**Área temática: Gestão de Pessoas**

**CULTURA DE SEGURANÇA DO TRABALHO: APLICAÇÃO DE UM MODELO DE MATURIDADE NA PREFEITURA MUNICIPAL DE UBERLÂNDIA**

**Resumo**

O objetivo desta pesquisa é identificar o estágio de maturidade da cultura de segurança do trabalho na Prefeitura Municipal de Uberlândia (PMU), tendo como referência o modelo proposto por Gonçalves, Andrade e Marinho (2011). Segundo esse modelo, os estágios de maturidade são: patológico, reativo, burocrático, proativo e construtivo, sendo o último considerado como ideal. Alcançar o estágio ideal envolve ações focadas na prevenção (e não na remediação), o que pode levar à diminuição do número de acidentes do trabalho e doenças ocupacionais, gerando um ambiente de trabalho mais saudável. A base teórica concentra-se na revisão da literatura sobre cultura de segurança do trabalho e maturidade da cultura de segurança do trabalho. Os procedimentos metodológicos da pesquisa de abordagem qualitativa do tipo documental envolvem a análise de conteúdo dos documentos oficiais, buscando caracterizar o estágio de maturidade no contexto da PMU. Como resultado, pode-se inferir que a PMU se encontra no estágio burocrático (terceiro estágio) da maturidade em cultura de segurança do trabalho, conforme os parâmetros do modelo utilizado. A contribuição pretendida está na potencialidade do diagnóstico do atual estágio de maturidade na PMU ser útil para orientar a organização na direção das ações de melhoria com intuito de institucionalizar uma cultura de segurança do trabalho.

Palavras-chave: Cultura de segurança do trabalho. Maturidade da cultura de segurança. Prefeitura Municipal de Uberlândia.

**Abstract**

The goal of this research is to identify the maturity level of the safety culture in the Prefeitura Municipal de Uberlandia (PMU), using as a reference the model proposed by Goncalves, Andrade and Marinho (2011). According to this model, there are five maturity levels, which are pathological, reactive, bureaucratic, proactive and generative - this last one being considered the ideal. Reaching the ideal level involves developing actions focused on prevention (instead of remediation), which can lead to a decrease in the number of accidents and diseases at work, creating a safer environment. The theoretical basis focuses on reviewing the literature on safety culture at work and on maturity of such culture. The methodological procedures of qualitative documentary research involved analyzing the content of official documents so as to characterize the maturity level of the PMU in terms of safety culture at work. As a result, PMU could be classified to be in the bureaucratic stage (third level), according to the parameters of the mentioned model. Therefore, the intended contribution lies in the potential for this diagnosis to be useful in guiding the organization (PMU) towards actions of improvement, aiming to institutionalizing a culture of safety at work

Keywords: Culture of safety at work. Maturity level of the safety culture. Prefeitura Municipal de Uberlândia.

**Introdução**

Cultura organizacional pode ser definida como “a programação coletiva da mente que distingue os membros de uma organização dos outros” (Hofstede G.; Hofstede G. J.; Minkov, 2010, p.344). Saraiva (2002) descreve que o universo cultural é formado por pressupostos, crenças e valores compartilhados por aqueles que são membros da organização, sendo um processo que ocorre por meio da socialização em ambiente específico, pode funcionar como um controle social. Nesse cenário, ao analisar as crenças e valores especificamente relacionados à saúde e segurança, tem-se um subconjunto da cultura organizacional intitulada cultura de segurança (Parker; Lawrie; Hudson, 2006).

A cultura de segurança se desenvolve em diferentes estágios de maturidade, que podem estar desde a ausência de gestão em segurança até a gestão que é compartilhada por todos (Vieira e Silva, 2014). A cultura de segurança em um estágio “desejado” (ideal), segundo Parker, Lawrie e Hudson (2006), não surge totalmente formada dentro de uma organização, leva tempo para se estabelecer, sendo necessário que as organizações identifiquem o estágio de sua cultura de segurança e desenvolvam suas práticas de gestão até o nível ideal. Para Gonçalves, Andrade e Marinho (2011), o estágio ideal é quando a maturidade da cultura de segurança está mais avançada e é caracterizado por uma organização comprometida com a saúde dos seus empregados, por trabalhadores incluídos nas decisões e pela boa comunicação entre setores e indivíduos envolvidos.

O cenário da Prefeitura Municipal de Uberlândia (PMU) não é diferente das demais organizações, apesar de toda burocracia do serviço público indicada por Saraiva (2002). A PMU, assim como todas as organizações, deve buscar caminhos para atingir o estágio de maturidade avançado, de forma a se obter uma maior qualidade de vida de seus trabalhadores, garantindo a saúde e segurança e reduzindo a número de acidentes do trabalho. Segundo Gonçalves, Andrade e Marinho (2011), para se alcançar o sucesso das intervenções em segurança do trabalho é necessário, primeiramente, realizar um diagnóstico da situação atual.

