

MARCELO BRANCALION

**AVALIAÇÃO DA CULTURA DO COMPORTAMENTO SEGURO EM  
AMBIENTES INDUSTRIAS SEGUNDO A OCCUPATIONAL SAFETY  
& HEALTH ADMINISTRATION (OSHA)**

EPMI  
ESP/EST-2010  
B732a

SÃO PAULO

2010

MARCELO BRANCALION

**AVALIAÇÃO DA CULTURA DO COMPORTAMENTO SEGURO EM  
AMBIENTES INDUSTRIAS SEGUNDO A OCCUPATIONAL SAFETY  
& HEALTH ADMINISTRATION (OSHA)**

Monografia apresentada à Escola  
Politécnica da Universidade de São  
Paulo para obtenção do título de  
Especialista em Engenharia de  
Segurança do Trabalho

SÃO PAULO  
2010

## **DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho à Maria Helena  
minha esposa, pelo carinho, paciência e  
apoio durante a realização do mesmo.

## **AGRADECIMENTOS**

Aos Professores do Curso de Engenharia de Segurança do Trabalho, Sérgio Médici de Eston, Maria Renata Machado Stellin e André Lomonaco Beltrame, pelas orientações na confecção deste trabalho.

À Supervisora da Biblioteca do Departamento de Engenharia de Minas e de Petróleo, da Divisão de Biblioteca da EPUSP, Maria Cristina Martinez Bonesio, pelas orientações necessárias e acesso aos materiais da biblioteca.

Ao Professor Dr. Cláudio Lima Aguiar da Escola Superior de Agricultura Luiz de Queirós da Universidade de São Paulo, ESALQ-USP Campus Piracicaba, pelo apoio, incentivo e auxílio na revisão do texto e sugestões de melhoria.

À funcionária da Universidade de São Paulo, Neusa do Carmo Teixeira Barros.

À minha mãe Sonia Maria Fazanaro Brancalion, pela presença, carinho e apoio emocional e financeiro para a realização deste trabalho.

Aos meus familiares e amigos que estiveram ao meu lado, presentes e incentivando.

Somos o que repetidamente fazemos. A Excelência, portanto, não é um feito, mas um hábito.

(Aristóteles)

## **RESUMO**

Investir em máquinas, instalações e treinamento para atender legalmente padrões mínimos de trabalho são requisitos mínimos para obter um ambiente de trabalho seguro e saudável. A empresa deve ser monitorada e avaliada em termos comportamentais, receber um retorno para criar uma melhora contínua em suas atividades e desta forma evitar enraizar hábitos e atitudes inseguras que geram acidentes do trabalho. O objetivo é avaliar a cultura do comportamento seguro em ambientes industriais, fortalecer o trabalho em equipe para gerar satisfação e respeito. Para avaliar o comportamento seguro da empresa de forma objetiva, o presente trabalho utilizou questionários intitulados como Safety & Health Management System eTool, propostos pelo United States Department of Labor através da divisão Occupational, Safety & Health Administration (OSHA), onde pelo menos um representante de cada nível hierárquico da empresa preenche o questionário para formar uma avaliação da cultura do comportamento seguro presente na empresa. A avaliação apresentou pontos que foram avaliados em comitê para propor medidas de melhoria nas questões comportamentais de forma a evitar condições e atitudes inseguras. Esta avaliação apresentou um distanciamento da gerência e supervisão nas questões de saúde e segurança do trabalho, a falta de entendimento do real papel de cada um em relação à saúde e segurança do trabalho, porém demonstrou ao final do trabalho, ganhos significativos em termos de trabalho em equipe, respeito, confiança e autoestima.

Palavras-chave: Segurança do Trabalho. Saúde Ocupacional.

## **ABSTRACT**

Investment on machinery, assembling and training to attend minimum legal standard of work are the minimum requirements to get a safety and health work environment. The company must monitor and evaluate on behavior terms, have a feedback to create continuous improvement in their activities to avoid taking a root on unsafe habits and attitudes which generates accidents. The objective is to evaluate the culture of safety behavior in industrial environments, to strengthen on team work to generate satisfaction and respect. To get an objective evaluation of safety behavior, this present study used the assessment Safety & Health Management System eTool from United States Department of Labor through Occupational, Safety & Health Administration (OSHA) division, where at least one person of hierarchical level of the company fill up the assessment to create an evaluation of how safety behavior culture is presented on site. The evaluation brought up some points which were evaluated by a committee to propose behavior improvements to avoid unsafe attitudes and conditions. This assessment brought up remoteness from managers and supervisors on safety and health work subject, misunderstanding the real role of each one in terms of safety and health working, however at end of this study shows up significant gain on team work, respect, confidence and self-esteem.

**Keywords:** Safety Engineering. Occupational Health.

## **LISTA DE ILUSTRAÇÕES**

- Figura 2.1 – Benefícios do Sistema de Gestão de Saúde e Segurança Ocupacional..... 27

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 2.1 – Diferentes características entre crianças e adulto no processo de aprendizagem.....	19
--------------------------------------------------------------------------------------------------	----

## **LISTA DE ABREVIATURAS**

APR	Análise Preliminar de Risco
CIPA	Comissão Interna de Prevenção de Acidentes
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
EPC	Equipamento de Proteção Coletiva
EPI	Equipamento de Proteção Individual
HO	Higiene Ocupacional
LPRO	Levantamento de Perigos e Riscos Ocupacionais
MTE	Ministério do Trabalho e Emprego
NR	Normas Regulamentadoras
OHSAS	Occupational, Health and Safety Assessment Series
OSHA	Occupational, Safety and Health Administration
PCA	Programa de Conservação Auditiva
PPR	Programa de Proteção Respiratória
PT	Permissão para Trabalho
RH	Recursos Humanos
SESMT	Serviços Especializados em Engenharia de Segurança e em Medicina do Trabalho
SGSSO	Sistema de Gestão em Saúde e Segurança Ocupacional
SSMAQ	Saúde, Segurança, Meio Ambiente e Qualidade
SST	Saúde e Segurança do Trabalho

# SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>13</b>
1.1 OBJETIVOS.....	14
1.2 JUSTIFICATIVA.....	15
1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	15
<b>2 REVISÃO DA LITERATURA.....</b>	<b>17</b>
2.1 COMPORTAMENTO SEGURO.....	17
2.2 MECANISMOS DE EDUCAÇÃO PARA O COMPORTAMENTO SEGURO....	18
2.3 ASPECTOS LEGAIS.....	20
2.4 ENFOQUE COMPORTAMENTAL.....	22
2.5 O PAPEL DOS PROFISSIONAIS EM SAÚDE E SEGURANÇA DO TRABALHO.....	23
2.6 SISTEMAS AUXILIARES NO COMPORTAMENTO SEGURO.....	25
2.7 CULTURA ORGANIZACIONAL.....	27
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>29</b>
3.1 BENEFÍCIOS DA SAÚDE E SEGURANÇA.....	29
3.2 SISTEMAS DE GERENCIAMENTO INTEGRANDO SAÚDE E SEGURANÇA.....	30
3.2.1 Metodologia inicial.....	32
3.3 METODOLOGIA DE AVALIAÇÃO DA SAÚDE E SEGURANÇA EXISTENTE..	36
3.3.1 Questionário parte 1: Envolvimento da direção, gerência e funcionários.....	37
3.3.2 Questionário parte 2: Análise do local de trabalho.....	41
3.3.3 Questionário parte 3: Controle e prevenção de riscos ocupacionais.....	43
3.3.4 Questionário parte 4: Treinamento em saúde e Segurança.....	46
3.3.5 Finalizando a pesquisa.....	48
3.4 CRIANDO MUDANÇAS.....	48
<b>4 RESULTADOS E DISCUSSÃO.....</b>	<b>51</b>
<b>5 CONCLUSÃO.....</b>	<b>58</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>60</b>

<b>GLOSSÁRIO.....</b>	<b>62</b>
<b>ANEXO A.....</b>	<b>64</b>

## 1 INTRODUÇÃO

As empresas, de modo geral, investem uma grande quantidade de recursos e tempo para melhorarem seus desempenhos, tornando as atividades e tarefas cada vez mais seguras através de proteção de máquinas, sistemas de gestão que englobem estatísticas, inspeções, treinamentos, criação de regras, etc. Estes esforços reduzem os índices de acidentes no decorrer dos anos até chegar a um patamar de equilíbrio, no qual por maiores que sejam estes esforços feitos, não se consegue melhorar o desempenho da saúde e segurança na prevenção acidentes e doenças oriundas do trabalho. Apesar de vários acidentes serem atribuídos à falta de cuidados dos trabalhadores ou atitudes inadequadas em relação à segurança, a maioria destes acontecimentos são favorecidos por comportamentos inseguros.

A cultura do comportamento seguro baseia-se na observação do comportamento dos trabalhadores frente às tarefas diárias, envolvendo não só a mão de obra, mas também as lideranças e supervisão, avaliando inclusive as formas de comprometimento com suas equipes de trabalho. Esta avaliação comportamental busca verificar onde há problemas que precisam ser relacionados para se obter melhoria contínua no desempenho da saúde e segurança do trabalho (SST).

A avaliação proposta pela Occupational, Safety & Health Administration (OSHA) inclui identificar comportamentos críticos relacionados à saúde e segurança, observando-os para obter dados de freqüência dos mesmos, dando o retorno necessário e usando as informações obtidas para a melhoria contínua. A busca de resultados satisfatórios deve englobar o envolvimento dos funcionários, conforme será observado nos questionários, bem como deixar muito esclarecido as etapas de execução da avaliação, os benefícios que se espera deste trabalho aos mesmos, ou seja, deve ser um trabalho de transparência.

É importante lembrar que um dos principais fatores que levam as pessoas a se comportarem com freqüência de forma insegura é o fato de nunca terem se machucado antes por realizar o trabalho de forma insegura, segundo Massera, (2004). Por outro lado, o potencial de dano está sempre presente nos ambientes de trabalho, por isso a importância de se estudar a cultura do comportamento seguro.

Ao trabalhar de forma insegura por muito tempo e sem se acidentar, esta consequência positiva para um ou mais comportamento de risco é um reforço para a criação de hábitos e atitudes inseguras. Neste momento, com muita cautela e imparcialidade, deve-se buscar formas concretas para esclarecer estes conhecimentos, habilidades e atitudes inseguras para buscar melhoria no ambiente de trabalho, pois pela lei das probabilidades o acidente vai se potencializando cada vez mais quanto maior for o comportamento de risco do funcionário ou grupo destes.

As empresas acreditam que investimentos em segurança (equipamentos, instalações e treinamentos) para o atendimento mínimo exigido na legislação seja suficiente para se ter sucesso em SST, sendo que até este ponto estamos verificando apenas um estágio inicial de comportamento, porém a avaliação proposta pela OSHA visa à evolução deste quadro comportamental para níveis mais avançados de comportamento seguro.

A cultura do comportamento seguro tem muito a oferecer às empresas e seus funcionários que aliado a outros programas empresariais pode buscar continuamente a excelência de seus negócios.

## 1.1 OBJETIVOS

Esse trabalho tem como objetivo apresentar uma avaliação da cultura do comportamento seguro em ambientes industriais utilizando-se da metodologia elaborada pela Occupational, Safety & Health Administration (OSHA) através do United States Department of Labor, para a busca de melhoria contínua nas questões de saúde e segurança do trabalho (SST) proveniente do comportamento de todos os funcionários, independente do nível hierárquico, durante a realização rotineira de suas atividades.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

A escolha do tema se justifica pelo fato de ser atual e pouco utilizado na grande maioria das empresas, com exceção das grandes multinacionais que incorporam parte de cultura proveniente de seus países de origem.

Apesar da importância, praticamente não existem modelos nacionais de avaliação da cultura do comportamento seguro, apenas avaliações de perfis comportamentais que melhor se adéquam a determinada empresa ou atividade.

Existem poucas frentes de trabalho em relação ao tema, bem como algumas poucas empresas de consultoria no Brasil destinadas a trabalhar o comportamento seguro. Por isso, conhecer um pouco deste sistema de avaliação de cultura de comportamento seguro é de extrema valia para os profissionais de saúde e segurança do trabalho, especialmente os Técnicos e Engenheiros de Segurança do Trabalho.

## 1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho está estruturado em cinco capítulos, conforme descritos a seguir.

No Capítulo 1 apresentou-se a Introdução ao tema, bem como os objetivos e a justificativa de escolha do tema a ser desenvolvido.

No Capítulo 2 é apresentado a Revisão da Literatura, explanando alguns conceitos de comportamento seguro, mecanismos de educação voltados aos adultos, aspectos legais, enfoques comportamentais, o papel dos profissionais em saúde e segurança do trabalho e sistema auxiliares no comportamento seguro.

O Capítulo 3 descreve a Metodologia utilizada para a avaliação em cultura do comportamento seguro, segundo a OSHA, onde é estudado os benefícios da saúde e segurança, sistemas de gerenciamento integrado de saúde e segurança, a avaliação da saúde e segurança, e por último como criar mudanças nas organizações após a avaliação ter ocorrida.

O Capítulo 4 apresenta os Resultados e Discussões sobre a avaliação, os pontos críticos observados durante a avaliação e a forma de resolução do problema verificado na empresa.

No Capítulo 5 são apresentadas as conclusões, relacionando os resultados e os benefícios obtidos com a avaliação proposta pela OSHA.

As Referências, o Glossário e os Anexos são apresentados ao final deste trabalho.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

O trabalho de avaliação de cultura de segurança nas empresas, especialmente as indústrias, é baseado no comportamento seguro de trabalho. O grau de cultura aplicado à segurança do trabalho pode ser verificado em todos os níveis hierárquicos presentes nas empresas, desde a presidência até os níveis mais simples, incluindo os prestadores de serviço que adentram a empresa, visitantes, bem como novos funcionários que estão em fase de adaptação.

O entendimento da avaliação da cultura de segurança será repassado através de conceitos de comportamento seguro, mecanismos de educação para o comportamento seguro, aspectos legais, enfoque comportamental, o papel dos profissionais em saúde e segurança do trabalho e sistemas auxiliares no comportamento seguro, que serão apresentados a seguir.

### 2.1 COMPORTAMENTO SEGURO

A segurança do trabalho, de forma geral, é preocupada com as formas de prevenção de acidentes de trabalho através de legislações, normas, procedimentos e treinamentos. Entretanto, um elemento chave deve ser abordado através de uma simples questão: as pessoas estão preparadas para receber estas formas de prevenção?

