

# **Práticas em Saúde e Segurança do Trabalho e a Valoração da Subjetividade na Cultura de Segurança**

**Alessandro Simões Marinho**  
aless.simoes@gmail.com  
UFRRJ

**Marcus Vinícius Barbosa**  
marcus.barbosa1979@gmail.com  
UFRRJ

**Valéria Marques de Oliveira**  
leriamarques@gmail.com  
UFRRJ

**Elen Mara Gomes de Léo**  
elendeleo@gmail.com  
UFRRJ

**Resumo:** O objetivo do trabalho foi o de avaliar a valoração da subjetividade nas práticas em saúde e segurança do trabalho. Enquanto objetivos específicos, buscou-se averiguar argumentações científicas que pudessem evidenciar a interdependência entre cultura organizacional e cultura de segurança, além da exploração de pesquisas que trouxessem resultados da prática de ações em Saúde e Segurança do Trabalho (SST), no Brasil. O método se caracterizou por um estudo de cunho qualitativo, utilizando da exploração de produções científicas e tendo como base principal de dados a Scientific Electronic Library Online (SciELO) e a ResearchGate. Foram, também, utilizadas bibliografias mais antigas, avaliadas como basais para a fundamentação da pesquisa literária. Os resultados apontaram a relevância dos fatores subjetivos nas poucas práticas de SST, como no Programa Hoje Não, na direta redução de acidentes de trabalho, destacando a importância de se deliberar espaços de discussões que fomentem as reais necessidades de saúde e segurança do colaborador em sua relação com a tarefa de trabalho, apesar da considerável hegemonia de investimentos em fatores tangíveis nas ações de segurança encontrados em três pesquisas sobre práticas de SST. Nas considerações finais, evidenciou-se que as práticas de SST ainda estão longe de valorar os fatores subjetivos do colaborador enquanto estratégia relevante na prevenção de acidentes de trabalho.

**Palavras Chave:** subjetividade - segurança - cultura de segurança - práticas de SST - saúde e segurança

## 1. INTRODUÇÃO

De acordo com Bley (2020), a psicologia científica vem se dedicando a estudar e a intervir sobre o comportamento humano no contexto do trabalho desde, praticamente, a revolução industrial. A autora destaca a relevância e o crescimento da psicologia na dinâmica organizacional, principalmente no campo da saúde e segurança do trabalho, onde iniciativas e programas de prevenção de acidentes demandam, necessariamente, um processo de humanização no trabalho e valorização do trabalhador. Por conseguinte, ratifica que um dos papéis da Psicologia da Segurança é o de estar implicada em potencializar um maior envolvimento pessoal de colaboradores com a segurança no trabalho e com a construção de uma cultura de segurança que aborde a complexidade subjetiva, ou seja, a intangibilidade, que caracteriza a essencialidade das relações humanas.

Nesta vertente, este estudo traz à discussão a temática envolvendo a compreensão sobre a relevância da subjetividade na cultura de segurança e em seu processo de maturação (GONÇALVES FILHO; ANDRADE; MARINHO, 2011). A escolha do termo “maturação” na pesquisa visa reforçar a ideia de um *continuum*, de um processo dinâmico que caracteriza a evolução de uma cultura de segurança organizacional. Outro ponto importante no estudo foi a exploração dos resultados de três pesquisas que avaliaram a gestão e ações em Saúde e Segurança do Trabalho (SST) em organizações de diferentes campos de atuação e, por fim, uma discussão sobre a valoração da subjetividade, na construção, manutenção e caracterização de uma cultura de segurança, na prática.

Logo, o propósito do trabalho se fundamentou em avaliar a valoração de fatores subjetivos nas práticas em SST. Enquanto objetivos específicos, buscou-se averiguar argumentações científicas que pudessem evidenciar a interdependência entre cultura organizacional e cultura de segurança, além da exploração pesquisas que trouxessem resultados da prática da SST, no Brasil. Enquanto um estudo de cunho qualitativo, utilizou-se da exploração de produções científicas tendo como base principal de dados a *Scientific Electronic Library Online* (SciELO) e a *ResearchGate* para o levantamento e apuração dos dados, não desconsiderando a inclusão de literaturas mais antigas para as fundamentações necessárias. Em meio ao problema da pesquisa, instaurou-se seguinte questão: somente os fatores considerados como tangíveis podem contribuir para a maturação de uma cultura de segurança organizacional?

No primeiro tópico da fundamentação teórica abordou-se a relação de interdependência entre cultura organizacional e cultura de segurança, compreendendo a cultura de segurança como uma extensão da personalidade organizacional. Apesar do uso do constructo “subcultura”, em diversos trabalhos, para conceituar a dinâmica da SST nas organizações, neste estudo utilizou-se o termo “cultura de segurança” para a exploração da área, considerando a crença na interdependência com a cultura organizacional.

Por conseguinte, este artigo propôs uma discussão envolvendo a relevância dos aspectos intangíveis no cenário das organizações, principalmente no campo da SST. Neste contexto, Madalozzo e Zanelli (2016) inferem, a partir dos referenciais adaptados da proposta de Edgar Schein, sobre os argumentos de Frank Guldenmund no que tange aos níveis existentes numa cultura de segurança que precisam ser compreendidos e explorados para o desenvolvimento de uma cultura genuína, enfatizando os pressupostos básicos, perpassados pelos fatores subjetivos. Por sua vez, Ruiz e Araújo (2012) trazem à discussão o desafio de incluir os aspectos subjetivos nos atuais modelos de gestão dos riscos ocupacionais que tradicionalmente privilegiam os aspectos objetivos. Nesta mesma ótica, Bouyer e Barbosa (2010), fundamentados pelas teorias de Dejours (2005), apresentam resultados práticos do

investimento na subjetividade humana e sua relação direta com a diminuição de acidentes de trabalho.

Num terceiro momento, foram descritos os resultados mais atrativos para o trabalho de três pesquisas realizadas com empresas brasileiras de diferentes ramos de atuação, a partir de dados quantitativos e qualitativos sobre a prática e a gestão de SST. O objetivo foi caracterizar, considerando as limitações destacadas pelos autores destes trabalhos, o perfil da cultura de segurança das organizações. Os resultados destas pesquisas foram explorados, respectivamente, na seguinte ordem de apresentação: (a) pesquisa 1 - Maia, Espindola e Veiga (2019); (b) pesquisa 2 - Dal'Igna e Quintilhano (2019) e (c) pesquisa 3 - Oliveira, Oliveira e Almeida (2010). Os principais resultados foram expostos em quatro quadros (2, 3, 4 e 5) para melhor visualização e compreensão das informações.