Assim sendo, o estudo se justifica pela importância de realizar um diagnóstico organizacional quanto à cultura de segurança do trabalho instaurada nos locais onde a atividade humana produtiva é exercida, considerando os desafios encontrados para a promoção de ambientes atividade laboral sem acidentes, da melhoria na saúde e segurança das pessoas. Tendo com vistas a alcançar o Objetivo de Desenvolvimento Sustentável número 8 da Agenda 2030 relativo ao Trabalho decente e crescimento econômico, principalmente, a meta 8.8 que busca a proteção dos direitos trabalhistas e a promoção de ambientes de trabalho seguros e protegidos para, inclusive migrantes, em particular mulheres migrantes, e pessoas com emprego precário.

O objetivo deste artigo é identificar e analisar o estágio de maturidade da cultura de segurança da Prefeitura Municipal de Uberlândia (PMU). Por meio de uma pesquisa documental, utilizando a técnica de análise de conteúdo, foi possível identificar o estágio de maturidade atual da PMU. Dessa forma, é possível visualizar o estágio que se pode alcançar e, possivelmente, orientar o setor de gestão de pessoas e segurança do trabalho da PMU nas futuras tomadas de decisão sobre segurança no trabalho.

O artigo é composto pela presente introdução, seguida por uma revisão da literatura sobre cultura de segurança do trabalho e maturidade da cultura de segurança, onde também é descrito o modelo de maturidade sugerido por Gonçalves, Andrade e Marinho (2011), o qual este estudo se baseia. A abordagem da pesquisa utilizada é qualitativa, do tipo documental, conforme descrito nos procedimentos metodológicos. Em seguida, são apresentados a discussão e os resultados da maturidade da cultura de segurança na PMU e, posteriormente, são apresentadas as considerações finais.

**Cultura de Segurança do trabalho**

Historicamente, o termo “cultura de segurança” foi utilizado pela primeira vez após análise do acidente nuclear que ocorreu na Ucrânia, na usina de Chernobyl, em 1986 (Cooper, 2000; Gonçalves; Andrade; Marinho, 2011; Vieira; Silva A; Silva P., 2014; Buffon; De Aguiar; Godarth, 2018). A partir desse evento, várias pesquisas e instituições conceituam cultura de segurança e o tema ganhou grande relevância internacional. Segundo Gonçalves, Andrade e Marinho (2011), a definição trazida pela *Health and Safety Commission* (HSC) da *Advisory Committee on the Safety of Nuclear Installations* é uma das mais citadas e define a cultura de segurança de uma organização como “o produto dos valores, atitudes, percepções, competências e padrão de comportamento de indivíduos e grupos que determinam o comprometimento, o estilo e proficiência do gerenciamento da segurança do trabalho” (Reason, 1997, p.194). Nesse sentido, organizações com uma cultura positiva de segurança do trabalho são caracterizadas pela comunicação baseada em confiança mútua e pela percepção da importância da segurança, que é compartilhada por todos.

Essa definição apresenta três conceitos complementares: a influência da cultura organizacional na segurança do trabalho, o compartilhamento de crenças, valores e práticas no cenário organizacional, e a determinação dos valores individuais e de grupo, assim como suas atitudes e padrões de comportamento, no compromisso com a segurança (Buffon; De Aguiar; Godarth, 2018). De acordo com Gonçalves, Andrade e Marinho (2013), a cultura de segurança interage com outros aspectos da cultura organizacional, uma vez que o aspecto da coletividade está presente nas diversas pesquisas que abordam a cultura de segurança.

Parker, Lawrie e Hudson (2006) afirmam que a cultura exerce um efeito consistente, seja para o bem ou para mal, sendo eficaz o aumento da supervisão ou procedimentos mais rigorosos quando se trata de segurança do trabalho, alcançando-se uma redução de acidentes por meio de forças sociais. Nesse contexto, é fundamental adotar um modelo de liderança voltado para o avanço da cultura de segurança, com gerentes comprometidos com a promoção do comportamento seguro e o desenvolvimento de um sistema de gestão da segurança (Campos; Dias, 2012).

Embora exista a noção de que a cultura não pode ser facilmente criada ou projetada, Cooper (2000) indica que a cultura de segurança pode ser modificada e direcionada a um objetivo, desde que se atue nas características organizacionais que impactam as práticas de segurança. Essas ações para mudar a cultura de segurança devem considerar as interações recíprocas entre as atitudes e percepções dos indivíduos, o comportamento no trabalho e os sistemas de gestão em segurança do trabalho. Assim, as organizações podem identificar os estágios de maturidade da cultura de segurança, para direcionar ações necessárias para alcançar a mudança e melhoria do seu cenário.

