

LUIS FERNANDO MARTINIANO PESTANA

**UTILIZAÇÃO DE PESQUISA DE CLIMA E CULTURA DE
SEGURANÇA PARA INVESTIGAÇÃO DE ASPECTOS NÃO
TECNOLÓGICOS DA SEGURANÇA DO TRABALHO NA INDÚSTRIA
DO PETRÓLEO**

São Paulo

2017

LUIS FERNANDO MARTINIANO PESTANA

**UTILIZAÇÃO DE PESQUISA DE CLIMA E CULTURA DE
SEGURANÇA PARA INVESTIGAÇÃO DE ASPECTOS NÃO
TECNOLÓGICOS DA SEGURANÇA DO TRABALHO NA INDÚSTRIA
DO PETRÓLEO**

Trabalho de formatura em Engenharia
de Petróleo do curso de graduação do
Departamento de Engenharia de Minas
e de Petróleo da Escola Politécnica da
Universidade de São Paulo

Área de concentração: Engenharia de
Petróleo

Orientador: Prof^o Dr. Sérgio Médici de
Eston

Co-orientador: Prof^o Dr. Ricardo Cabral
de Azevedo

São Paulo

2017

AGRADECIMENTOS

Ao Prof^o Dr. Sérgio Médici de Eston, que ao aceitar me orientar, mostrou um novo horizonte de possibilidades não só profissionais, mas principalmente pessoais.

Ao. Prof^o Dr. Ricardo Cabral de Azevedo, pela co-orientação e por todo suporte ao longo da minha graduação.

À Prof^a Dra. Ana Carolina Chieregati, por toda sua atenção e compreensão, possibilitando a apresentação desse trabalho, com todos os seus percalços.

Aos meus queridos amigos Bas, Deco, Matuoka e Ramiro, por todo o companheirismo na longa trajetória que dividimos, por anos, na Escola Politécnica.

Aos meus queridos amigos Allan e Ricardo, por toda ajuda na graduação, que me foi dada nas horas de necessidade e sempre recebida com muito carinho.

Aos meus pais, que sempre acreditaram em mim e me suportaram nas minhas escolhas.

RESUMO

Questões de segurança sempre estarão presentes em empreendimentos, cabendo à engenharia e ao desenvolvimento tecnológico grande responsabilidade para mitigar os riscos associados a uma atividade. Porém, os riscos que surgem da interação homem-tecnologia dependem também de aspectos não tecnológicos para que os mesmos diminuam. É nesse contexto, de análise de questões humanas que influenciem na segurança, que surge o protagonismo da cultura e do clima de segurança. Enquanto à cultura estão associadas características duradouras, o clima é um retrato, uma percepção temporária dela. No presente trabalho, uma pesquisa de clima de segurança foi aplicada para um grupo de funcionários de uma operadora da indústria de petróleo brasileira. Apesar do espaço amostral pequeno, a pesquisa evidenciou questões que estão em pauta na indústria do petróleo, como o conflito entre segurança e metas operacionais, assim como o modo prescritivo que as normas são impostas pela Agência Nacional de Petróleo, Gás e Biocombustíveis (ANP). A solução proposta para o conflito entre segurança e metas é não apenas a continuidade da utilização do Fator Acidentário de Prevenção (FAP), como também o seu aperfeiçoamento. Para alteração da relação entre as operadoras e a agência reguladora, a abordagem do *Safety Case* foi aqui sugerida. Foi possível concluir que ambas as ferramentas são eficazes para identificar as questões de segurança, evidenciando suas causas e permitindo a proposição de soluções.

Palavras-chave: Cultura de Segurança. Clima de Segurança. *Safety Case*. Fator Acidentário de Prevenção.

ABSTRACT

Safety matters are evermore present in business, leaving to engineering and technological development the great responsibility to contain the risks linked to some activities. However, risks that come up from human-technology interactions also depend on non-technological aspects in order to reduce risks. It is in this context of human issues that influence safety, that the protagonism of Culture and Safety Climate takes place. While the culture is associated with enduring characteristics, the climate is a portrait, a temporary perception of the culture. In the present study, a safety climate survey was applied to a group of employees of a Brazilian oil industry operator. Despite the small sampling, the research highlighted issues that are at stake in the oil industry, such as the conflict between safety and operational goals, as well as the prescriptive way the standards are imposed by Agência Nacional de Petróleo, Gás e Biocombustíveis (ANP). The proposed solution to the conflict between safety and goals is not only the continuation of the use of Fator Acidentário de Prevenção (FAP), but also its improvement. For the changes in the relationship between operators and the regulatory agency, the Safety Case approach was suggested here. It was possible to conclude that both tools are effective in identifying safety issues, highlighting their causes and allowing the proposal of solutions.

Key-words: Safety Culture, Safety Climate, Safety Case, Fator Acidentário de Prevenção.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	6
2	OBJETIVOS.....	7
2.1	OBJETIVO GERAL	7
2.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	7
3	REVISÃO DA LITERATURA	8
3.1	CLIMA ORGANIZACIONAL E CULTURA ORGANIZACIONAL	9
3.1.1	CULTURA ORGANIZACIONAL	9
3.1.2	CLIMA ORGANIZACIONAL	10
3.2	CLIMA DE SEGURANÇA E CULTURA DE SEGURANÇA DO TRABALHO	11
3.2.1	CULTURA DE SEGURANÇA DO TRABALHO	11
3.3	SAFETY CASE	13
3.4	FATOR ACIDENTÁRIO DE PREVENÇÃO	14
3.5	SISTEMA REGULATÓRIO DE SEGURANÇA BRASILEIRO	15
4	MATERIAIS E MÉTODOS	16
4.1	ATIVIDADE DESENVOLVIDA	16
4.2	FERRAMENTAS UTILIZADAS	16
4.2.1	ENTREVISTA PARA INVESTIGAÇÃO DA CULTURA	16
4.2.2	MEDIÇÃO DO CLIMA DE SEGURANÇA	17
5	RESULTADOS.....	19
5.1	ENTREVISTA	19
5.2	PESQUISA DE CLIMA	19
6	DISCUSSÃO.....	23
6.1	SOBRE NORMAS BRASILEIRAS E SAFETY CASE	23

6.2 SOBRE METAS OPERACIONAIS E FAP (FATOR ACIDENTÁRIO DE PREVENÇÃO).....	24
7 CONCLUSÃO	26
8 BIBLIOGRAFIA	28
9 ANEXO A – MODELO DE CULTURA.....	30
10 ANEXO B – QUESTIONÁRIO DA PESQUISA DE CLIMA.....	33

1 INTRODUÇÃO

O acidente de Chernobyl, em 26 de abril de 1986, na antiga União Soviética, foi um dos mais importantes acidentes da indústria. Além dos danos e fatalidades imediatas, as consequências deste evento permanecem até hoje, afetando a população e o meio ambiente (PONTE JUNIOR, 2015).

Os estudos das circunstâncias do acidente influenciaram mudanças não apenas na área de engenharia nuclear, mas ajudaram a criar conceitos que podem ser aplicados à segurança das mais diversas áreas da engenharia, inclusive na indústria *offshore*.

Das lições aprendidas com esses estudos, formularam-se dois conceitos que se mostraram positivos no que tange à elevação dos níveis de segurança de uma atividade, sendo eles os conceitos de cultura de segurança e clima de segurança. Estes conceitos dizem que o conjunto de fatores que criam condições para que haja um acidente não se restringem a problemas técnicos e operacionais, mas constituem um problema de abrangência, também, cultural.