As empresas examinam criticamente seus levantamentos, necessidades para as proposições de estratégias e neste ponto podem ainda questionar o que, de fato, as empresas têm ensinado aos trabalhadores sobre como comportar-se de forma segura ou preventiva (BLEY, 2007).

O comportamento seguro é projetado aos trabalhadores através de palestras, treinamentos, políticas empresariais, porém as variáveis presentes no cotidiano nem sempre são consideradas, como por exemplo: os níveis hierárquicos superiores sabem o que é comportar-se de forma segura? Observam as mesmas regras e as cumprem? Influenciam pelo exemplo as demais lideranças a seguir um padrão de

comportamento seguro? Estes e outros questionamentos remetem à reflexão do cuidado ativo de si próprio e dos colegas ao seu redor.

As práticas comportamentais voltadas à prevenção podem ser observadas sob diferentes aspectos numa organização como no planejamento estratégico, políticas corporativas, orçamentos e nos processos internos, mas principalmente pelas atitudes dos trabalhadores podemos realmente avaliar a questão do comportamento seguro.

A programação de treinamentos deve conter não só regras, procedimentos e exemplos, mas elementos que promovam a reflexão para pensar e agir no comportamento (BLEY, 2007).

A determinação da responsabilidade, segundo Bley (2007, p.34) "A responsabilidade é de todos, mas começa no olhar, no sentimento e na ação de cada um, do andar mais alto do prédio da diretoria até a última bancada do último galpão no fundo da fábrica."

Comportamento seguro é a identificação dos perigos e o controle dos riscos inerentes às atividades do dia-a-dia para um nível seguro de trabalho, sem causar acidentes ou prejuízos (BLEY, 2007).

## 2.2 MECANISMOS DE EDUCAÇÃO PARA O COMPORTAMENTO SEGURO

O Brasil é um país onde o nível sócio cultural é muito diverso quando observado as diversas regiões que o compõe, bem como ao avaliarmos suas características, por exemplo, quando se compara as diversidades culturais de um brasileiro do sul do país com outro que vive na região norte-nordeste. Observa-se ainda ser um país onde o número de pessoas com baixo grau de instrução é elevado se comparados a países desenvolvidos.

O país também não tem ainda uma tradição no ensino de práticas de comportamento seguro desde os primeiros anos escolares, desta forma alguns mecanismos de educação precisam ser entendidos para que possamos seguir as avaliações.

A educação deverá compreender:

- Pedagogia – ciência que estuda o processo de educação, normalmente voltada para a formação básica (ensino fundamental e médio) de crianças, adolescentes e jovens, com ênfase em conceitos e teorias (PEREZ, 2008).
- Andragogia – ciência que estuda o processo de educação de adultos através de seus interesses e experiências, com base em práticas aplicáveis no dia-a-dia (PEREZ, 2008).

Ao preparar-se para trabalhar e instruir adultos, conforme a definição de andragogia, deve-se observar alguns pontos importantes ilustrados na Tabela 2.1 abaixo:

**Tabela 2.1 – Diferentes características entre crianças e adulto no processo de aprendizagem.**

CONCEITO	CRIANÇAS	ADULTO
Estudo	Impositivo	Própria decisão
Experiência	Reduzida	Ampla e valiosa
Motivação	Preparar-se para a vida	Aplicação ativa e específica
Tempo	Todo o tempo	Bem escasso
Matéria / assunto	Impostas	Auto determinada
Perspectivas	Futuro	Imediata
Clima de trabalho	Autoritário	Respeito Mútuo
Objetivos	Impostos	Propostos
Atividades	Recepção	Participação
Atenção	Débil	Concentrada
Caráter	Maleável	Resistente a mudanças
Disposição	Obrigada	Auto desenvolvida
Avaliação	Imposta	Sugerida

Fonte: (Perez, 2008)

Os instrutores que trabalharão o comportamento seguro deverão observar algumas habilidades tais como: liderança, conhecimento no assunto, ter atitudes compatíveis com o comportamento que está ensinando, promover ações pró-ativas e trazer exemplos construtivos. Segundo Perez (2008), o instrutor deve atentar-se ainda para técnicas motivadoras e estilos de aprendizagem, levando-se em conta os estilos: visual (através de gráficos, ilustrações, fotos, filmes, etc.), cinestésico (atividades escritas, anotações, interações e atividades manuais) e auditivo (conferências, discussões e gravações de apresentações). Segundo estudos pedagógicos apresentados por Perez (2008), os alunos retêm aproximadamente:

- 10% do que eles lêem;

- 20% do que eles ouvem;
- 30% do que eles vêem;
- 50% do que eles vêem e ouvem;
- 70% do que eles dizem;
- 90% do que eles dizem e fazem.

Baseado no exposto acima pode-se iniciar o planejamento do trabalho de implantação do comportamento seguro desenhando instruções, estabelecendo metas e objetivos (tanto para instrutores quanto instruendos), promover uma base de avaliação do conhecimento e monitorar periodicamente as atitudes pelo conhecimento adquirido.

### 2.3 ASPECTOS LEGAIS

A legislação trabalhista no âmbito da segurança e medicina do trabalho é estabelecida pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) em especial a Lei nº. 6.514, de 22 de dezembro de 1977, que altera o Capítulo V do Título II da CLT.

A Portaria nº. 3.214 de 8 de junho de 1978 – Aprova as Normas Regulamentadoras (NR) do Capítulo V, do Título II, da CLT, relativas à Segurança e Medicina do Trabalho.

Embora o comportamento seguro não esteja explicitamente declarado, as Normas Regulamentadoras descrevem as diversas obrigatoriedades dos funcionários e das empresas, conforme transcritos abaixo da NR-01 Disposições Gerais, os itens 1.7, 1.8 e 1.9 e suas respectivas alíneas e subitens.

"1.7 Cabe ao empregador: (Alteração dada pela Portaria n.º 06, de 09/03/83)

a) cumprir e fazer cumprir as disposições legais e regulamentares sobre segurança e medicina do trabalho;

b) elaborar ordens de serviço sobre segurança e saúde no trabalho, dando ciência aos empregados por comunicados, cartazes ou meios eletrônicos. (Alteração dada pela Portaria n.º 84, de 04/03/09)

c) informar aos trabalhadores: (Alteração dada pela Portaria n.º 03, de 07/02/88)

I. os riscos profissionais que possam originar-se nos locais de trabalho;

II. os meios para prevenir e limitar tais riscos e as medidas adotadas pela empresa;

III. os resultados dos exames médicos e de exames complementares de diagnóstico aos quais os próprios trabalhadores forem submetidos;

IV. os resultados das avaliações ambientais realizadas nos locais de trabalho.

d) permitir que representantes dos trabalhadores acompanhem a fiscalização dos preceitos legais e regulamentares sobre segurança e medicina do trabalho; (Alteração dada pela Portaria n.º 03, de 07/02/88)

e) determinar procedimentos que devem ser adotados em caso de acidente ou doença relacionada ao trabalho. (Inserção dada pela Portaria n.º 84, de 04/03/09)".

"1.8 Cabe ao empregado: (Alteração dada pela Portaria n.º 06, de 09/03/83)

a) cumprir as disposições legais e regulamentares sobre segurança e saúde do trabalho, inclusive as ordens de serviço expedidas pelo empregador; (Alteração dada pela Portaria n.º 84, de 04/03/09)

b) usar o Equipamento de Proteção Individual (EPI) fornecido pelo empregador;

c) submeter-se aos exames médicos previstos nas Normas Regulamentadoras - NR;

d) colaborar com a empresa na aplicação das Normas Regulamentadoras - NR;

1.8.1 Constitui ato faltoso a recusa injustificada do empregado ao cumprimento do disposto no item anterior. (Alteração dada pela Portaria n.º 06, de 09/03/83)".

"1.9 O não-cumprimento das disposições legais e regulamentares sobre segurança e medicina do trabalho acarretará ao empregador a aplicação das penalidades previstas na legislação pertinente. (Alteração dada pela Portaria n.º 06, de 09/03/83)".

Na prática observamos que embora as empresas estabeleçam em seus documentos internos as exigências legais, muitos funcionários de todos os níveis

hierárquicos das empresas relutam para segui-los, ou seja, realizar o comportamento seguro como vivência e prática no dia-a-dia e não apenas cumprimento de dispositivo legal. Este será o ponto de pesquisa proposto neste trabalho.

As demais Normas Regulamentadoras descrevem outras obrigações que deverão ser observadas por empresas e funcionários, que também auxiliam no programa do comportamento seguro, porém apenas a adequação, implantação e treinamento das mesmas, não são suficientes para garantir que empresas e funcionários cumpram o programa de comportamento seguro. A aplicação das Normas Regulamentadoras é o primeiro estágio do comportamento, utilizá-la e incorporá-la no dia-a-dia associado a boas práticas de saúde e segurança é um caminho para o sucesso do comportamento seguro.

## 2.4 ENFOQUE COMPORTAMENTAL

A evolução do trabalho iniciou com enfoque predominantemente técnico, enfatizando os métodos de trabalho, a organização da empresa, as atribuições do administrador e a eficiência dos recursos materiais, período conhecido como enfoque da administração científica, segundo Maximiano (2008).

Ao longo do tempo, começou a ser observado que as empresas compunham um sistema social, composto pelos seres humanos, suas necessidades, sentimentos e atitudes, não sendo apenas o sistema técnico composto por máquinas e equipamentos, ou seja, o comportamento social passou a traduzir o comportamento dos negócios. A cooperação entre empresa e funcionário passou a ser objeto de estudo para melhoria dos resultados no negócio, nascendo o enfoque comportamental.

Vários sentimentos estão presentes simultaneamente nas empresas, sendo os mais comuns: satisfação, insatisfação e indiferença. O produto destes sentimentos é denominado de clima organizacional, que deve ser observado atentamente para avaliar e melhorar o comportamento seguro. O conceito de clima organizacional evoluiu e deve ser entendido pelas empresas como qualidade de vida no trabalho (MAXIMIANO, 2008).

Ao trabalharmos o conceito de comportamento seguro, precisamos entender que o comportamento é proveniente das atitudes das pessoas, portanto é fundamental que nas empresas seja observado de modo geral, como funcionam nas pessoas: suas percepções (o que é ou não normal), aptidões (individuais e coletivas), inteligência (capacidade de lidar com a complexidade), atitudes (como colocar em prática, o que foi treinado), personalidade (características pessoais que explicam as reações às situações do dia-a-dia).

As pessoas são motivadas, ou seja, precisam de uma razão para alinharem seus objetivos pessoais com os objetivos da empresa e juntas atingirem resultados comuns que satisfaçam todas as partes. Ao abordarmos o conceito de comportamento seguro, precisamos identificar o que realmente pode motivar as pessoas nesse sentido, o que o funcionário terá como benefício no comportamento seguro, pois na maioria das vezes a crença geral é que segurança e comportamento são apenas objetos de punição, imposição ou atos administrativos diversos, dentre outros (MAXIMIANO, 2008)

A liderança, como processo de influência pessoal, deve ser a maior conhecedora do comportamento seguro, pois ela espelhará toda a hierarquia inferior que realmente executará ações e trabalhos com potencial de danos, portanto é um conhecimento que deve seguir de “cima para baixo” no organograma empresarial. O líder deve conhecer, entender e saber utilizar suas características pessoais para o comportamento seguro, pois suas motivações e atitudes é que nortearão os demais. É preciso que o líder conheça a si mesmo, bem como seus subordinados, para juntos alinharem seus objetivos próprios e empresariais apoiados pelo comportamento seguro na execução de suas atividades e atitudes no dia-a-dia. O modelo pelo exemplo pode aparentemente ser fácil, mas na prática o torna muito complicado, pois suas atitudes devem ser compatíveis dentro e fora das organizações (MAXIMIANO, 2008).

## 2.5 O PAPEL DOS PROFISSIONAIS EM SAÚDE E SEGURANÇA DO TRABALHO

O maior desafio dos profissionais de saúde e segurança do trabalho (SST) é convencer tanto a direção como os trabalhadores de que uma situação perigosa

precisa ser corrigida, e que o comportamento seguro poderá auxiliar a todos. Além dos aspectos legais abordados anteriormente os profissionais de SST precisam conhecer os “porquês” por trás destes mecanismos regulatórios, pois segundo Asfahl (2005) este desconhecimento das condições perigosas que as normas específicas pretendem evitar, poderá atrapalhar muito a disseminação do conceito de segurança entre os diferentes níveis hierárquicos.

A eliminação de condições perigosas não é tarefa simples, pois deve-se estudar junto as lideranças e demais funcionários as viabilidades e suas implicações nas atividades do negócio. Deve-se ainda ter em mente que eliminar todas as condições de perigo é tarefa impossível, o interessante é administrá-las convergindo-as para um nível aceitável de risco (ASFAHL, 2005).

O papel da SST é envolver todos aqueles funcionários que estejam relacionados com a problemática das condições perigosas do trabalho para o tema do comportamento seguro, pois normalmente pensamos apenas nos funcionários operacionais em geral ligados a processos produtivos ou atividades manuais. Outros setores que devem estar alinhados neste pensamento são: Recursos Humanos, Suprimentos, setores que atuam externo a empresa, dentre outros (ASFAHL, 2005).

O setor de Suprimentos, responsável por todo tipo de aquisição ou compras nas empresas, muitas vezes desconhecem princípios básicos de comportamento seguro e adquirem produtos ou equipamentos baseado apenas em preços baixos, porém, aspectos estruturais, ergonômicos e/ou toxicológicos acabam não sendo devidamente avaliados. O setor de recursos humanos (RH) deve conhecer todas as atividades de todos os setores da empresa, com finalidade única de captar e/ou capacitar talentos que sejam compatíveis com as atividades executadas, pois não é raro encontrarmos nas empresas pessoas executando atividades que não poderiam ou deveriam estar realizando, desta forma o RH deve elaborar e atualizar periodicamente as descrições de cargos e funções deixando claros os requisitos para cada cargo, suas atribuições e responsabilidades. Outro ponto importante é deixar claro para os setores que executam suas atividades fora da empresa, como marketing e vendas, por exemplo, que o comportamento seguro deve ser praticado dentro e fora da empresa durante todo o tempo que estiver executando ou se deslocando às suas atividades, pois a imagem da empresa os acompanhará durante todo este processo. Para todos os setores, um diálogo frequente, treinamentos ou

pequenas reuniões para alinhamento farão enorme diferença na disseminação e manutenção do comportamento seguro.