A organização do artigo se apresenta de acordo com a referida estrutura: (i) Interdependência entre cultura organizacional e cultura de segurança; (ii) Subjetividade na dinâmica da cultura de segurança; (iii) Resultados de pesquisas sobre práticas de gestão de SST (iv) Resultados; (v) Discussão; (vi) Considerações finais e (vii) Referências.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1. INTERDEPENDÊNCIA ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL E CULTURA DE SEGURANÇA**

Os debates frente à necessidade de se conhecer e considerar os aspectos intangíveis que perpassam as dinâmicas das relações humanas no trabalho vêm desbravando os espaços de discussões de âmbito organizacional diante da possível valoração da subjetividade na construção, fundamentação e mudanças na estrutura de culturas organizacionais.

Para Fialho et. al. (2006), uma organização não se desenvolve sozinha, dependendo, assim, de *insights* e intuições subjetivas de indivíduos para a geração, manutenção, compartilha e aplicabilidade dos conhecimentos gerados. Neste cenário, os valores ativos intangíveis vêm sendo discutidos como essenciais para o desenvolvimento organizacional (PACHECO et al., 2009). Contudo, organizações ainda apresentam dificuldades em reconhecer a importância dos fatores humanos na maturação de uma cultura organizacional.

Muitos pesquisadores vêm se dedicando ao tema, porém, sem um consenso absoluto na definição de cultura corporativa. Madalozzo e Zanelli (2016) ratificam a dificuldade em se conceber cultura organizacional sem a participação de pessoas nos processos de criação, fundamentação e transmissão desta cultura. Fomentam, ainda, a necessidade de se considerar a intangibilidade humana neste cenário. Logo, os autores destacam o caráter subjetivo e a relevância de se compreender os fundamentos mais profundos de uma cultura organizacional como seus pressupostos básicos e centrais, explorando fatores tangíveis e intangíveis.

Não obstante à diversidade conceitual para o termo “cultura organizacional”, Madalozzo e Zanelli (2016; OLIVEIRA; OLIVEIRA; LIMA, 2016) definem cultura organizacional a partir da concepção de Edgar Schein, como um conjunto padrão de princípios básicos experencialmente validados, construídos ou inventados, por colaboradores de uma determinada organização de maneira a enfrentar e resolver problemas internos ou externos à dinâmica organizacional. Para os autores, experiências satisfatórias no ambiente organizacional, contribuem para a fixação de princípios e comportamentos a serem generalizados no ecossistema corporativo de maneira a fundamentar uma dinâmica cultural.

A cultura é um dos principais elementos organizacionais que pode funcionar tanto como um empecilho para o aumento da produtividade, como pode ser uma grande

impulsionadora para um alto nível de desempenho organizacional (DAL'IGNA; QUINTILHANO, 2019). Considerando dada relevância, baseados em Schein, Madalozzo e Zanelli (2016) apresentam o modelo referencial de compreensão de uma cultura corporativa ao explorarem os três níveis de análise necessários para a o mapeamento situacional de uma cultura e para a consequente implementação de estratégias interventivas, sendo eles: (a) artefatos; (b) valores e crenças expostos e (c) pressupostos básicos. Estes níveis foram tratados, neste trabalho, a partir da adaptação realizada por Guldenmund (2000 apud MADALOZZO; ZANELLI, 2016) à teoria de Schein.

Nesta mesma ótica, ressalta-se a relevância dada por Oliveira, Oliveira e Lima (2016, MADALOZZO; ZANELLI, 2016), ao inferirem sobre estudos científicos direcionados para a análise de como culturas são criadas e mantidas, enquanto estratégias de resolução de problemas nas organizações, além de sua influência no modo de se comportar dos indivíduos e nas suas atitudes. Estas últimas, reforçadas por Bley (2020) ao defender a definição de “atitudes” a partir do referencial de Rodrigues (1998, p.34): “[...] como sendo um sentimento pró ou contra um objeto social, sendo que este pode ser uma pessoa, um acontecimento social, ou qualquer outro produto da atividade humana”.

Compreender a dinâmica de uma empresa ao executar ações e alcançar suas metas é desvendar as normas, os comportamentos, os costumes, os hábitos, as regras sociais, as atitudes, as emoções e os significados que à constituem; é reconhecer o caos relacional envolvendo racionalidade de aspectos econômicos, subjetividade e intersubjetividade; é entender os indivíduos e as relações que constroem a cultura organizacional (OLIVEIRA; OLIVEIRA; LIMA, 2016). Essa cultura desempenha diversas funções dentro de uma organização influenciando, inclusive, diretamente numa cultura de segurança (DAL'IGNA; QUINTILHANO, 2019). Nesta vertente, Bley (2020) explora a compreensão sobre cultura favorável ao cuidado. Para a autora, cultura é definida como sendo aquela em que ocorre o que denomina de cuidado ativo (segurança psicológica). Cuidar de si mesmo, cuidar do outro e deixar ser cuidado pelo outro podem ser considerados como sendo um tripé no qual se apoia uma cultura organizacional que tem como prioridade a prevenção em saúde e segurança.

Dal'Igna e Quintilhano (2019) exploram a interdependência entre cultura de segurança e cultura organizacional, definindo esta como um conjunto de crenças, valores e normas compartilhados pelos membros de uma organização que constituem os pressupostos básicos para a segurança do trabalho. Para os autores, o conceito de cultura de segurança tem despertado significativa atenção, pois os sistemas de gestão funcionam melhor em organizações que possuem uma autêntica cultura de segurança.

De acordo com Cantalego, Filho e Quelhas (2015), uma cultura de segurança está relacionada com três aspectos: as percepções e atitudes; o comportamento e ações; e o sistema de gestão de SST. As atitudes e percepções são como as pessoas sentem a organização e estão relacionadas com o indivíduo; os comportamentos e as ações são o que as pessoas desenvolvem na organização e direcionadas ao trabalho; e o sistema de gestão da segurança é constituído pelos procedimentos, sistemas de controle, fluxo de informações relacionados à organização.

Assim como aponta Bley (2020), Dal'Igna e Quintilhano (2019) inferem que muitas organizações têm sua gestão de segurança e saúde direcionada, apenas, em ações para o atendimento de requisitos legais, ou seja, aos aspectos objetivos de uma cultura, atuando de forma reativa e não apresentando resultados diferenciados para a maturação da cultura. Neste sentido, destacam que estimular a cultura de segurança pressupõe um grande investimento da

empresa na melhoria da liderança, em processos seletivos mais adequados, em programas de educação permanente e planejamento adequado de ações humanas.

Tendo em vista o objetivo central do presente estudo, a próxima seção destacará discussões que compreendem a possível relevância da subjetividade na prevenção de acidentes e na dinâmica maturacional de uma cultura de segurança.