2 OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GERAL

Analisar os conceitos de clima e cultura de segurança e sua aplicação prática como indicadores da qualidade da segurança do trabalho, com ênfase em clima.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Apresentar um modelo de jornadas de maturidade em cultura de segurança e sua importância para a segurança do trabalho;
- Analisar o clima de segurança de uma operadora na área de Petróleo;
- Constatar como a ferramenta de análise de clima de segurança pode dar indicadores sobre melhorias na segurança do trabalho;
- Sugerir ações para melhoria da segurança do trabalho, com base no clima de segurança estudado.

3 REVISÃO DA LITERATURA

Os conceitos de cultura organizacional e clima organizacional ganharam importância nas décadas de 70 e 80, e seu viés para a segurança foram fortalecidos após os acidentes de Chernobyl e da Piper Alpha, na segunda metade da década de 80.

Essa visão atenta para o fato de que todo empreendimento tecnológico depende, em algum momento, de interação humana e, como numa sequência natural de causas e efeitos, essa interação sofre influência de diversos fatores não técnicos ou normativos.

A cultura geral influencia diversos aspectos de uma empresa, que acaba gerando sua própria cultura organizacional. Dela, uma cultura de segurança se estabelece e influencia o tratamento dado aos fatores humanos, gerando um ambiente de indução ao erro, um “ambiente projetado” (PONTE JUNIOR, 2014) – como pode ser visto esquematizado na Figura 1 a seguir.



Figura 1 - Influência sobre o ambiente projetado. FONTE: Portela, 2014

A noção de que se pode ter uma visão geral do comportamento de uma organização é muito tentadora, do ponto de vista da gerência. Mas, como esses conceitos são muitas vezes genéricos e abstratos, pode-se correr o risco de se tornarem vazios de significado (F.W. GULDENMUND, 2000).

Para controlar e moldar a cultura de segurança de uma empresa, visando diminuir o erro humano, é necessário definir cultura e clima sob um viés científico, criando modelos que possam ser replicados ou quantificados.

Porém, antes de definir cultura de segurança e clima de segurança, é necessário entender e distinguir os conceitos de clima e cultura organizacional, dado que a segurança é uma das manifestações da cultura organizacional de uma empresa.

3.1 CLIMA ORGANIZACIONAL E CULTURA ORGANIZACIONAL

A diferença entre clima e cultura organizacional, segundo Glik (1985 apud F.W. GULDENMUND, 2000), existe porque esses dois conceitos vêm de áreas distintas do conhecimento. Enquanto pesquisas em clima foram desenvolvidas inicialmente pela psicologia, a cultura tem sua base na antropologia e, por isso, uma apresenta uma abordagem quantitativa, enquanto a outra qualitativa.

O clima organizacional é geralmente investigado através de questionários e, por isso, pode ser quantificado. Já a cultura de segurança deve ser determinada por meio de entrevistas, observações e comparações, muitas vezes usando um modelo de jornadas de maturidade.

Mesmo sendo essencialmente diferentes, ambos possuem pontos de contato. Schein (1992, apud F.W. GULDENMUND, 2000) diz que o clima precede a cultura, pois o clima é a cultura em formação ou, ainda, a cultura organizacional se expressa através do clima organizacional.

Em uma comparação lúdica, poderíamos associar cultura e clima com personalidade e humor, em que o segundo pode ser visto como uma manifestação temporária do primeiro (COX; CHEYNE, 2000).

3.1.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

Segundo Schein (1990), cultura organizacional é um padrão de pressupostos básicos, inventados, descobertos, ou desenvolvidos por um dado grupo conforme ele lida com problemas de adaptação ao ambiente externo e problemas de integração interna, que foram considerados válidos e, portanto, ensinados para novos membros

como sendo o modo correto de perceber, pensar e se sentir em relação a esses problemas enfrentados.

Além disso, ele diz que a cultura organizacional se manifestaria de três diferentes maneiras:

- Artefatos, que incluem desde as percepções sobre a organização física do espaço, do código de vestimenta, de como as pessoas se dirigem umas às outras, até slogan, símbolos da empresa e produtos. Segundo Schein (1990), embora os artefatos possam ser vistos ou percebidos, não são bons indicadores da cultura, pois apesar de dizer como alguém reage, não nos diz o porquê. Pode-se, por exemplo, perceber que as pessoas se vestem de maneira informal, porém o artefato não revela o motivo. Com relação à segurança do trabalho, podem ser considerados artefatos: inspeções, sinalização e o uso ou não de equipamentos de proteção individual, procedimentos e normas.
- Valores, que incluem as normas, filosofias e ideologias defendidas pela empresa. São aspectos defendidos e desejados pelas organizações. Os valores podem ser investigados através de questionários, pesquisas, entrevistas e observações.
- Pressupostos, que inconscientemente determinam as percepções, pensamentos, sentimentos e comportamentos. É algo invisível, inconsciente, implícito e permeado em toda a organização.

3.1.2 CLIMA ORGANIZACIONAL

Segundo Flin et al. (2003), enquanto a cultura representa atitudes duradouras, crenças e padrões de comportamento, o clima representa uma visão temporária desses fatores, captura como eles se apresentam em determinado intervalo de tempo.

De acordo com a IAEA (International Atomic Energy Agency) em Joksimovich (1992), existem, além das diferenças, pontos de contato entre a cultura organizacional e o clima organizacional. Ambos tratam de fenômenos que são sentidos ou vivenciados pelas pessoas, mas o clima tende a ser mais fácil de ser percebido.

3.2 CLIMA DE SEGURANÇA E CULTURA DE SEGURANÇA DO TRABALHO

Segundo Guldenmund (2000), a primeira definição de clima de segurança do trabalho foi feita por Keenan (1951 apud F.W. GULDENMUND, 2000) em um estudo em uma fábrica de automóveis. Desde então, vários estudos foram feitos, e teorias e métricas desenvolvidas. Porém, sem que se tenha chegado a um modelo que seja reconhecido unanimemente como ideal pela comunidade científica.

Segundo Williamson (1997 apud F.W. GULDENMUND, 2000), o clima de segurança é o conceito que descreve a ética de segurança em uma organização ou local de trabalho, que é refletido nas crenças dos empregados sobre segurança.

Segundo Lee (1996 apud F.W. GULDENMUND, 2000), a cultura de segurança de uma organização é produto de valores pessoais e dos valores do grupo, assim como atitudes, competências, percepções e padrões de comportamentos que determinam o comprometimento com o gerenciamento da segurança na organização, assim como seu estilo e eficácia.

Sendo assim, também não há consenso entre os autores quanto a definição de um conceito para o termo cultura de segurança do trabalho ou até mesmo clima de segurança do trabalho.

A definição de cultura de segurança escolhida nesse trabalho, para nortear as discussões, será a adaptada por Portela (2014), a partir do conceito original de cultura de segurança da IAEA:

“É a combinação de compromissos e atitudes, nas organizações e indivíduos, que estabelecem como prioridade absoluta que os assuntos relacionados com a segurança recebam atenção certa no tempo certo” (Portela, 2014, p18).

Já a noção de clima de segurança será a da manifestação temporária da cultura de segurança, concretizada na sensação dos funcionários com relação aos assuntos referentes à segurança.

3.2.1 CULTURA DE SEGURANÇA DO TRABALHO

Segundo Schein (2004 apud FILHO; ANDRADE; MARINHO, 2010), existem três estágios na evolução de uma cultura organizacional: Fundação e Crescimento Inicial, Meia-idade e Maturidade ou Declínio.

No estágio inicial, a cultura vem, principalmente, dos fundadores e dos seus pressupostos. No segundo estágio, as lideranças não possuem as mesmas opiniões que os sócios ou os fundadores. Nesse estágio, a cultura define mais a liderança do que a liderança cria a cultura, e seu objetivo é socializar a cultura na organização. Já no estágio de Maturidade ou Declínio, o sucesso da organização cria uma forte crença nos pressupostos, criando, assim, uma cultura fortalecida.