Para Asfahl (2005), o desenvolvimento dos profissionais em SST, deve-se ao fato de deixar clara a questão da responsabilidade de linha, ou seja, as práticas dos trabalhos operacionais são de responsabilidade dos próprios funcionários, sob o comando de um supervisor de linha, e o profissional SST deve atuar como um facilitador neste desempenho, garantido o suporte necessário para o cumprimento destas ações e práticas de trabalho seguro. Não se pode assumir que a segurança e saúde sejam realmente um “objetivo” da gerência de linha, mas um compromisso de atuar constantemente apoiado pelos profissionais de SST.

“O interesse do pessoal de linha aceitar as recomendações e ajuda do gerente de segurança e saúde dependerá da importância que a alta direção dá aos objetivos de segurança e saúde.” (ASFAHL, 2005, p.11).

O sucesso dos profissionais de SST deve-se muito ao apoio da alta direção, que para conquistá-lo é necessário a utilização de decisões e ações responsáveis pelos coordenadores de SST, através da eliminação apenas das condições perigosas inaceitáveis, bem como administrar todas as demais condições perigosas a um nível aceitável de risco, baseado em ações viáveis que garantam os objetivos maiores do negócio, que são a produtividade, qualidade, rentabilidade e sustentabilidade (ASFAHL, 2005).

A evolução positiva dos trabalhados executados sem acidentes ou danos materiais e/ou pessoais, com maior satisfação pelos trabalhadores, sem prejuízos ou aumento de custos, envolvido pela participação do maior número possível de pessoas relacionadas às atividades, norteará o sucesso dos profissionais SST, e o comportamento seguro iniciará seus primeiros passos (ASFAHL, 2005).

## 2.6 SISTEMAS AUXILIARES NO COMPORTAMENTO SEGURO

As empresas que buscam sucesso e aprimoramento baseados no comportamento seguro utilizam-se de sistemas de gestão e apoio, dentre os quais podemos destacar o *Occupational Health and Safety Assessment Series* (OHSAS), conhecido como OHSAS 18001:2007, a Comissão Interna de Prevenção de

Acidentes (CIPA) que é a Norma Regulamentadora n.º 05 aprovada pelo Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) através da Portaria 3.214 de 8 de junho de 1978, pelos próprios Serviços Especializados em Engenharia de Segurança e em Medicina do Trabalho (SESMT) regidos pela NR-04 também aprovada pela portaria 3.214/1978, os Departamentos de Recursos Humanos das empresas, e comitês internos criados especificamente para o assunto.

A OHSAS 18001 foi desenvolvida por organismos certificadores e outras partes interessadas de todo o mundo, sendo publicada em 1999 e revisada em 2007. É uma especificação que tem por objetivo fornecer às organizações os elementos eficazes de Sistema de Gestão de Saúde e Segurança Ocupacional (SGSSO), passível de integração com outros sistemas, como qualidade e meio ambiente, auxiliando-os a alcançar seus objetivos, metas e planos de ação relacionados à segurança e saúde ocupacional. O OHSAS aplica-se a organizações que desejem estabelecer um sistema de gestão da Saúde e Segurança do Trabalho (SST) para eliminar ou minimizar riscos às pessoas e outras partes interessadas que possam estar expostas aos perigos de SST associados às suas atividades (RIBEIRO NETO; TAVARES; HOFFMANN, 2008). A Figura 2.1 apresenta uma síntese dos benefícios da implantação de um sistema de Gestão em SST.

O SESMT e o Departamento de Recursos Humanos podem apoiar o comportamento seguro através de apoio a instruções, programas e campanhas comportamentais, panfletos alusivos, ou seja, dar todo apoio suficiente para que o programa possa difundir-se na empresa (CAMPOS, 2006).

A CIPA também pode, e deve, apoiar o comportamento seguro, pois de acordo com a NR-05, o objetivo desta norma é a prevenção de acidentes e doenças decorrentes do trabalho, ou seja, alinhar-se ao pensamento de comportamento seguro uma vez que a constituição desta comissão possui representantes de empresa e dos funcionários. Envolver os trabalhadores, de forma clara e objetiva, nos assuntos relacionados a formas de prevenção de acidentes e doenças do trabalho é uma tarefa primordial da CIPA, pois conscientizados, todos terão um maior interesse por essas atividades, o que irá repercutir positivamente na gestão da preservação da vida (CAMPOS, 2006).

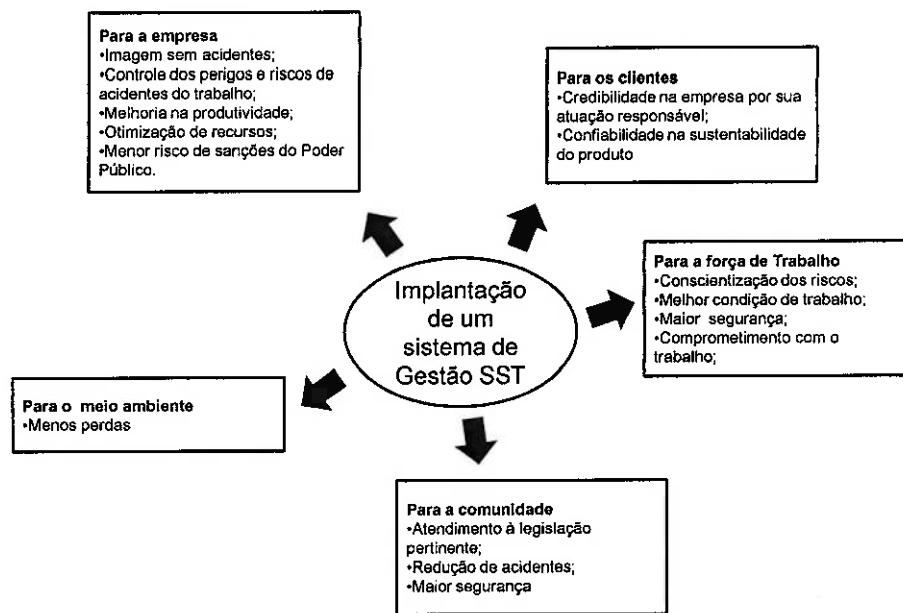


Figura 2.1 – Benefícios do Sistema de Gestão de Saúde e Segurança Ocupacional (adaptado pelo autor).

## 2.7 CULTURA ORGANIZACIONAL

Maximiano (2008), aponta que todo grupo social precisa resolver dois problemas: convivência de seus integrantes e adaptação ao mundo exterior. Uma das formas de entender como os grupos resolvem esses problemas é através da análise da cultura. O convívio social é entendido, muitas vezes, por seus padrões culturais.

A cultura nas organizações integra vários elementos que foram desenvolvidos pelos antepassados e transmitidos aos veteranos. Os novos integrantes da organização devem entender a cultura e aprender a se comportar de acordo com os elementos culturais para serem aceitos e sobreviverem. Esta cultura engloba componentes presentes nas organizações, tais como: artefatos, linguagem, hábitos, histórias, valores e crenças dentre outras (MAXIMIANO, 2008).

A cultura organizacional é composta ainda por funções e disfunções segundo Maximiano (2008), ou seja, as funções são entendidas pela convivência interna (como as pessoas interagem, como resolvem conflitos, que postura adotam) e regras de conduta nas relações (definidas na missão e monitoradas nos resultados

obtidos); as disfunções presentes na cultura organizacional são reconhecidas por este autor como as dificuldades de entender e processar mudanças ambientais, resistências às mudanças, dificuldades para aceitar outros pontos de vista, etc.

O primeiro passo para o desenvolvimento profissional é conhecer e entender a cultura organizacional presente, pois as organizações são feitas pelos seus seres humanos.

Baseados nas relações humanas comportamentais, segundo Almeida (2001), os trabalhadores que vão atuar no sistema estabelecem relações entre si, com suas chefias e empregadores. Cada um deles possui história de vida pessoal e profissional, originados em seus antecedentes e de suas comunidades por onde passaram, que pouco a pouco vai definindo a forma com que este ser passa a comportar-se.

Os fatores comportamentais são afetados de diversas maneiras, mas o princípio destes é observado quando os trabalhadores iniciam sua atividades, pois estes não o fazem com liberdade de escolha. Os meios utilizados são aqueles previamente determinados. Além disso, as chefias estabelecem os objetivos e metas de produção, definem procedimentos, horários, os times de produção, etc. (ALMEIDA, 2001).

Segundo Cooper apud Almeida (2001, p.11) "Os elementos que caracterizam a existência de cultura de segurança são: a) identificação de riscos presentes em cada processo e tarefas associadas; b) avaliação de sua probabilidade e daquela de danos potenciais para pessoas, materiais e meio ambiente; c) adoção de medidas de controle; d) documentação de todo o processo para cada um dos riscos; e) disponibilização gratuita da documentação para todos os interessados, revisão periódica e face a circunstâncias (mudança de equipamentos, níveis de manutenção, etc.); f) avaliação de risco, pelos membros da equipe, antes do início de qualquer tarefa (identificar risco, adotar controles); g) demais membros da organização conhecem, encorajam e dão suporte a essas medidas."

### 3 METODOLOGIA

O presente trabalho descreve os passos de avaliação de comportamento e cultura de segurança nas empresas. A Avaliação adotada baseia-se em uma adaptação à realidade brasileira, de questionários propostos pelo *United States Department of Labor* através da divisão *Occupational, Safety & Health Administration* (OSHA).

Os questionários e todos os textos utilizados nesta sessão (metodologia) são traduzidos da OSHA e adaptados pelo autor deste trabalho à realidade das indústrias brasileiras, através de comparação com termos técnicos existentes e utilizados nas empresas, como por exemplo: *safety* para segurança do trabalho e não para segurança patrimonial, *behavior* para o comportamento dos trabalhadores, etc., cujo objetivo é tornar a pesquisa o menos subjetiva possível através das frases a serem selecionadas pelo entrevistado, para uma avaliação mais objetiva, sendo possível levar os trabalhadores a uma reflexão de seus atos para um comportamento seguro frente às atividades laborais.

O questionários e todo o material original apresentado nesta metodologia pode ser acessado em [www.osha.gov](http://www.osha.gov) na sessão “*Safety & Health Management System eTool*”.

O princípio aplicado pela OSHA avalia a empresa em quatro módulos, que são: Benefícios da saúde e segurança, Sistemas de gerenciamento integrando saúde e segurança, Avaliação da saúde e segurança existente e por último Criando mudanças.

#### 3.1 BENFÍCIOS DA SAÚDE E SEGURANÇA

Os departamentos de saúde e segurança em geral são vistos como setores de apoio e não diretamente lucrativo dentro das empresas, pois quase sempre o resultado do seu trabalho não é objeto de lucratividade como atividade principal. Entretanto, o resultado do árduo trabalho destes setores previne a empresa de

grandes e graves prejuízos, como perdas financeiras, morais e de credibilidade no mercado em que atuam.

Um programa de saúde e segurança devidamente estabelecidos repercute diretamente na prevenção de lesões e doenças do trabalho. O resultado a ser buscado é uma diminuição dos custos relacionados com acidentes de trabalho, dentre os quais devem-se destacar: custo correspondente ao afastamento (até 15 dias), custo referente aos reparos e reposições de máquinas, equipamentos, instalações, materiais, custos complementares relativos às lesões (assistência médica e primeiros socorros), custos resultantes de paralisações, atrasos nos prazos de entrega do produto, bem como futuramente vir a sofrer interdições e custos processuais, conforme descrito por Tavares (1996).

Dentre os benefícios, podem ser descritos por: redução nas taxas de absenteísmo, redução nos índices de acidentes por um período determinado, baixa rotatividade de pessoal, aumento de produtividade, melhora na qualidade final dos produtos e crescimento da satisfação pelo trabalho na empresa.

### 3.2 SISTEMAS DE GERENCIAMENTO INTEGRANDO SAÚDE E SEGURANÇA

Os sistemas de gerenciamento integrando-se com a saúde e segurança, normalmente descrevem a cultura e seus componentes a serem observados nos ambientes empresariais. Esta cultura pode ser observada em todas as divisões e departamentos da empresa, como produção, vendas, controle de qualidade, etc., ou seja, deverá estar presente de forma balanceada em todos os processos da empresa.

Uma visão inicial desta verificação da presença de cultura de segurança na empresa é realizar um breve levantamento sobre: se a saúde e segurança do trabalho (SST) é parte integral de todas as operações, se gerentes e supervisores estão presentes no “chão de fábrica” e observam as mesmas regras de SST, se os funcionários possuem um meio de comunicação para identificar perigos e condições de risco, e se de fato os identifica propondo soluções, se todos têm acesso fácil aos Equipamentos de Proteção Individual (EPI) e Coletiva (EPC).

Nas organizações, a cultura é uma combinação entre suas atitudes, comportamentos, crenças, valores, modos de operação e demais características peculiares a empresa ou ramo de negócios. Desta forma, a cultura sociabiliza novos funcionários, define influências e determina valores, que podem ser obtidos através de atitudes positivas de toda a hierarquia, com o envolvimento do maior número possível de trabalhadores, tendo objetivos e metas definidas e esclarecidas para toda a empresa, o estabelecimento de políticas e procedimentos que nortearão as atividades de forma clara e objetiva, treinamentos para todos os níveis, bem como responsabilidades definidas.

Gerências e lideranças promovem a força motivacional e os recursos necessários para o controle das atividades, sem deixar de lado o tão necessário reconhecimento por estes, dos resultados aos seus funcionários para criação de valor agregado, portanto as lideranças devem estar presentes em todas as atividades constantemente, sempre comunicando responsabilidades, autoridades e recursos necessários. Adicionalmente, devem encorajar seus funcionários a reportarem perigos, riscos, sintomas, lesões, sempre de forma a verificar os fatos, esclarecer a sua equipe pensando no bem estar coletivo e tomar as devidas ações necessárias com participação do maior número possível de envolvidos diretos nas atividades.

Os funcionários devem ser envolvidos nas questões de saúde e segurança, pois uma vez que são encorajados a oferecer idéias cujas contribuições são acatadas com seriedade, tornam-se empregados mais satisfeitos e desta forma mais produtivos. Dentre as formas de envolvimento, podemos destacar: comitês laborais, inspeções, análise de perigos e riscos, nas revisões das regras de saúde e segurança, treinando novos e antigos colegas de trabalho, reportando perigos e riscos não rotineiros, participando de investigações de acidentes.

O controle e prevenção dos riscos laborais podem e devem permanentemente ser verificados, desde a implantação até a desativação de uma unidade ou operação ou processo. Os itens mais comumente verificados são os controles de engenharia, práticas de segurança (Programas de Proteção Respiratória (PPR), Programa de Conservação Auditiva (PCA), Higiene Ocupacional (HO), etc.), controles administrativos (permissões de trabalho, procedimentos seguros para as atividades), manutenções preventivas programadas e executadas, preparação para resposta às emergências, programas médicos de saúde do trabalhador.