## 2.2. FATORES SUBJETIVOS NA DINÂMICA DA CULTURA DE SEGURANÇA

Para fundamentar os pilares da possível relevância dos fatores subjetivos na dinâmica de compreensão, diagnóstico e ações em SST, Ruiz e Araújo (2012) trazem os argumentos de Jean-François Chanlat ao conceituar como tecnoburocrático o modo de gestão da SST que privilegia o controle e a submissão do humano à hegemonia de normas, legislações e recursos estruturais para a configuração e prática de uma cultura de segurança.

Guldenmund (2000 apud Madalozzo e Zanelli, 2016) desenvolveu um paralelo com a teoria de Schein explorando os níveis de cultura organizacional aplicados à segurança do trabalho: (a) artefatos; (b) valores e atitudes e (c) pressupostos básicos. Neste cenário, o autor define “artefatos” como a camada externa da cultura de segurança, ou seja, a mais visível e passível de fácil mudança e distorções. Dentre alguns exemplos pode-se citar: equipamentos de proteção individual; reuniões diárias ou semanais de segurança; materiais e fluxo de comunicação; inspeções.

Na camada intermediária se encontram os valores e crenças instituídos. Relativamente explícitos e conscientes, caracterizados como: (i) *Hardware* (perigos físicos e segurança); (ii) *Software* (regras, relatórios de acidentes, quase-acidentes e incidentes, procedimentos, legislações, descrição de atas, treinamentos e gestão de segurança); (iii) *Liveware* (pessoas envolvidas na dinâmica da cultura organizacional e os comportamentos de risco).

Por fim, a camada considerada como a mais relevantes, porém, de difícil acesso e identificação: os pressupostos básicos. Estes pressupostos podem ser deduzidos somente por estarem num nível considerado como inconsciente, a partir da observação e compreensão das duas primeiras camadas. Localizados no núcleo central, talvez no “coração” das organizações, perpassam toda a estrutura de uma corporação. Segundo Madalozzo e Zanelli (2016) para um diagnóstico mais apurado sobre culturas organizacionais, bem como, para a realização de intervenções cirúrgicas em busca da maturação no campo da segurança corporativa, é imprescindível a exploração das três camadas discutidas, inclusive, a dos pressupostos básicos, localidade básica dos fatores subjetivos.

Numa pesquisa realizada, Ruiz e Araújo (2012) trazem à discussão o desafio de incluir os aspectos subjetivos nos atuais modelos de gestão dos riscos ocupacionais que tradicionalmente privilegiam os aspectos objetivos. Para os autores, as práticas desenvolvidas nesse campo organizam-se de modo geral em torno de dois grandes objetivos: atendimento às legislações vigentes e a prevenção dos acidentes e das doenças de trabalho – onde há busca pela antecipação dos perigos, identificando e eliminando os riscos ou mantendo-os sob controle.

Numa análise crítica às práticas mais comuns nas organizações, os autores supracitados afirmam que uma valoração exclusiva nas medidas normalizadoras e legais, a partir de uma gestão caracterizada, apenas, por análises de indicadores, fomenta o risco de mascarar problemas latentes, incubados e reais, e que podem se tornar um fim em si mesmos, evidenciando e se fundamentando numa realidade embaçada sobre culturas de segurança. As afirmações destacadas não apagam a importância e necessidade da normatização e das

legislações, enquanto constituintes de níveis que configuram uma cultura de segurança como o proposto por Guldenmund (2000 apud Madalozzo e Zanelli, 2016), podendo ser evidenciadas como pontos de partida para a contínua melhoria das condições de SST.

Nesta vertente, Ruiz e Araújo (2012) inferem que um olhar direcionado para o psíquico, para o social, para o indivíduo é condição *sine qua non* para a valoração do intangível, não deixando de destacar a importância, necessidade e funcionalidade da atenção para os riscos técnicos e materiais, pois oferecem medidas e dispositivos de prevenção e proteção para os trabalhadores. Contudo, defendem a ideia de que tais ações só serão possíveis para os fatores de risco que podem ser objetivados (tangíveis), pois no que concerne aos fatores procedentes da atividade e dos fatores humanos, as mesmas ações se apresentam limitadas.

Para Ruiz e Araújo (2012; MADALOZZO; ZANELLI, 2016), a falta de atenção para com os fatores subjetivos que perpassam uma cultura de segurança do trabalho pode fomentar riscos para a saúde e segurança do trabalhador a considerar a consequente simplificação da complexidade das atividades e dos acidentes numa organização. As generalizações têm como premissa e consequência a incubação de erros, a redução da complexidade e da variabilidade da vida humana. Os pesquisadores relatam ainda a importância do desenvolvimento da autonomia e de recursos (individuais e coletivos) para subsidiar as escolhas e a valorização do diálogo entre os saberes como exercício ético-político no contexto da gestão e de práticas para a fundamentação de uma cultura de segurança comprometida, originalmente, com valores de afirmação da vida, para além de uma perspectiva tecnicista e burocrática.

Nesta dinâmica, Dejours (2005) destaca a necessidade de se conhecer as vivências subjetivas envolvidas no corpo coletivo de trabalhadores de organizações. Infere a respeito da análise sobre pressupostos de componentes psíquicos no enfrentamento real do trabalho, defendendo a ideia de que atributos humanos não podem ser analisados, apenas, sob a ótica objetivista do comportamento. Referente ao citado, Dejours (2005) afirma que

Se considerarmos essa dificuldade essencial a toda situação de trabalho, deve-se admitir que o trabalho não decorre jamais da ‘execução’, mas que todo trabalho implica uma parte de gestão da distância entre a organização do trabalho prescrito e a organização do trabalho real. (p. 25)

Dejours (2005), descreve sobre o *gap* entre o que se prescreve no que tange às tarefas cotidianas das funções laborais a partir do seguimento regrado de procedimentos e os fenômenos cognitivos envolvidos na execução real destas tarefas, defendendo que a análise dos fatores humanos, principalmente no que diz respeito a falhas na operacionalização do trabalho, deve ser fundamentado não no comportamento, mas na conduta perpassada por pensamentos, impulsos, sentimentos e motivações que precedem, acompanham e seguem comportamentos. Por conseguinte, infere sobre a necessidade de se direcionar as investigações científicas para vivências subjetivas e intersubjetivas, além, das relações entre o sujeito e a organização.

Numa pesquisa realizada por Bouyer e Barbosa (2010) com um grupo de 35 trabalhadores, entre os anos de 2006 e 2009, do setor de manutenção de uma empresa de mineração, os pesquisadores evidenciaram a eficácia de práticas organizacionais que exploram os aspectos subjetivos e intersubjetivos do trabalhador a partir do Programa Hoje Não. De

acordo com os autores a proposta interventiva se deu neste setor visto o significativo número de acidentes de trabalho que ocorriam anualmente, apesar de uma diminuição gradual e anual, ratificada.