**Maturidade da Cultura de Segurança do Trabalho**

O conceito de maturidade surgiu na década de 1980, com o intuito de atender às necessidades de avaliar empresas que desenvolviam sistemas de informação contratadas pelo governo dos Estados Unidos. Posteriormente, o termo maturidade passou a ser amplamente utilizado em diversas áreas de atividade, como projetos, qualidade, gestão de pessoas e cultura de segurança (Gonçalves; Andrade; Marinho, 2011; De Machi, 2018; Silva, 2023).

O estudo da maturidade tem a capacidade de classificar empresas conforme estágios (níveis) pré-definidos, permitindo identificar quais ações são necessárias para melhorá-las (Gonçalves; Andrade; Marinho, 2011). Segundo Parker, Lawrie e Hudson (2006), a ideia de diferentes níveis de cultura de segurança fornece uma base para o desenvolvimento de uma estrutura que considera as diversas áreas que a segurança pode se manifestar e sua sofisticação.

Para Westrum (1993), em se tratando de maturidade da cultura de segurança do trabalho, o principal aspecto que marca a evolução da maturidade está relacionado ao acesso e à disseminação das informações. Assim, as organizações que mais registram acidentes do trabalho são aquelas onde há falhas na comunicação entre trabalhadores, suas lideranças e os setores responsáveis pela gestão de segurança. Para mensurar a maturidade da cultura de segurança, uma série de fatores são utilizados como indicativos, além do fluxo de informação trazido por Westrum (1993). Alguns dos principais fatores que se mostram mais proeminentes nos estudos sobre o tema são: o comprometimento da gerência e envolvimento dos empregados, os treinamentos, o ambiente de trabalho, os procedimentos e regras de trabalho, o risco associado à atividade, os sistemas de gestão, a aprendizagem organizacional, o suporte e a motivação para o trabalho (De Machi, 2018).

Assim, a cultura de segurança do trabalho tem a capacidade de evoluir gradativamente com o tempo, passando por diferentes estágios de maturidade, conforme a abordagem das lideranças e o propósito das organizações voltados para o tema (Gonçalves; Andrade; Marinho, 2011). Para que uma empresa considere a segurança como um valor da organização, o nível de maturidade deve estar em um estágio avançado, marcado por um constante processo de aprendizagem que envolve o comprometimento de todos os membros da organização (Silva, 2023).

De acordo com Vieira, Silva A. e Silva P. (2014), o processo evolutivo da maturidade da cultura de segurança é dinâmico e não se pode definir de forma taxativa um único estágio, sendo possível evidenciar a presença de diferentes estágios dentro de uma organização.

Para identificar o estágio de maturidade da cultura de segurança dentro do contexto da PMU, objeto de estudo desta pesquisa, foram utilizados os parâmetros definidos no modelo sugerido por Gonçalves, Andrade e Marinho (2011). Esse modelo foi criado utilizando com base nos cinco estágios sugeridos por Hudson (2001), que, por sua vez, propôs seu modelo de estágios baseado nos três estágios inicialmente sugeridos por Westrum (1993). Assim, cabe aqui explicar os constructos que antecederam a criação do modelo aplicado como parâmetro de comparação nesse artigo.

Westrum (1993) afirma em sua pesquisa que a cultura passa primordialmente por um fluxo de informações, no qual a organização deve encorajar os seus indivíduos e grupos a observar, indagar e participar das conclusões relacionadas aos sistemas importantes da organização. A organização deve ser capaz de utilizar informações, observações e ideias apresentadas de forma adequada. Assim, dependendo de como a organização trata as suas informações, a cultura pode estar em três estágios.

O estágio menos avançado da informação, segundo Westrum (1993), é a cultura patológica. Nesse estágio, a informação transmitida não é completa, é formada por mensagens curtas e sem fluxo, e novas ideias não são encorajadas. O segundo estágio é a cultura burocrática, na qual a informação é considerada apenas se chegar à pessoa certa, e a responsabilidade é compartimentalizada através de processos. E o terceiro estágio é a cultura construtiva, onde a informação sempre chega na pessoa certa, pois os mensageiros são treinados e as responsabilidades compartilhadas. Neste estágio mais avançado, as novas ideias são sempre bem-vindas.

Com base nas definições de estágios propostas inicialmente por Westrum (1993), Hudson (2001) expandiu os três estágios de cultura em cinco estágios da cultura de segurança. Assim, Hudson (2001) definiu os cinco estágios de maturidade da segurança, sendo o estágio patológico caracterizado por pouco ou nenhuma maturidade e o estágio construtivo representando uma maturidade avançada e ideal. Hudson (2001) alterou o nome do estágio burocrático para calculativo. Conforme mostrado na Figura 1, o avanço nos estágios de maturidade é marcado por um aumento tanto do fluxo de informações entre os envolvidos quanto da confiança nos processos e na gestão.

