trajeto são aqueles acidentes ocorridos no trajeto entre a residência e o local de trabalho do trabalhador e vice-versa, para acidentes que foram registrados por meio da CAT; e doença do Trabalho são as doenças profissionais, aquelas produzidas ou desencadeadas pelo exercício do trabalho peculiar a determinado ramo de atividade, conforme disposto no Anexo II do Regulamento da Previdência Social (RPS), aprovado pelo Decreto no 3.048, de 06 de maio de 1999; e as doenças do trabalho, aquelas adquiridas ou desencadeadas em função de condições especiais em que o trabalho é realizado e com ele se relacione diretamente, para as doenças produzidas ou desencadeadas pelo exercício do trabalho, que foram registradas por meio da CAT (BRASIL, 2017).

Quando acontece um acidente de trabalho, uma sequência de fatores indesejados ocorre nas organizações, de ordem econômica e social, como por exemplo, tempo perdido, interrupção da rotina de produção, substituição de mão de obra do trabalhador acidentado, pagamento de horas extras, salário do trabalhador afastado, gasto com primeiros socorros, gastos de medicina e engenharia para a recuperação do local do acidente, sem contar os prejuízos para a imagem da organização.

A partir desta situação evidenciada, as organizações passaram a desenvolver o conceito de cultura de segurança. O estabelecimento de uma cultura organizacional, focada na saúde e segurança do trabalho, voltada na formação e o desenvolvimento humano requer organizações e sujeitos capazes de responder às mudanças sem se omitir de seu papel neste processo e/ou aceitá-los como naturais ou inevitáveis.

Segundo Gonçalves Filho (2011 apud PIVETTA 2011, p. 22; 2013) o conceito de cultura de segurança surge em 1988, no relatório técnico realizado pelo *Internacional Nuclear Safety Advisory Group* (INSAG), com a análise do acidente da usina nuclear de Chernobyl, na Ucrânia. Esse relatório técnico é tido como primeiro trabalho sobre cultura de segurança. Em seu conteúdo, mostra que erros e violações de procedimentos contribuíram com o ocorrido, evidenciando que a cultura de segurança na usina era tida com fraca. A partir deste relatório elaborado pelo INSAG, o conceito de cultura de segurança começou a ser implantado pelas grandes organizações e utilizado como tema em relatórios oficiais de desastres e grandes acidentes.

A legislação trabalhista brasileira também cita os programas de segurança que devem ser implantados nas organizações a fim de se obter um melhor desempenho em saúde e segurança do trabalho atendendo aos requisitos da Portaria MTB Nº 3.214, de 08 de junho de 1978, que aprova as Normas Regulamentadoras - NR, do Capítulo V, Título II, da Consolidação das Leis do Trabalho, relativas à Segurança e Medicina do Trabalho e, dentre estes programas, podemos citar 02 (dois) programas como fundamentais para qualquer organização, o Programa de Prevenção de Riscos Ambientais - PPRa (NR-09) e o Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional - PCMSO (NR-07), entretanto, o presente trabalho irá evidenciar o caminho para a implantação de uma cultura organizacional em saúde e segurança do trabalho em qualquer organização (BRASIL, 1978).

### **1.1. Problemática e Justificativa**

No cenário brasileiro, é sabido que muitas organizações, independente se públicas ou privadas, considera que a área de saúde e segurança do trabalho existe apenas por ser uma exigência legal.

De acordo com Oliveira (2003), a questão de saúde e segurança do trabalho não recebe a devida atenção por parte das empresas e por parte dos trabalhadores pois existem algumas dificuldades tais como: a falta de envolvimento da alta direção, elaboração de programas de saúde e segurança no trabalho concebidos e orientados somente para atendimento à legislação, além de falha na interpretação e estabelecimento do nexos causal dos acidentes. Qualquer profissional legalmente habilitado que atue na área de medicina e segurança do trabalho, seja médico, enfermeiro, engenheiro de segurança do trabalho ou técnico em segurança do trabalho tem a consciência de que, em relação aos acidentes de trabalho registrados, uma parcela considerável tem a sua origem em fatores comportamentais e culturais da organização.

Uma visão moderna, além de ser uma estratégia competitiva, é a implantação de um Sistema de Gestão de Saúde e Segurança do Trabalho (SGSST) nas organizações, mas questões como o custo para a implantação e a quebra de paradigmas atuais podem se tornar grandes barreiras para serem superadas durante a implantação do Sistema de Gestão de Saúde e Segurança do Trabalho.

Segundo PIVETTA (2011), um fator preponderante para a tomada de decisão para a implementação de SGSST é a conscientização dos líderes de que a implementação representa um investimento e não um custo.

Desta forma, o trabalho visa contribuir como fonte de incentivo no debate da implantação de um programa de cultura de segurança nas organizações.

### **1.2. Objetivos**

O objetivo geral desta pesquisa é evidenciar os caminhos para a implantação de uma cultura organizacional em saúde e segurança do trabalho em qualquer organização.

Os objetivos específicos referem-se a:

- Demonstrar para todos os trabalhadores de uma organização, independente da posição hierárquica, a importância da valorização dos conceitos básicos de saúde e segurança do trabalho, desta forma garantindo um ambiente de trabalho seguro, livre de acidentes e doenças do trabalho, visando à satisfação da massa trabalhadora e uma imagem de empresa segura para a organização;
- Expor a necessidade do envolvimento das pessoas que ocupam posições de liderança com os assuntos de saúde e segurança dentro do seu setor e/ou unidade.

### **1.3. Metodologia e Estrutura do Trabalho**

A metodologia utilizada foi baseada em uma revisão bibliográfica sobre o tema (origem, conceitos e impactos de sua implementação em grandes organizações) além da experiência do autor sobre o tema.

O presente trabalho está estruturado em 05 seções.

A seção 01 apresentou a Introdução composta pela conceituação breve do tema, justificativa, objetivos e metodologia;

Na seção 02 está o referencial teórico acerca dos trabalhos alusivos ao estudo de cultura de segurança;

Na seção 03 apresenta a teoria quanto ao tema de cultura de segurança, englobando a cultura organizacional da organização e a quebra de paradigmas;

Na seção 04 apresenta a teoria quanto ao tema de criação de comitês de saúde e segurança do trabalho;

A seção 05 traz as considerações finais acerca do tema proposto.

## **2. Referencial teórico**

### **2.1. Conceito da Curva de Bradley - DuPont**

O conceito da curva de Bradley foi desenvolvido pela DuPont, em meados dos anos 90, contribuindo para o desenvolvimento de uma cultura de segurança eficiente, desde os seus primeiros estágios até um estado maduro (DUPONT, 2018).