Westrum (2004) criou um modelo qualitativo para identificar os tipos de cultura organizacional baseado em como uma organização processa a informação – dividido em três estágios: Patológico, Burocrático e Construtivo. Com base nisso, Hudson (2001 apud FILHO; ANDRADE; MARINHO, 2010) desenvolveu seu próprio modelo, voltado para a cultura de segurança.

Hudson (2001 apud FILHO; ANDRADE; MARINHO, 2010), em seu modelo, propôs dois estágios adicionais ao modelo de Westrum, o Proativo e o Reativo, e também substituiu o termo Burocrático pelo Calculista. A Figura 2 mostra o desenvolvimento do modelo de Hudson.

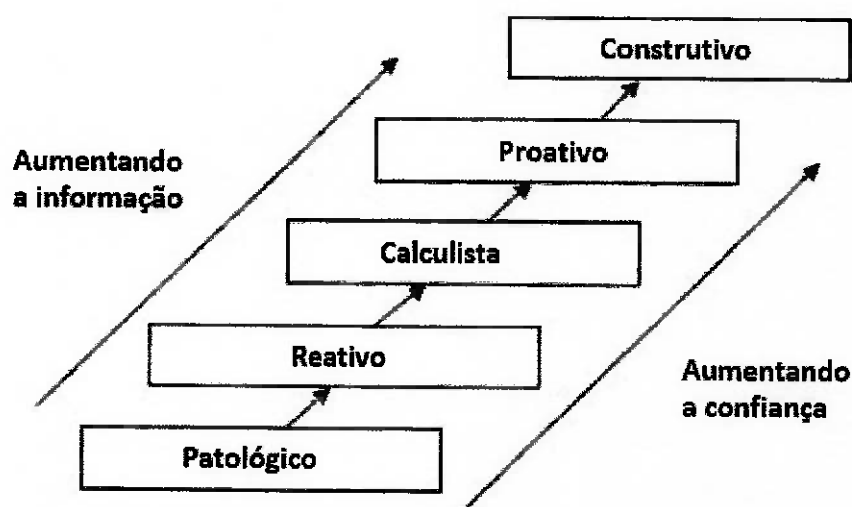


Figura 2 - Modelo de Hudson para evolução da maturidade de cultura de segurança

Fonte: HUDSON, 2001, adaptado pelo autor

As características de cada estágio, segundo Hudson, são:

- **Patológico:** a segurança do trabalho é um problema do trabalhador. Os motivadores desse estágio são o próprio negócio e o desejo de não ser pego pelas agências reguladoras ou fiscais.

- Reativo: a organização começa a considerar a relevância da segurança do trabalho, mas as ações são tomadas apenas após um incidente.
- Calculista: a segurança do trabalho é conduzida por um sistema de gestão, com grande coleta de dados. A segurança ainda é, primariamente, conduzida pela gerência, ao invés de existir uma autovigilância por parte da força de trabalho.
- Proativa: com um desempenho melhor na segurança do trabalho, os eventos inesperados apresentam um desafio. Com o envolvimento da força de trabalho, a abordagem de segurança começa a se afastar de uma abordagem puramente imposta pela gerência.
- Construtivo: existe uma participação de todos os níveis. A segurança é entendida como uma parte inerente dos negócios da empresa.

As tabelas no Apêndice A apresentam uma descrição dos estágios de cultura de segurança do trabalho para o modelo de Hudson, com base nas tabelas conforme apresentadas por Filho (2013).

3.3 SAFETY CASE

Antes do acidente da Piper Alpha, em 1988, o Reino Unido operava sob um sistema regulatório prescritivo, dominado pela indústria, em que os reguladores eram limitados a serem meros criadores de regras com limites de riscos e inspeções adequadas (CHOUDARKI,2012; DAGG et al.,2011; apud MENDES et al., 2014). Desde então, um sistema de metas foi implementado, em que companhias devem produzir um *safety case*, para garantir que a operação seja realizada com segurança (CHOUDARKI,2012; LINDOE et al.,2012; apud MENDES et al., 2014). O *safety case*, formalizado em um documento deve apresentar argumentos, suportados por evidências, que justifiquem que um sistema é seguro para operar.

Sob o regime do *safety case*, o papel do regulador é garantir, de forma independente, que os riscos à saúde e à segurança estejam propriamente identificados e gerenciados. Inspeções planejadas são conduzidas para monitorar e verificar se os controles de gerenciamento de risco estão sendo implementados como descrito no *safety case* (MEARNS AND FLIN,1995; MURTAGH,2010; apud MENDES et al., 2014).

3.4 FATOR ACIDENTÁRIO DE PREVENÇÃO

O GILL-RAT (Contribuição do Grau de Incidência de Incapacidade Laborativa decorrente dos Riscos Ambientais do Trabalho) é uma contribuição previdenciária obrigatória, cuja alíquota incide sobre a folha de pagamento de uma empresa. É destinado ao financiamento do benefício de aposentadoria especial ou daqueles concedidos em razão do grau de incidência de incapacidade laborativa decorrente dos riscos ambientais do trabalho (SUBSECRETARIA DE ARRECAÇÃO E ATENDIMENTO, 2015).

Essa contribuição depende do RAT (Riscos Ambientais do Trabalho), cuja alíquota está ligada ao grau de risco de uma atividade econômica, determinada pela Lei 8212/91, que pode ser de 1%, 2% ou 3%.

Depende também do FAP (Fator Acidentário de Prevenção), que foi instituído pelo Decreto 6.042/2007 no Art. 202-A, e consiste em um valor variável num intervalo contínuo de cinquenta centésimos (0,50) a dois inteiros (2,00), a ser aplicado como fator multiplicador sobre o RAT, gerando o GILL-RAT (PLANALTO, 2017).

Ou seja:

$$GILL - RAT = RAT * FAP$$

Assim, a alíquota a incidir sobre uma empresa pode variar de 50% a 200% da alíquota padrão do RAT, dependendo do FAP aplicado.

Essa variação no cálculo do FAP depende dos índices de frequência da acidentalidade, gravidade – afastamento acidentário por mais de 15 dias, os casos de invalidez e morte acidentárias, de auxílio-doença acidentário e de auxílio-acidente – e custos (PIETROLUONGO, 2010). Esse fator varia anualmente e é calculado com base nos dois últimos anos, levando em conta o histórico de acidentalidade.

Visto a grande variação do FAP, fica claro sua grande participação no resultado operacional da empresa, fazendo com que a segurança seja mais do que um valor, mas algo que impacta diretamente o resultado financeiro.

3.5 SISTEMA REGULATÓRIO DE SEGURANÇA BRASILEIRO

A agência reguladora ANP (Agencia Nacional de Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis), em resposta ao acidente da plataforma P-36 em 2001, estabeleceu o BRSF (*Brazilian regulatory safety framework*), para operações de produção e perfuração *offshore* (MENDES et al., 2014).

A BRSF baseia-se em “Gerenciamento de Segurança do Processo”, que incluem princípios e sistemas para identificar, entender e controlar os processos de forma a reduzir os riscos à segurança das pessoas e ao meio ambiente. Seus princípios são refletidos em diversas práticas estabelecidas por resoluções ou Normas Regulatórias (NRs).

Cabe às operadoras produzir documentos, antes do início da operação, para provar a conformidade com essas Normas Regulatórias, através de uma matriz de correlação, que fornece a correlação entre as normas da empresa e as estabelecidas pela ANP, além de uma descrição da plataforma e dos sistemas de segurança.

Durante a operação, a ANP realiza inspeções para verificar se a operadora está seguindo as normas e, se não estiver, emite notificações que variam com a gravidade da não conformidade.