Figura 1 - Modelo da evolução da maturidade de cultura de segurança proposto por Hudson.

Diagrama

Descrição gerada automaticamente

Fonte: Traduzido de Hudson (2003).

De acordo com Hudson (2001, 2003), os cinco estágios possuem as seguintes características:

**Primeiro Estágio – Patológico**: A segurança é um problema pela falta de ações, a principal motivação das ações é não ter penalidades oriundas do não cumprimento da legislação;

**Segundo Estágio – Reativo**: As organizações começam a considerar de forma mais séria a segurança do trabalho e só há ações para solucionar os problemas após a ocorrência de acidentes e incidentes;

**Terceiro Estágio – Calculativo**: A segurança do trabalho é impulsionada por sistemas de gestão, há coleta de dados e quantificação de riscos. Porém, neste estágio, as ações não têm interação com a percepção dos trabalhadores, sendo uma gestão imposta.

**Quarto Estágio – Proativo**: Existem melhorias contínuas voltadas para saúde e segurança dos trabalhadores e os riscos podem ser antecipados. O envolvimento dos trabalhadores com as ações propostas começa a se desenvolver, porém ocorrem de forma hierárquica (de cima para baixo).

**Quinto Estágio – Construtivo**: Nesse estágio há participação ativa de todos os níveis hierárquicos da organização, a segurança é percebida como parte inerente do negócio. O foco está voltado para a antecipação de riscos e prevenção de acidentes. Existem informações para gerir a segurança do trabalho e melhorias contínuas ocorrem naturalmente.

Segundo De Machi (2018), entre os principais estudos que classificam a maturidade da cultura de segurança, o proposto por Hudson (2001, 2003) é o mais completo em sua descrição de estágios e não apresenta restrições quanto ao seu uso. Os estágios de Hudson (2001) são amplamente utilizados, e estão presentes nos estudos de Parker, Lawrie e Hudson (2006), Gonçalves, Andrade e Marinho (2011, 2013), Vieira, Silva A. e Silva P. (2014), Stemn et al. (2019), Buffon, De Aguiar e Godarth (2018) e Silva (2023).

Para a formulação de um modelo de maturidade da cultura de segurança, Gonçalves, Andrade e Marinho (2011) substituíram o nome do terceiro estágio calculativo por burocrático, como originalmente sugerido por Westrum (1993), com o objetivo de torná-lo mais aderente à realidade para a qual o modelo foi criado. Assim, no modelo utilizado na presente pesquisa, os estágios de maturidade de cultura de segurança, do menos maduro para o ideal, são: Patológico, Reativo, Burocrático, Proativo e Construtivo.

Além disso, Gonçalves, Andrade e Marinho (2011) selecionaram cinco fatores que mais frequentemente são citados nos estudos sobre o tema. Esses fatores são os indicativos da maturidade da cultura de segurança e devem ser analisados para diagnosticar em qual dos cinco estágios da maturidade definidos por Hudson (2001, 2003) uma organização melhor se enquadra.

Os cinco fatores a serem analisados para utilizar o modelo proposto por Gonçalves, Andrade e Marinho (2011) são **a informação,** a aprendizagem organizacional, o envolvimento, a comunicação e o comprometimento. Sobre o primeiro fator pode-se afirmar que a informação dever ter base na confiança que os empregados da organização possuem para relatar erros, acidentes e incidentes ocorridos durante o trabalho. O segundo diz respeito **à aprendizagem organizacional** que está relacionada à busca contínua da melhoria de processos relacionados a segurança do trabalho. Vai refletir a forma como a organização trata informações e investiga acidentes e incidentes do trabalho e se são propostas e implementadas ações de melhorias após esses eventos. O terceiro fator diz respeito **ao envolvimento** dos empregados que participam das questões de segurança durante a investigação de um acidente, na análise dos riscos aos quais estão expostos na sua rotina e ambiente de trabalho, nas propostas de melhoria e na sua implementação e procedimentos de trabalho. O quarto fator é **a comunicação** com base nos canais de comunicação aberto entre empregados e chefias, envolve a forma, conveniência, oportunidade e efetividade. E, por fim, o quinto e último fator, **o comprometimento** que envolve a quantidade de recursos que são alocados na gestão da segurança, tempo, dinheiro, pessoas e a existência de um sistema de gestão da segurança do trabalho alinhado à visão e objetivos da organização. (Gonçalves, Andrade e Marinho, 2011).