O desenvolvimento da Curva de Bradley foi iniciado em meados dos anos 90, durante um momento em que DuPont ocupava uma posição de notoriedade no mercado, em função da sua alta produtividade, entretanto, a sua performance em segurança era suficientemente baixa, em suas unidades ao redor do mundo. Neste cenário, algumas unidades não apresentavam nenhum tipo de acidente enquanto que outras apresentam números de acidentes consideráveis. Foi neste período que Ed Woolard, ex-presidente da DuPont, teve como missão encontrar uma maneira sustentável de melhorar o desempenho em segurança e fazer disto um valor em todas as unidades da empresa, visando como meta atingir o patamar de zero acidentes em todas as unidades da empresa ao redor do mundo. A partir do engajamento de uma equipe envolvida com o trabalho, foi estudado o perfil de todas as unidades ao redor do mundo e foi evidenciado

InterfacEHS – Saúde, Meio Ambiente e Sustentabilidade - Vol. 14 no 1 – Julho de 2019

que havia uma relação direta entre a cultura da unidade e o quanto eles eram seguros, produtivos e rentáveis. Através deste estudo foi destacado que as unidades com maior número de acidentes possuíam um baixo comprometimento da liderança quanto aos temas de segurança, problemas de comunicação entre os diferentes níveis e também uma liderança inconstante quanto aos temas de segurança, enquanto que as unidades com um baixo nível de acidentes possuía a segurança como um valor inegociável (PIVETTA, 2011).

A Curva de Bradley explana 04 (quatro) estágios de maturidade na cultura de segurança em uma organização (DUPONT, 2018):

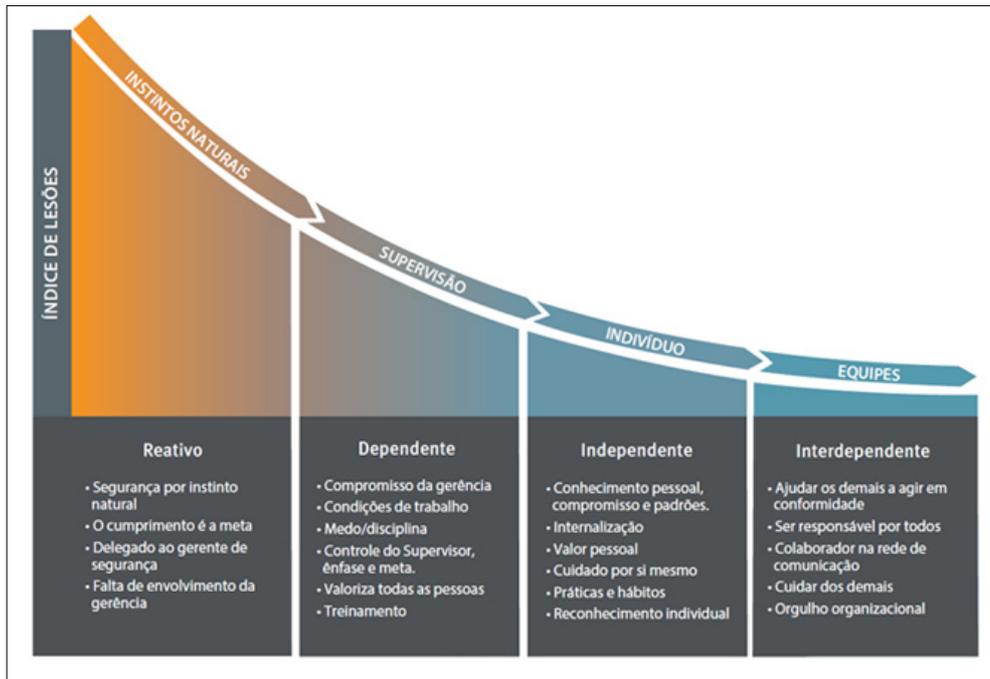
1. Estágio Reativo: as pessoas não demonstram preocupação com os riscos de acidentes gerados no ambiente de trabalho, não tem responsabilidade. Nesse estágio, as pessoas acreditam que os acidentes são fatalidades, que o tema segurança é uma questão de sorte, que os acidentes irão acontecer, mais cedo ou mais tarde, que não se trata de uma questão gerencial. Cada pessoa age por si mesma e há uma grande relutância às mudanças de comportamento;
2. Estágio Dependente: nesse estágio, as pessoas que pertencem a uma organização estão dispostas a seguir as normas de segurança, ou seja, seguir as regras impostas por alguém, pois existe uma percepção que as regras existem para a prevenção de acidentes. Neste cenário, o número de acidentes começa a diminuir significativamente e a liderança acredita que as questões envolvendo segurança podem ser gerenciadas com regras a serem seguidas;
3. Estágio Independente: as pessoas que pertencem a uma organização assumem a responsabilidade pela própria segurança. Nesta fase, as pessoas têm a responsabilidade por elas mesmas, passam a acreditar que segurança é uma questão pessoal, que a mudança de atitude contribui diretamente para a prevenção de acidentes. As pessoas começam a enxergar os benefícios ao se seguir às boas práticas de segurança. A taxa de acidentes apresenta a maior queda;
4. Estágio Interdependente: esse estágio corresponde à maturidade da cultura de segurança dentro da organização. As pessoas que pertencem a uma organização com esse nível de maturidade, tomam a responsabilidade para si e para os outros, preocupam-se também com a segurança do grupo. Isto se deve porque todos acreditam que a meta de zero acidente é possível de ser alcançados, a partir do princípio que riscos desnecessários não devem ser assumidos e baixos padrões de segurança não devem ser aceitos. O estágio de Interdependência é a base para se construir uma cultura de segurança, através de um grupo de trabalho engajado.

A Curva de Bradley é uma ferramenta bastante benéfica para a realização de uma análise crítica de qual estágio a cultura de segurança a organização está. É importante salientar que, mesmo no estágio 04, é fundamental manter o controle e a supervisão das equipes de trabalho e, também, de outros fatores que comprometem a segurança, como por exemplo, falhas nos processos gerenciais, alterações nos processos de trabalho ou a implantação de novas tecnologias (EPI TUIUTI, 2018).

Também é necessário considerar que o ambiente interno não é estático. Quando acontecem fatos que desestabilizam o clima organizacional, os membros da organização podem mudar o comportamento, colocando em risco o nível de segurança. Diante dessa situação, os líderes da organização precisam estar preparados para enfrentar as adversidades e restabelecer a motivação, a pró-atividade, a produtividade e o comprometimento dos subordinados com a cultura de segurança (EPI TUIUTI, 2018). A Figura 01 a seguir podemos visualizar o conceito da Curva de Bradley.

InterfacEHS – Saúde, Meio Ambiente e Sustentabilidade - Vol. 14 no 1 – Julho de 2019

**Figura 1. Conceito da Curva de Bradley**



**Fonte: DuPont - 2018**

## 2.2. Disciplina Organizacional

A implantação da cultura de segurança nas organizações está diretamente relacionada à capacidade da mesma em conseguir transformar o planejamento em ações efetivas em todas as fases do seu processo produtivo. A implementação desses programas que ao longo do tempo serão os grandes responsáveis pela nova cultura da organização, quando apresentam resultados insatisfatórios, podem ter o seu fracasso devido a uma série de fatores que contribuíram a essa baixa performance, ou seja, a falta de Disciplina Organizacional (DO), que favorece o infortúnio de qualquer comando (SILVA, 2009).