A execução do Programa ocorreu através da formação de espaços deliberativos de discussões coletivas entre trabalhadores e gestores que fomentavam a psicodinâmica do reconhecimento, onde os trabalhadores reconheciam no outro o esforço em minimizar o *gap* - exposto por Dejours (2005) – entre o trabalho prescrito e o trabalho real. Os resultados destas intervenções apresentaram-se como satisfatórios a partir da evidência da queda de acidentes com lesão para o valor zero, resultados nunca alcançados pela organização, no setor (BOUYER; BARBOSA, 2010). Não obstante, de acordo com os autores, os resultados apontaram o quanto os valores subjetivos da atividade adquiriram relevância com o estímulo ao diálogo, à exposição de habilidades tácitas e estratégias de regulação de riscos aplicados à promoção da segurança nas atividades realmente executadas. O Programa Hoje Não demonstrou que a exploração de fatores subjetivos foram relevantes na vivência do espaço coletivo de experiências de ajuda mútua e co-responsabilização em ações de segurança do trabalho

Nesta lógica, Cantalego, Filho e Quelhas (2015) defendem que uma gestão participativa, juntamente com o diálogo, proporcionam o desenvolvimento de uma cultura de segurança de forma mais abrangente, potencializando os resultados e permitindo um retrato transparente do momento organizacional, no qual a prática dialógica pode contribuir para a prevenção de riscos, gestão de conflitos, levantamento de necessidade e expectativas, disseminação de informações de qualidade e preservação dos valores de uma cultura madura. Para os autores a prática do diálogo, da intersubjetividade, permite transformar, validar e melhorar a comunicação, a aprendizagem coletiva e a consequente conscientização na área de SST.

### 3. MÉTODO

Enquanto um estudo de cunho qualitativo, utilizou-se da exploração de produções científicas tendo como base de dados a *Scientific Electronic Library Online* (SciELO) e a *ResearchGate* para o levantamento e apuração dos dados. Neste processo foram escolhidos três artigos cujos objetivos, considerando primeiramente os mais recentes, se fundamentaram em pesquisas realizadas em empresas brasileiras de diferentes ramos empresariais e direcionadas para a análise da prática da gestão em SST. Como filtro para a busca foram usados os constructos: “segurança do trabalho”, prática de saúde e segurança do trabalho”, “subjetividade e segurança do trabalho” e “cultura de segurança. Foram, também, utilizadas bibliografias mais antigas, porém, avaliadas como basais para a fundamentação da pesquisa literária.

### 4. RESULTADOS

A implantação de um Sistema de Gestão em Saúde e Segurança do Trabalho (SGSST) tem sido a principal estratégia das empresas para minimizar o problema social e econômico dos acidentes e das doenças relacionadas ao trabalho, sendo, ainda, um importante fator para o aumento de sua competitividade (OLIVEIRA; OLIVEIRA; ALMEIDA, 2010). Nesta ótica, Oliveira, Oliveira e Almeida (2010) definem SGSST como ferramentas gerenciais que contribuem para a eficiente melhoria do desempenho das corporações com relação às questões de segurança e saúde, visando atendimento às legislações, aumento da produtividade, diminuição de acidentes, reconhecimento de uma empresa socialmente responsável e à crescente conscientização quanto à segurança e à saúde dos colaboradores.

Para a apresentação dos resultados das pesquisas realizadas para averiguar as práticas do SGSST em empresas brasileiras, definiu-se a seguinte ordem de exposição: (a) pesquisa 1 - Maia, Espindola e Veiga (2019); (b) pesquisa 2 - Dal’Igna e Quintilhano (2019) e (c) pesquisa 3 - Oliveira, Oliveira e Almeida (2010). O Quadro 1, abaixo destacado, foi desenvolvido para uma melhor caracterização dessas pesquisas.

**Quadro 1** – Caracterização dos artigos pesquisados

P1 – Pesquisa 1; P2 – Pesquisa 2; P3 – Pesquisa 3

Título	Autores	Objetivos	Pesquisa	Local(ais)
P1. Práticas de Saúde e Segurança do Trabalho: Uma Survey em Empresas Brasileiras Exportadoras.	Maia; Espindola e Veiga	Debater as práticas de saúde e segurança do trabalho (SST).	Quantitativa	Empresas diversificadas do setor de exportação
P2. Gestão da segurança e saúde no trabalho em empresas produtoras de baterias automotivas: um estudo para identificar boas práticas.	Oliveira; Oliveira e Almeida	Identificar boas práticas e principais dificuldades relacionadas à gestão da SST em empresas.	Qualitativa	Empresas fabricantes de baterias automotivas da região centro-oeste do Estado de São Paulo.
P3. Gestão da Cultura de Segurança do Trabalho: Estudo de Caso de uma Indústria Metalúrgica	Dal’Igna e Quintilhano	Identificar o comprometimento dos colaboradores e gestores com a cultura de segurança na prevenção de acidentes de trabalho.	Quantitativa	Indústria metalúrgica na região metropolitana da cidade de Londrina-PR.

**Fonte:** os próprios autores

#### 4.1 PESQUISA 1

O trabalho desenvolvido por Maia, Espindola e Veiga (2019) objetivou explorar, quantitativamente, a gestão e as práticas de SST em empresas de exportação do Brasil. Apesar de estratificadas 114 empresas, poucas, segundo os autores, participaram da pesquisa. Como hipótese para a baixa aderência, os pesquisadores acreditam numa certa desconfiança, por parte das empresas, em fornecer os dados, bem como, em relação aos possíveis resultados a serem alcançados. Sendo assim, sugerem a necessidade de realização de outras pesquisas que possam atingir um número maior de empresas participantes para a exploração do tema.

Este trabalho evidenciou o baixo quantitativo de empresas de exportação que implantaram a *Occupational Health and Safety Assessment Series* (OHSAS 18001). De acordo com Maia, Espindola e Veiga (2019, p. 113) a OHSAS 18001 “[...] especifica requisitos para uma gestão das obrigações da empresa com relação à Saúde e Segurança do Trabalho, levando em consideração os requisitos legais, critérios e outras informações”. Certificação legal necessária para o processo de maturação de uma cultura de segurança organizacional. Resultados quantitativos da pesquisa foram apresentados na Quadro 2 para uma melhor visualização dos dados apurados.

**Quadro 2 – Porcentagem de empresas que implantaram a OHSAS 18001**

Norma	Quant. Empresas	Implantação da OHSAS 18001
OHSAS 18.001	21	52% das empresas não consideram importante a implantação
		14,3% das empresas têm a implantação concluída
		14,4% das empresas consideraram uma implantação futura.