O modelo desenvolvido por Gonçalves, Andrade e Marinho (2011) descreve como cada um dos cinco fatores selecionados devem ser tratados e analisados em cada um dos cinco estágios de maturidade da cultura de segurança: patológico, reativo, burocrático, proativo e construtivo.

Dessa forma, a definição do estágio de maturidade da cultura de segurança deve ser realizada através da análise de como a organização trata cada um dos cinco fatores indicativos de maturidade, individualmente. Em seguida, deve-se comparar com a descrição que constam no modelo (Gonçalves; Andrade; Marinho, 2011, 2013).

Não há fronteira bem definida entre um estágio e outro. A cultura de segurança pode se desenvolver de forma diferente em cada setor da organização, assim, as ações para melhorar a cultura de segurança podem levar mais de tempo em algumas áreas, em comparação com outras. Uma organização só pode considerar que possui efetivamente uma cultura de segurança quando todos os fatores e suas descrições se enquadram no último estágio de maturidade, o construtivo (Hudson, 2003).

**Procedimentos Metodológicos**

A natureza desta pesquisa classifica-se como qualitativa, pois busca apresentar uma avaliação detalhada de algumas práticas continuadas Flick (2012), compreendendo os fenômenos que estão relacionados ao estágio de maturidade da cultura de segurança dentro do contexto da Prefeitura Municipal de Uberlândia (PMU).

Para análise dos cinco fatores definidos por Gonçalves, Andrade e Marinho (2011), que direcionam o diagnóstico dos estágios de maturidade da cultura de segurança, foi utilizada a estratégia de pesquisa documental com técnica de coleta de dados (Flick, 2012) a partir dos documentos que são disponibilizados pela PMU, publicamente, aos seus servidores sobre segurança do trabalho no seu endereço eletrônico.

Atualmente, a PMU disponibiliza seis tipos de documentos aos seus servidores: (1) Documentos sobre a SIPAT – Semana Interna de Prevenção de Acidentes do Trabalho e o material utilizado nas palestras; (2) Documentos referente ao curso da CIPA – Comissão Interna de Prevenção a Acidentes e Assédio; (3) Declarações de testemunha e chefia em caso de acidente do trabalho; (4) Formulários para reclamação de EPI – Equipamentos de Proteção Individual e para Solicitação de adicional de insalubridade; (5) Procedimentos, em formato de fluxogramas, para os assuntos relacionados a segurança do trabalho; e (6) o Manual do Servidor. E é através da análise desses documentos que o presente estudo irá se basear para diagnosticar o estágio da maturidade da cultura de segurança na PMU, como mostra o Quadro 1.

Quadro 1 - Descrição dos documentos utilizados para definir o estágio de maturidade da cultura de segurança na PMU.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Tipo de Material | Quantidade | Número de Laudas | Fonte |
| Documentos sobre a SIPAT | 17 | 281 | Endereço eletrônico da PMU |
| Documentos referente a CIPA | 21 | 382 |
| Declarações de acidente | 2 | 3 |
| Formulários | 2 | 3 |
| Procedimentos | 8 | 12 |
| Manual do Servidor | 1 | 102 |

Fonte: Autoria própria (2024).

Os procedimentos adotados para análise de dados foram realizados conforme orientação de Bardin (2011) para a análise de conteúdo e incluiu a pré-análise dos documentos, a exploração do material e agrupamento das informações nas categorias pré-estabelecidas a partir dos objetivos, sendo estas constituídas dos cinco fatores: informação, aprendizagem organizacional, envolvimento, comunicação e comprometimento do modelo de Gonçalves, Andrade e Marinho (2011) e, por fim, o tratamento dos resultados obtidos e a interpretação para a definição do enquadramento nos estágios de maturidade utilizados como modelo.

**Estágio de maturidade da Cultura de Segurança na PMU**

O estágio da cultura de segurança da Prefeitura Municipal de Uberlândia foi definido a partir da análise de como a organização trata cada um dos cinco fatores indicadores de maturidade - informação, aprendizagem organizacional, envolvimento, comunicação e comprometimento - conforme as descrições propostas por Gonçalves, Andrade e Marinho (2011) para cada fator.

Quanto ao fator **Informação**, é possível encontrar evidências nos documentos analisados que demonstram que a PMU fornece meios que permitam que os seus empregados informem os acidentes do trabalho ocorridos. No entanto, há indícios de que ocorrências anormais só encontram os meios de notificação se resultarem em acidentes, uma vez que, o procedimento de registro da ocorrência exige que o trabalhador apresente um atestado médico para que seja investigada. Além disso, os únicos índices de desempenho da segurança no trabalho disponibilizados nos documentos é a taxa dos acidentes do trabalho que ocorreram desde o ano de 2008 agrupados por Secretarias Municipais. Esses fatos evidenciam traços do estágio burocrático de maturidade da cultura de segurança do modelo de Gonçalves, Andrade e Marinho (2011), e do estágio calculativo proposto originalmente por Hudson (2001).