Para finalizar a integração de sistemas com saúde e segurança, é necessário estabelecer vários treinamentos, que para terem sucesso, alguns pontos deverão ser observados: os treinados devem entender o objetivo do treinamento, a informação deve ser organizada para maximizar a efetividade, se possível aplicar atividades práticas com os novos conhecimentos adquiridos, obter um retorno dos treinados através de uma breve pesquisa de opinião para melhoramento dos próximos treinamentos, avaliar e monitorar a aplicação do treinamento na prática diária.

Os treinamentos devem ser aplicados para funcionários, novos funcionários, prestadores de serviços, empregados que utilizam EPI e/ou trabalham em áreas de alto risco. Gerentes e lideranças devem ser incluídos nos treinamentos, porém o importante é deixar claro que estes devem modelar o exemplo, e estarem bem esclarecidos da importância da saúde e segurança para a obtenção do sucesso do negócio empresarial.

### 3.2.1 METODOLOGIA INICIAL

O Presente trabalho, de posse dos questionários preparados pelo autor conforme descrito anteriormente, foi apresentado a Empresa A primeiramente para as lideranças da empresa, ou seja, para a gerência e supervisão apenas, pois a intenção é observar como estas atuam frente as linhas de trabalho nas questões comportamentais.

A empresa A, por medida de segurança e a pedido da mesma, será mantido em sigilo o seu nome, porém para descrever um pouco da empresa e situar o leitor, o objeto de análise é uma indústria química, produtora de moléculas orgânicas através de rotas de sínteses, envolvendo diversos produtos de alta periculosidade como solventes orgânicos inflamáveis, substâncias orgânicas consideradas tóxicas e cancerígenas, bem como sustâncias químicas inorgânicas também envolvendo alta toxicidade por tratar-se de substâncias que afetam a circulação sanguínea humana, podendo causar morte em caso de inalação dos pós ou gases liberados por esta substância.

A empresa A possui 280 funcionários, sendo distribuídos da seguinte forma: 130 funcionários alocados nas áreas administrativas e 150 funcionários nas funções nas funções industriais ou “chão de fábrica”. A empresa conta com a presença de dois Técnicos de Segurança do Trabalho que atuam em dois dos três turnos da empresa. O sistema de gestão OHSAS 18001:2007 foi implantado na empresa, porém ainda assim é observado dificuldades nas questões de saúde e segurança relativas ao comportamento dos funcionários. A CIPA faz-se presente em todos os setores da indústria, mas com uma atuação maior voltada às áreas industriais.

O questionário preliminar, preenchido pelas gerências e supervisão, foi aplicado da seguinte forma: a) Todos os gerentes e supervisores foram convocados a participar de uma reunião inicial, onde foi explanado os motivos da avaliação e como a mesma seria realizada na empresa; b) Foi realizado a leitura de todo o questionário preliminar para dirimir qualquer dúvida que pudesse existir na interpretação do mesmo; c) Explanado que não havia respostas certas ou erradas, mas que as perguntas foram elaboradas para promover uma reflexão inicial sobre a visão em saúde e segurança por parte das lideranças; d) Instruídos que o questionário deveria ser levado para ser preenchido num prazo determinado de 5 dias úteis a partir da data desta reunião inicial; e) Os questionários devem ser preenchidos de forma anônima, ou seja, sem a identificação de quem o preencheu; f) nenhum funcionário seria entrevistado a dar esclarecimentos de suas respostas, para evitar constrangimentos e possíveis distorções nas mesmas; g) No prazo determinado os questionários foram colocados dentro de uma caixa lacrada que ficou disposta em uma sala de reunião da empresa onde as pessoas depositavam aleatoriamente seus questionários preenchidos sem identificar-se.

Os questionários foram lidos, as médias das respostas computadas e a partir de então foi possível fazer uma correlação direta de como as lideranças entendem as questões de saúde e segurança, onde as interpretações diretas baseadas nas frases selecionadas foram realizadas pelo autor deste trabalho em resultados e discussão.

A visão inicial da cultura comportamental na empresa pode ser obtida com o auxílio do questionário proposto pela OSHA, a partir da visão das lideranças da empresa. Não Existem respostas certas ou erradas, mas aquelas que mais se identificam com a realidade dos fatos.

Questionário preliminar para gerência e supervisão, baseado na OSHA, adaptado pelo autor.

1. É comum meus subordinados levantarem problemas de saúde e segurança e corrigirem o problema por conta própria;  
 Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca
2. As possíveis fontes de acidentes são em sua maioria identificadas;  
 Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca
3. Diante de um acidente eu tenho conhecimento para ajudar na solução do problema;  
 Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca
4. Eu estou presente no "chão de fábrica" com meus subordinados observando a segurança todos os dias;  
 Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca
5. Eu conheço e sigo todas as regras de segurança que meus funcionários também devem seguir;  
 Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca
6. Quando eu preciso clarificar alguns tópicos de segurança eu converso diretamente com meus subordinados a respeito;  
 Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca
7. Meus subordinados têm total acesso a todas as ferramentas e equipamentos necessários para executar seus trabalhos de forma segura e são devidamente instruídos para tal;  
 Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca
8. As pessoas mais experientes são estimuladas a auxiliar as que estão em fase de aprendizado;  
 Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca
9. Eu sempre estou a par do status da segurança e seus projetos na minha empresa, e meus subordinados sabem como eu me sinto em relação a isto;  
 Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca
10. Nós conseguimos sempre um retorno positivo nos investimentos em segurança;  
 Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca
11. Sempre participo das reuniões de segurança, sem delegar minha presença;

( ) Sempre ( ) Quase sempre ( ) Raramente ( ) Nunca

12. Eu conheço onde um acidente pode acontecer e meu papel é envolver-se no assunto para resolvê-lo;

( ) Sempre ( ) Quase sempre ( ) Raramente ( ) Nunca

13. Eu tenho conhecimento suficiente sobre processos de segurança e sou capaz de falar a respeito com meus subordinados, outros grupos de trabalho, inclusive ministrar treinamentos;

( ) Sempre ( ) Quase sempre ( ) Raramente ( ) Nunca

14. Eu estou sempre observando o que cada subordinado tem de melhor e sou capaz de reconhecê-los pelos seus esforços;

( ) Sempre ( ) Quase sempre ( ) Raramente ( ) Nunca

15. Eu entendo que todas as pessoas cometem erros e vejo isto como uma oportunidade de aprendizado e crescimento;

( ) Sempre ( ) Quase sempre ( ) Raramente ( ) Nunca

16. As minhas maiores satisfações vêm de caminhar no “chão de fábrica” e aprender com meus subordinados;

( ) Sempre ( ) Quase sempre ( ) Raramente ( ) Nunca

17. Sou mais preocupado com os valores positivos em segurança do trabalho do que com as próprias regras;

( ) Sempre ( ) Quase sempre ( ) Raramente ( ) Nunca

18. Se meus subordinados sabem fazer o trabalho de forma segura eu sempre os reforço, porém se eles não sabem como fazer de forma segura eu os ensino;

( ) Sempre ( ) Quase sempre ( ) Raramente ( ) Nunca

19. Meus subordinados ajudaram a formar minha visão de segurança que agora eles dividem e apoiam comigo;

( ) Sempre ( ) Quase sempre ( ) Raramente ( ) Nunca

20. Eu reconheço que minhas ações dizem mais que palavras a respeito da segurança, então eu sempre atuo com a crença que segurança é o valor chave da organização;

( ) Sempre ( ) Quase sempre ( ) Raramente ( ) Nunca

21. Antes de encaminhar meus subordinados para treinamento, eu reforço meus próprios conhecimentos sobre os programas de segurança para poder apoiá-los pós-treinamento em seus esforços para promoção da segurança;

( ) Sempre ( ) Quase sempre ( ) Raramente ( ) Nunca

A partir desta pré-análise é possível identificar as falhas iniciais, bem como iniciar o trabalho do pensamento de como aplicar o comportamento seguro para ampliar a cultura de saúde e segurança na empresa A.

### 3.3 METODOLOGIA DE AVALIAÇÃO DA SAÚDE E SEGURANÇA EXISTENTE

Nesta fase do trabalho, após a avaliação prévia através do questionário preliminar, a avaliação da gestão da empresa, focado nas questões de saúde e segurança sob a ótica comportamental, será realizado a aplicação de quatro questionários divididos da seguinte forma:

1. Envolvimento da direção, gerência e funcionários;
2. Análise do local de trabalho;
3. Controle e prevenção de riscos ocupacionais;
4. Treinamento em saúde e segurança.

Os questionários, preenchidos pelo grupo de trabalho, composto por um presidente, cinco diretores, dez gerentes, quinze supervisores e vinte e cinco funcionários, foram aplicados da seguinte forma: a) Todo o grupo de trabalho foi convocado a participar de uma reunião inicial, onde foi explanado os motivos da avaliação e como a mesma seria realizada na empresa; b) Foi realizado a leitura dos quatro questionários para dirimir qualquer dúvida que pudesse existir na interpretação do mesmo; c) Explanado que não havia respostas certas ou erradas, mas que as perguntas foram elaboradas para promover uma reflexão sobre a visão em saúde e segurança por parte do grupo de trabalho; d) Instruídos que os questionários deveriam ser levados para serem preenchidos num prazo determinado de 10 dias úteis a partir da data desta reunião inicial; e) Os questionários devem ser preenchidos de forma anônima, ou seja, sem a identificação de quem o preencheu; f) nenhum funcionário seria entrevistado a dar esclarecimentos de suas respostas, para evitar constrangimentos e possíveis distorções nas mesmas; g) No prazo determinado os questionários foram colocados dentro de uma caixa lacrada que ficou disposta em uma sala de reunião da empresa onde as pessoas depositavam aleatoriamente seus questionários preenchidos sem identificar-se; h) ademais, todo

o grupo de trabalho foi orientado a ser flexível e utilizar o bom senso prático ao julgarem suas respostas.

O grupo composto por vinte e cinco funcionários foi elaborado a partir da seleção pelos seus próprios supervisores, sob o critério que deveriam ter mais de dois anos de empresa, para assegurar que tivessem conhecimento suficiente desta, de modo a avaliar com mais precisão as percepções da saúde e segurança.

O restante do grupo de trabalho foi composto por todos os funcionários que exercem a função de presidente, diretores, gerentes e supervisores. Ao final o grupo completo de trabalho totalizou cinqüenta e seis funcionários.

Algumas expressões utilizadas nos questionários merecem atenção quanto a interpretação e quantificação, baseados nas sugestões da OSHA:

- Alguns: significa “menos da metade”;
- Maioria: significa “um pouco mais da metade”;
- A grande maioria: significa “aproximadamente entre 80 a 90%”;
- Todos: significa “Aproximadamente 95%”.

Os questionários possuem afirmativas que devem ser selecionadas baseadas em uma escala decrescente de apresentação, ou seja, a única alternativa que deverá ser selecionada será escolhida baseada na que mais se aproxima da realidade da empresa, sendo a primeira alternativa oferecida a mais ideal para a saúde e segurança, e a última alternativa a mais distante das necessidades de saúde e segurança nas empresas, portanto todas as alternativas deverão ser lidas antes de assinalar a resposta para cada quesito em análise.

### 3.3.1 Questionário parte 1: Envolvimento da direção, gerência e funcionários;

Assinalar um “X” na resposta que mais se aproxima a sua realidade.

#### A) Clareza da política de Saúde e Segurança no local de trabalho:

- Existe uma política de Saúde e Segurança e todos os funcionários aceitam, podem explicar e entendê-la completamente;
- Existe uma política de Saúde e Segurança e a maioria dos funcionários podem explicá-la;

- Existe uma política de Saúde e Segurança e alguns funcionários podem explicá-la;
- Existe uma política de Saúde e Segurança escrita (ou falada, mencionada onde é apropriado);
- Não existe uma política de Saúde e Segurança.

B) Objetivos e Metas de Saúde e Segurança são estabelecidos e comunicados

- Todos os funcionários são envolvidos no desenvolvimento dos objetivos e metas de saúde e segurança, podem explicar os resultados desejados e como os resultados são medidos;
- A maioria dos funcionários pode explicar os resultados e as medidas para alcançá-los;
- Alguns funcionários podem explicar os resultados e as medidas para alcançá-los;
- Existem os objetivos e metas estabelecidos de forma escrita (ou falada, mencionada onde é apropriado);
- Não existem objetivos e metas estabelecidos.

C-1) Direção e Gerência

- Todos os funcionários podem dar exemplos do compromisso da Direção e Gerência para a saúde e segurança;
- A maioria dos funcionários pode dar exemplos do compromisso da Direção e Gerência para a saúde e segurança;
- Alguns funcionários podem dar exemplos do compromisso da Direção e Gerência para a saúde e segurança;
- Existe a evidência que a Alta Direção é compromissada com a saúde e segurança;
- Saúde e segurança não é um valor ou preocupação da Alta Direção.

C-2) Exemplo da Direção e Gerência

- Todos os funcionários reconhecem que a Direção e Gerência sempre seguem as regras e dirigem-se para o mesmo comportamento dos demais;
- A Direção e Gerência seguem as regras e normalmente dirigem-se para o mesmo comportamento dos demais;

- A Direção e Gerência seguem as regras e eventualmente dirigem-se para o comportamento dos demais;
- A Direção e Gerência geralmente seguem apenas as regras básicas de saúde e segurança;
- A Direção e Gerência não seguem as regras básicas de saúde e segurança.