Para que as organizações atinjam êxito na implementação dos seus programas de segurança, por meio da redução dos números de acidentes e incidentes do trabalho é crucial que a organização dispore de Disciplina Operacional (SILVA, 2009).

Hansen (1993) menciona o trabalho realizado pela *National Institute for Occupational Safety and Health* (NIOSH) o qual ressalta que empresas que possuem programas tradicionais de segurança (reuniões de segurança, comunicação, treinamentos, procedimentos, comitês, etc.) obtêm o mesmo desempenho em segurança que empresas que não possuem nenhum programa. Portanto, não foram encontradas diferenças significativas entre os dois grupos de empresas. Em seu outro trabalho, o autor infere que bons resultados em segurança não dependem apenas de um determinado programa e sim de um conjunto de ações. Os programas tradicionais continuam sendo importantes, mas é fundamental adotar novos caminhos para se obter os melhores resultados (SILVA, 2009).

Conforme SILVA (2009), a Disciplina Organizacional pode ser definida como os princípios, atitudes e valores da organização e dos indivíduos que influenciam diretamente na segurança, qualidade e eficácia das operações.

A DO pode ser definida como os princípios, atitudes e valores da organização e dos indivíduos que influenciam diretamente na segurança, qualidade e eficácia das operações. Portanto, a DO não se atém apenas no gerenciamento de segurança e saúde, mas contribui, também, para a excelência do negócio através do aumento da qualidade e produtividade, redução de custos e resíduos. (SILVA, 2009).

Visando atingir a maestria em todas as suas formas de atuação, uma organização, seja ela pública ou privada, precisa definir, de forma concreta, as suas regras operacionais. Walter (2002 apud SILVA, 2009), expõe que as organizações que obtiveram nos seus processos produtivos através da DO apresentaram 15 (quinze) características fundamentais:

- a) Ter o senso pessoal de responsabilidade pelas suas ações;
- b) Honrar os seus compromissos;
- c) Buscar resultados baseados em ações efetivas;
- d) Ver problemas como oportunidades para melhorias;
- e) Usar técnicas de gerenciamento adequadas para obter resultados eficientemente;
- f) Respeitar e buscar entender as ideias e pontos de vista dos outros;
- g) Buscar justiça em todas as situações;
- h) Compartilhar reconhecimento com toda a equipe;
- i) Valorizar o seu bem estar (segurança e saúde), dos seus colegas e da comunidade;
- j) Garantir a boa comunicação (falar e ouvir) para que as informações sejam entendidas por todos;
- k) Fazer as tarefas requeridas pela sua posição;
- l) Usar todos os recursos eficientemente;
- m) Assumir o papel de líder quando necessário, e seguir o líder quando apropriado;
- n) Usar os sistemas existentes para atingir os objetivos e melhorá-lo quando necessário;
- o) Confiar que os outros possuem alto grau de DO e tratá-los correspondentemente.

Para o autor, essas características necessárias para a DO podem ser aplicadas em qualquer gestão. Outro autor, Klein (2005 apud SILVA, 2009) também explora que a superioridade dos processos de uma organização está ligada a mais 11 (onze) características:

- a) Liderança através do exemplo;
- b) Recursos suficientes e capazes;
- c) Envolvimento dos trabalhadores;
- d) Linha ativa de comunicação;
- e) Forte trabalho em equipe;

- f) Compartilhamento de valores comuns;
- g) Documentos atualizados;
- h) Práticas consistentes com os procedimentos;
- i) Ausência total de atalhos nos procedimentos existentes;
- j) Excelente limpeza e organização;
- k) Todos possuem orgulhos da organização.

### **2.3. Cultura Organizacional**

Uma visão moderna da área de gestão de pessoas é que este departamento dentro das organizações deve ser estratégico, isto significa que os objetivos e metas da organização serão alcançados na sua plenitude através das pessoas, que toda estratégia deve ser considerado o potencial humano durante o seu planejamento e execução, incluindo a saúde e a segurança do trabalho, dessa forma, a área de gestão de pessoas utilizando como estratégia os conceitos básicos saúde e segurança do trabalho no seu planejamento de atividades, durante a fase de análise crítica de viabilidade, deve ser focada para a formação de uma consciência preventcionista em todos os níveis da organização, com a finalidade maior de se alcançar uma cultura de saúde e segurança do trabalho eficiente e eficaz na organização (MELO et al, 2001).

Durante a investigação de um acidente de trabalho é normal evidenciarmos falhas nos procedimentos de trabalho e também das pessoas que estão envolvidas direta e indiretamente com a tarefa e a ser realizada, apesar das ações preventivas (treinamentos em segurança do trabalho) oferecidas pelas organizações. De acordo com Lleroy (1999, apud MELO et al, 2001) nos anos 80, uma concentração de grandes acidentes e o aumento dos movimentos ecológicos, aliados a uma sensibilização da mídia e opinião pública, apontam para alguns desastres industriais e a acidentes devido a transportes terrestres, aéreos e marítimos, como os ocorridos em 1986, o acidente nuclear de Chernobil, na Ucrânia e a explosão da nave espacial *Challenger*, nos Estados Unidos.

Os acidentes remetem sempre aos erros, às falhas humanas ou mesmo aos erros dos operadores. Foi também nessa época que surgiu a preocupação específica com o "fator humano" em inúmeras indústrias e nos transportes. Os fatores humanos tornaram-se um assunto de preocupação oficial. (LLEROY, 1999 apud MELO et al, 2001).

O comportamento humano é o conjunto de ações que o homem executa através de seu contato com o mundo, esse é o fator que pode ser observado, registrado, filmado e até mesmo quantificado. As situações evidenciadas como causa raiz para a ocorrência da grande maioria dos acidentes de trabalho estão diretamente relacionadas com o comportamento humano, é o fator mais visível, imediato e superficial.

Segundo Lleroy (1999 apud MELO et al, 2001), uma melhoria de comportamento individual nos trabalhadores pode ser obtida de 03 (três) maneiras:

1. Mudar os homens: Selecionar melhor os trabalhadores em função da tarefa a ser desempenhada;
2. Transformar os homens: Profissionalizar os trabalhadores, através do aprimoramento técnico e reciclagem;
3. Exercer pressão sobre os homens: Exercer uma pressão moral constante sobre os trabalhadores, fazendo uso de palavras de ordem, sanções disciplinares e recompensas.

As pessoas ao longo da vida se desenvolvem como consequência do aprendizado e das experiências a que são submetidas nos ambientes em que se encontram. Essas experiências que fundamentam o que cada um assume como valor. Como cada ser humano tem uma experiência distinta, que tem a sua origem desde a mais tenra idade, evidenciam as diferenças de valores de um indivíduo para outro. Dentro de uma organização, a maneira mais efetiva para se transmitir valores é o exemplo e as pessoas que ocupam cargos de liderança encarregam-se de influenciar na formação desses valores, através de suas atitudes.