Analisando-se o fator **Aprendizagem Organizacional**, os documentos examinados não mencionam avaliação de ocorrências anormais que não resultam em acidentes do trabalho, sugerindo que essas ocorrências não são analisadas ou notificadas. Por outro lado, há documentos que indicam fortemente que todos os tipos ocorrências que resultaram em acidentes do trabalho, sejam leves ou graves, são registrados e investigados pela organização. Além disso, os documentos também mencionam que, após a investigação de um acidente de trabalho, são disponibilizadas ao setor, ao gestor, a CIPA e ao acidentado, informações relevantes associadas a ocorrência do acidente, tais como os fatores que direcionaram a investigação da ocorrência e sugestões de ações e adaptações do ambiente para que não ocorra novamente um acidente com as mesmas características. Assim, quanto ao fator aprendizagem organizacional, é possível identificar descrições tanto do estágio Reativo e Burocrático na PMU (Gonçalves; Andrade; Marinho, 2011; Parker; Lawrie; Hudson, 2006).

Segundo Reason (1997), a Comunicação e a forma como as informações fluem dentro da organização são fatores cruciais para a cultura de segurança, e a maturidade dos estágios deve estar sempre associada ao comportamento deste fator. Ao analisar a **Comunicação** dos assuntos relacionados à segurança do trabalho no contexto da PMU, é possível encontrar evidências dos estágios Burocráticos e Proativos definidos por Hudson (2003) e descritos por Gonçalves, Andrade e Marinho (2011, 2013) e Parker, Lawrie e Hudson (2006).

A PMU demonstra, através de seus documentos, que as notícias sobre segurança no trabalho abrangem diversos assuntos, tais como Equipamentos de Proteção Individual (EPI), Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA), treinamentos, palestras, metodologias de investigação de acidentes, Semana Interna de Prevenção de Acidentes (SIPAT), Normas Regulamentadoras (NR), ergonomia e adicionais de risco (insalubridade e periculosidade). Em todos os documentos há informações para contato do setor responsável. Esse tipo de comunicação é descrito por Gonçalves, Andrade e Marinho (2011) como características do estágio Proativo.

No entanto, ao investigar se essa comunicação chega à maioria dos empregados, há evidências de que a divulgação não é ampla e não utiliza outras plataformas, além do endereço eletrônico, para relatar procedimentos e notícias relacionadas à segurança. A PMU é uma instituição com mais de quatorze mil funcionários e muitos locais de trabalho, divididos em suas Secretarias Municipais (PMU, 2024). Esses fatos permitem inferir que as comunicações sobre segurança alcançam a uma minoria dos empregados, que precisam saber onde e como procurar as informações relativas à segurança do trabalho. Assim, além de características do estágio proativo, também se identifica traços do estágio descrito como burocrático no fator Comunicação (Gonçalves; Andrade; Marinho, 2011, 2013).

Os documentos relativos à identificação e análise dos riscos da PMU não estão acessíveis aos servidores no endereço eletrônico da organização. Nos documentos disponíveis, há menções a documentos como Programa de Gerenciamento de Riscos (PGR) e Laudo Técnico das Condições do Ambiente de Trabalho (LTCAT) porém, como não são informações públicas, não foi possível analisá-las detalhadamente, o que prejudica a análise do fator **Comprometimento**. Outras características, obtidas através do portal da transparência (PMU, 2024), como a dimensão adequada da equipe e os investimentos em Equipamentos de Proteção Individual (EPI), foram obtidas e mostram que a equipe técnica é adequada e que são adquiridos EPI. Esses fatos apontam traços dos estágios Burocrático e Reativo, mas não é possível afirmar que essas informações e documentos são suficientes para completo enquadramento nesses estágios.

O **Envolvimento** dos empregados da PMU nas questões de segurança do trabalho, como na análise dos acidentes, propostas de melhorias e envolvimento com CIPA é evidenciado pelos documentos como pouco, incluindo a minoria dos empregados. Esse envolvimento reduzido é confirmado pelo baixo número de empregados inscritos para eleição da CIPA e pela falta de divulgação das análises de risco e investigações de acidentes ocorridos com todos os setores da PMU. Essas são características do fator envolvimento enquadrado no estágio burocrático de maturidade da cultura de segurança (Gonçalves; Andrade; Marinho, 2011).

Com base na proposta dessa pesquisa e na análise dos documentos obtidos do endereço eletrônico da Prefeitura Municipal de Uberlândia, utilizando a descrição dos fatores indicativos de maturidade definidos por Gonçalves, Andrade e Marinho (2011) e correlacionando com os estágios de Hudson (2001, 2003), é apresentado o Quadro 2, que resume o estágio de maturidade da cultura de segurança da PMU de acordo com os fatores analisados.