D) Envolvimento dos funcionários

- Todos os funcionários têm conhecimento (propriedade) da saúde e segurança e podem explicar seu papel neste contexto;
- A maioria dos funcionários sente que eles têm um impacto positivo na identificação e resolução das questões de saúde e segurança;
- Alguns funcionários sentem que eles têm um impacto positivo na saúde e segurança;
- Os funcionários geralmente sentem que seus apontamentos em saúde e segurança serão considerados pelos seus superiores;
- O envolvimento dos funcionários nas questões de saúde e segurança não são encorajados nem reconhecidos;

E) Comunicação das responsabilidades de saúde e segurança

- Todos os funcionários podem explicar qual comportamento é esperado deles;
- A maioria dos funcionários pode explicar qual comportamento é esperado deles;
- Alguns funcionários podem explicar qual o comportamento é esperado deles;
- Os Comportamentos esperados, geralmente, podem ser explicados verbalmente por alguns funcionários;
- A expectativa de comportamento e as responsabilidades para trabalhos específicos são geralmente desconhecidos ou difíceis de serem encontrados no ambiente de trabalho;

F) Autoridade e recursos para a saúde e segurança

- Todos os funcionários acreditam que eles têm a autoridade e os recursos necessários para encontrarem suas responsabilidades;
- A maioria dos funcionários acredita que eles têm a autoridade e os recursos necessários para encontrarem suas responsabilidades;

- Autoridades e recursos são claramente explicados por todos, mas existe uma relutância para usá-los;
- Autoridade e recursos existem, mas a maioria é controlada pelos supervisores;
- Toda a autoridade e recursos são provenientes da supervisão e não são delegados;

#### G) Responsabilidade

- Todo o pessoal é responsável e todos os comportamentos são dirigidos com consequências apropriadas;
- O sistema de responsabilidade está presente no ambiente, mas as consequências tendem a ser utilizadas apenas para os comportamentos negativos;
- O pessoal geralmente é responsável, mas as consequências e os reconhecimentos não seguem padrões comportamentais;
- Existe alguma responsabilidade, mas nem sempre é atingida, ou é falha;
- Não existe esforço em direção à responsabilidade;

#### H) Revisão do Programa de saúde e segurança

- Na revisão do programa, um processo que dirige a uma melhoria contínua é utilizado;
- Uma revisão do programa é conduzida ao menos uma vez ao ano e dirige para modificações apropriadas do mesmo;
- A revisão do programa é realizada, mas não dirige para todas as mudanças necessárias;
- As mudanças nos programas são conduzidas por eventos como acidentes ou incidentes.
- Não existe um processo de revisão do programa.

#### 3.3.2 Questionário parte 2: Análise do local de trabalho

##### A-1) Identificação de Riscos (inspeção técnica)

- As inspeções técnicas são conduzidas comprehensivelmente com regularidade e os resultados das ações corretivas e as atualizações dos riscos são inventariados;
- As inspeções técnicas são conduzidas periodicamente e dirigem para as apropriadas ações corretivas;
- As inspeções técnicas são conduzidas, mas as ações corretivas normalmente demoram a ser implementadas;
- Existem inspeções técnicas em resposta aos acidentes, reclamações, ou verificação de conformidades somente;
- Não existem inspeções técnicas sendo conduzidas;

#### A-2) Identificação de Riscos (análise de mudanças)

- Todos os projetos ou novas instalações, processos, material ou equipamento são completamente revisados por um time com competência técnica, envolvendo os funcionários que serão afetados pelos mesmos;
- Todos os projetos ou novas instalações, processos, material ou equipamento são completamente revisados por um time com competência técnica;
- Os projetos ou novas instalações, processos, material ou equipamento são revisados;
- A revisão dos projetos, novas instalações, processos, materiais ou equipamentos são conduzidos na ocorrência de um problema;
- Não há sistema para revisão dos riscos dos projetos ou novas instalações;

#### A-3) Identificação de Risco (análise de trabalhos e processos);

- Uma análise de risco existe para todos os tipos de trabalho, processos e materiais, e esta análise é entendida (compreendida) por todos os funcionários e eles utilizam estas análises em seus trabalhos diários e rotineiros;
- Uma análise de risco existe para todos os tipos de trabalho, processos e materiais, e esta análise é entendida (compreendida) por todos os funcionários;
- Uma análise de risco existe para todos os tipos de trabalho, processos ou fases, e é entendida (compreendida) pela maioria dos funcionários;

- Um programa de análise de riscos existe, mas poucos têm consciência desta análise de risco;
- Não existe uma análise sistemática e rotineira para avaliação dos riscos do local de trabalho;

#### A-4) Identificação de Riscos (inspeção)

- Funcionários e supervisores são treinados a conduzir rotineiramente inspeções em conjunto, e todos os itens apontados são corrigidos;
- Inspeções são conduzidas e todos os itens apontados são corrigidos, e raramente estes riscos são encontrados novamente;
- Inspeções são conduzidas e a maioria dos itens apontados são corrigidos, mas ainda existem alguns itens que não foram completamente corrigidos;
- Um programa de inspeção existe, mas as ações corretivas não são completadas, riscos continuam presentes nos locais de trabalho;
- Não existe um programa de inspeção rotineira nos locais de trabalho e muitos riscos podem ser encontrados;

#### B) Sistema de comunicação de riscos

- Existe um sistema de comunicação de riscos, e os funcionários sentem-se confortáveis tanto para utilizá-lo como nas correções dos riscos por iniciativa própria;
- Existe um sistema de comunicação de riscos, e os funcionários sentem-se confortáveis para utilizá-lo;
- Existe um sistema de comunicação de riscos, e os funcionários sentem que podem utilizá-los, mas o sistema de resposta é lento;
- Existe um sistema de comunicação de riscos, mas os funcionários não têm receptividade ou clareza em como utilizá-los;
- Não existe um sistema de comunicação de riscos e/ou os funcionários não estão confortáveis em comunicá-los;

#### C) Investigação de Acidentes e Incidentes

- Todos os danos produzidos por acidentes ou quase acidentes são investigados em sua causa raiz com medidas preventivas eficazes;

- Todas as comunicações e observações de possíveis incidentes são investigadas e ações preventivas são implementadas;
- As comunicações de incidentes são investigadas, e as causas do acidente e devidas correções podem ter sido inadequadas;
- Algumas investigações de incidentes ocorrem, mas as causas raízes raramente são identificadas e a implementação das ações são pouco postas em prática;
- Lesões também não são investigadas ou ocorrem de forma limitada apenas para conformidade de sistema ou legislação;

D) Análise de lesões e doenças do trabalho

- Os dados de tendências provenientes dos exames e consultas médicas são completamente analisados e apresentados a todos, as causas comuns são comunicadas, as gerências envolvem-se na prevenção, os funcionários estão conscientes destas tendências, causas e entendem a prevenção necessária;
- Os dados de tendências são completamente analisados e apresentados a todos, as causas comuns são comunicadas, as gerências envolvem-se na prevenção;
- Os dados são coletados, analisados e as causas comuns são comunicadas aos supervisores;
- Os dados são coletados, analisados, mas não largamente divulgados para a prevenção;
- Pouco ou nenhum esforço é realizado para analisar os dados e tendências, causas e prevenções.

3.3.3 Questionário parte 3: Controle e prevenção de riscos ocupacionais

A) Controle efetivo e oportuno de riscos

- Os controles de riscos estão presentes nos ambientes de trabalho, são conhecidos e suportados pela força de trabalho, concentrados em controles de engenharia e procedimentos seguros de trabalho;

- Os controles de riscos estão presentes nos ambientes de trabalho com a seguinte prioridade: controle de engenharia, procedimento seguro de trabalho, controles administrativos, e equipamentos de proteção individual (nesta ordem de prioridade);
- Os controles de riscos estão presentes nos ambientes de trabalho, mas há dependência dos equipamentos de proteção individual (EPI);
- Os controles de riscos estão presentes nos ambientes de trabalho, mas há uma enorme dependência do uso de EPI;
- O controle de riscos não está completo e/ou efetivo e/ou apropriado;

**B) Manutenção de equipamentos e instalações**

- Os operadores são treinados a reconhecer as necessidades de manutenções e atuam e mantém em ordem a programação de manutenção preventiva;
- Existe um efetivo programa de manutenção preventiva aplicável a todos os equipamentos;
- Existe um programa de manutenção preventiva e usualmente é seguido, exceto para altas prioridades;
- Existe um programa de manutenção preventiva, mas com freqüência é permitido deixar de lado ou realizar outros trabalhos;
- Existe pouca ou nenhuma atenção com a manutenção preventiva, pois manutenção corretiva é a regra presente;

**C-1) Preparo e planejamento para emergências**

- Existe um efetivo plano de resposta às emergências e os funcionários sabem exatamente como proceder, sendo resultado de efetivo planejamento, treinamento e exercícios práticos de simulados;
- Existe um efetivo plano de resposta às emergências e os funcionários têm um bom entendimento das responsabilidades, sendo resultado de efetivo planejamento, treinamento e exercícios práticos de simulados;
- Existe um efetivo plano de resposta às emergências e uma equipe para atendê-lo, mas outros funcionários não têm ciência ou entendimento de suas responsabilidades;

- Existe um efetivo plano de resposta às emergências, mas os treinamentos e exercícios práticos de simulados são fracos e os funcionários não têm entendimento do seu real papel nos simulados ou numa eventual emergência;
- Pouco ou nenhum esforço é direcionado ao preparo para respostas às emergências;

#### C-2) Equipamentos de emergência

- As instalações são completamente equipadas para emergências; todos os equipamentos e sistemas estão nos devidos lugares identificados conforme o projeto e são testados periodicamente; todos os funcionários do setor sabem como usar os equipamentos de emergência e são comunicados durante as emergências;
- As instalações são bem equipadas para emergência com telefones de contato emergencial e direções de abandono; a maioria dos funcionários do setor sabe como usar os equipamentos de emergência e são comunicados durante as emergências;
- Telefones de contato emergencial, direções de abandono e equipamentos de emergência estão nos devidos lugares, mas somente o time de atendimento à emergência sabe o que fazer;
- Telefones de contato emergencial, direções de abandono e equipamentos de emergência estão nos devidos lugares, mas os funcionários demonstram pouca consciência dos mesmos;
- Existe pouco ou nenhum esforço realizado para prover equipamentos e informações para atendimentos às respostas às emergências;

#### D-1) Programas Médicos (Médico do Trabalho)

- O Médico do Trabalho está regularmente nos ambientes de trabalho e demonstra estar completamente comprometido com a saúde dos trabalhadores;
- O Médico do Trabalho está envolvido nas avaliações e treinamentos dos riscos ocupacionais;
- O Médico do Trabalho é consultado em relação às significantes preocupações de saúde além dos acidentes;

- O Médico do Trabalho está presente, mas normalmente concentra suas atividades nos funcionários que reclamam de dores;
- A assistência do Médico do Trabalho é raramente requerida ou providenciada;

#### D-2) Programas Médicos (cuidados emergenciais)

- As pessoas completamente treinadas e preparadas para os primeiros socorros, como médico(s), enfermeiro(s) e auxiliar(es) de enfermagem, estão sempre disponíveis na empresa;
- Os funcionários treinados nas habilidades básicas de primeiros socorros estão disponíveis na empresa em todos os turnos de trabalho;
- Os funcionários treinados nas habilidades básicas de primeiros socorros estão presentes na empresa, bem como a assistência médica hospitalar estão disponíveis somente no horário administrativo;
- Os funcionários treinados nas habilidades básicas de primeiros socorros estão geralmente presentes na empresa, com uma assistência médica hospitalar próxima a comunidade onde está inserida a empresa;
- Nem o time de primeiros socorros, nem a assistência médica hospitalar podem assegurar a todo o tempo e turnos de trabalho;

#### 3.3.4 Questionário parte 4: Treinamento em Saúde e Segurança

##### A) Aprendizado dos funcionários nos riscos (como proteger a si mesmo e os outros)

- As instalações estão preparadas para atender a alta qualidade do treinamento de riscos dos funcionários, assegurando todos os participantes, e providas de melhorias regularmente, e ainda os funcionários podem demonstrar sua habilidade e o suporte que podem prestar, atendendo todas as áreas através de treinamentos;
- As instalações estão preparadas para atender a alta qualidade do treinamento de riscos dos funcionários, assegurando todos os participantes, e providas de melhorias regularmente;
- As instalações estão providas pelos treinamentos requeridos em Lei e demonstram esforços para incluir todos os funcionários nestes treinamentos;

- Os treinamentos são promovidos quando existe uma necessidade aparente, os funcionários mais experientes são designados para fazê-lo;
- As instalações dependem de experiências e treinamentos informais para encontrar suas necessidades;

B-1) Aprendizado dos supervisores nas responsabilidades e razões subjacentes

- Todos os supervisores assistem as análises de risco dos ambientes de trabalho, asseguram proteções físicas, reforçam os treinamentos, aplicam disciplina, e podem explicar os procedimentos seguros de trabalho baseado nos treinamentos providos a estes.
- A maioria dos supervisores assiste as análises de risco dos ambientes de trabalho, asseguram proteções físicas, reforçam os treinamentos, aplicam disciplina, e podem explicar os procedimentos seguros de trabalho baseado nos treinamentos providos a estes.
- Supervisores têm recebido os treinamentos básicos, aparentemente entendem e demonstram a importância às análises de risco dos ambientes de trabalho, asseguram proteções físicas, reforçam os treinamentos, disciplina e conhecimento nos procedimentos seguro de trabalho;
- Supervisores demonstram esforços responsáveis para encontrar suas responsabilidades em saúde e segurança, mas têm treinamento e conhecimento limitado;
- Não há esforço formal para treinar supervisores nas responsabilidades de saúde e segurança;

B-2) Aprendizado das Direções e Gerências (Alta Direção) e o Gerenciamento do Programa de Saúde e Segurança

- Toda a Alta Direção tem recebido treinamento formal nas responsabilidades do gerenciamento da saúde e segurança, segue as regras e pode explicar seu papel no gerenciamento em saúde e segurança;
- Toda a Alta Direção segue e pode explicar facilmente, seus papéis no gerenciamento em saúde e segurança, mesmo sem um treinamento formal;
- A Alta Direção geralmente demonstra um bom entendimento de seu papel em saúde e segurança e normalmente trabalha o exemplo;

- A Alta Direção é geralmente capaz de descrever seu papel em saúde e segurança, mas com freqüência tem problemas para trabalhar o exemplo;
- A Alta Direção geralmente demonstra pouco entendimento das suas responsabilidades em saúde e segurança;

### 3.3.5 Finalizando a pesquisa

Após ter preenchido o questionário, é hora de tabular os dados, é preciso avaliar e comparar o que pensam os funcionários, gerentes, supervisores, diretores, etc. e se estes estão alinhados em seus pensamentos sobre saúde e segurança. É interessante nesta parte ter anotações particulares que auxiliarão no diagnóstico da avaliação da cultura de segurança comportamental nos ambientes de trabalho.

Ao final um plano de ação que descreva o que, quem, quando, onde e como, deverá ser estabelecido e compartilhado com todos os funcionários para resolução dos problemas. Podem-se criar comitês multidisciplinares para iniciar os trabalhos.

## 3.4 CRIANDO MUDANÇAS

O diagnóstico levantado no item anterior servirá para direcionar as possíveis e futuras mudanças, que deverão estar estabelecidas num planejamento estratégico. Para implementar as ações de segurança, alguns pontos devem ser considerados, dentre eles: obstáculos para o sucesso, um roteiro estratégico compartilhado com todos os funcionários, melhoria contínua no gerenciamento, dentre outros.