4 MATERIAIS E MÉTODOS

4.1 ATIVIDADE DESENVOLVIDA

Um grupo de 19 funcionários de uma operadora brasileira foi acompanhado durante um treinamento em cultura de segurança, seguindo um modelo de jornadas de maturidade de cinco estágios, semelhante ao apresentado neste trabalho, no Apêndice A.

4.2 FERRAMENTAS UTILIZADAS

As investigações foram conduzidas nos dois últimos dias, após toda a apresentação teórica para o grupo. A primeira parte foi uma entrevista, dirigida por algumas poucas questões, para que o funcionário se sentisse livre para comentar e expor novos assuntos não abordados nas questões e, assim, permitir ao entrevistador conhecer outros aspectos da cultura da empresa, além dos abordados por ele.

A segunda parte foi um questionário com 18 questões, desenvolvido por Cox (2000) sobre clima de segurança, que permitiu fazer uma análise quantitativa sobre o clima da operadora e até validar questionamentos abordados na entrevista livre.

A escolha da entrevista para acompanhar a pesquisa se deu, pois o clima é um bom indicador das sensações em relação à segurança, mas não é muito efetivo para determinar suas causas. Para tentar determinar essas questões, a entrevista foi utilizada.

4.2.1 ENTREVISTA PARA INVESTIGAÇÃO DA CULTURA

O entrevistador observou o grupo e seus questionamentos para elaborar perguntas a fim de balizar a entrevista. O objetivo foi investigar o grau de conhecimento do entrevistado sobre assuntos relacionados à segurança na sua empresa, como as pessoas se comportam em relação à segurança e, por último, se havia alguma sugestão a ser feita, após as perguntas livres.

Por se tratar de uma observação da cultura, não há respostas objetivas para as perguntas, estas perguntas foram usadas pelo entrevistador apenas para direcionar a entrevista. As perguntas selecionadas foram:

- Sua empresa segue normas internas, normas brasileiras ou determinação do cliente, preferencialmente?
- As pessoas desrespeitam as regras de segurança? Por que você acha que isso ocorre?
- Você acha que, em diferentes unidades, a maneira que os funcionários se comportam em relação à segurança é a mesma? Por que isso ocorre?
- Você acredita que a importância que sua empresa, seus colegas, e você dão para segurança é suficiente? Por quê?
- Acredita que há desencontro entre o que é pregado e o que é praticado, com relação à segurança do trabalho? Por quê?
- Identifica algum problema com segurança no seu local de trabalho? Tem alguma sugestão sobre a melhora da segurança?

4.2.2 MEDIÇÃO DO CLIMA DE SEGURANÇA

O clima de segurança foi medido usando a ferramenta produzida em conjunto pela HSE (*Health and Safety Executive*) e setores da indústria de óleo e gás, como Chevron UK, Chevron Gulf of Mexico, Mobil North Sea e Oryx UK (HEALTH AND SAFETY EXECUTIVE (HSE), 2010), assim como usado por Cox (2000).

A ferramenta consiste em um questionário de 43 questões, em sua forma integral, e uma versão *short* com 18 questões que avaliam 9 áreas do clima de segurança: Comprometimento da gerência, Comunicação, Prioridade da segurança, Regras e procedimentos de segurança, Ambiente de apoio, Envolvimento, Prioridades pessoais e Necessidade por segurança, Percepção pessoal do risco e Ambiente de trabalho. A versão do questionário, aplicado após a entrevista, no presente trabalho, foi a de 18 afirmações.

As questões, que estão no questionário no Apêndice B, são formadas por frases afirmativas e devem ser respondidas com base em uma escala *Likert* de 5 pontos, em que o índice de concordância ou discordância varia em 5 níveis. A estas respostas é atribuído um valor que varia de 1 a 5, permitindo calcular a nota para cada área de investigação. Os pontos são atribuídos da seguinte maneira:

- Discordo totalmente – 1 ponto;
- Discordo parcialmente – 2 pontos;
- Não concordo nem discordo – 3 pontos;
- Concordo parcialmente – 4 pontos;
- Concordo totalmente – 5 pontos.

As questões são agrupadas, duas a duas, para obter uma nota que varia de 2 a 10. Para construir uma escala em que um maior número representa uma característica positiva desejada, as afirmações negativas são subtraídas de 6. Assim, “concordo totalmente” com uma afirmação negativa, por exemplo, representa uma nota 1 na escala.

Para a análise individual das questões, normalizou-se esta escala para até 10 pontos.

5 RESULTADOS

5.1 ENTREVISTA

Um dos alvos da investigação foi perceber se os funcionários têm clareza de quais normas de segurança devem seguir. Observou-se que há certo desencontro sobre quais normas acreditam seguir, as da empresa ou as do contratante. Os mais zelosos com a imagem da empresa tendem a dizer que seguem a mais restritiva, mas grande parte disse que seguem as normas do contratante. Independente de qual regra é seguida, não há consenso entre os funcionários, demonstrando certo desalinhamento.

Pode-se perceber, também, a grande influência, nem sempre positiva, do contratante sobre as normas de segurança da empresa. Ela se mostra positiva quando os funcionários dizem que as normas do contratante com respeito à segurança são mais rígidas, mas negativa quando cedem à pressão do contratante por resultados.

Algo bastante citado nas entrevistas foi o período de *downtime*. Este período é o período em que a plataforma não está operando e, conseqüentemente, não está sendo remunerada. Os funcionários relataram, em sua grande maioria, o *downtime* como o período de maior desrespeito às normas de segurança. É importante ressaltar que são considerados períodos de *downtime* até atividades essenciais da plataforma, como manutenção de equipamentos.

Alguns funcionários relataram que as normas seguidas muitas vezes estão desatualizadas com os procedimentos, ou que o procedimento poderia ser feito de um jeito mais rápido e prático, sem afetar a segurança.

5.2 PESQUISA DE CLIMA

A pesquisa de clima foi realizada após a entrevista. Pôde-se notar certa divergência do discurso de alguns funcionários quando foram deixados livres para falar durante a entrevista e quando foram confrontados com as afirmações diretas do questionário. Sempre foram mais zelosos e positivos quando confrontados com o

questionário, em especial os envolvidos em cargos de liderança. Mesmo assim, pôde-se tirar conclusões semelhantes às da entrevista, validando o resultado.

A pesquisa foi feita com 9 dos 19 participantes do treinamento, sendo que apenas um dos abordados não se dispôs a fazer a entrevista. Os funcionários eram de 5 sondas distintas e de cargos dos mais variados.