De acordo com Ziemer (1996 apud MELO et al, 2001), o comportamento percebido diariamente pelas organizações rotineiramente é efeito tanto de forças objetivas como daquelas que não apresentam atributos subjetivos. Temos que reconhecer que as organizações não são apenas estruturas sociais governadas pela racionalidade técnica, é também um meio cultural que tem dimensões tanto visíveis quanto invisíveis. As organizações são um conjunto de tarefas distribuídas e gerenciadas, entretanto, unicamente mediante a sua massa trabalhadora é que essas tarefas são executadas. A massa trabalhadora é quem dá vida a organização e contagiam a racionalidade do seu funcionamento, devido ao fato de que à medida que os trabalhadores aspiram absorver as ações tanto racionais como intuitivas, de modo dar aceção ao seu trabalho.

Schermerhorn e Cardela (1999 apud MELO et al, 2001), esclarece que a cultura organizacional é um sistema de ações, valores e crenças compartilhados que se desenvolve numa organização e orienta o comportamento dos seus membros, constituído pelas formas de expressão do grupo social, incluindo a maneira de pensar e viver, usos, costumes, crenças, valores, atitudes, mitos, heróis, histórias, formas de comportamento, hábitos e linguagem. Todos esses elementos são representantes da maneira de se enxergar o mundo ou do paradigma prevalecente na organização. Essa cultura pode ser mudada, essa alteração cultural, na maneira de pensar e agir, estão diretamente relacionados a um novo entendimento, de forma que uma coisa que era vista com deslumbramento passa a ser vista como condenável. Essa mudança ocorre por imposição, seja ela externa ou interna.

A liderança das organizações deve ser a responsável pela condução do processo de mudança cultural, pois têm a competência e possui recursos para isso, incorporando conhecimento e destreza que modificam princípios culturais, provocando a real e necessária mudança.

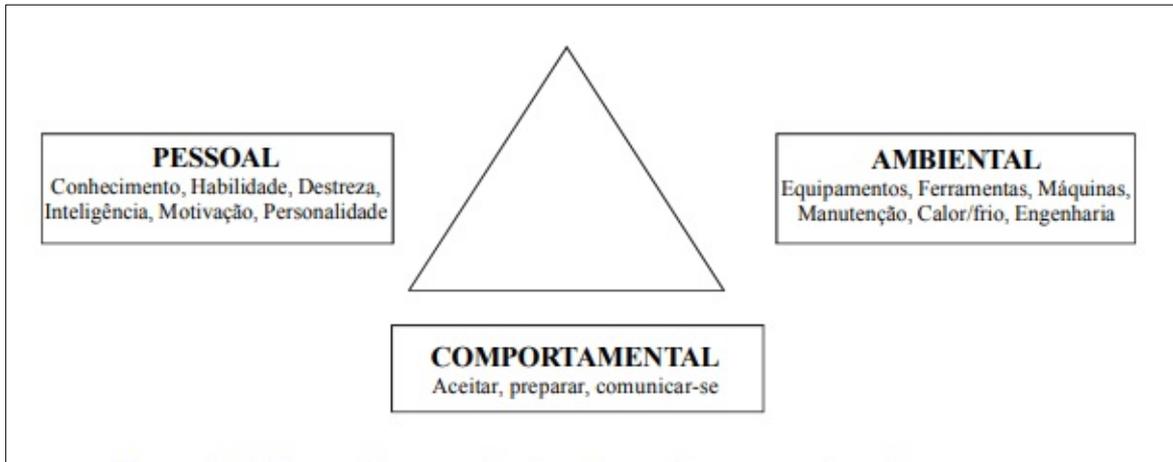
#### **2.4. Cultura de Saúde e Segurança do Trabalho**

A perspectiva da cultura de segurança parte do princípio de que a responsabilidade por um ambiente seguro é de todos. Dentro deste cenário, os trabalhadores entendem que a segurança está além das incumbências da posição que ocupa, identificando comportamentos e condições inseguras, envolvendo-se na solução das oportunidades evidenciadas. Em uma cultura de segurança, a segurança do trabalho não é uma prioridade, que pode ser mudada em função de uma nova situação, pelo contrário, a segurança do trabalho é um valor que está acima de qualquer prioridade, manter a segurança nesse patamar é uma missão nada simples de ser cumprida. A segurança deve ser tratada como estratégia nas organizações, com foco em todas as áreas de atuação, aludindo à qualidade, produtividade, lucratividade e eficiência. Trabalhar com segurança deve ser uma regra, mesmo que não seja uma regra formalizada, um valor que todos os trabalhadores pertencentes à organização assumiram, independente do cargo que ocupam.

De acordo com Geller (1994 apud RIBEIRO et al, 2015), existem 03 (três) fatores fundamentais para a cultura de segurança, sendo estes representados na Figura 02:

1. Fatores Ambientais, em que se incluem equipamentos, ferramentas, layout e temperatura;
2. Fatores Pessoais, tais como atitudes, crenças e traços de personalidade;
3. Fatores Comportamentais, ou seja, a prática de segurança e de risco no trabalho na qual se vai além das obrigações para se garantir a segurança de outra pessoa.

**Figura 2. Fatores fundamentais para a cultura de segurança**



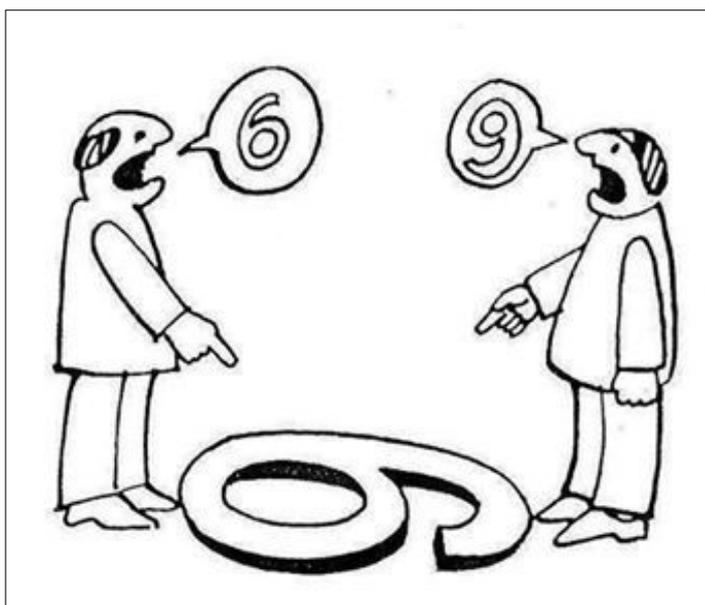
**Fonte: GELLER (1994 apud RIBEIRO et al, 2015)**

Todos esses fatores são dinâmicos e, quando sofrem alguma mudança, podem causar algum tipo de impacto nos outros dois restantes, ou seja, quando os trabalhadores decidem exercer as suas atividades laborais com segurança, eles encarnam a atitude mental da segurança e tais comportamentos tornam-se um hábito, que na grande maioria das vezes transformam-se em mudanças ambientais. Fatores pessoais e comportamentais retratam a prática humana da segurança do trabalho (RIBEIRO et al, 2015).