Após uma breve avaliação dos possíveis obstáculos, deve ser preparado um planejamento estratégico para que um programa de melhoria em saúde e segurança possa ser estabelecido. Neste planejamento devem ser observados os seguintes itens:

1. Comprometimento da Alta Direção – a mesma deve entender os reais motivos, apoiar e prover os recursos necessários, portanto estudar cautelosamente junto à alta direção antes de qualquer medida ou atitude;

2. Construção de comprometimento pela organização – estabelecer relações entre as gerências, supervisões e funcionários. Deixar claro os papéis, responsabilidades e ser cauteloso e ponderado.
3. Construção de confiança – confiança é a parte mais crítica de um processo de aceitação da mudança de cultura, o gerenciamento deve entender que este item é importante e vai além de todos os outros detalhes. A confiança ocorre em diferentes níveis dentro da organização e o quanto mais houver união melhor será o sucesso.
4. Conduzir autoavaliação e estabelecer um nível de referência onde se deseja alcançar, baseado em outras empresas ou negócios que obtiveram sucesso.
5. Treinamento Inicial – deve ocorrer em todos os níveis da organização, de preferência separados por níveis hierárquicos, pois deverá ser trabalhada a questão dos papéis e as responsabilidades de cada um. O treinamento deve abordar além dos temas de saúde e segurança necessários, o trabalho em equipe, reconhecimento de riscos, procedimentos de comunicação.
6. Estabelecer um grupo de facilitadores – com representantes de todos os níveis e setores que deverão entender os problemas e apoiar as soluções para dirimi-los.
7. Desenvolver a “visão” de segurança – definir uma política, objetivos e metas para toda a organização envolvendo os temas de saúde e segurança.
8. Alinhamento organizacional – estabelecer um compartilhamento da visão em saúde e segurança, objetivos e metas versus produtividade, ou seja, deve haver um equilíbrio saudável entre todos os temas e áreas de trabalho.
9. Definição de papéis e responsabilidades – deve-se ter claro e definido para todos os níveis da organização em relação à saúde e segurança. Saúde e segurança devem ser vistas por todos como uma responsabilidade.
10. Desenvolver o sistema de Responsabilidade - para todos os níveis da organização. Todos devem atuar sob as mesmas regras e apoiar as mesmas responsabilidades de suas áreas. O sinal de que a cultura de saúde e segurança é forte na organização pode ser observado quando o individual apóia o coletivo e vice-versa nas responsabilidades.
11. Sistema de medição – Criar mecanismos de medição dos níveis de saúde e segurança, divulgar e prover o retorno, seja positivo ou não, e encorajar as pessoas à melhoria contínua sempre.

12. Criar política de reconhecimento – prêmios, incentivos, cerimônias, para que haja motivação pró-ativa.
13. Treinamento de conscientização e abertura – é recomendável estabelecer um marco inicial do programa, como por exemplo, cerimônia para iniciar uma nova era em saúde e segurança.
14. Implementar as mudanças necessárias – caso contrário o programa cairá em descrédito.
15. Medição do desempenho constante, comunicar os resultados e celebrar o sucesso.
16. Apoio contínuo – reforços necessários e constantes, retornos, reavaliações, diálogos de segurança, ações corretivas, treinamentos periódicos de reciclagem.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A Empresa A, decidiu realizar a avaliação proposta pela OSHA para detectar as possíveis dificuldades no comportamento de seus funcionários com o propósito de tomar medidas de correção para melhoria contínua de seus conhecimentos, habilidades e atitudes. Embora a empresa possua certificação OHSAS 18001:2007, a mesma vinha enfrentando dificuldades nas questões comportamentais por parte de todos os níveis hierárquicos. A empresa A está estabelecida há 15 anos no mercado de produtos químicos, e conforme descrita anteriormente possui um SESMT, CIPA, além da OHSAS 18001:2007 conforme descrito anteriormente.

A empresa necessitava de uma avaliação objetiva de como poderia entender melhor as questões comportamentais em saúde e segurança do trabalho, porém algumas avaliações que foram propostas anteriormente a este trabalho através de um grupo de gerente e supervisores conduziram para avaliações subjetivas, o que não proporcionaram melhoria contínua no sistema de gestão. Portanto, após avaliar os questionários da OSHA, foi possível adaptá-lo para a realidade brasileira, de modo a avaliar as questões comportamentais de saúde e segurança de forma objetiva conduzindo para uma reflexão, onde seja possível tomar ações de melhoria.

O resultado médio da empresa A está no Anexo A, onde foram tabuladas todas as respostas a partir da média obtida. A partir desta média, a interpretação foi realizada a partir da frase selecionada, que leva a uma análise reflexiva e a proposição de ações de melhoria.

A avaliação mostrou que a empresa possui algumas dificuldades em entender como funcionam as questões de saúde e segurança, bem como precisa tomar medidas corretivas com a finalidade de melhorar o ambiente de trabalho, tornando-o mais seguro e produtivo. Tais dificuldades poderão lidas nos comentários dos questionários.

Na préavaliação realizada apenas com a gerência e supervisão, verificou-se que estes dois níveis possuem algumas dificuldades em entender as questões de saúde e segurança, que devem ser analisadas antes de se aplicar os quatro questionários, conforme listadas abaixo:

- A supervisão e gerência entendem que não estão presentes no “chão de fábrica” o mínimo suficiente para acompanhar as questões de Saúde e Segurança do Trabalho (SST);
- Quando precisam clarificar alguns tópicos de segurança, raramente conversam diretamente com seus subordinados a respeito;
- Em relação aos projetos presentes na empresa, raramente estão a par do status de saúde e segurança em relação a estes;
- Raramente participam diretamente das reuniões que envolvem a segurança, e delegam sua participação para outros funcionários;
- Tem pouco conhecimento sobre os processos de segurança e não sentem se totalmente capacitados de falar com seus subordinados ou ministrar treinamentos;
- Estão mais preocupados com o cumprimento de regras do que com os valores da segurança;
- A visão própria que tem de segurança raramente provém do entrosamento com os subordinados;
- Quando seus funcionários são encaminhados para treinamentos de segurança, raramente reforçam seus próprios conhecimentos referentes ao que está sendo ministrado aos seus funcionários de modo a ter condições de apoiá-los nas mudanças necessárias pós-treinamento.

Os quatro questionários também apresentaram algumas dificuldades no entendimento, que serão descritas abaixo.

O questionário parte 1, apresenta as principais dificuldades observadas no envolvimento da direção, gerência e funcionários nas questões de SST, dentre as quais:

- A maioria dos funcionários sabe que há uma política de SST, mas não conseguem explicá-la;
- Os Objetivos e Metas foram elaborados sem envolvimento dos funcionários, bem como não são explicados pela maioria;

- A alta direção está compromissada formalmente nas questões de SST, mas não consegue demonstrar na prática, evidências do cumprimento das regras básicas em SST;
- Os funcionários conhecem apenas as regras básicas de SST, mas não têm propriedade para avaliar uma situação anormal, e não consegue explicar o seu papel neste contexto, nem o que é esperado deles em termos de comportamento em SST;
- As autoridades e responsabilidades não estão claramente definidas, muitos sentem dificuldades em atuar positivamente em SST, por medo de interferência no sistema fabril;
- Não há um padrão claro de reconhecimento, apenas aplicações de sanções legais quando algo sai fora dos padrões estabelecidos em Lei;
- As revisões dos programas ocorrem ao menos uma vez ao ano, mas as ações de correção não demonstraram claramente a melhoria contínua de forma concreta com fatos e dados para tal.

O questionário parte 2 apresenta alguns pontos para melhoria em relação a análise do local de trabalho, que segue:

- As ações corretivas provenientes dos Levantamentos de Perigos e Riscos Ocupacionais (LPRO) demoram a ser executadas;
- Nem todos os projetos ou novas instalações contemplam a participação de um time com competência técnica bem como os funcionários que serão afetados pela mudança, projeto ou instalação;
- Existe a evidência de trabalhos não rotineiros sendo executados sem a devida Análise Preliminar de Risco (APR) ou Permissão para Trabalho (PT);
- Os funcionários não recebem treinamento para identificação de riscos nas inspeções de trabalho, pois existem vários riscos presentes no ambiente que não são detectados e ainda tidos como normais;
- A comunicação de risco é precária, não existe um canal formal de comunicação e a maioria dos funcionários não se sentem confortáveis para realizar tal comunicação;
- Os dados coletados e apresentados pela saúde ocupacional através dos exames laboratoriais e consultas médicas não são apresentados

às gerências para que tomem as devidas ações de correção, nem são apresentados de forma coletiva aos funcionários.

O questionário parte 3 avaliou o controle e prevenção de riscos ocupacionais, apontando:

- Os controles de riscos encontram-se na forma primária, ou seja, alguns equipamentos são projetados ou desenvolvidos de forma a minimizar danos a saúde humana, e existe ainda grande dependência do uso de EPIs, sendo este focado sempre como ação principal na prevenção à saúde;
- Os funcionários sentem dificuldades em apontar necessidades de manutenção; apesar de existir um programa de manutenção preventiva, foram evidenciados alguns equipamentos com ruído ou vibração além do normal, e nenhum funcionário do setor tomou a iniciativa de solicitar uma verificação do equipamento para discussão com seus supervisores;
- Existe um plano de resposta para atendimento às emergências, mas apesar dos treinamentos em simulados, muitos funcionários sentem dificuldades em saber como proceder em tal situação, bem como de suas autoridades e responsabilidades diante da mesma;
- Os equipamentos necessários para um eventual atendimento emergencial encontram-se disponíveis na empresa, porém, com freqüência alguns deles, encontram-se obstruídos, sem um teste periódico, apenas com a manutenção preventiva conforme calendário;
- Não é observado a presença do médico do trabalho com freqüência regular no “chão de fábrica”, apenas disponível para atendimento ambulatorial.

O questionário parte 4 avaliou o treinamento em saúde e segurança, de forma mais efetiva, ou seja, além do exigido em legislação e desta forma observando se os funcionários compreenderam o que foi exposto nos treinamentos, destacamos alguns pontos de melhoria:

- Os funcionários, apesar de receberem treinamentos de modo formal, não conseguem demonstrar algumas habilidades pelo conhecimento recebido, bem como não praticam os novos conhecimentos em suas

atitudes diárias, o que significa que os treinamentos propostos não foram suficientes e precisam ser revistos e refeitos;

- Os supervisores não têm capacitação suficiente em SST para garantir uma evolução, pois têm conhecimento confuso e divergente em relação ao mesmo, e conseguem explicar apenas alguns conhecimentos básicos;
- A alta direção não recebe treinamentos formais em SST, possui dificuldade em participar de tais temas e com freqüência tem dificuldade para trabalhar o exemplo.

A Empresa A decidiu montar um comitê de SST envolvendo todos os setores e os principais funcionários afetados pelos apontamentos para discutir e traçar medidas corretivas para garantir melhoria contínua do sistema de gestão SST, não apenas trabalhado pelo SESMT.

Os trabalhos de melhoria iniciaram com discussões na alta direção para o recebimento das informações corretas, com detalhes e importâncias discutidas, para que a mesma possa apoiar as ações futuras não apenas com palavras, mas com a demonstração de ações concretas em SST.

Os supervisores e gerentes trabalharam várias questões, sendo as principais: melhoria na capacitação em SST através de seminários, treinamentos e fóruns de discussão, e ainda na determinação do comprometimento formal através de revisão do programa de objetivos e metas em SST.

Os demais funcionários receberam treinamentos mais práticos sobre os pontos divergentes apontados na avaliação, bem como um grupo de apoio entre estes foi estabelecido para observarem mais atentamente os fatos que podem ser discutidos para um trabalho de melhoria, nos âmbitos de trabalhos seguros, utilização de análise de riscos nos trabalhos não rotineiros, identificação de perigos e riscos, levantamento de necessidade de manutenção corretiva, formas de comunicação de riscos, definição de atitudes positivas em relação ao comportamento em SST e seu devido reconhecimento.

Após seis meses da avaliação, foi realizada uma reunião com todo o grupo de trabalho que participou das avaliações através dos quatro questionários de forma aberta em um auditório, onde todos os níveis hierárquicos foram unânimes em dizer frente a frente uns dos outros, que a cultura do comportamento seguro trouxe vários benefícios para a empresa, sendo listados por este grupo:

- O reconhecimento dos perigos e riscos está controlado de forma mais organizada, através da efetiva utilização das ferramentas disponíveis, gerando um ambiente com mais dignidade e qualidade de vida;
- Melhorou a harmonia entre os funcionários, todos estão mais responsáveis nas questões de SST para si e para com o próximo;
- A atuação preventiva aos problemas de SST está superior a atuação corretiva, os funcionários observaram os benefícios da prevenção;
- O comportamento seguro auxilia a empresa a ter produtos e serviços com mais qualidade, produtividade, pois os funcionários passaram a ser mais humanizados no ambiente fabril.
- Reduziu o número de reclamações, acidentes e incidentes.

A Empresa A definiu ainda a inclusão de um sistema de diálogo em Saúde, Segurança, Meio Ambiente e Qualidade (SSMAQ) para todos os setores, onde os temas que foram problemas são discutidos nos setores de trabalho 3 vezes por semana, com duração máxima de 5 minutos, seguindo um calendário padrão de temas. O Objetivo principal é manter em ação as conquistas obtidas com a avaliação comportamental em SST e promover sempre a reflexão de forma rápida para evitar o esquecimento e trazer à tona novamente os antigos problemas.

Os ganhos, conforme já discutidos foram muitos, e hoje outras empresas da região buscam a Empresa A, para trocar experiência nas questões de melhoria contínua no comportamento seguro de seus funcionários frente aos trabalhos que realizam.

A Empresa A, apesar de ter vários treinamentos e programas Legais implementados, observou-se em um estágio inicial de comportamento seguro, ou seja, mostrando que a segurança em algumas situações agia mais por instinto que por avaliação, muitas das atividades de segurança eram delegadas para os funcionários do SESMT sem envolvimento dos trabalhadores que são afetados pela problemática, bem como um pequeno distanciamento das gerências nas questões de SST.

Com este trabalho, a Empresa A revelou a importância deste programa, e quer avançar nesta temática de comportamento seguro para buscar ações efetivas, onde práticas de SST sejam espontâneas e independentes de cobrança pelas lideranças, que o hábito de SST seja uma prática natural. Foi revelado a

necessidade de se trabalhar em comitê para buscar através da SST o orgulho organizacional, a preocupação com a conformidade, bem como o cuidado mútuo e a relação inter-equipes.