De acordo com o método descrito anteriormente, após calcular a pontuação para cada área, plotou-se um gráfico do tipo radar – como mostra a Figura 3 a seguir:

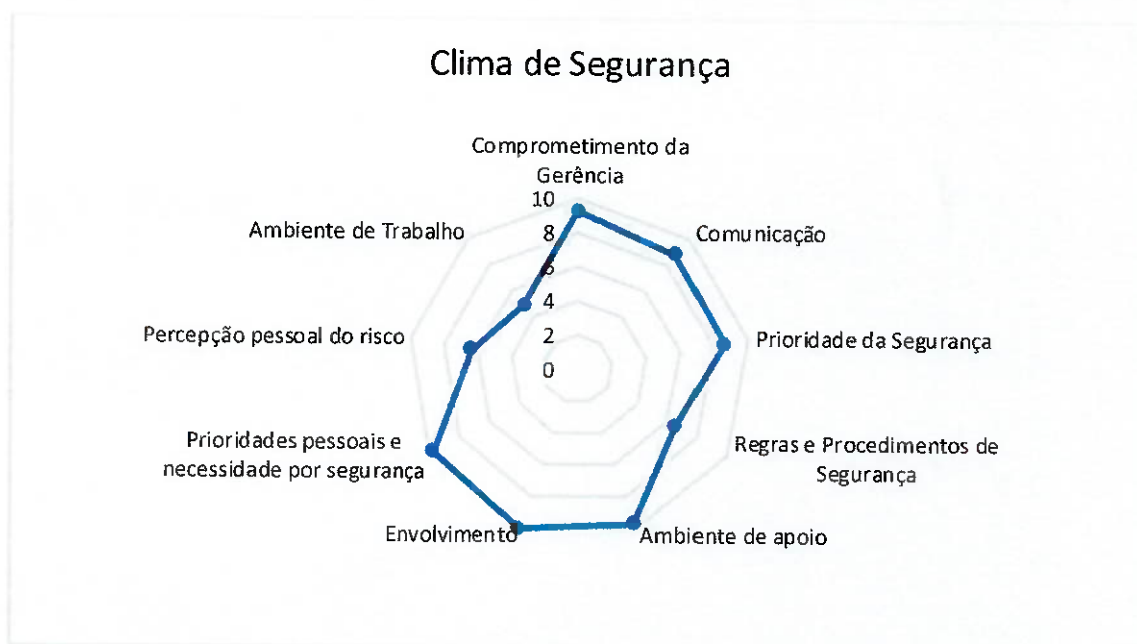


Figura 3 - Medida do Clima de Segurança

É possível perceber que seis das nove áreas têm uma nota alta, e três destoam por serem baixas.

A área “Comprometimento da gerência” indica que os funcionários sentem que podem depender da gerência para atuar em situações relativas à segurança, de forma rápida e decisiva. Isso se reflete em “Comunicação”, que investiga tanto se os funcionários se sentem à vontade para falar sobre as questões de segurança, quanto se são informados pela gerência sobre tais questões. “Prioridade da segurança” e “Prioridades pessoais e necessidade por segurança” indicam que os funcionários sentem que é dada a devida importância à segurança, tanto no nível gerencial, quanto no nível pessoal, respectivamente. Em “Ambiente de Apoio” e “Envolvimento”, nota-se que os funcionários se sentem amparados pelo ambiente de trabalho quando precisam denunciar e relatar situações de perigo, e também que estão satisfeitos com

seu envolvimento pessoal, e com o da gerência, com as questões relativas à segurança do trabalho.

Já as áreas “Regras e procedimentos de segurança”, “Percepção pessoal do risco” e “Ambiente de trabalho” apresentam notas muito baixas e, por isso, merecem atenção especial, pois indicam pontos que necessitam de melhoria no clima de segurança da empresa.

Ao se olhar para as afirmações individualmente, como no gráfico da Figura 4 a seguir, podemos ver quais contribuem, negativa ou positivamente, para a nota em cada área.

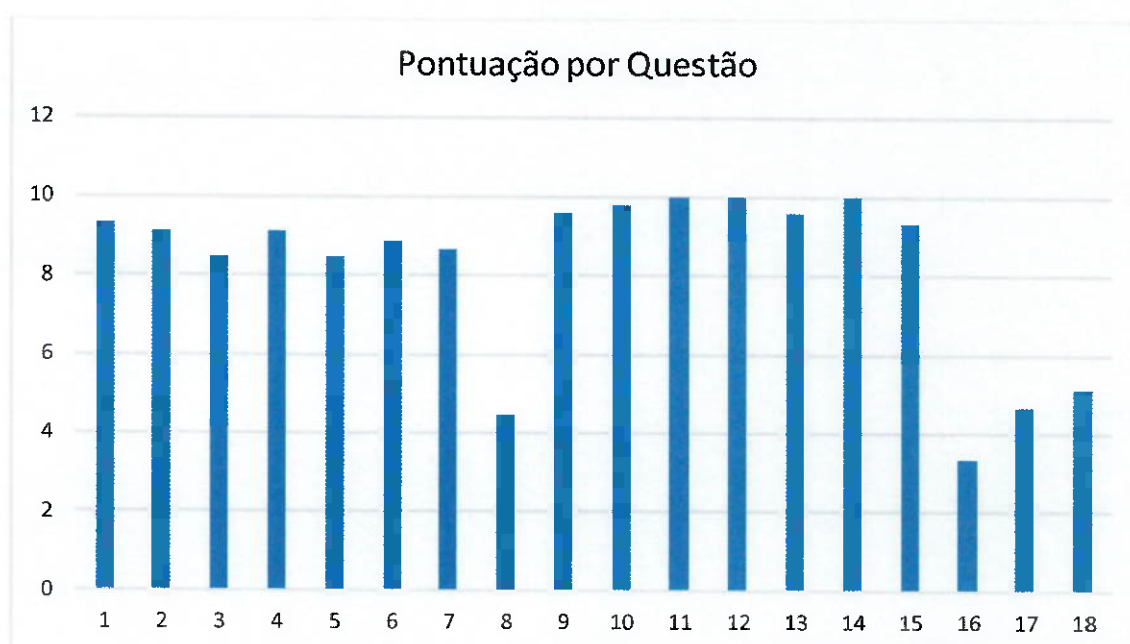


Figura 4 - Pontuação por afirmação do Clima de Segurança

A área “Regras e Procedimentos de Segurança” é formada pelas afirmações 7 e 8.

Afirmação 7:

“Alguns procedimentos e regras de saúde e segurança não precisam ser seguidos para que se faça o trabalho sem risco”

Afirmação 8:

“Algumas regras de saúde e segurança não são muito práticas”

Sendo que apenas a oitava contribui negativamente para a pontuação, ou seja: enquanto os funcionários reconhecem a importância de se seguir procedimentos e regras de saúde e segurança, identificam algumas delas como não sendo praticas ou funcionais. Esse resultado vai de encontro com o que foi percebido nas entrevistas.

A área "Percepção pessoal do risco", formada pelas afirmações 15 e 16.

Afirmação 15:

"Tenho certeza que é só uma questão de tempo até que eu sofra algum acidente"

Afirmação 16:

"No meu ambiente de trabalho, as chances de se envolver em um acidente são bem altas"

Apenas a afirmação 16 é pontuada negativamente, indicando que apesar do funcionário reconhecer os riscos da sua atividade, se mantém confiante que não irá se envolver em nenhum acidente.

Por último, a área "Ambiente de Trabalho", formada pelas afirmações 17 e 18.

Afirmação 17:

"Metas operacionais dificilmente entram em conflito com questões de segurança"

Afirmação 18:

"Sempre me dão tempo o suficiente para realizar o trabalho em segurança"

Revelam o que as metas operacionais muitas vezes conflitam com a segurança, muitas vezes devido à falta de tempo, como ilustrado pela questão 18. Isso pode estar relacionado com o período de *downtime*, revelado em entrevista.

6 DISCUSSÃO

6.1 SOBRE NORMAS BRASILEIRAS E SAFETY CASE

A abordagem brasileira em relação à segurança, em que a empresa precisa provar estar de acordo com normas pré-estabelecidas, gera, segundo Portela (2014), uma postura legalista em relação às normas de segurança.

Essa postura se traduz da seguinte forma: assuntos técnicos e de gestão tecnológica passam a ser seguidos como se fossem ritos legais, ou seja, o julgamento crítico do profissional de segurança, em relação ao entendimento da operação e como esta deve funcionar para diminuir os riscos, acaba superado pela necessidade de se estar em conformidade com normas pré-estabelecidas pela ANP, em semelhança com o cumprimento de leis impostas por um poder legislativo, em que não cabe julgamento crítico, apenas o cumprimento.