Fonte: Maia, Espindola e Veiga (2019)

No que diz respeito a outros resultados apurados, destacou-se a evidência, considerada pelos autores, sobre a discrepância entre usar Equipamento de Proteção Individual (EPI) e ter consciência sobre a relevância de normas de saúde e segurança, o que permitiu uma conclusão situacional de que a maioria dos trabalhadores da organização usam equipamentos de segurança, apenas, para fins de cumprimento legislativo e, possivelmente, para evitar punições.

Por conseguinte, outro resultado importante deste estudo, porém, negativo no âmbito de uma cultura organizacional preventiva, no que tange ao SST, foi o apontamento do baixo investimento no desenvolvimento de pessoas e uma maior valorização de equipamentos, legislações e materiais, na estrutura cultural da maioria das empresas pesquisadas. A evidência de que o porte das empresas não influencia para que as práticas de SST sejam implementadas nas organizações, também chamou à atenção, trazendo à discussão e possíveis explorações científicas sobre um comparativo no que diz respeito às práticas de SST entre empresas de pequeno, médio e grande porte.

#### 4.2. PESQUISA 2

Na pesquisa realizada por Dal'Igna e Quintilhano (2019) o objetivo foi o de identificar o comprometimento dos colaboradores e gestores com a cultura de segurança para promover a prevenção de acidentes de trabalho de uma indústria metalúrgica na região metropolitana da cidade de Londrina-PR. Foi desenvolvida uma pesquisa exploratória, na qual os dados e informações foram levantados através de pesquisas de referências bibliográficas de textos e artigos científicos, além da aplicação de questionários para a coleta das informações. Dentre estes o resultados foram evidenciaram os seguintes fatores de análises apresentados no Quadro 3:

**Quadro 3 – Fatores de análise da pesquisa sobre ações SGSST**

Fatores de Análise	Apuração dos Dados
Obediência aos procedimentos de segurança laboral	76% dos colaboradores abordados seguem as normas de segurança, seguidos de 16% que às vezes seguem e os 8% que não seguem as regras de segurança.
Comunicação de falhas durante as atividades	48% dos colaboradores comunicam as falhas ocorridas no desenvolver de suas atividades. Já uma soma entre os que não comunicam e às vezes comunicam totalizam 52% dos pesquisados.

Fonte: Dal'Igna e Quintilhano (2019)

No que tange ao segundo fator de análise – comunicação de falhas durante a entrevista – os autores inferem que, de forma transparente, percebeu-se que por medo de algum tipo de punição dada pela empresa, os colaboradores, de alguma forma, acabam escondendo essas falhas, ou seja, incubando seus erros. Sendo assim, a partir dos dados levantados através do questionário aplicado aos colaboradores do setor de produção, evidenciou-se uma “cultura” interna de dificuldade dos colaboradores em comunicar falhas.

Outro destaque apontado pelos pesquisadores foi a influência da baixa rotatividade de gestores, nesta organização, contribuindo com a manutenção do plano de segurança e na cultura da empresa, pois possuem uma larga experiência na profissão e de certa forma, conhecem as dificuldades que necessitam de intervenção.

#### 4.3. PESQUISA 3

Noutro trabalho, Oliveira, Oliveira e Almeida (2010), buscaram identificar a partir do método de estudo de caso duplo, boas práticas e principais dificuldades relacionadas à gestão da SST em empresas fabricantes de baterias automotivas da região centro-oeste do Estado de São Paulo. Neste estudo, os autores realizaram um comparativo frente aos resultados encontrados nas duas organizações estudadas. A coleta de dados se deu por meio de observação *in loco*, análise de documentos e entrevistas semiestruturadas com gestores e colaboradores. Para uma melhor visualização dos resultados comparativos, compilou-se as informações no Quadro 4.

**Quadro 4** – Apuração interpretativo dos dados das empresas 1 e 2

<b>Empresa 1</b>	<b>Empresa 2</b>
Dificuldades no atendimento por parte de alguns colaboradores das regras de segurança estabelecidas. Esta resistência, na maioria das vezes, tem início na média gerência, o que acaba gerando conflitos com os demais colaboradores, que também não se acham obrigados a segui-las.	Maior eficiência no desenvolvimento, execução e acompanhamento das medidas de SST. Boa parte das atividades é executada pelos técnicos de segurança do trabalho, que possuem maior experiência na área. Contudo, há um esforço da área de Recursos Humanos em se envolver nestas atividades, principalmente no que diz respeito à capacitação dos colaboradores.
A Direção demonstra estar razoavelmente consciente da importância da SST e vem, dentro do possível, constantemente investindo na adequação do ambiente às condições seguras de trabalho.	São realizados treinamentos específicos para SST com planejamento anual, de acordo com as necessidades percebidas durante as inspeções de segurança e acompanhamentos das atividades de rotina.
A organização investe pouco em ferramentas de comunicação interna, de maneira que dificulta o conhecimento de novos programas de SST por parte dos colaboradores, ocasionando baixo índice de envolvimento e resistência às mudanças propostas, apesar da prática do Diálogo Diário de Segurança.	Investe pouco em ferramentas de comunicação interna, principalmente pelo fato dos seus técnicos acreditarem que o diálogo produz um efeito maior com relação aos funcionários do que pela divulgação visual.
O baixo envolvimento da área de Recursos Humanos nas capacitações realizadas pela organização é um obstáculo para o alcance de melhores resultados na conscientização dos envolvidos no processo de implantação/gerenciamento do SGSST.	Maior envolvimento da área de Recursos Humanos com Departamento de Segurança, principalmente no que diz respeito a treinamento de funcionários, transferências para outro setor ou função e orientações de SST.

**Fonte:** Oliveira, Oliveira e Almeida (2010)

Os autores salientam que os resultados da SST na Empresa 2, são melhores que os da Empresa 1. Isto se deve, principalmente, ao comprometimento e apoio da gerência e a

parceria estabelecida com a área de Recursos Humanos. Para os autores, estas iniciativas vêm fazendo a diferença no desempenho do sistema de segurança. Ressaltou-se, também, o grande receio das empresas estudadas em divulgar suas informações operacionais relativas à SST. Por conseguinte, ratificaram que o apoio da gerência, da área de Recursos Humanos e a participação ativa dos colaboradores na gestão da SST é determinante para o sucesso do referido sistema.