### **3. Paradigma**

Para que a mudança da cultura das organizações ocorra de maneira efetiva, seja organizacional ou de saúde e segurança, é necessário que velhos paradigmas sejam rompidos. A palavra paradigma tem a sua origem etimológica no grego antigo "para deigma", que significa modelo ou padrão a ser seguido. Na prática, um paradigma é um conceito sobre algo ou alguma coisa ou determinados preconceitos pré-estabelecidos por uma sociedade ou organização que, na grande maioria dos casos, nem se sabe o porquê foram estabelecidos (FARIAS, 2018). A Figura 3 ilustra o que é um paradigma.

**Figura 3. Paradigma**



Fonte: Murça, 2017

### 3.1. Quebra de Paradigma

Na história da humanidade, podemos citar diversos casos de quebra de paradigmas, nas mais variadas áreas como na medicina, engenharia, economia, política, social, tecnológica entre outras. É neste momento, no momento da quebra destes conceitos, é que surgem os idealistas, que são as pessoas que tiveram o arrojo de sair da zona de conforto, apresentando novas ideias de forma criativa, quebrando os conceitos antigos. Dentre todas as áreas de conhecimento, não poderia ser diferente com a área de saúde e segurança do trabalho, onde os profissionais legalmente habilitados, como médico do trabalho, enfermeiro do trabalho, engenheiro de segurança do trabalho e técnico em segurança do trabalho se encontram com obstáculos diários, onde a quebra de paradigma é a grande incumbência.

Neste cenário, os profissionais que pertencem aos Serviços Especializados em Engenharia de Segurança e em Medicina do Trabalho - SESMT (NR-04), que cotidianamente evidenciam práticas e rotinas obsoletas, processos e métodos de trabalho arcaicos que em nada ajudam para o crescimento da organização ou do trabalhador envolvido nesse contexto. Mas como conseguir mudar culturas ultrapassadas, romper os antigos e lançar novos paradigmas. A quebra de paradigma significa a ruptura de um padrão estabelecido, dando a oportunidade para a partida de um novo padrão, seja na maneira de agir ou de pensar, contribuindo, dessa forma para que a organização melhore o desempenho de seus processos (ABRANTES, 2018). A Figura 4 ilustra o que é a quebra de um paradigma.

Figura 4. Quebra de Paradigma



**Fonte: Lopes, 2013**

A maneira de pensar e agir dos trabalhadores pertencentes a uma organização não irá se transformar como em um passe de mágica, do dia para a noite e, para que essa conduta seja alterada, refletindo na mudança da cultura organizacional e de segurança da organização é necessário algum tipo de encorajamento. As organizações devem criar ferramentas para incentivar a criatividade da massa trabalhadora, em todos os seus níveis, criando novas oportunidades, enxergando os problemas já conhecidos sob uma nova perspectiva. Outra forma é o relacionamento com a clientela, quanto à externa quanto à interna, com essa relação pode-se obter grandes oportunidades através de sugestões e quando a ruptura de paradigma for implantada, os integrantes da organização devem estruturar e sistematizar as ideias, não se esquecendo de retificar os deslizes que certamente aparecerão pelo percurso (ABRANTES, 2018).

### **3.2. Como as Lideranças devem agir para encorajar a quebra de paradigma junto ao Grupo de Trabalho?**

Para Bispo (2018), o contínuo processo de mudanças que envolvem o cotidiano das organizações cria a necessidade de que tanto as empresas quanto as pessoas defrontam-se com a indispensabilidade de reconsiderarem princípios e, muitas vezes, quebrarem paradigmas antigos. Entretanto, essa não é uma das tarefas mais simples de serem colocadas em prática, pois mexe diretamente tanto com a zona de conforto dos sujeitos como também com convicções que estão entranhadas em cada um de seus trabalhadores. Mas como o aprimoramento contínuo é crucial e imprescindível para quem quer permanecer no mercado, a opção é encarar a situação e encontrar uma alternativa para que o momento da inovação não cause efeitos tão impactantes.

A liderança deve estar receptiva às inovações, dar o exemplo, ser o principal referencial para superarem desafios que surgirão a qualquer momento, o líder deve ser o agente propagador junto à equipe de trabalho. O líder deve salientar que o processo de mudança é uma oportunidade para o crescimento da organização e de todos os trabalhadores, independente da posição hierárquica que ocupem, desde que sejam acompanhados durante todo o tempo o seu desempenho (BISPO, 2018).

## 4. Cultura de saúde e segurança do trabalho

### 4.1. Conceito

Conforme Gonçalves Filho et al. (2011), o conceito de maturidade foi desenvolvido na década de 1980, nos Estados Unidos pelo *Software Engineering Institute (SEI)*, visando atender uma necessidade do governo federal americano, para avaliar a propensão das firmas contratadas para desenvolver sistemas de informática. Nos anos 80, devido a grande procura por sistemas informatizados, grande parte das empresas contratadas para desenvolver programas de computador eram contratadas sem a maestria primordial, acarretando prejuízos econômicos e de tempo. O modelo elaborado previa os seguintes estágios de maturidade das empresas para desenvolver os softwares e assessoramento: a inicial (*initial*), o repetível (*repeatable*), o definido (*defined*), o gerenciado (*managed*) e o otimizável (*optimizing*). De acordo com o seu desempenho, irá determinar o nível de estágio da maturidade da empresa. O conceito de maturidade que foi desenvolvido pela SEI foi adaptado para ser utilizado em outros ramos de atividade (gestão de pessoas, qualidade e gerenciamento de projetos). Em 2001, Fleming desenvolveu um modelo de maturidade para a cultura de segurança, visando auxiliar as empresas de petróleo do Reino Unido a identificar a maturidade de sua cultura e quais as ações necessárias para melhorá-la. O modelo apresentado por Fleming tem 05 (cinco) estágios de maturidade: emergindo (*emerging*), gerenciando (*managing*), envolvendo (*involving*), cooperando (*cooperating*) e melhorando continuamente (*continually*), pelos quais a organização progredirá sequencialmente, fortalecendo os pontos fortes e removendo os pontos fracos do estágio anterior.