Voltando novamente a uma das afirmações, a oitava, que destoou na pesquisa:

“Algumas regras de saúde e segurança não são muito práticas”

Vemos que é um sentimento dos funcionários que as normas não se adequam da forma mais adequada à operação.

Outras abordagens, em especial a abordagem britânica do *safety case*, passa a responsabilidade da criação dos procedimentos de segurança para o operador, e não o regulador, balizando-se no princípio em que este está mais capacitado para desenvolver tais métodos, enquanto ao legislador cabe apenas o papel de determinar as metas de segurança.

Com essa abordagem, poderíamos solucionar a queixa em relação à afirmação 8, uma vez que o operador teria flexibilidade para alterar os procedimentos de segurança de modo a serem mais práticos ou mais fáceis de serem seguidos, sem deixar as metas de segurança de lado.

6.2 SOBRE METAS OPERACIONAIS E FAP (FATOR ACIDENTÁRIO DE PREVENÇÃO)

Empresas cuja atividade econômica seja “Extração de petróleo e gás natural” ou “Atividades de apoio à extração de petróleo e gás natural” possuem uma alíquota de 2% do RAT, segundo Decreto 6.042/2007. Com o FAP, o GILL-RAT pode variar entre 1% e 4%. Em empresas com grandes folhas de pagamento, esse valor é significativo.

A Petrobras, por exemplo, divulga, como toda empresa de capital aberto, um balanço trimestral, que inclui seus gastos com passivo circulante, discriminando os salários, como na Tabela 1 a seguir:

Tabela 1 - Salários, férias, encargos e participações, em milhões de reais

1º Trimestre de 2016	4.871
2º Trimestre de 2016	6.081
3º Trimestre de 2016	8.261
4º Trimestre de 2016	7.159
Total:	26.372

Ou seja, o total gasto com a folha de pagamento em 2016 pela Petrobras foi mais de 26 bilhões de reais. Esse valor ainda não reflete o total gasto na atividade da empresa, dado que há contratação de empresas terceirizadas, que pagam o GILL-FAP independentemente.

Considerando a variação do FAP para a atividade da Petrobras, há uma variação de até 3% sobre 26 bilhões, totalizando cerca de 790 milhões de reais anualmente.

Até 2015, o FAP era calculado por CNPJ raiz de cada empresa, mas com uma recente mudança passou a ser calculado por unidade. Assim, o FAP pode ser usado como medidor de desempenho das diferentes unidades de negócio de uma empresa, dado que seu impacto no desempenho é direto, e por unidade.

Voltando novamente às afirmações que destoaram, por sua baixa pontuação, na pesquisa de clima:

Afirmação 17:

“Metas operacionais dificilmente entram em conflito com questões de segurança”

Afirmação 18:

“Sempre me dão tempo o suficiente para realizar o trabalho em segurança”.

Podemos perceber, então, como a pressão por metas operacionais afeta a segurança, principalmente no que toca ao tempo disponibilizado para que as atividades sejam feitas em segurança, em específico no período de *downtime*.

Com o desempenho operacional dependendo diretamente do desempenho em segurança, através do FAP, faz-se com que a segurança seja mais que um valor da empresa, seja também mensurável e contabilizável como qualquer outra atividade que impacte no resultado financeiro.

7 CONCLUSÃO

Após a realização da entrevista para a investigação da cultura e da aplicação da pesquisa de clima de segurança, conclui-se que estas são ferramentas eficazes para identificar questões não tecnológicas relacionadas a segurança do trabalho.

A análise do clima, representado pela percepção temporária da segurança, em conjunto com a entrevista de cultura, investigando o que se esconde por debaixo dessa sensação, não apenas permitiu constatar a existência de problemas, mas também investigar de forma eficiente suas causas.

O período de *downtime*, tempo em que a plataforma não está produzindo e, conseqüentemente, não é remunerado, foi identificado como raiz do problema do conflito entre segurança e metas operacionais, assim como o curto tempo disponível para fazer as tarefas com segurança.

A dificuldade encontrada para lidar com as normas está relacionada com o modo pelo qual as normas são estabelecidas e prescritas pela ANP, transformando a preocupação com a segurança em uma preocupação meramente legalista.

Embora aplicadas sobre uma pequena população, as ferramentas levantaram questões cujas soluções propostas estão na pauta das discussões atuais, como o Fator Acidentário de Prevenção e a reforma do sistema regulador brasileiro.

O FAP tem o papel de atrelar o desempenho operacional com o desempenho na segurança, sanando parte do conflito entre metas e segurança identificado no grupo.

A abordagem do *safety case* transfere o papel da formulação de normas para o operador, cabendo à agência reguladora apenas estabelecer metas de segurança que a atinjam, sanando a questão levantada em relação à praticidade e eficácia das normas impostas.

Apesar de ser objeto de pesquisa há quase 30 anos no mundo, e do Brasil ter uma grande indústria petroleira, a pesquisa em clima e cultura de segurança na indústria do petróleo é incipiente no Brasil. Segundo Filho (2010), não havia pesquisa, teórica ou empírica, em cultura de segurança no país até 2009.

Assim, é sugestão do autor a maior utilização destas ferramentas como método para identificar e melhorar a segurança do trabalho no que tange à interação humana, assim como estender a pesquisas nessas áreas, adaptando materiais ou desenvolvendo-os para a realidade brasileira.

8 BIBLIOGRAFIA

COX, S. J.; CHEYNE, A. J. T. Assessing safety culture in offshore environments. v. 34, 2000.

F.W. GULDENMUND. The nature of safety culture: a review of theory and research. **Safety Science**, v. 34, p. 215–257, 2000.

FILHO, A. G.; ANDRADE, J.; MARINHO, M.; PINTO, A.; FILHO, G.; CÉLIO, J.; ANDRADE, S. Modelo para a gestão da cultura de segurança do trabalho em organizações industriais. **Revista Produção**, p. 178–188, 2013. Disponível em: <<http://www.prod.org.br/doi/10.1590/S0103-65132012005000044>>.

FILHO, A. P. G. ; ANDRADE, J. C. S. ; MARINHO, M. M. D. O. . A safety culture maturity model for petrochemical companies in Brazil. **Safety Science**, v. 48, n. 5, p. 615–624, 2010. Disponível em: <<http://www.scopus.com/inward/record.url?eid=2-s2.0-77950541300&partnerID=40&md5=b1877894a04c34cc80dbefb69cdfa704>>.

HEALTH AND SAFETY EXECUTIVE (HSE), O. S. D. of the H. **Safety Climate Measurement User Guide and Toolkit**. Disponível em: <[http://www.lboro.ac.uk/media/www/lboroacuk/content/sbe/downloads/Offshore Safety Climate Assessment.pdf](http://www.lboro.ac.uk/media/www/lboroacuk/content/sbe/downloads/Offshore%20Safety%20Climate%20Assessment.pdf)>. Acesso em: 13 jun. 2017.

JOKSIMOVICH, V. Safety culture in nuclear utility operations. **Conference Record for 1992 Fifth Conference on Human Factors and Power Plants**, n. December, 1992.

MEARNS, K.; WHITAKER, S. M.; FLIN, R. Safety climate, safety management practice and safety performance in offshore environments. **Safety Science**, v. 41, n. 8, p. 641–680, 2003.

MENDES, P. A. S.; HALL, J.; MATOS, S.; SILVESTRE, B. Reforming Brazil's offshore oil and gas safety regulatory framework: Lessons from Norway, the United Kingdom and the United States. **Energy Policy**, v. 74, n. C, p. 443–453, 2014. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.enpol.2014.08.014>>.

PIETROLUONGO, S. L. B. das N. **Jus navigandi**. [s.l.] Jus Navigandi Ltda,

2010.