O questionário, de forma geral, apresenta pontos fortes e fracos. Dentre os pontos fortes, pode-se destacar a objetividade das questões, sem levar o avaliador a pensamentos subjetivos; porém dentre os pontos fracos ou vulneráveis, os questionários não permitem os avaliadores argumentarem, sendo padronizadas as respostas sem justificativas, ou seja, escolhe-se uma resposta sem argumentar as razões pela escolha. O Questionário original apresenta características do país de origem, neste caso os Estados Unidos, por isso foram adaptados para o cenário brasileiro.

## 5 CONCLUSÃO

A metodologia apresentada pela OSHA revela um resultado direto, desde que haja imparcialidade e bom senso nas respostas, pois os mesmos não possuem resultados certos ou errados, mas aquele que mais se aproxima da realidade do dia-a-dia, pois o objetivo deve ser identificá-los para a busca de melhoria contínua em SST. Portanto uma reunião inicial foi elaborada na Empresa A para elucidar tal questão e deixar claro para as pessoas o real interesse da empresa, ou seja, melhorar as questões comportamentais de SST sem haver o prejuízo para nenhuma das partes envolvidas.

O objetivo da empresa A, ou seja, avaliar objetivamente as questões comportamentais voltadas para a saúde e segurança de seus funcionários, foi obtido, pois os questionários levaram os participantes do grupo de trabalho a reflexionarem sobre suas atitudes, como por exemplo, o fato de reconhecerem que a empresa possui diversos mecanismos voltados à saúde e segurança, como uma política definida, a OHSAS 18001:2007 implantada, porém necessitavam trabalhar um pouco mais nestas questões, pois muitos funcionários não sabiam explicar estes mecanismos. Após todo o trabalho realizado, os funcionários admitiram em reunião, que realmente não sabiam explicar vários temas da saúde e segurança na empresa e que muitas vezes não eram participados das elaborações destas políticas da OHSAS 18001:2007. Entretanto, admitiram que o trabalho realizado através dos questionários, promoveu os benefícios esperados, como união, participação e consequentemente maior comprometimento nas questões de saúde e segurança.

Ao entrevistar vários funcionários de vários níveis hierárquicos sobre os benefícios do programa de comportamento seguro após a verificação neste trabalho, os principais benefícios obtidos foram: melhora no nível de entrosamento entre os diversos níveis hierárquicos, melhora de qualidade de vida no trabalho, os objetivos e metas passaram a ser estudados e compartilhados com todos desde o início da definição até a apuração final.

Outro benefício importante observado foi a melhora na autoestima dos funcionários em trabalhar numa empresa que opera com ética e responsabilidade em suas atividades, pois todos os trabalhos e decisões que afetam a vida laboral de todos passou a ser transparente, onde os funcionários podem participar dos pontos

forte e fracos do sistema, bem como auxiliar na avaliação de ameaças e oportunidades do mesmo, e desta forma passaram a apresentar mais sugestões de melhoria e comunicação de possíveis perigos e riscos, trabalhando mais prevenção do que correção.

A resistência à mudança apareceu no início dos trabalhos, principalmente em aceitar as mudanças requeridas nas questões de participação nas definições das políticas de saúde e segurança, mas tratando-se deste obstáculo com cautela e envolvendo os funcionários a pensarem e participarem com sugestões, foi possível apresentar e convencer os funcionários sobre os benefícios de se ter um comportamento seguro sendo avaliado na empresa.

Os resultados obtidos até o momento permitem a verificação de uma melhora no ambiente de trabalho, permeando os diversos setores da empresa. Este trabalho ampliou o grau de humanização no ambiente empresarial, que segundo Bley (2007, p. 139) “Trabalhar para evitar que as pessoas adoeçam e acidentem-se no trabalho é, antes de tudo, trabalhar pela re-humanização do processo produtivo. É auxiliar trabalhadores, empresários, governo e sociedade a recordar, dia após dia, que o ser humano é humano; portanto, não é máquina. Ele é fátil, seu corpo tem limites, ele sente, pensa, age, escolhe, alegra-se, entristece, relaciona-se, produz; enfim, ele simplesmente é.”

O programa de comportamento seguro nas empresas ainda é muito novo, e possui complexidade que demanda estudos mais aprofundados. Recomenda-se a realização de estudos comportamentais complementares com auxílios de psicólogos, pedagogos através do departamento de desenvolvimento humano organizacional.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, I. M. de. **Construindo a culpa e evitando a prevenção: caminhos da investigação de acidentes do trabalho em empresas de municípios de porte médio.** Botucatu, São Paulo, 1997. 2001. 222p. Tese (Doutorado) – Faculdade de Saúde Pública, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.

ASFAHL, C. R. **Gestão de segurança do trabalho e de saúde ocupacional.** São Paulo: Reichmann & Autores Editores, 2005. 446p.

BLEY, J. Z. **Comportamento seguro:** a psicologia da segurança no trabalho e a educação para a prevenção de doenças e acidentes. Curitiba: Editora Sol, 2007. 160p.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **Normas Regulamentadoras.** 1978. Disponível em: [http://www.mte.gov.br/legislacao/normas\\_regulamentadoras/nr\\_01\\_at.pdf](http://www.mte.gov.br/legislacao/normas_regulamentadoras/nr_01_at.pdf). Acesso em: 14 de Outubro de 2009.

CAMPOS, A. A. M. **CIPA Comissão interna de prevenção de acidentes:** uma nova abordagem. 10 ed. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2006. 336p.

MASSERA, C. Segurança Comportamental: mudanças positivas. Revista Proteção, Novo Hamburgo, n. 147, p. 54-58, 2004.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração:** da revolução urbana à revolução digital. São Paulo: Atlas, 2008. 499p.

OCCUPATIONAL SAFETY & HEALTH ADMINISTRATION. **Safety & Health Management Systems eTool.** Washington: United States Department of Labor, 2009. Disponível em: <http://www.osha.gov/SLTC/etools/safetyhealth/index.html>. Acesso em 14 de Outubro de 2009.

PEREZ, R. C. **Emergências tecnológicas.** Sorocaba: Crearte Editora, 2008. 300p.

RIBEIRO NETO, J. B. M.; TAVARES, J. C.; HOFFMANN, S. C. **Sistemas de gestão integrados:** qualidade, meio ambiente, responsabilidade social, segurança e saúde no trabalho. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2008. 328p.

TAVARES, J. C. **Noções de prevenção e controle de perdas em segurança do trabalho.** 6 ed. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2008. 144p.

## GLOSSÁRIO

**Absenteísmo:** ausência do funcionário ao trabalho especialmente por motivo de doença ou dano físico.

**Acidente:** ocorrência imprevista e indesejável relacionada com as atividades da empresa e/ou empresas prestadoras de serviços, fornecedores, autônomos e visitantes, nas dependências da empresa, capazes de causar danos à propriedade e/ou integridade física das pessoas.

**Andragogia:** ciência que estuda o processo de educação de adultos através de seus interesses e experiências, com base em práticas aplicáveis no dia-a-dia.

**Atitude insegura (ato):** é o ato de se expor consciente ou inconscientemente aos riscos potenciais de causar doenças ou acidentes do trabalho.

**Condição insegura:** máquinas, equipamentos ou instalações que ofereçam riscos de acidentes, devido a falta de proteção, falhas no projeto ou instalação, de modo a criar a condição para ocorrência de um acidente.

**Facilitador:** funcionário designado para auxiliar e conduzir os assuntos relacionados a saúde e segurança do trabalho em sua área (setor) de trabalho.

**Incidente:** fato que pode causar um acidente.

**OSHA:** Occupational, Safety & Health Administration, ou seja, Administração da Saúde e Segurança Ocupacional, Órgão do Departamento do Trabalho dos Estados Unidos da América, destinado a regular o trabalho naquele país, em termos de higiene ocupacional (calor, ruído, proteção auditiva, etc.).

**Pedagogia:** ciência que trata da educação de crianças e jovens com ênfase em conceitos e teorias.

**Perfil comportamental:** descrição de uma pessoa, através de métodos psicotécnicos, em traços que ressaltam suas características de personalidade, que servem como indicativo de como uma pessoa geralmente se comporta diante de determinadas situações.

**Perigo:** uma fonte ou situação com potencial para provocar danos em termos de lesão, doença, dano à propriedade, dano ao meio ambiente ou uma combinação destes.

**Quase acidente:** é todo fato ou acontecimento não desejado que por questão de espaço e/ou tempo não resultou em lesão ou danos materiais.

**Risco:** é a combinação da probabilidade de ocorrência e da consequência de um determinado evento perigoso e especificado.

ANEXO A – Questionário de Avaliação da Cultura do Comportamento  
Seguro Aplicado à Empresa A (Compilação dos questionários com  
resultado médio obtido)

Questionário Preliminar (apenas Gerentes e Supervisores responderam)

1. É comum meus subordinados levantarem problemas de saúde e segurança e corrigirem o problema por conta própria;  
 Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca
2. As possíveis fontes de acidentes são em sua maioria identificadas;  
 Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca
3. Diante de um acidente eu tenho conhecimento para ajudar na solução do problema;  
 Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca
4. Eu estou presente no “chão de fábrica” com meus subordinados observando a segurança todos os dias;  
 Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca
5. Eu conheço e sigo todas as regras de segurança que meus funcionários também devem seguir;  
 Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca
6. Quando eu preciso clarificar alguns tópicos de segurança eu converso diretamente com meus subordinados a respeito;  
 Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca
7. Meus subordinados têm total acesso a todas as ferramentas e equipamentos necessários para executar seus trabalhos de forma segura e são devidamente instruídos para tal;  
 Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca
8. As pessoas mais experientes são estimuladas a auxiliar as que estão em fase de aprendizado;  
 Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca
9. Eu sempre estou a par do status da segurança e seus projetos na minha empresa, e meus subordinados sabem como eu me sinto em relação a isto;  
 Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca

10. Nós conseguimos sempre um retorno positivo nos investimentos em segurança;  
 Sempre ( ) Quase sempre ( ) Raramente ( ) Nunca
11. Sempre participo das reuniões de segurança, sem delegar minha presença;  
( ) Sempre ( ) Quase sempre (x) Raramente ( ) Nunca
12. Eu conheço onde um acidente pode acontecer e meu papel é envolver-se no assunto para resolvê-lo;  
( ) Sempre (x) Quase sempre ( ) Raramente ( ) Nunca
13. Eu tenho conhecimento suficiente sobre processos de segurança e sou capaz de falar a respeito com meus subordinados, outros grupos de trabalho, inclusive ministrar treinamentos;  
( ) Sempre ( ) Quase sempre (x) Raramente ( ) Nunca
14. Eu estou sempre observando o que cada subordinado tem de melhor e sou capaz de reconhecê-los pelos seus esforços;  
( ) Sempre (x) Quase sempre ( ) Raramente ( ) Nunca
15. Eu entendo que todas as pessoas cometem erros e vejo isto como uma oportunidade de aprendizado e crescimento;  
( ) Sempre (x) Quase sempre ( ) Raramente ( ) Nunca
16. As minhas maiores satisfações vêm de caminhar no "chão de fábrica" e aprender com meus subordinados;  
( ) Sempre (x) Quase sempre ( ) Raramente ( ) Nunca
17. Sou mais preocupado com os valores positivos em segurança do trabalho do que com as próprias regras;  
( ) Sempre ( ) Quase sempre (x) Raramente ( ) Nunca
18. Se meus subordinados sabem fazer o trabalho de forma segura eu sempre os reforço, porém se eles não sabem como fazer de forma segura eu os ensino;  
( ) Sempre (x) Quase sempre ( ) Raramente ( ) Nunca
19. Meus subordinados ajudaram a formar minha visão de segurança que agora eles dividem e apoiam comigo;  
( ) Sempre ( ) Quase sempre (x) Raramente ( ) Nunca
20. Eu reconheço que minhas ações dizem mais que palavras a respeito da segurança, então eu sempre atuo com a crença que segurança é o valor chave da organização;  
( ) Sempre (x) Quase sempre ( ) Raramente ( ) Nunca

21. Antes de encaminhar meus subordinados para treinamento, eu reforço meus próprios conhecimentos sobre os programas de segurança para poder apoiá-los pós-treinamento em seus esforços para promoção da segurança;

( ) Sempre ( ) Quase sempre (**x**) Raramente ( ) Nunca

Questionário parte 1: Envolvimento da direção, gerência e funcionários;

Assinalar um “X” na resposta que mais se aproxima a sua realidade. A resposta média da empresa está sublinhada.

A) Clareza da política de Saúde e Segurança no local de trabalho:

- Existe uma política de Saúde e Segurança e todos os funcionários aceitam, podem explicar e entendê-la completamente;
- Existe uma política de Saúde e Segurança e a maioria dos funcionários podem explicá-la;
- Existe uma política de Saúde e Segurança e alguns funcionários podem explicá-la;
- Existe uma política de Saúde e Segurança escrita (ou falada, mencionada onde é apropriado);
- Não existe uma política de Saúde e Segurança.

B) Objetivos e Metas de Saúde e Segurança são estabelecidos e comunicados

- Todos os funcionários são envolvidos no desenvolvimento dos objetivos e metas de saúde e segurança, podem explicar os resultados desejados e como os resultados são medidos;
- A maioria dos funcionários pode explicar os resultados e as medidas para alcançá-los;
- Alguns funcionários podem explicar os resultados e as medidas para alcançá-los;
- Existem os objetivos e metas estabelecidos de forma escrita (ou falada, mencionada onde é apropriado);
- Não existem objetivos e metas estabelecidos.

#### C-1) Direção e Gerência

- Todos os funcionários podem dar exemplos do compromisso da Direção e Gerência para a saúde e segurança;
- A maioria dos funcionários pode dar exemplos do compromisso da Direção e Gerência para a saúde e segurança;
- Alguns funcionários podem dar exemplos do compromisso da Direção e Gerência para a saúde e segurança;
- Existe a evidência que a Alta Direção é compromissada com a saúde e segurança;
- Saúde e segurança não é um valor ou preocupação da Alta Direção.

#### C-2) Exemplo da Direção e Gerência

- Todos os funcionários reconhecem que a Direção e Gerência sempre seguem as regras e dirigem-se para o mesmo comportamento dos demais;
- A Direção e Gerência seguem as regras e normalmente dirigem-se para o mesmo comportamento dos demais;
- A Direção e Gerência seguem as regras e eventualmente dirigem-se para o comportamento dos demais;
- A Direção e Gerência geralmente seguem apenas as regras básicas de saúde e segurança;
- A Direção e Gerência não seguem as regras básicas de saúde e segurança.