#### 4.4. RESULTADOS GERAIS DAS PESQUISAS

Para a apresentação dos resultados deste estudo de exploração bibliográfica, optou-se por evidenciar as informações mais relevantes para o objeto desta pesquisa, destacando os trabalhos de Maia, Espindola e Veiga (2019 – Pesquisa 1), Dal’Igna e Quintilhano (2019 – Pesquisa 2) e Oliveira, Oliveira e Almeida (2010 – Pesquisa 3) no que se refere às práticas de gestão e ações de SGSST em empresas brasileiras de diferentes ramos. O objetivo do trabalho não se respalda numa análise criteriosa de cada indicador explorado em cada uma das pesquisas, a considerar as diferenças dos métodos e objetivos direcionados nos estudos. Neste sentido, serão evidenciados no Quadro 5, de forma qualitativa, os resultados gerais.

**Quadro 5** – Resultados gerais apresentado em cada pesquisa sobre as práticas de SST

Pesquisas	Resultados Gerais
Pesquisa 1	O baixo índice de implantação da OHSAS 18001 nas empresas de exportação, a discrepância entre usar EPI e ter consciência sobre a relevância de normas de saúde e segurança, o que permitiu uma conclusão contingencial de que de que a maioria dos trabalhadores usam equipamentos de segurança, apenas, para fins de cumprimento legislativo e, possivelmente, para evitar punições; e o apontamento do baixo investimento em desenvolvimento de pessoas, como capacitação, para a prática de uma cultura de compartilha de conhecimento, o que demonstrou uma valorização de equipamentos, legislações e materiais na estrutura cultural da maioria das empresas pesquisadas.
Pesquisa 2	A obediência aos procedimentos de segurança laboral foi constatada na pesquisa realizada ao evidenciar que 76% seguem as normas de segurança, seguidos de 16% que às vezes seguem e 8% que não seguem; e um considerável índice de comunicado de falhas durante as atividades num total 48% e que 52%, às vezes, também comunicam. Neste caso, apesar de uma maioria não se sentir seguro para a comunicação de falhas, os autores consideram este resultado como positivo, principalmente, no que diz respeito a boas práticas utilizadas para a aplicação do SGSST na organização pesquisada.
Pesquisa 3	Um comparativo entre as duas empresas pesquisadas evidenciou um relativo diferencial no que tange à qualidade de ações de SST entre as organizações. A empresa 2 apresentou maior preocupação com a aplicabilidade das práticas do SGSST, bem como, com a participação da área de Recursos Humanos no apoio às práticas e à capacitação regular dos colaboradores para a conscientização sobre segurança do trabalho. No entanto, os autores frisaram notórios <i>déficits</i> quanto à comunicação interna e foco nos aspectos tangíveis da dinâmica cultural das duas empresas.

**Fontes:** Maia, Espindola e Veiga (2019 – Pesquisa 1), Dal’Igna e Quintilhano (2019 – Pesquisa 2) e Oliveira, Oliveira e Almeida (2010 – Pesquisa 3).

Os resultados gerais apresentados trazem à luz convergências no que concerne a inferências de pesquisadores do campo da cultura organizacional e de segurança do trabalho no que se refere à hegemonia significativa de investimentos em requisitos legais e estrutural

em equiparação à valoração dos fatores humanos no processo de prevenção e disseminação da cultura de segurança.

Para melhor compreensão das relações entre os resultados das pesquisas e os argumentos de pesquisadores explorados no referencial bibliográfico, foi realizado um comparativo na seção – Discussão, para o apontamento das convergências e/ou divergências dos resultados levantados.

## **5. DISCUSSÃO**

Considerando os resultados deste trabalho sobre as práticas de um SGSST e das peculiaridades de uma efetiva cultura de segurança, foi observada uma necessidade de se explorar, mais, todos os componentes de uma cultura de segurança para uma consequente análise e intervenção mais fidedigna, na busca por uma prática de segurança coerente com a realidade humana, subjetiva e dialógica que perpassa qualquer projeto de cultura de segurança organizacional, conforme o destacado por Madalozzo e Zanelli (2016).

Nesta mesma lógica, reitera-se as concepções de Bley (2020), Dal’Igna e Quintilhano (2019) ao ressaltarem a preferência das organizações pelo atendimento de requisitos legais, atuando de forma reativa e deixando de apresentar resultados mais expressivos em suas ações. Logo, inferem que para o fomento de uma cultura de segurança madura pressupõe-se um investimento na melhoria da liderança, em processos seletivos mais adequados, em programas de educação continuada, no bom planejamento das ações humanas, considerando os fatores subjetivos, conforme o também destacado pelos autores das três pesquisas exploradas.

Para Ruiz e Araújo (2012), as abordagens objetivas do risco negativo, evidenciados nos resultados dos estudos, resolvem, apenas, parte dos problemas e ignoram seus aspectos não estabilizados e iminentes. Assim, a *International Atomic Energy Agency* – (Agência Internacional de Energia Atômica – AIEA, 1991) destaca a relevância das atitudes e percepções para a efetividade da cultura de segurança que, embora sejam aspectos intangíveis, influenciam as manifestações tangíveis, como o comportamento e o SGSST, enquanto indicadores observáveis da cultura de segurança.

Nesta lógica, a questão dos acidentes de trabalho deve ser avaliada sem negligenciar os aspectos subjetivos da atividade do trabalho. Os fenômenos que perpassam um acidente de trabalho não pode ser explicado simples e linearmente, já que se trata de eventos complexos por envolver causalidade múltipla no que tange a dimensões sociais, psíquicas e cognitivas da atividade do trabalho, onde os trabalhadores precisam desenvolver estratégias mentais para lidar com falhas latentes e específicas da lacuna entre o trabalho prescrito e o real (DEJOURS, 2005; BOUYER; BARBOSA, 2010).

Nesta mesma vertente de pensamento, Oliveira, Oliveira e Almeida (2010) alertam que a SST não devem somente ser avaliadas por meio de regulamentações e normas impositivas, mas sim, pela conscientização e comprometimento de todos os níveis da da estrutura corporativa. Este predomínio dos investimentos em produção e artefatos evidenciados neste estudo, também vão ao encontro aos argumentos de Ruiz e Araújo (2012) ao afirmarem que as práticas desenvolvidas na SST exibem dois objetivos principais: atendimento às legislações vigentes e a prevenção dos acidentes e das doenças de trabalho, porém, com maior valoração do primeiro. Tais resultados permitem uma hipotetização sobre a fragilidade maturacional de uma cultura de segurança da maioria das empresas pesquisadas nos ramos de exportação brasileiro (pesquisa 1).

Esta vulnerabilidade na cultura de segurança também é fundamentada pela *International Atomic Energy Agency* (2002), ao enfatizar que pesquisas sobre acidentes em organizações indicam que problemas de fragilidade numa cultura de segurança são as causas frequentes, e por isto, a dinâmica e a vivência da segurança do trabalho como valor organizacional na prática, ainda constitui-se em um propósito a ser almejado e, conseqüentemente, alcançado.

