

# INICIANDO UM PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DE SEGURANÇA COMPORTAMENTAL: AVALIANDO A CULTURA E O CLIMA DE SEGURANÇA

2013

**Luciano Nadolny**

Licenciatura em Psicologia pela Universidade Federal do Paraná (UFPR). Especialização em Gestão Estratégica de Pessoas pelo Centro Universitário Franciscano do Paraná (UNIFAE). Professor do Centro Universitário Curitiba (UNICURITIBA) - Brasil

Email:

[luciano.nadolny@unicuritiba.edu.br](mailto:luciano.nadolny@unicuritiba.edu.br)

---

## RESUMO

Quando falamos em valores no processo de segurança do trabalho, sabemos que cada empresa, independente do ramo de atividade, tem seu próprio jeito de agir, de reconhecer e valorizar certas atitudes e padrões de comportamento, o que podemos caracterizar como sua cultura de segurança. E quando falamos sobre como os funcionários da empresa percebem estes fatores, estamos falando do clima de segurança. Por isso, antes de iniciar um trabalho de implantação de segurança comportamental é de extrema importância avaliar estes fatores para conhecer o clima e a cultura de segurança de uma empresa. Os fatores que são valorizados e respeitados, a maneira como os trabalhadores percebem e manifestam suas atitudes frente a quesitos de segurança do trabalho dão dicas de quais são os valores que a empresa valoriza e prioriza. Este trabalho apresenta dados levantados por meio de uma pesquisa prática para buscar informações sobre como funcionários de uma empresa de grande porte no estado do Paraná percebiam os aspectos relacionados ao clima e a cultura de segurança, utilizando ferramentas para coleta de dados quantitativos e qualitativos.

**Palavras-chave:** Cultura de segurança, clima de segurança, psicologia da segurança, prevenção de acidentes, segurança comportamental

## INTRODUÇÃO

Quando se ouve falar no termo segurança comportamental, muitas pessoas (ou até mesmo profissionais que atuam com prevenção de acidentes e doenças ocupacionais) imaginam que controlando as pessoas, colocando mais controles no processo produtivo e implementar uma política de consequências pelo não uso dos equipamentos de proteção individual ou por comportamentos inseguros seriam suficientes para o sucesso e redução dos indicadores de sinistralidade ou afastamentos por acidentes e doenças.

Tais fatos, que já foram observados e evidenciados em muitos trabalhos da área e inclusive apresentados em congressos, simpósios e publicados em importantes revistas científicas, não são suficientes para melhorar os indicadores de segurança e saúde ocupacional dentro das organizações.

A identificação da percepção do risco que os trabalhadores possuem e conhecem, as variáveis do clima organizacional, a cultura de segurança, o relacionamento interpessoal, como as lideranças realizam suas gestões e como demonstram suas ações de comportamento seguro no local de trabalho, podem contribuir ou influenciar na construção de um modelo para uma cultura positiva e prevencionista em segurança e saúde no trabalho. Por estes fatores acreditamos que o termo segurança comportamental é muito mais amplo do que simplesmente controle das pessoas.

A empresa entrou em contato e solicitou ajuda, pois, segundo ela, apesar de atender todos os requisitos legais, como o PPRA (Programa de Prevenção de Riscos Ambientais) e o PCMSO (Programa de Controle Médico e Saúde Ocupacional) implementados e ativos, possuir mais profissionais de segurança do trabalho (Engenheiro e Técnicos de Segurança) do que a Norma Regulamentadora 04 exigia, disponibilizavam também treinamentos na área de segurança para seus funcionários, como por exemplo, treinamento de integração em segurança, percepção de riscos, brigada de emergência, formação para membros da CIPA, entre outros. Mesmo com esta sistemática já rodando, a empresa não havia conseguido reduzir seus indicadores de frequência e gravidade de acidentes de trabalho e os números de acidentes mantinham-se em um patamar elevado.

Este foi um dos motivos que levaram a empresa a procurar um processo de implantação de segurança comportamental.

Foi apresentado à empresa a como seria a metodologia e a sequência das etapas para o levantamento dos dados necessários para a implantação de um processo de segurança comportamental.

O processo de trabalho apresentado contemplava os seguintes passos: conhecer os processos de Recursos Humanos que tem impacto na ação dos trabalhadores e na segurança do

trabalho por meio de entrevista e coleta de informações de indicadores de absenteísmo, turnover, treinamento, recrutamento e seleção, outros indicadores do setor que a empresa utilizaria; grupo focal com todas as lideranças que atuam diretamente com os trabalhadores, entrevistas com os principais gerentes da área de produção e Pesquisa de Clima de Segurança, podendo ser aplicada a todos os funcionários ou parcial, atendendo a uma amostragem significativa da população.