Quadro 2 - Estágio de maturidade da cultura de segurança na PMU de acordo com os fatores definidos por Gonçalves, Andrade e Marinho (2011).

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Fatores  Estágios | Informação | Aprendizagem organizacional | Comunicação | Comprometimento | Envolvimento |
| Patológico |  |  |  |  |  |
| Reativo |  |  |  |  |  |
| Burocrático |  |  |  |  |  |
| Proativo |  |  |  |  |  |
| Construtivo |  |  |  |  |  |

Fonte: Autoria própria (2024).

Baseada nas evidências documentais públicas e nas pesquisas sobre estágios de maturidade de segurança do trabalho, pode-se inferir que a maturidade da cultura de segurança da PMU é marcada por aspectos do estágio Burocrático (Gonçalves; Andrade; Marinho, 2011; Hudson, 2003; Cooper, 200, Westrum, 1993; Parker; Lawrie; Hudson, 2006; Buffon; De Aguiar; Godarth, 2018), e, também, por algumas características dos estágios reativos e proativos. Hudson (2003) afirma que a cultura de segurança é construída e que naturalmente pode-se encontrar estágios diferentes em fatores distintos, o que pode ser observado no caso específico da PMU.

**Considerações Finais**

A proposta desta pesquisa foi identificar o estágio de maturidade da cultura de segurança do trabalho na Prefeitura Municipal de Uberlândia, tendo como referência o modelo proposto por Gonçalves, Andrade e Marinho (2011). Utilizou-se uma abordagem qualitativa como método de pesquisa, com base na análise de documentos disponíveis sobre o tema no endereço eletrônico da organização.

O estudo sugere que, em todos os fatores definidos por Gonçalves, Andrade e Marinho (2011), a PMU apresenta características do estágio Burocrático, que é marcado por procedimentos e sistemas bem definidos, mas sem o envolvimento da maioria dos trabalhadores nos assuntos relacionados a gestão de riscos ocupacionais e acidentes do trabalho. Os fatores aprendizagem organizacional e comprometimento também apresentam características do estágio reativo, devido à ausência de evidências sobre gestão de riscos nos documentos analisados e pela não disponibilização de documentos sobre a análise de acidentes a todos os setores de forma integralizada. Já a descrição do fator comunicação sinaliza características também do estágio proativo pois há documentos com ampla temática em assuntos de segurança do trabalho e por existir canal aberto de comunicação entre o setor de segurança e os trabalhadores da organização.

A contribuição da pesquisa está em realizar um diagnóstico do estágio da cultura de segurança da PMU, possibilitando que a organização visualize o estágio que se encontra atualmente e o estágio que pode ser alcançado por meio de ações de melhoria direcionadas para uma cultura de segurança do trabalho institucionalizada. Desse modo, gestores podem ter subsídios para implementar políticas e práticas aderentes à meta 8.8 do ODS 8 que promovam ambientes de trabalho seguros e protegidos para os trabalhadores, seja em âmbito dos setores privados ou públicos.

As limitações do estudo estão relacionadas à quantidade e conteúdo dos documentos disponibilizados pela organização aos seus trabalhadores sobre o tema, não possibilitando uma análise mais aprofundada do fator comprometimento. O enquadramento nos estágios de maturidade poderia ser mais detalhado se fossem disponibilizadas publicamente documentos e orientações relativas à gestão de riscos e resultados das investigações sobre acidentes do trabalho.

O presente estudo encontrou evidências documentais que sugerem que as diferentes Secretarias Municipais da Prefeitura de Uberlândia poderiam estar enquadradas em diferentes estágios de maturidade da cultura de segurança, visto que cada Secretaria Municipal apresenta diferentes riscos associados às suas atividades laborais. Dessa forma, sugere-se que, para trabalhos futuros, seja realizada uma análise da PMU por Secretaria Municipal, permitindo uma avaliação da maturidade da cultura de segurança setorizada. Ainda, sugerem-se estudos que avancem na construção de modelos de cultura da segurança do trabalho tendo como orientação as metas relacionadas ao ODS 8.

**Referências**

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdos**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BUFFON, Gabriela; DE AGUIAR, Jairo Leonardi; GODARTH, Kellerman Augusto Lemes. Maturidade da cultura de segurança no trabalho: aplicação do modelo de Hudson em um laticínio no sudoeste do Paraná. **Revista Administração em Diálogo**, v. 20, n. 2, p. 1-18, 2018. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/rad/article/view/34888> . Acesso em: 29 maio 2024.