A obediência às legislações foi citada nas Pesquisas 1 e 2, onde boa parte dos colaboradores afirmaram seguir as normas de segurança. Deve-se considerar enquanto grupo de risco para ocorrência de acidentes de trabalho, a outra parte, mesmo que menor, que não seguem as normas. Outro resultado que chamou a atenção foi o fato de que 48% do colaboradores da organização comunicam falhas que ocorrem durante as atividades laborais e que 52%, por vezes, comunicam. Apesar de um quantitativo de colaboradores afirmarem comunicar erros, considerando o cuidado em prevenir quaisquer riscos de acidentes em seu processo de constituição e conseqüente ocorrência, não se pode afirmar que a organização pesquisada evidencia o incentivo a uma cultura de não incubação do erro. Problema este, discutido por Catino e Patriotta (2013) e Edmondson (2020) no que se refere à importância do fomento a uma cultura de “segurança psicológica” entre colaboradores de uma organização.

No que se refere aos resultados da Pesquisa 3, desenvolvida por Oliveira, Oliveira e Almeida (2010) onde, num estudo comparativo de caso envolvendo duas empresas fabricantes de bateria automotiva, os autores destacaram que a empresa com maior investimento na capacitação de pessoas e na aproximação da área de SST com o Recursos Humanos, e demais áreas da organização, em busca de um processo de conscientização sobre a relevância de ações em SST para toda uma cultura organizacional, apresentou resultados mais eficazes na área de SST em equiparação à empresa com menos investimento. Tal resultado vem ao encontro dos relatos de Bouyer e Barbosa (2010); Ruiz e Araújo (2012); Madalozzo e Zanelli (2016) e Bley (2020) ao defenderem a relevância de se investir, também, na subjetividade humana para a promoção de uma cultura de segurança e prevenção de acidentes.

Sobre estes resultados, Gonçalves Filho, Andrade e Marinho (2011) relatam que as questões culturais podem transformar-se em obstáculos significativos para as mudanças requeridas quando da implementação do SGSST. No entanto, inferem que cultura de segurança não é algo que brota pronto na organização, ela emerge gradualmente com a persistência de o quão bem sucedidas são as práticas de SST, além do entendimento de um processo contínuo de aprendizagem compartilhada.

Numa pesquisa realizada por Cantalego, Filho e Quelhas (2015) para analisar o diagnóstico da cultura de segurança de forma participativa, com o objetivo de identificar o status do tema, pontos fortes e oportunidades de melhoria de uma organização do segmento de Portos e Navios, os resultados apresentaram-se como satisfatórios ao expor a experiência de avaliação de uma cultura de segurança através da gestão participativa, privilegiando as ideias de colaboradores de todos os níveis da organização encorajando-os a contribuir de forma genuína, deliberativa, dialógica e inovadora.

Nesta lógica, a valoração da subjetividade no cenário da segurança pode ser evidenciada na apresentação dos resultados do Programa Hoje Não, destacado, por Bouyer e Barbosa (2010). Assim, demonstraram que a exploração de fatores subjetivos são relevantes na vivência do espaço coletivo de experiências de ajuda mútua e co-responsabilização em ações de segurança do trabalho, fundamentando, principalmente a diminuição significativa de números de acidentes a partir da execução da proposta.

Neste mesmo caminho, Ruiz e Araújo (2012) afirmaram que os fatores tangíveis são, sim, de significativa necessidade para a estruturação de uma cultura de segurança preventiva e madura capaz de oferecer medidas e de prevenção e proteção para os indivíduos, conforme o encontrado nas três pesquisas analisadas. Contudo, tais ações só são possíveis com a associação e valoração dos fatores da subjetividade humana neste dinâmica cultural, pois, caso contrário, as mesmas ações se demonstrarão limitadas e incompletas para o alcance de um nível maturacional elevado de cultura de segurança.

Em completude, Bley (2020) infere que pensar uma política autêntica e eficaz de segurança vai além dos fatores objetivistas. Logo, ressalta que atitude segura significa pensar, sentir e agir com segurança, onde os colaboradores devem cuidar de si mesmos, dos outros e deixando-se cuidar pelos outros. Por conseguinte, releva a necessidade de se revisar o objetivismo cego de políticas de gestão de pessoas e de práticas de gestão em segurança do trabalho.

## **6. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Tendo em vista as limitações deste estudo bibliográfico e exploratório, vale a consideração sobre o alcance dos objetivos propostos para a pesquisa. Em relação ao objetivo geral, que se proprôs em avaliar a valoração da subjetividade nas práticas em SST ficou evidente, a partir da análise dos resultados das três pesquisas, que as práticas de SST ainda estão longe de valorar os fatores subjetivos do colaborador enquanto estratégia relevante na prevenção de acidentes de trabalho e no consequente processo de maturação da cultura de segurança.

No entanto a relevância dos fatores subjetivos foi destacada nas poucas práticas de SGSST, como no Programa Hoje Não, que realmente consideram a necessidade de se deliberar espaços de discussões que fomentem as reais necessidades de segurança do homem em sua relação com a tarefa de trabalho; além, da construção de relações co-responsáveis de autocuidado, de cuidado ao próximo, de exposição de erros e ideias que contribuam para o diálogo, intersubjetividade e para a consequente maturação de estratégias práticas de SST.

Em relação à interdependência entre cultura organizacional e cultura de segurança no ambiente corporativo, a literatura pesquisada apontou evidências desta relação, na compreensão de que o espaço organizacional se caracteriza por uma dinâmica integrada na construção de princípios, valores e regras que constituem uma cultura organizacional.

Enquanto resposta ao questionamento do problema, compreendeu-se a importância e a necessidade dos fatores objetivos na instituição de culturas de segurança, ao mesmo tempo em que se mostram interdependentes dos fatores subjetivos e intersubjetivos para o alcance da maturação cultural. Por fim, para uma melhor apuração do tema, sugere-se o desenvolvimento de outras produções científicas no campo da Psicologia da Saúde e Segurança do Trabalho a fim de se conhecer, mais, o fenômeno estudado, no que tange a novas descobertas, ratificações ou refutações dos resultados do referido trabalho bibliográfico.

## **7. REFERÊNCIAS**

**BLEY**, Juliana. Comportamento Seguro: psicologia da segurança no trabalho e a educação para a prevenção de doenças e acidentes. 2020.

**BOUYER, Cardoso Gilbert & BARBOSA, Eduardo.** Subjetividade e Segurança do Trabalho: A Experiência de um Grupo de Mútua Ajuda. ERA, São Paulo, v. 50, n. 1, jan/mar, 2010, pp. 48-59. Disponível em: [Subjetividade e segurança do trabalho: a experiência de um grupo de mútua ajuda \(fgv.br\)](http://www.fgv.br/era/revista/50-1/bouyer-barbosa). Acesso em: 23 de mai. de 2021.