#### D) Envolvimento dos funcionários

- Todos os funcionários têm conhecimento (propriedade) da saúde e segurança e podem explicar seu papel neste contexto;
- A maioria dos funcionários sente que eles têm um impacto positivo na identificação e resolução das questões de saúde e segurança;
- Alguns funcionários sentem que eles têm um impacto positivo na saúde e segurança;
- Os funcionários geralmente sentem que seus apontamentos em saúde e segurança serão considerados pelos seus superiores;
- O envolvimento dos funcionários nas questões de saúde e segurança não são encorajados nem reconhecidos;

E) Comunicação das responsabilidades de saúde e segurança

- Todos os funcionários podem explicar qual comportamento é esperado deles;
- A maioria dos funcionários pode explicar qual comportamento é esperado deles;
- Alguns funcionários podem explicar qual o comportamento é esperado deles;
- Os Comportamentos esperados, geralmente, podem ser explicados verbalmente por alguns funcionários;
- A expectativa de comportamento e as responsabilidades para trabalhos específicos são geralmente desconhecidos ou difíceis de serem encontrados no ambiente de trabalho;

F) Autoridade e recursos para a saúde e segurança

- Todos os funcionários acreditam que eles têm a autoridade e os recursos necessários para encontrarem suas responsabilidades;
- A maioria dos funcionários acredita que eles têm a autoridade e os recursos necessários para encontrarem suas responsabilidades;
- Autoridades e recursos são claramente explicados por todos, mas existe uma relutância para usá-los;
- Autoridade e recursos existem, mas a maioria é controlada pelos supervisores;
- Toda a autoridade e recursos são provenientes da supervisão e não são delegados;

G) Responsabilidade

- Todo o pessoal é responsável e todos os comportamentos são dirigidos com consequências apropriadas;
- O sistema de responsabilidade está presente no ambiente, mas as consequências tendem a ser utilizadas apenas para os comportamentos negativos;
- O pessoal geralmente é responsável, mas as consequências e os reconhecimentos não seguem padrões comportamentais;
- Existe alguma responsabilidade, mas nem sempre é atingida, ou é falha;
- Não existe esforço em direção à responsabilidade;

#### H) Revisão do Programa de saúde e segurança

- Na revisão do programa, um processo que dirige a uma melhoria contínua é utilizado;
- Uma revisão do programa é conduzida ao menos uma vez ao ano e dirige para modificações apropriadas do mesmo;
- A revisão do programa é realizada, mas não dirige para todas as mudanças necessárias;
- As mudanças nos programas são conduzidas por eventos como acidentes ou incidentes.
- Não existe um processo de revisão do programa.

#### Questionário parte 2: Análise do local de trabalho

##### A-1) Identificação de Riscos (inspeção técnica)

- As inspeções técnicas são conduzidas comprehensivelmente com regularidade e os resultados das ações corretivas e as atualizações dos riscos são inventariados;
- As inspeções técnicas são conduzidas periodicamente e dirigem para as apropriadas ações corretivas;
- As inspeções técnicas são conduzidas, mas as ações corretivas normalmente demoram a ser implementadas;
- Existem inspeções técnicas em resposta aos acidentes, reclamações, ou verificação de conformidades somente;
- Não existem inspeções técnicas sendo conduzidas;

##### A-2) Identificação de Riscos (análise de mudanças)

- Todos os projetos ou novas instalações, processos, material ou equipamento são completamente revisados por um time com competência técnica, envolvendo os funcionários que serão afetados pelos mesmos;
- Todos os projetos ou novas instalações, processos, material ou equipamento são completamente revisados por um time com competência técnica;

- Os projetos ou novas instalações, processos, material ou equipamento são revisados;
- A revisão dos projetos, novas instalações, processos, materiais ou equipamentos são conduzidos na ocorrência de um problema;
- Não há sistema para revisão dos riscos dos projetos ou novas instalações;

#### A-3) Identificação de Risco (análise de trabalhos e processos);

- Uma análise de risco existe para todos os tipos de trabalho, processos e materiais, e esta análise é entendida (compreendida) por todos os funcionários e eles utilizam estas análises em seus trabalhos diários e rotineiros;
- Uma análise de risco existe para todos os tipos de trabalho, processos e materiais, e esta análise é entendida (compreendida) por todos os funcionários;
- Uma análise de risco existe para todos os tipos de trabalho, processos ou fases, e é entendida (compreendida) pela maioria dos funcionários;
- Um programa de análise de riscos existe, mas poucos têm consciência desta análise de risco;
- Não existe uma análise sistemática e rotineira para avaliação dos riscos do local de trabalho;

#### A-4) Identificação de Riscos (inspeção)

- Funcionários e supervisores são treinados a conduzir rotineiramente inspeções em conjunto, e todos os itens apontados são corrigidos;
- Inspeções são conduzidas e todos os itens apontados são corrigidos, e raramente estes riscos são encontrados novamente;
- Inspeções são conduzidas e a maioria dos itens apontados são corrigidos, mas ainda existem alguns itens que não foram completamente corrigidos;
- Um programa de inspeção existe, mas as ações corretivas não são completadas, riscos continuam presentes nos locais de trabalho;
- Não existe um programa de inspeção rotineira nos locais de trabalho e muitos riscos podem ser encontrados;

#### B) Sistema de comunicação de riscos

- Existe um sistema de comunicação de riscos, e os funcionários sentem-se confortáveis tanto para utilizá-lo como nas correções dos riscos por iniciativa própria;
- Existe um sistema de comunicação de riscos, e os funcionários sentem-se confortáveis para utilizá-lo;
- Existe um sistema de comunicação de riscos, e os funcionários sentem que podem utilizá-los, mas o sistema de resposta é lento;
- Existe um sistema de comunicação de riscos, mas os funcionários não têm receptividade ou clareza em como utilizá-los;
- Não existe um sistema de comunicação de riscos e/ou os funcionários não estão confortáveis em comunicá-los;

#### C) Investigação de Acidentes e Incidentes

- Todos os danos produzidos por acidentes ou quase acidentes são investigados em sua causa raiz com medidas preventivas eficazes;
- Todas as comunicações e observações de possíveis incidentes são investigadas e ações preventivas são implementadas;
- As comunicações de incidentes são investigadas, e as causas do acidente e devidas correções podem ter sido inadequadas;
- Algumas investigações de incidentes ocorrem, mas as causas raízes raramente são identificadas e a implementação das ações são pouco postas em prática;
- Lesões também não são investigadas ou ocorrem de forma limitada apenas para conformidade de sistema ou legislação;

#### D) Análise de lesões e doenças do trabalho

- Os dados de tendências provenientes dos exames e consultas médicas são completamente analisados e apresentados a todos, as causas comuns são comunicadas, as gerências envolvem-se na prevenção, os funcionários estão conscientes destas tendências, causas e entendem a prevenção necessária;
- Os dados de tendências são completamente analisados e apresentados a todos, as causas comuns são comunicadas, as gerências envolvem-se na prevenção;
- Os dados são coletados, analisados e as causas comuns são comunicadas aos supervisores;

- Os dados são coletados, analisados, mas não largamente divulgados para a prevenção;
- Pouco ou nenhum esforço é realizado para analisar os dados e tendências, causas e prevenções.

#### Questionário parte 3: Controle e prevenção de riscos ocupacionais

##### A) Controle efetivo e oportuno de riscos

- Os controles de riscos estão presentes nos ambientes de trabalho, são conhecidos e suportados pela força de trabalho, concentrados em controles de engenharia e procedimentos seguros de trabalho;
- Os controles de riscos estão presentes nos ambientes de trabalho com a seguinte prioridade: controle de engenharia, procedimento seguro de trabalho, controles administrativos, e equipamentos de proteção individual (nesta ordem de prioridade);
- Os controles de riscos estão presentes nos ambientes de trabalho, mas há dependência dos equipamentos de proteção individual (EPI);
- Os controles de riscos estão presentes nos ambientes de trabalho, mas há uma enorme dependência do uso de EPI;
- O controle de riscos não está completo e/ou efetivo e/ou apropriado;

##### B) Manutenção de equipamentos e instalações

- Os operadores são treinados a reconhecer as necessidades de manutenções e atuam e mantém em ordem a programação de manutenção preventiva;
- Existe um efetivo programa de manutenção preventiva aplicável a todos os equipamentos;
- Existe um programa de manutenção preventiva e usualmente é seguido, exceto para altas prioridades;
- Existe um programa de manutenção preventiva, mas com freqüência é permitido deixar de lado ou realizar outros trabalhos;
- Existe pouca ou nenhuma atenção com a manutenção preventiva, pois manutenção corretiva é a regra presente;

### C-1) Preparo e planejamento para emergências

- Existe um efetivo plano de resposta às emergências e os funcionários sabem exatamente como proceder, sendo resultado de efetivo planejamento, treinamento e exercícios práticos de simulados;
- Existe um efetivo plano de resposta às emergências e os funcionários tem um bom entendimento das responsabilidades, sendo resultado de efetivo planejamento, treinamento e exercícios práticos de simulados;
- Existe um efetivo plano de resposta às emergências e uma equipe para atendê-lo, mas outros funcionários não têm ciência ou entendimento de suas responsabilidades;
- Existe um efetivo plano de resposta às emergências, mas os treinamentos e exercícios práticos de simulados são fracos e os funcionários não têm entendimento do seu real papel nos simulados ou numa eventual emergência;
- Pouco ou nenhum esforço é direcionado ao preparo para respostas as emergências;

### C-2) Equipamentos de emergência

- As instalações são completamente equipadas para emergências; todos os equipamentos e sistemas estão nos devidos lugares identificados conforme o projeto e são testados periodicamente; todos os funcionários do setor sabem como usar os equipamentos de emergência e são comunicados durante as emergências;
- As instalações são bem equipadas para emergência com telefones de contato emergencial e direções de abandono; a maioria dos funcionários do setor sabe como usar os equipamentos de emergência e são comunicados durante as emergências;
- Telefones de contato emergencial, direções de abandono e equipamentos de emergência estão nos devidos lugares, mas somente o time de atendimento à emergência sabe o que fazer;
- Telefones de contato emergencial, direções de abandono e equipamentos de emergência estão nos devidos lugares, mas os funcionários demonstram pouca consciência dos mesmos;

- Existe pouco ou nenhum esforço realizado para prover equipamentos e informações para atendimentos às respostas às emergências;

#### D-1) Programas Médicos (Médico do Trabalho)

- O Médico do Trabalho está regularmente nos ambientes de trabalho e demonstra estar completamente comprometido com a saúde dos trabalhadores;
- O Médico do Trabalho está envolvido nas avaliações e treinamentos dos riscos ocupacionais;
- O Médico do Trabalho é consultado em relação às significantes preocupações de saúde além dos acidentes;
- O Médico do Trabalho está presente, mas normalmente concentra suas atividades nos funcionários que reclamam de dores;
- A assistência do Médico do Trabalho é raramente requerida ou providenciada;

#### D-2) Programas Médicos (cuidados emergenciais)

- As pessoas completamente treinadas e preparadas para os primeiros socorros, como médico(s), enfermeiro(s) e auxiliar(es) de enfermagem, estão sempre disponíveis na empresa;
- Os funcionários treinados nas habilidades básicas de primeiros socorros estão disponíveis na empresa em todos os turnos de trabalho;
- Os funcionários treinados nas habilidades básicas de primeiros socorros estão presentes na empresa, bem como a assistência médica hospitalar estão disponíveis somente no horário administrativo;
- Os funcionários treinados nas habilidades básicas de primeiros socorros estão geralmente presentes na empresa, com uma assistência médica hospitalar próxima a comunidade onde está inserida a empresa;
- Nem o time de primeiros socorros, nem a assistência médica hospitalar podem assegurar a todo o tempo e turnos de trabalho;

A) Aprendizado dos funcionários nos riscos (como proteger a si mesmo e os outros)

- As instalações estão preparadas para atender a alta qualidade do treinamento de riscos dos funcionários, assegurando todos os participantes, e providas de melhorias regularmente, e ainda os funcionários podem demonstrar sua habilidade e o suporte que podem prestar, atendendo todas as áreas através de treinamentos;
- As instalações estão preparadas para atender a alta qualidade do treinamento de riscos dos funcionários, assegurando todos os participantes, e providas de melhorias regularmente;
- As instalações estão providas pelos treinamentos requeridos em Lei e demonstram esforços para incluir todos os funcionários nestes treinamentos;
- Os treinamentos são promovidos quando existe uma necessidade aparente, os funcionários mais experientes são designados para fazê-lo;
- As instalações dependem de experiências e treinamentos informais para encontrar suas necessidades;

B-1) Aprendizado dos supervisores nas responsabilidades e razões subjacentes

- Todos os supervisores assistem as análises de risco dos ambientes de trabalho, asseguram proteções físicas, reforçam os treinamentos, aplicam disciplina, e podem explicar os procedimentos seguros de trabalho baseado nos treinamentos providos a estes.
- A maioria dos supervisores assiste as análises de risco dos ambientes de trabalho, asseguram proteções físicas, reforçam os treinamentos, aplicam disciplina, e podem explicar os procedimentos seguros de trabalho baseado nos treinamentos providos a estes.
- Supervisores têm recebido os treinamentos básicos, aparentemente entendem e demonstram a importância às análises de risco dos ambientes de trabalho, asseguram proteções físicas, reforçam os treinamentos, disciplina e conhecimento nos procedimentos seguro de trabalho;
- Supervisores demonstram esforços responsáveis para encontrar suas responsabilidades em saúde e segurança, mas têm treinamento e conhecimento limitado;
- Não há esforço formal para treinar supervisores nas responsabilidades de saúde e segurança;

B-2) Aprendizado das Direções e Gerências (Alta Direção) e o Gerenciamento do Programa de Saúde e Segurança

- Toda a Alta Direção tem recebido treinamento formal nas responsabilidades do gerenciamento da saúde e segurança, segue as regras e pode explicar seu papel no gerenciamento em saúde e segurança;
- Toda a Alta Direção segue e pode explicar facilmente, seus papéis no gerenciamento em saúde e segurança, mesmo sem um treinamento formal;
- A Alta Direção geralmente demonstra um bom entendimento de seu papel em saúde e segurança e normalmente trabalha o exemplo;
- A Alta Direção é geralmente capaz de descrever seu papel em saúde e segurança, mas com freqüência tem problemas para trabalhar o exemplo;
- A Alta Direção geralmente demonstra pouco entendimento das suas responsabilidades em saúde e segurança;