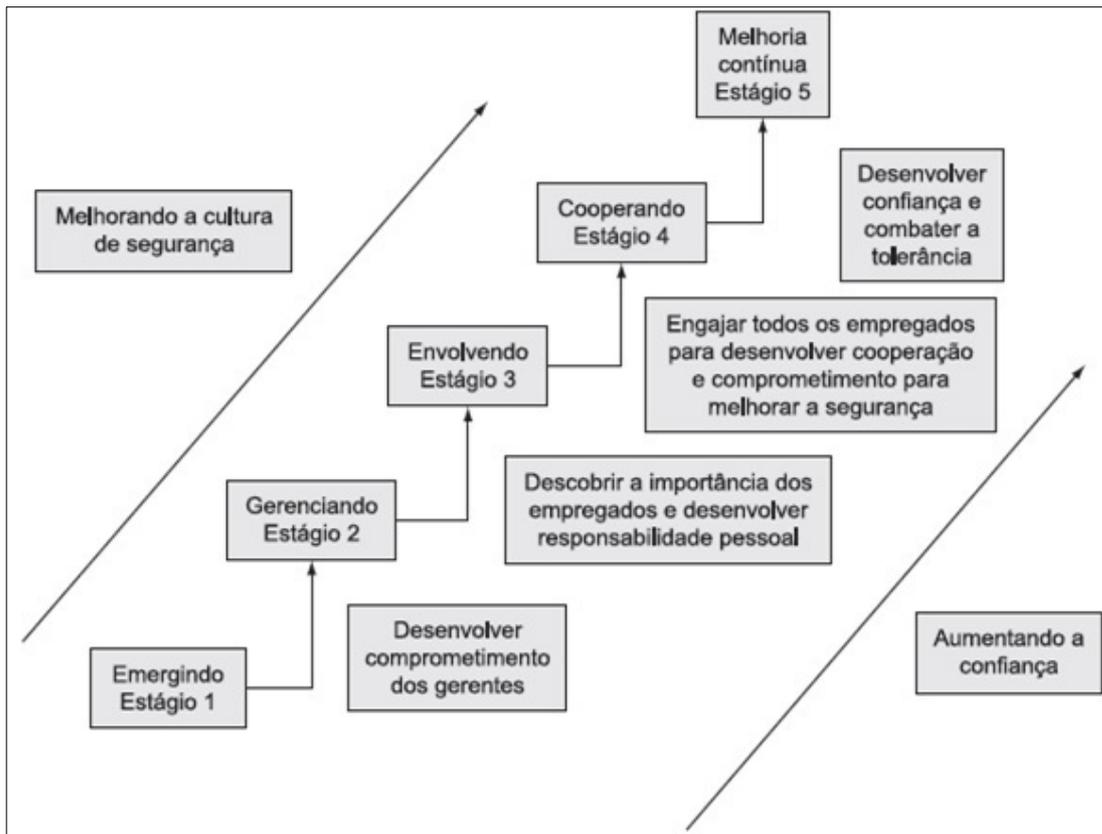
### 4.2. Maturidade da Cultura de Saúde e Segurança do Trabalho

Fleming (2001 apud GONÇALVES FILHO et al, 2011), esclarece que o estágio de maturidade da cultura de segurança é estabelecido no tratamento dado pela organização a 10 (dez) fatores importantes para a formação da cultura de segurança:

- a) Comprometimento e visibilidade dos gerentes;
- b) Comunicação;
- c) Produção versus segurança;
- d) Aprendizagem organizacional;
- e) Recursos para segurança do trabalho;
- f) Participação dos empregados;
- g) Percepção compartilhada dos empregados sobre segurança do trabalho;
- h) Confiança;
- i) Treinamento; e
- j) Relações industriais e satisfação no trabalho.

A Figura 5 mostra o modelo de Fleming (2001 apud GONÇALVES FILHO et al, 2011), com os seus 05 (cinco) estágios de maturidade de cultura de segurança.

**Figura 5. Modelo de Fleming - Estágios de maturidade de cultura de segurança**



**Fonte: Fleming (2001 apud GONÇALVES FILHO et al, 2011)**

O modelo de Fleming (2001 apud GONÇALVES FILHO et al, 2011) é somente aplicável em organizações que atendam aos seguintes critérios:

- a) Tenham um adequado Sistema de Gestão da Segurança do Trabalho;
- b) A maioria dos acidentes do trabalho não é causada por falhas técnicas;
- c) Atenda às leis e normas sobre segurança do trabalho;
- d) A segurança do trabalho é dirigida para evitar acidentes.

## **5. Comitê em saúde e segurança do trabalho**

### **5.1. Conceito**

Para a criação de um comitê de saúde e segurança do trabalho, devem ser planejados previamente os seus propósitos, de forma clara, com a definição de metas possíveis de serem atingidas, sendo apresentado para a mais alta liderança da organização, reafirmando as responsabilidades imputadas.

Para cada uma das oportunidades de melhoria identificadas, devem ser criados instrumentos para que se possível mensurar os resultados das ações desenvolvidas (indicadores) e analisar se estão sendo realizadas com sucesso. A alta liderança da

organização deve auditar esses instrumentos de mensuração de performance, através de uma análise crítica, baseada nas ocorrências apuradas, avaliando o desempenho de forma eficaz do comitê, possibilitando um trabalho disciplinado e efetivo.

## **5.2. Modelo de Comitê em Saúde e Segurança do Trabalho**

Conforme Welter (2014) o comitê de saúde e segurança do trabalho depende das atitudes dos trabalhadores pertencentes à organização e para implantação, implementação e manutenção seja bem-sucedida é necessário que todos os atores envolvidos estejam cientes de seus deveres e prerrogativas. Visando o cumprimento de todas as metas planejadas em sua plenitude, recomenda-se que um comitê de saúde e segurança do trabalho seja composto com a seguinte estrutura:

- a) Representante da alta direção da organização: um dos integrantes do comitê de saúde e segurança do trabalho deve ser uma pessoa que represente a direção geral, departamento técnico ou departamento de gestão de pessoas. A sua principal atividade será a de gerenciar toda e qualquer ação relativa à saúde e segurança do trabalho, presidindo as reuniões do comitê;
- b) Responsável pela implementação das ações em de saúde e segurança do trabalho: para essa função, deve ser indicado um profissional da área de saúde e segurança do trabalho (médico do trabalho, enfermeiro do trabalho, engenheiro de segurança do trabalho ou técnico em segurança do trabalho) do quadro efetivo de trabalhadores da organização. Recomenda-se que esse profissional indicado visite os setores da organização periodicamente e tenha pleno conhecimento das áreas de risco da empresa. O profissional indicado, de preferência, de ter acesso aos programas de segurança da organização (Programa de Prevenção de Riscos Ambientais - PPRA (NR-09) e o Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional - PCMSO (NR-07)), facilitando a implementação de seus planos de ação;
- c) Representante de Média Gerência e/ou responsável por unidade ou setor: as pessoas que ocupam esse cargo serão o contato intermediário entre o comitê e os trabalhadores, sendo que a sua responsabilidade maior é de cumprir e fazer cumprir as ações relativas à saúde e segurança do trabalho definidas pelo comitê;
- d) Representante da CIPA: recomenda-se que a organização mantenha uma CIPA instalada, por estabelecimento ou centralizada e indique uma de seus membros, seja ele eleito ou indicado, realçando a responsabilidade da CIPA, que é a prevenção de acidentes e doenças decorrentes do trabalho, de modo a tornar compatível permanentemente o trabalho com a preservação da vida e a promoção da saúde do trabalhador;
- e) Representante dos funcionários da organização para os assuntos de saúde e segurança do trabalho: esse trabalhador deve ser escolhido através de indicação da chefia imediata ou escolha de seus colegas de setor e tem como obrigação a representação de seus pares no comitê, devendo participar das discussões em saúde e segurança do trabalho, além da comunicação das ações a serem realizadas pelo comitê que envolva a saúde e segurança do trabalho a seus pares.