**CANTALEGO, Danielly Manhães; FILHO, Cid Alledi & QUELHAS, Osvaldo Luiz Gonçalves.** Cultura de Segurança: um diagnóstico à luz da gestão participativa e do diálogo. XI Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 13 e 14 de agosto de 2015. Disponível em: [https://www.inovarse.org/artigos-por-edicoes/XI-CNEG-2015/T\\_15\\_012M.pdf](https://www.inovarse.org/artigos-por-edicoes/XI-CNEG-2015/T_15_012M.pdf). Acesso em: 11 de dez. 2020.

**CATINO, Maurizio & PATRIOTTA, Gerardo.** Learning from Errors: Cognition, Emotions and Safety Culture in the Italian Air Force. Organization Studies, April 2013, Vol.34(4), pp.437-467. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/256682214\\_Learning\\_fr](https://www.researchgate.net/publication/256682214_Learning_fr)

om\_errors\_Cognition\_emotions\_and\_just\_culture\_at\_the\_Italian\_Air\_Force>. Acesso em 27 de jun. 2020. Acesso em 13 de jul. de 2020.

**DAL'IGNA, Tatiana & QUINTILHANO, Silvana Rodrigues.** Gestão da Cultura de Segurança do Trabalho: estudo de caso de uma indústria metalúrgica. ANAIS. IX Congresso Brasileiro de Engenharia de Produção. APREPRO. Ponta Grossa, PR, Brasil, 04 a 06 de dezembro de 2019. Disponível em: [http://aprepro.org.br/conbrepro/2019/anais/arquivos/09292019\\_170914\\_5d91188e3d9a8](http://aprepro.org.br/conbrepro/2019/anais/arquivos/09292019_170914_5d91188e3d9a8).

Pdf. Acesso em 17 de dez. 2020.

**DEJOURS, Christophe.** O Fator Humano. Tradução Maria Irene Stocco Betiol, Maria José Toneli . 5ª Ed – Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

**EDMONDSON, Amy C.** A Organização sem Medo: Criando Segurança Psicológica no Local de Trabalho para Aprendizado, Inovação e Crescimento. Harvard Business School / Alta Books, 2020.

**FIALHO, F. A, P.; MACEDO, M.; SANTOS, N. & MITIDIERI, T. C.** Gestão do conhecimento e aprendizagem: as estratégias competitivas na sociedade pós-industrial. Florianópolis: Visual Books, 2006, pp. 95-113

**GONÇALVES FILHO, Anastacio Pinto; ANDRADE, José Célio Silveira & MARINHO, Marcia Mara de Oliveira.** Cultura e gestão da segurança no trabalho: uma proposta de modelo. Gest. Prod., São Carlos, v. 18, n. 1, p. 205-220, 2011. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/gp/v18n1/15.pdf>. Acesso em: 23 de nov. 2020.

**INTERNATIONAL ATOMIC ENERGY AGENCY.** Self-assessment of safety culture in nuclear installations: highlights and good practices. Document B. Viena, 2002. 29 p. Disponível em: [https://www-pub.iaea.org/MTCD/Publications/PDF/te\\_1321\\_web.pdf](https://www-pub.iaea.org/MTCD/Publications/PDF/te_1321_web.pdf). Acesso em: 15 de dez. de 2020.

**INTERNATIONAL ATOMIC ENERGY AGENCY.** Safety series nº 75 – INSAG – 4 – Safety Culture. Viena, 1991. 30 p. Disponível em: <https://www.energy.gov/ehss/downloads/safety-series-no-75-insag-4-safety-culture-report-international-nuclear-safety>. Acesso em 14 de dez. 2020.

**MADALOZZO, M. M. & ZANELLI, J. C.** Segurança no trabalho: a construção cultural dos acidentes e catástrofes no cotidiano das organizações – uma perspectiva da psicologia. Curitiba: Juruá, 2016.

**MAIA, Leonardo Caixeta de Castro; ESPINDOLA, Daniel Masini & VEIGA, Cristiano Henrique Antonelli da.** Práticas de Saúde Segurança no Trabalho: Uma *Survey (pesquisa)* em Empresas Brasileiras Exportadoras. *Gestão da Produção, Operações e Sistemas*, v. 14, n° 2, p. 108 - 128, 2019. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/337436446\\_Praticas\\_de\\_Saude\\_e\\_Seguranca\\_do\\_Trabalho\\_Uma\\_Survey\\_em\\_Empresas\\_Brasileiras\\_Exportadoras](https://www.researchgate.net/publication/337436446_Praticas_de_Saude_e_Seguranca_do_Trabalho_Uma_Survey_em_Empresas_Brasileiras_Exportadoras). Acesso em 17 de dez. 2020. Acesso em 5 de abr. de 2021.

**OLIVEIRA, Otávio José de; OLIVEIRA, Alessandra Bizan de. & ALMEIDA, Renan Augusto de.** Gestão da segurança e saúde no trabalho em empresas produtoras de baterias automotivas: um estudo para identificar boas práticas. *Prod.* v. 20, n. 3, p. 481-490, 2010. Disponível em: [https://www.scielo.br/pdf/prod/v20n3/aop\\_t600040058.pdf](https://www.scielo.br/pdf/prod/v20n3/aop_t600040058.pdf). Acesso em: 13 de dez. 2020.

**OLIVEIRA, Ronielton Rezende; OLIVEIRA, Roniton Rezende & LIMA, Juvêncio Braga de.** Reflexão sobre a Relação entre a Mudança de Cultura Organizacional e a Gestão do Conhecimento. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, João Pessoa, v. 6, n. 1, p. 19-35, jan./jun. 2016. Disponível em: <http://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc>. Acesso em: 12 de abr. de 2020.

**PACHECO, L; SCOFANO, A. C; BECKERT, M. & SOUZA, V. de.** Capacitação e desenvolvimento de pessoas. 2ª ed. – Rio de Janeiro : Editora FGV, 2009.

**RODRIGUES, Aroldo.** Psicologia social para principiantes: estudo da interação humana. 4ª edição. Petrópolis-RJ : Vozes, 1998.

**RUIZ, Valéria Salek & ARAÚJO, André Luis Lima de.** Saúde e segurança e a subjetividade no trabalho: os riscos psicossociais. *Rev. bras. Saúde ocup.*, São Paulo, 37 (125): 170-180, 2012. Disponível em: [SciELO - Brasil - Saúde e segurança e a subjetividade no trabalho: os riscos psicossociais Saúde e segurança e a subjetividade no trabalho: os riscos psicossociais](#). Acesso em 23 de jan. 2021.