A empresa optou pela pesquisa de Clima de Segurança com a participação de todos os funcionários da produção que não estivessem em período de férias ou afastados por motivos de acidentes ou doenças. Segundo dados fornecidos pela empresa, a grande maioria dos funcionários possuía mais de onze anos de educação (93%), o que facilitaria o entendimento das questões de uma pesquisa.

## **METODOLOGIA**

Após o aceite por parte da empresa da proposta financeira e do cronograma de trabalho, iniciaram-se os trabalhos de levantamento dos indicadores na área de recursos humanos, já nomeados acima. Foram entrevistados os responsáveis pela folha de pagamento, recrutamento e seleção, treinamento, as técnicas de enfermagem, médica do trabalho, os técnicos de segurança e com o engenheiro de segurança.

Com estas entrevistas, alguns pontos chamaram a atenção, pois poderiam ter impacto em um programa de segurança comportamental: todos os meses eram contratados em torno de 30 a 35 ajudantes para a área de produção da empresa, a grande maioria tem com mais de 11 anos de estudo (denominado Ensino Médio); o processo de recrutamento interno era visto com desconfiança pelos funcionários; segundo o relato de várias pessoas, não há um comprometimento das lideranças, evidenciado pela falta de postura e gestão, sendo que a mesma não era cobrada pelos acidentes em seus setores; não existiam indicadores de recrutamento e seleção e nem de treinamento, bem como avaliação da eficácia dos mesmos; relato de falta de comprometimento dos funcionários e descaso com a segurança e qualidade; dados coletados nas entrevistas de desligamento mostrariam que os principais motivos para a saída da empresa eram que, apesar de um bom ambiente de trabalho, o salário era baixo, que o Programa de Participação nos Lucros ou Resultados era insuficiente; outro dado relatado por várias pessoas foi que a maioria dos acidentes se dava por distração dos funcionários e autoconfiança; grandes diferenças culturais entre as unidades de produção.

Em conjunto com a área de Segurança e Saúde da empresa, foi elaborado um formulário com sete fatores de avaliação (avaliação dos treinamentos com oito perguntas, papel da liderança com quinze perguntas, comportamento seguro dos trabalhadores com treze perguntas,

organização da área de segurança com seis perguntas, incentivo por parte da empresa para participar das ações de segurança com quatro perguntas, organização do trabalho com quatro perguntas e satisfação com o trabalho com duas perguntas) totalizando quarenta e oito questões afirmativas, com opção para escolher a resposta que melhor tivesse relação com a sua percepção do tema: sempre, quase sempre, raramente, nunca ou não tenho opinião. A pergunta quarenta e nove ficou para o trabalhador escrever sua sugestão para melhoria da segurança da empresa, ou fazer alguma crítica ou elogio.

Foram utilizados os conceitos de comportamento seguro formulados por Bley (2006), sugestões de perguntas em pesquisas de clima organizacional encontradas em Luz (2003), as considerações de Wilde (2005) sobre percepção de risco e algumas variáveis usadas por Oliveira (2007) em sua tese de mestrado para pesquisa de clima de segurança.

A aplicação dos formulários ocorreu após uma palestra sobre Comportamento Seguro e explicação sobre como seria o processo de levantamento dos dados. Foram aplicados questionários para 818 trabalhadores, divididos em dezesseis turmas.

Os dados coletados ajudaram a identificar os aspectos comportamentais e do ambiente organizacional da empresa, apontando as áreas e as variáveis que poderiam contribuir para as doenças, incidentes e acidentes. Também foram coletados dados qualitativos junto ao setor de RH (absenteísmo, turnover, indicadores de treinamento), entrevista com supervisores, gerentes de linha e membros da CIPA, com o objetivo de identificar fatores que poderiam interferir em uma política de prevenção.

Em seguida houve a digitação das respostas e validação do banco de dados, processamento estatístico, a confecção dos relatórios, criando tabelas e banco de dados para consulta. Após a coleta de dados, obtivemos 818 respondentes válidos, de um total de 1243 possíveis respondentes (comparado com relatório emitido pela empresa).

Para identificar o nível de satisfação ou insatisfação para cada questão, foram agrupadas as respostas SEMPRE e QUASE SEMPRE como indicador que o funcionário está SATISFEITO com a situação apresentada e INSATISFEITO com as respostas NUNCA e RARAMENTE.

Após esta etapa, buscou-se identificar o Índice Geral de Satisfação com a Segurança. Para chegar a este índice, foi calculado primeiro o índice de satisfação de cada um dos sete fatores acima e em seguida a média de satisfação dos mesmos.

### **Análise dos resultados**

Ao analisar os resultados quantitativos, observam-se na tabela 1 os resultados obtidos na tabulação dos resultados globais dos dados consolidados dos fatores.