A estrutura do comitê, incluindo as responsabilidades de cada um de seus integrantes deve ser formalizada por meio de um manual, informando a hierarquia entre as funções,

descrição das mesmas e procedimentos de trabalho. Para a criação do comitê, deve ser elaborado um procedimento para identificar e regular as competências necessárias para os membros participantes. Essas competências devem ser estabelecidas e documentadas. Dentre tais competências, podemos citar, como por exemplo: formação escolar, cursos de aprimoramento profissional, tempo de experiência em determinada função e tempo de carreira na organização e, todas essas exigências, precisam ser bem claras e bem definidas.

O comitê de saúde e segurança do trabalho não deve ser constituído apenas por formulários e procedimentos se os trabalhadores não tiverem um canal de comunicação efetivo e eficiente de fácil acesso. A organização deve estimular que os trabalhadores participem das ações de saúde e segurança do trabalho e apoiem as ações do comitê. Através dos meios de comunicação já implantados na organização, desde quadro de avisos a rede interna de computador, conteúdo de saúde e segurança do trabalho devem ser divulgados, de forma contínua, principalmente na divulgação das ações e compromissos em saúde e segurança do trabalho assumido pela organização, registrando todas essas ações, sendo de vital importância que uma política de comunicação atenda os diferentes níveis existentes (cargos e funções) e seja acessível, para que se torne eficiente.

## **6. Conclusão**

Considera-se que este trabalho representa uma real contribuição para a importância da valorização da cultura de segurança e saúde do trabalho nas organizações. Valorizar a cultura de segurança dentro de uma organização é algo muito maior do que simplesmente o fornecimento de equipamentos de proteção individual (EPI) e equipamentos de proteção coletiva (EPC) e o pagamento do adicional de insalubridade. A segurança deve ser uma estratégia da organização para que as suas metas sejam alcançadas, deve ser a principal regra do jogo, uma missão assumida por todos os colaboradores, independente do cargo ou da posição hierárquica que ocupem.

A metodologia desenvolvida pela Dupont possibilitou que as organizações compreendam que a cultura de segurança deve estar além das determinações exigidas em lei, requisitos técnicos, uso de proteção coletiva e individual, entre outros meios comumente adotados para prevenir a ocorrência de acidentes de trabalho. Para que as situações potenciais que possam ser a causa raiz de acidentes de trabalho sejam eliminadas e/ou neutralizados, é indispensável à eliminação dos comportamentos inseguros, que só é possível quando todos os integrantes de uma organização, seja ela pública ou privada, assumam a responsabilidade, independente do cumprimento das exigências legais ou regras corporativas. Trata-se de um processo difícil, de médio, ou até longo prazo para implantação, mas pode ser completamente desempenhado quando as pessoas que ocupam posições de chefia e liderança assumem o compromisso com o valor da segurança.

A quebra dos paradigmas assumidos durante anos não é uma das tarefas das mais simples de se realizar. A mudança de comportamento não ocorre do dia para a noite, e sim, através de uma grande influência da gestão, onde a valorização dos conceitos elementares em saúde e segurança do trabalho possa ser difundida por toda a organização, de forma sistêmica, com mediação dos resultados (eficiência e eficácia), evidenciando uma evolução no sistema em matéria de saúde e segurança do trabalho.

Os paradigmas são criados dentro das organizações e são transferidos ao longo do tempo para a nova geração de trabalhadores, passando a ideia de que um determinado comportamento é válido para aquela organização e que dificilmente coisas ruins irão

acontecer pelo fato de que os processos desenvolvidos sempre foram feitos daquela forma e não é hoje que essa “metodologia” irá falhar.

A implantação de uma nova cultura, baseada nos valores de prevenção, do cuidado, da responsabilidade de cada um neste ciclo, principalmente das pessoas que ocupam posição de chefia e liderança, é uma missão árdua, que requer pró-atividade, engajamento e, em alguns casos, enfretamento. Essa missão não é finalizada num curto espaço de tempo, pois requer planejamento, ação, análise dos resultados obtidos e eventuais correções nos desvios evidenciados durante o processo de implementação, ou seja, é uma tarefa que deve ser realizada de forma contínua dentro das organizações. O resultado de uma interferência na cultura de saúde e segurança do trabalho da organização está diretamente relacionado à qualidade da identificação das oportunidades para atuação dentro do cenário atual da empresa. Acredita-se, portanto, que o objetivo deste trabalho foi alcançado, por meios da síntese da teoria apresentada, aliada a vivência profissional do autor, foi possível demonstrar que a valorização da saúde e segurança do trabalho é fundamental para que qualquer organização atinja os suas metas de produção, fidelizem seus clientes e garantam a satisfação de sua massa trabalhadora.