CAMPOS, Dário Castro; DIAS, Márcio Carlos Ferreira. A cultura de segurança no trabalho: um estudo exploratório. **Sistemas & Gestão**, v. 7, n. 4, p. 594-604, 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.7177/sg.2012.V7.N4.A7> . Acesso em: 04 jun. 2024.

COOPER, M. Dominic. Towards a model of safety culture. **Safety science**, v. 36, n. 2, p. 111-136, 2000. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0925753500000357> . Acesso em: 04 jun. 2024.

DE MARCHI, Adriela; BURTET, Michele; PEREIRA, Diulnéia Granja. Mensurando a Maturidade da Cultura de Segurança no Trabalho: uma revisão das ferramentas existentes. **Revista de Ciencias Empresariales y Sociales**, v. 1, n. 1, p. 76-106, 2018. Disponível em: <https://publicacionescientificas.uces.edu.ar/index.php/empresarialesysociales/article/view/452> Acesso em: 29 maio 2024.]

FLICK, Uwe. **Introdução à Metodologia de Pesquisa**. Porto Alegre: Penso, 2012.

GONÇALVES FILHO, Anastácio Pinto; ANDRADE, José Célio Silveira; MARINHO, Marcia Mara de Oliveira. Modelo para a gestão da cultura de segurança do trabalho em organizações industriais. **Production**, v. 23, p. 178-188, 2013. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/prod/a/9dmdBMxpB4QP4fCMHb64Cxb/>. Acesso em: 29 maio 2024.

GONÇALVES FILHO, Anastacio Pinto; ANDRADE, José Célio Silveira; MARINHO, Marcia Mara de Oliveira. Cultura e gestão da segurança no trabalho: uma proposta de modelo. **Gestão & Produção**, v. 18, p. 205-220, 2011. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/gp/a/zGfQrqLQ5qPVZTvNR6kxsDH/>. Acesso em: 29 maio 2024.

HOFSTEDE, Geert; HOFSTEDE, Gert Jan; MINKOV, Michael. **Cultures and organizations: Software of the mind**. New York: Mcgraw-hill, 3ª edição, 2010. Disponível em: <https://e-edu.nbu.bg/mod/resource/view.php?id=557036&forceview=1>. Acesso em: 03 jun. 2024.

HUDSON, Patrick. Applying the lessons of high-risk industries to health care. **Quality & Safety in Health Care**, n. 12, p. I7‑I12, 2003. Disponível em: <https://qualitysafety.bmj.com/content/12/suppl_1/i7> . Acesso em: 29 maio 2024.

PARKER, Dianne; LAWRIE, Matthew; HUDSON, Patrick A framework for understand the development of organizational safety culture. **Safety Science**, n. 44, p. 551-562, 2006. http:// dx.doi.org/10.1016/j.ssci.2005.10.004. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0925753505001219?via%3Dihub>. Acesso em: 29 maio 2024.

SARAIVA, Luiz Alex Silva. Cultura organizacional em ambiente burocrático. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 6, p. 187-207, 2002. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/pCHW8wgN6wXL9CXtB3k3PPF/>. Acesso em: 03 jun. 2024.

SILVA, Mygre Lopes; BORBA, Vinícios Santos; PAULETTI, Iana Suertegaray; SILVA, Rodrigo Abbade. Maturidade da cultura de segurança no trabalho em uma fábrica de embalagens plásticas. **Revista de Administração da UFSM**, v. 16, p. e1, 2023. Disponível em:<https://www.scielo.br/j/reaufsm/a/sJpT7Hk7tsFcMfj8Qcp7YQC/?format=pdf&lang=en>. Acesso em: 27 jun. 2024.

STEMN, Eric; BONFINGER, Carmel; CLIFF, David; HASSALL, Maurren E. Examining the relationship between safety culture maturity and safety performance of the mining industry. **Safety science**, v. 113, p. 345-355, 2019. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0925753518305976>. Acesso em: 24 jun. 2024.

UBERLÂNDIA (MG). **Portal da Prefeitura Municipal de Uberlândia**. Disponível em:< <https://www.uberlandia.mg.gov.br/prefeitura/secretarias/administracao/seguranca-do-trabalho/> Acesso em: 15 maio 2024.

VIEIRA, Margareth Arpini; SILVA JUNIOR, Annor da; SILVA, Priscilla de Oliveira Martins da. Influências das políticas e práticas de gestão de pessoas na institucionalização da cultura de segurança. **Production**, v. 24, p. 200-211, 2014. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/prod/a/8jrDq9qSmnCpgpVMj5vvPBs/?lang=pt>. Acesso em: 03 jun. 2024.

WESTRUM, Ron. Cultures with requisite imagination. In: **Verification and validation of complex systems: Human factors issues**. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, 1993. p. 401-416. Disponível em: <https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-662-02933-6_25>. Acesso em: 07 jun. 2024.