**Tabela 1 – Lista de satisfação com os fatores avaliados.**

<b>Fatores</b>	<b>Resultado</b>
Treinamentos	84%
Liderança	77%
Comportamento seguro	82%
Organização da Segurança	83%
Incentivo por parte da empresa	81%
Organização do trabalho	71%
Satisfação com o trabalho	85%
Índice Geral de Satisfação com a Segurança	80%

Todos os fatores agrupados tiveram resultados satisfatórios, sendo o menor nível de satisfação em 71% para os assuntos relacionados à organização do trabalho. Conseguem-se visualizar os indicadores com bons índices de satisfação dos colaboradores, como por exemplo, a qualidade dos treinamentos recebidos, a satisfação com o trabalho, a organização da segurança, comportamento seguro.

Quando parte-se para a análise das respostas isoladamente, como se pode observar na tabela 2, nota-se que muitas questões não atingiram o índice de 70% de satisfação, merecendo uma maior atenção. Optou-se por este percentual, seguindo recomendação de Luz (2003).

Foram coletadas informações em três grupos focais, que tinham como objetivo ouvir dos funcionários em cargos de liderança (cargos como líderes, coordenadores, engenheiros, responsáveis pelos programas de qualidade e 5 S's, entre outros) como os mesmos viam e percebiam o funcionamento das variáveis que poderiam impactar na área de segurança.

**Tabela 2 – Lista de perguntas com nível de satisfação abaixo de 70%.**

<b>Perguntas</b>	<b>Resultado</b>
Os funcionários da empresa têm oportunidade de dizer aos seus superiores imediatos (operador/líder /supervisor) o que eles pensam da empresa e do seu trabalho.	58%
O meu superior (operador/líder /supervisor) imediato não impõe pressão excessiva sobre o meu ritmo de trabalho.	58%
Recebo o reconhecimento devido quando realizo um trabalho seguro.	48%
Os meus colegas de setor procuram formas de melhorar a segurança do trabalho.	64%
A temperatura e ventilação no meu local de trabalho são adequados.	58%
As instalações sanitárias no meu setor são limpas e higiênicas.	68%
O controle do barulho em meu setor é adequado.	69%

Analisando os resultados apresentados na tabela 2, juntamente com as sugestões dadas pelos trabalhadores na questão 49 e análise dos grupos focais e dados coletados junto à empresa, os quesitos que mais chamaram a atenção foram a dificuldade que as lideranças demonstravam

em fazer a gestão das equipas, o desconhecimento que os trabalhadores tinham dos riscos e perigos estavam expostos, o não compartilhamento de ações de sucesso dentro da empresa, a baixa participação dos colegas nas ações de prevenção de acidentes e a evidência de que a segurança do trabalho não era um valor compartilhado dentro da empresa.

Após toda esta análise e do processamento das informações, foi apresentado à empresa um relatório com as informações tabuladas e sistematizadas. Houve a entrega de sugestões de melhoria, que estavam contidas em um plano de ação, onde as principais recomendações foram: desenvolver uma política de consequências (positivas e negativas) em toda a empresa e em todos os níveis; redefinir o papel e atribuições dos operadores e responsáveis por equipas de trabalho; implantar um programa de comportamento e trabalho seguro nas unidades; incrementar e unificar os treinamentos de segurança e inseri-los em uma política de desenvolvimento da empresa; desenvolver e capacitar os operadores e líderes para fazer a gestão das suas equipas; implementar uma cultura prevencionista em todos os níveis da organização, com necessidade de participação da média gerência.

## CONCLUSÕES

Os resultados obtidos serviram para discussão em conjunto com os profissionais da empresa para definição das ações mais críticas e emergenciais que deveriam ser tomadas. Foram apresentados sugestões de melhoria e um plano de ação para cada uma dos pontos levantados, como treinamento das lideranças, treinamentos nos postos de trabalho sobre perigos e riscos à segurança e saúde, definição de papéis, eliminação de fatores de riscos, entre outros.

A empresa está analisando os dados e definindo suas prioridades.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BLEY, J. Z. (2006). Comportamento Seguro: a psicologia da segurança no trabalho e a educação para a prevenção de doenças e acidentes de trabalho. Curitiba: Editora Sol.

LUZ, R. (2003). Gestão do Clima Organizacional. 1ª Ed, Rio de Janeiro, Qualitymark.

OLIVEIRA, M. J. S. (2007). Os comportamentos de segurança: o contributo da experiência de acidentes de trabalho e do clima de segurança. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social e Organizacional) – Departamento de Psicologia Social e das Organizações, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, Lisboa.

WILDE, G. J. S. (2005), O limite aceitável do risco: uma nova psicologia sobre segurança e saúde: o que funciona? O que não funciona? E por quê?; tradução de Reiner Johannes Antonius Rozestraten. São Paulo: Casa do Psicólogo.