## Referências

- ABRANTES, Letícia. 5 dicas para quebrar paradigmas no ambiente empresarial. Disponível em <<http://saiadolugar.com.br/paradigmas/>>. Acessado em 17/10/2018 às 11h50min.
- AGÊNCIA BRASIL. Acidentes de trabalho matam 2,3 milhões de pessoas por ano no mundo, diz OIT. Disponível em <[agenciabrasil.ebc.com.br/noticia/2017-04/acidentes-de-trabalho-matam-23-milhoes-de-pessoas-por-ano-no-mundo-diz/](http://agenciabrasil.ebc.com.br/noticia/2017-04/acidentes-de-trabalho-matam-23-milhoes-de-pessoas-por-ano-no-mundo-diz/)>. Acessado em 07/06/2019 às 14h30min.
- ANAMT. Associação Nacional de Medicina do Trabalho. Brasil é quarto lugar no ranking mundial de acidentes de trabalho. Disponível em <<https://www.anamt.org.br/portal/2018/04/19/brasil-e-quarto-lugar-no-ranking-mundial-de-acidentes-de-trabalho/>>. Acessado em 15/10/2018 às 15h00min.
- BISPO, P. Como estimular a quebra de paradigma junto à equipe? Disponível em <<http://www.rh.com.br/Portal/Mudanca/Dicas/7785/como-estimular-a-quebra-de-paradigma-junto-a-equipe.html>>. Acessado em 17/10/2018 às 09h40min.
- LOPES, Ana Carolina. Quebrando paradigmas em busca da inovação. 2013. Disponível em <[www.blogdaqualidade.com.br/quebrando-paradigmas-em-busca-da-inovacao/](http://www.blogdaqualidade.com.br/quebrando-paradigmas-em-busca-da-inovacao/)>. Acessado em 23/10/2018 às 15h30min.
- BRASIL, Ministério da Fazenda. Instituto Nacional do Seguro Social. Empresa de Tecnologia e Informações da Previdência. Anuário Estatístico de Acidentes do Trabalho - AEAT 2017.
- BRASIL, Ministério do Trabalho. Portaria MTB Nº 3.214, de 08 de junho de 1978, que aprova as Normas Regulamentadoras - NR, do Capítulo V, Título II, da Consolidação das Leis do Trabalho, relativas à Segurança e Medicina do Trabalho.
- CARDELA, Benedito. Segurança no Trabalho e Prevenção de Acidentes. São Paulo: Atlas, 1999.
- DUPONT. Curva de Bradley da DuPont. Disponível em <<http://www.dupont.com.br/produtos-e-servicos/consulting-services-process-technologies/segurancadotrabalho/usos-e-aplicacoes/bradley-curva.html>>. Acessado em 16/10/2018 às 10h15min.
- EPI TUIUTI. Curva de Bradley: desenvolvendo uma segurança do trabalho de qualidade na sua empresa. Disponível em <<https://www.epi-tuiuti.com.br/blog/curva-de-bradley-desenvolvendo-uma-seguranca-do-trabalho-de-qualidade-na-sua-empresa/>>. Acessado em 15/10/2018 às 14h33min.
- FARIAS, Roberto. Rompendo os velhos paradigmas em SST. Disponível em <<https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/rompendo-os-velhos-paradigmas-em-sst>>. Acessado em 17/10/2018 às 09h45min.
- FLEMING, M. Safety Culture Maturity Model. HSE Book. Great Britain. 2001, apud GONÇALVES FILHO, A. P.; ANDRADE, J. C. S.; MARINHO, M. M. O. Cultura e gestão da segurança no trabalho: uma proposta de modelo. Gest. Prod., São Carlos, v.18, n. 1, p. 205-220, 2011.
- GELLER, E. Scott. Cultura de Segurança Total. Professional Safety, Setembro, 1994.
- GONÇALVES FILHO, A. P.; ANDRADE, J. C. S.; MARINHO, M. M. O. Modelo para a gestão da cultura de segurança no trabalho em organizações industriais. Produção, v. 23, n. 1, p. 178-188, jan./mar. 2013. Associação Brasileira de Engenharia de Produção. São Paulo, Brasil.

GONÇALVES FILHO, A. P.; ANDRADE, J. C. S.; MARINHO, M. M. O. Cultura e gestão da segurança no trabalho: uma proposta de modelo. Gest. Prod., São Carlos, v.18, n. 1, p. 205-220, 2011.

GONÇALVES FILHO, A. P. A cultura e gestão de segurança do trabalho: uma proposta modelo. 2010. 178 f. Tese (Doutorado em Engenharia Industrial). Departamento da Faculdade Politécnica, UFBA, Salvador, 2010.

HANSEN, L. L. Safety Management: A Call for (R)evolution. American Society of Safety Engineers. Março 1993. Disponível em <<http://l2hsos.com/pdf/Revolution.PDF>>. Acesso em: 10 jan. 2009.

HANSEN, L. L. The Architecture of Safety. Professional Safety Magazine, 2000. Disponível em <[http://l2hsos.com/publications/architecture\\_of\\_safety.pdf](http://l2hsos.com/publications/architecture_of_safety.pdf)>. Acesso em: 21 jan. 2009.

KLEIN, J. A. Operational Discipline in the Workplace. Process Safety Progress, Vol. 24, No.4, 2005.

LLEROY, Michel. Acidentes Industriais. Rio de Janeiro: MultiMais Editorial, 1999.

MENDES, P. Comissões de Segurança nas Empresas - alguns aspectos práticos. Tecnometal nº 126, Portugal, 2000.

MELO, L. A.; SILVA, J. J. F.; GALINDO, J.; QUELHAS, O. L. G. A Cultura de Segurança como resultado de um processo de liderança eficaz. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 21, 2001. Anais. Salvador.

MOTA, Joanne. OIT: Acidentes de trabalho no mundo matam mais do que guerras. Disponível em <<http://www.vermelho.org.br/noticia/310460-1>>. Acessado em 16/10/2018 às 09h32min.

MURÇA, Ricardo. Os paradigmas do e-commerce brasileiro. 2017. Disponível em <<https://www.pharlog.com.br/os-paradigmas-do-e-commerce-brasileiro/>>. Acessado em 23/10/2018 às 15h25min.

OLIVEIRA, João Cândido de. Segurança e saúde no trabalho: uma questão mal compreendida. São Paulo Perspec., São Paulo, V.17, n.2, p. 03-12, Junho 2003. Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0102-88392003000200002&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-88392003000200002&lng=en&nrm=iso)>. Acessado em 08/06/2019 às 15h02min.

OLIVEIRA, O. J.; OLIVEIRA, A. B.; ALMEIDA, R. A. Gestão da segurança e saúde no trabalho em empresas produtoras de baterias automotivas: um estudo para identificar boas práticas. Produção, v. 20, n. 3, jul./set. 2010, p. 481-490.

PIVETTA, Lilian Ramos. Cultura de Segurança no Trabalho: Uma análise da implantação de programa em uma indústria multinacional. 85 f. Projeto do Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao programa de Pós-graduação Lato Sensu da Escola de Engenharia da Universidade Presbiteriana Mackenzie, como requisito parcial para a obtenção do Título de Especialista em Engenharia de Segurança do Trabalho, Universidade Presbiteriana Mackenzie, 2011.

RIBEIRO, I. C. M.; HENNEBERG, F. A.; CATAI, R. E. Gestão de segurança por meio do emprego de ferramenta para identificação dos riscos contidos no ambiente de trabalho. XXXV Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Perspectivas Globais para a Engenharia de Produção. Fortaleza, CE, Brasil, 13 a 16 de outubro de 2015.

SCHERMERHORN, J. R., HUNT, J. G., OSBORN, R. N. Fundamentos de Comportamento Gerencial. Porto Alegre: Bookman, 1999.

SILVA, E. C. Por que alguns programas de segurança são ineficazes? XXIX Encontro Nacional de Engenharia de Produção. A Engenharia de Produção e o Desenvolvimento Sustentável: Integrando Tecnologia e Gestão. Salvador, BA, Brasil, 06 a 09 de outubro de 2009.

InterfacEHS – Saúde, Meio Ambiente e Sustentabilidade - Vol. 14 no 1 – Julho de 2019

UNIÃO EUROPEIA. Agência Europeia para a Segurança do Trabalho. Participação dos Trabalhadores na Segurança e Saúde no Trabalho - Guia Prático. 2012.

WALTER, R. J.. Discovering Operational Discipline. 1st Amherst: Hrd Press, Inc., 2002. 73p.

WELTER, Lara Borges. Sistema de Gestão Segurança e Saúde do Trabalhador: Proposta Modelo para Aplicação na Construção Civil. 63 f. Monografia do Curso de Pós-graduação Lato Sensu em Engenharia de Segurança do Trabalho apresentado como requisito parcial para a obtenção do Título de Engenheiro de Segurança do Trabalho. Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul – UNIJUÍ. 2014.

ZIEMER, Roberto. Mitos Organizacionais. São Paulo: Atlas, 1996.