PLANALTO. **Decreto nº 6042.** Disponível em:
<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/decreto/d6042.htm>.
Acesso em: 29 maio. 2017.

PONTE JUNIOR, G. P. **Gerenciamento de riscos baseado em fatores humanos e cultura de segurança.** 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda., 2014.

PONTE JUNIOR, G. P. **Gerenciamento de riscos na indústria de petróleo e gás.** 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda., 2015.

SCHEIN, E. H. Organizational Culture. **American Psychologist**, v. 45, n. February 1990, p. 109–119, 1990.

SUBSECRETARIA DE ARRECADAÇÃO E ATENDIMENTO. **FAP - Fator Acidentário de Prevenção — Secretaria da Receita Federal do Brasil.** Disponível em: <<https://idg.receita.fazenda.gov.br/orientacao/tributaria/declaracoes-e-demonstrativos/gfip-sefip-guia-do-fgts-e-informacoes-a-previdencia-social-1/fap-fator-acidentario-de-prevencao-legislacao-perguntas-frequentes-dados-da-empresa#o-que-e-fap>>. Acesso em: 29 maio. 2017.

WESTRUM, R. A typology of organisational cultures. **Qual Saf Health Care**, v. 13, n. Suppl II, p. ii22–ii27, 2004.

9 ANEXO A – MODELO DE CULTURA

Tabela 2 - O fator informação nos estágios de maturidade

Informação				
Patológico	Reativo	Burocrático	Proativo	Sustentável
1. As ocorrências anormais que acontecem na empresa, independente da gravidade ou se resultaram em acidentes, não são informadas pelos empregados. 2. A empresa não oferece meios que permitam os empregados informarem qualquer tipo de ocorrências anormais. 3. Os empregados não se sentem à vontade (não têm confiança) em informar as ocorrências anormais que acontecem na empresa. 4. Não existem na empresa índices de desempenho da segurança no trabalho.	1. Somente as ocorrências anormais que resultaram em acidentes graves são informados pelos empregados. 2. A empresa oferece meios que permitem os empregados informarem apenas as ocorrências anormais que resultaram em acidentes graves. 3. Os empregados não se sentem à vontade (não têm confiança) em informar as ocorrências anormais que acontecem na empresa. 4. Os únicos índices de desempenho da segurança no trabalho existentes na empresa são os acidentes graves ocorridos.	1. A maioria das ocorrências anormais que acontecem na empresa, independente da gravidade ou se resultaram em acidentes, não são informadas pelos empregados. 2. A empresa oferece meios que permitem os empregados informarem apenas as ocorrências anormais que resultaram em acidentes (independente da gravidade). 3. A maioria dos empregados se sente à vontade (tem confiança) em informar as ocorrências anormais ocorridas na empresa. 4. Os únicos índices de desempenho da segurança no trabalho existentes na empresa são as taxas de acidentes ocorridos.	1. A maioria das ocorrências anormais que acontecem na empresa, independente da gravidade ou se resultaram em acidentes, são informadas pelos empregados. 2. A empresa oferece meios que permitem os empregados informarem qualquer tipo de ocorrências anormais. 3. A maioria dos empregados se sente à vontade (tem confiança) em informar as ocorrências anormais que acontecem na empresa. 4. A empresa possui outros índices de desempenho da segurança no trabalho, além das taxas de acidentes ocorridos.	1. As ocorrências anormais que acontecem na empresa, independente da gravidade ou se resultaram em acidentes, são informadas pelos empregados. 2. A empresa oferece meios que permitem os empregados informar qualquer tipo de ocorrências anormais. 3. Todos os empregados se sentem à vontade (têm confiança) em informar as ocorrências anormais ocorridas na empresa. 4. A empresa possui outros índices de desempenho da segurança no trabalho, além das taxas de acidentes ocorridos.

FONTE: FILHO, 2013

Tabela 3 - O fator aprendizagem organizacional nos estágios de maturidade

Aprendizagem organizacional				
Patológico	Reativo	Burocrático	Proativo	Sustentável
1. A empresa não faz análise das ocorrências anormais. 2. A análise das ocorrências anormais feita pela empresa se restringe a identificar os culpados pelas ocorrências. 3. A empresa não faz melhorias em segurança no trabalho. 4. A empresa não informa o resultado das análises das ocorrências anormais para os empregados.	1. A empresa faz análise apenas das ocorrências anormais que resultaram em acidentes graves. 2. A análise das ocorrências anormais feita pela empresa se restringe a identificar as causas imediatas das ocorrências. 3. A empresa faz melhorias em segurança no trabalho apenas quando ocorrem acidentes graves. 4. A empresa informa o resultado da análise das ocorrências anormais apenas aos empregados envolvidos com a ocorrência.	1. A empresa faz análise apenas das ocorrências anormais que resultaram em acidentes (independente da gravidade). 2. A análise das ocorrências anormais feita pela empresa se restringe a identificar falhas das máquinas, dos equipamentos, da manutenção e dos empregados. 3. A empresa faz melhorias em segurança no trabalho apenas nos setores onde há riscos de acidentes. 4. A empresa informa o resultado da análise das ocorrências anormais apenas aos empregados do setor envolvido com a ocorrência.	1. A empresa faz análise da maior parte das ocorrências anormais. 2. A análise das ocorrências anormais feita pela empresa abrange a empresa como um todo, tais como os processos de trabalho, decisões gerenciais que influenciaram na ocorrência, os procedimentos de trabalho, a contribuição das máquinas e das pessoas para a ocorrência. 3. A empresa faz continuamente melhorias em segurança do trabalho. 4. A empresa informa apenas o resultado das análises dos acidentes graves para todos os empregados.	1. A empresa faz análise de todas as ocorrências anormais, independente da gravidade ou se resultaram em acidentes. 2. A análise das ocorrências anormais feita pela empresa abrange a empresa como um todo, tais como os processos de trabalho, decisões gerenciais que influenciaram na ocorrência, os procedimentos de trabalho, a contribuição das máquinas e das pessoas para a ocorrência. 3. A empresa faz continuamente melhorias em segurança do trabalho. 4. A empresa informa os resultados das análises das ocorrências anormais para todos os empregados para compartilhar as lições aprendidas.

FONTE: FILHO, 2013

Tabela 4 - O fator comunicação nos estágios de maturidade

Comunicação				
Patológico	Reativo	Burocrático	Proativo	Sustentável
1. As notícias sobre segurança no trabalho não são divulgadas pela empresa. 2. Não existe um canal aberto de comunicação entre a empresa e os empregados para falar sobre segurança no trabalho. 3. A comunicação sobre segurança no trabalho feita pela empresa não chega aos empregados.	1. As notícias sobre segurança no trabalho somente são divulgadas pela empresa quando ocorrem acidentes graves. 2. Existe um canal aberto de comunicação entre a empresa e os empregados para falar sobre segurança no trabalho apenas quando acontecem acidentes graves. 3. A comunicação sobre segurança no trabalho feita pela empresa não chega aos empregados.	1. As notícias sobre segurança no trabalho divulgadas pela empresa limitam-se às previstas em normas de segurança, como, por exemplo, sobre uso do equipamento de proteção individual (EPI) e a Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA). 2. O canal de comunicação entre a empresa e os empregados para falar segurança no trabalho é formal (com base em normas e procedimentos da empresa, como, por exemplo, na Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA) e em reuniões formais de trabalho). 3. A comunicação sobre segurança no trabalho feita pela empresa chega à maioria dos empregados.	1. As notícias sobre segurança no trabalho divulgadas pela empresa são diversas, tais como o uso do equipamento de proteção individual (EPI), palestras sobre segurança, índices de acidentes, resultados de análises de ocorrências anormais, proteção à saúde, melhorias realizadas em segurança no trabalho, entre outros. 2. Existe um canal aberto de comunicação entre a empresa e os empregados para falar sobre segurança no trabalho. 3. A comunicação sobre segurança no trabalho feita pela empresa chega à maioria dos empregados.	1. As notícias sobre segurança no trabalho divulgadas pela empresa são diversas, tais como o uso do equipamento de proteção individual (EPI), palestras sobre segurança, índices de acidentes, resultados de análises de ocorrências anormais, proteção à saúde, melhorias realizadas em segurança no trabalho, entre outros. 2. Existe um canal aberto de comunicação entre a empresa e os empregados para falar sobre segurança no trabalho. 3. A comunicação sobre segurança no trabalho feita pela empresa chega a todos os empregados.

FONTE: FILHO, 2013

Tabela 5 - O fator comprometimento nos estágios de maturidade

Comprometimento				
Patológico	Reativo	Burocrático	Proativo	Sustentável
1. Não existe na empresa planejamento em segurança no trabalho. 2. A empresa não faz auditorias em segurança no trabalho. 3. A empresa não faz investimentos em segurança no trabalho. 4. A empresa não realiza treinamento em segurança no trabalho. 5. A empresa não possui equipe para apoio à segurança no trabalho. 6. A segurança no trabalho não é prioridade na empresa. 7. Não existem procedimentos em segurança no trabalho na empresa. 8. A empresa contrata terceirizadas sem preocupação com a segurança no trabalho.	1. O planejamento da empresa para a segurança no trabalho é voltado apenas para corrigir o que deu errado no passado. 2. A empresa faz auditorias em segurança no trabalho apenas depois que acidentes graves ocorrem. 3. A empresa faz investimentos em segurança no trabalho apenas depois que acidentes graves ocorrem. 4. A empresa realiza treinamento em segurança no trabalho apenas após a ocorrência de acidentes graves. 5. A empresa possui uma equipe pequena para apoio à segurança no trabalho. 6. A segurança no trabalho torna-se prioritária na empresa somente quando ocorrem acidentes graves. 7. Os procedimentos em segurança no trabalho são escritos pela empresa apenas depois que acidentes graves ocorrem. 8. A empresa dá atenção à segurança no trabalho das terceirizadas apenas depois que acidentes graves acontecem.	1. O planejamento da empresa para a segurança no trabalho é voltado apenas para a identificação e análise dos riscos existentes no ambiente de trabalho. 2. A empresa faz auditorias em segurança no trabalho apenas nas áreas onde existem riscos de acidentes. 3. A empresa faz investimento em segurança no trabalho apenas nas áreas onde existem riscos de acidentes. 4. A empresa realiza treinamentos em segurança no trabalho apenas para os empregados que trabalham em ambientes onde existem riscos de acidentes. 5. A empresa possui uma equipe com dimensão adequada para apoio à segurança no trabalho. 6. A segurança no trabalho não é a maior prioridade na empresa. 7. Os procedimentos em segurança no trabalho existentes na empresa são voltados apenas para os setores onde existem riscos de acidentes. 8. A empresa antes de contratar terceirizadas realiza pré-qualificação em segurança do trabalho, mas não faz acompanhamento posterior.	1. O planejamento da empresa para a segurança no trabalho não é integrado com o planejamento das outras áreas da empresa (como, por exemplo, a área de produção). 2. A empresa faz auditorias em segurança do trabalho em todos seus setores. 3. A empresa investe continuamente em segurança no trabalho em todos os seus setores. 4. A empresa realiza continuamente treinamento em segurança no trabalho para todos os empregados. 5. A empresa possui uma equipe com dimensão adequada para apoio à segurança no trabalho. 6. A segurança no trabalho não é a maior prioridade na empresa. 7. Os procedimentos em segurança no trabalho da empresa apresentam as melhores práticas para executar a tarefa, e são constantemente revisados para adequá-los à realidade do trabalho. 8. A empresa antes de contratar terceirizadas realiza pré-qualificação em segurança do trabalho, mas não faz acompanhamento posterior.	1. O planejamento da empresa para a segurança no trabalho é integrado com o planejamento das outras áreas da empresa (como, por exemplo, a área de produção). 2. A empresa faz auditorias em segurança do trabalho em todos seus setores. 3. A empresa investe continuamente em segurança no trabalho em todos os seus setores. 4. A empresa realiza continuamente treinamento em segurança no trabalho para todos os empregados. 5. A empresa não possui uma equipe para apoio à segurança no trabalho porque a responsabilidade pela área é distribuída por toda a empresa. 6. A segurança no trabalho é a maior prioridade na empresa. 7. Os procedimentos em segurança no trabalho da empresa apresentam as melhores práticas para executar a tarefa, e são constantemente revisados para adequá-los à realidade do trabalho. 8. A empresa considera as terceirizadas parte integrante de seu sistema de gestão de segurança no trabalho.

FONTE: FILHO, 2013

Tabela 6 - O fator envolvimento nos estágios de maturidade

Patológico	Envolvimento			
	Reativa	Burocrático	Proativa	Sustentável
1. Os empregados não participam das questões sobre segurança no trabalho da empresa.	1. Os empregados participam das questões sobre segurança no trabalho apenas quando ocorrem acidentes graves na empresa.	1. A minoria dos empregados participa das questões sobre segurança no trabalho da empresa.	1. A maioria dos empregados participa das questões sobre segurança no trabalho da empresa.	1. Todos os empregados participam das questões sobre segurança no trabalho da empresa.
2. Os empregados não se interessam em participar das questões sobre segurança no trabalho na empresa.	2. Os empregados se interessam em participar das questões sobre segurança no trabalho apenas quando ocorrem acidentes graves na empresa.	2. A minoria dos empregados se interessa em participar das questões sobre segurança no trabalho na empresa.	2. A maioria dos empregados se interessa em participar das questões sobre segurança no trabalho na empresa.	2. Todos os empregados se interessam em participar das questões sobre segurança no trabalho na empresa.

FONTE: FILHO, 2013

10 ANEXO B – QUESTIONÁRIO DA PESQUISA DE CLIMA

Nome:

Unidade:

Cargo:

Discordo Totalmente /Discordo Parcialmente/Não concordo nem discordo/Concordo Parcialmente/Concordo Totalmente

1-	A gerência atua de maneira decisiva quando se trata de uma preocupação sobre a segurança.	
2-	No meu ambiente de trabalho, a gerência atua rapidamente para corrigir problemas de segurança.	
3-	O gerente/supervisor da minha área sempre me alerta sobre informações de segurança.	
4-	Há uma boa comunicação aqui sobre questões de segurança que me afetam.	
5-	A gerência aqui considera a segurança tão importante quanto a produção.	
6-	Eu acredito que normalmente se dá prioridade aos problemas de segurança.	
7-	Alguns procedimentos e regras de saúde e segurança não precisam ser seguidos para que se faça o trabalho sem risco.	
8-	Algumas regras de saúde e segurança não são muito práticas.	
9-	Sou incentivado a denunciar situações perigosas.	
10-	Posso influenciar a performance na área da saúde e da segurança.	
11-	Estou envolvido em informar a gerência sobre questões de segurança importantes.	
12-	Estou envolvido em questões de segurança no trabalho. 1	
13-	A segurança é a primeira coisa que tenho em mente quando estou realizando um trabalho.	
14-	É importante que tenhamos ênfase contínua em questões de segurança.	
15-	Tenho certeza que é só uma questão de tempo até que eu sofra algum acidente.	
16-	No meu ambiente de trabalho, as chances de se envolver em um acidente são bem altas.	
17-	Metas operacionais dificilmente entram em conflito com questões de segurança.	
18-	Sempre me dão tempo o suficiente para realizar o trabalho em segurança.	