



Especialização em Engenharia de Segurança do Trabalho

Gestão Comportamental: ferramentas que contribuem para o Comportamento Seguro.

FERNANDA SOARES SILVEIRA⁽¹⁾
PAULO ANDRÉ SOUTO MAYOR REIS⁽²⁾

- (1) MBA EEST - Unisinos – Universidade do Vale do Rio dos Sinos – fsosil@yahoo.com.br;
(2) MBA EEST - Unisinos – Universidade do Vale do Rio dos Sinos – psouto@terra.com.br

RESUMO

Sabe-se que uma efetiva gestão em segurança pode ser obtida através da evolução das condições físicas no local de trabalho, práticas de gestão em segurança e comportamentos seguros. Para Geller (1994 apud BLEY, 2006), a cultura de segurança nas organizações deve levar em consideração três fatores muito importantes, que são: condições físicas (equipamentos, ferramentas), fatores pessoais (atitudes e personalidade) e fatores comportamentais (ações voltadas para a segurança ou para a exposição ao risco, dentro da organização). Embora a legislação possua uma série de normas que tratam sobre condições físicas e procedimentos de gestão, uma questão a ser trabalhada pelas empresas é como desenvolver a cultura preventiva com todos os seus colaboradores, independente do nível hierárquico. Este artigo tem como objetivo viabilizar o entendimento acerca da utilização de ferramentas e práticas comportamentais, e como as mesmas podem contribuir para a cultura de segurança, dentro e fora das organizações. O presente trabalho aborda as ferramentas de Gestão Comportamental utilizadas em uma empresa do ramo metalúrgico.

Palavras-chave: comportamento, acidentes, prevenção, cultura, segurança.

Behavioral management: tools that contribute to the safe behavior.

ABSTRACT

It is known that an effective safety management can be obtained through the development of physical conditions in the workplace, safety management practices and safe behavior. For Geller (1994 apud BLEY, 2006), the safety culture in organizations must consider three very important factors, which are: physical conditions (equipment, tools), personal factors (attitudes and personality) and behavioral factors (actions aimed safety or risk exposure within



Especialização em Engenharia de Segurança do Trabalho

the organization). Although the legislation has a number of standards that deal with physical conditions and management procedures, an issue to be worked by companies is how to develop a preventive culture with all its employees, regardless of hierarchical level. This article aims to facilitate the understanding of the use of tools and behavioral practices, and how they can contribute to the safety culture, inside and outside of organizations. This paper discusses the tools Behavioral Management used in a company in the metallurgical industry.

Key-words: behavior, accidents, prevention, culture, safety.

1. INTRODUÇÃO

A utilização de ferramentas para a prevenção e a redução do risco de acidentes do trabalho colabora para a melhoria contínua, proporcionando redução dos custos de processos e aumento da satisfação dos empregados. (OLIVEIRA et al., 2010).

No Brasil, a preocupação com a Segurança do Trabalho ganhou mais intensidade, através do Decreto-Lei nº 229/67, que introduziu modificações no texto do Capítulo V da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). (BRASIL, 1967). Sua obrigatoriedade foi regulamentada pelo Ministério do Trabalho e da Previdência Social, com a Portaria nº 3214/78, que estabeleceu as Normas Regulamentadoras, que visam à prevenção de doenças e de acidentes no trabalho. (BRASIL, 1978).

Além do custo com a Previdência Social, os acidentes afetam a produção das empresas, visto que, quando o empregado se afasta, o quadro laboral fica deficiente; outro ponto importante é a imagem da organização, que pode ser abalada com a ocorrência de acidentes graves e com os custos gerados por possíveis indenizações. No âmbito familiar, um acidente pode acarretar limitações e dificuldades financeiras e emocionais. (SANTANA et al., 2006).

Oliveira (2003) classifica três elementos que fazem parte de um sistema de gestão em segurança, que são: cultura, ferramentas e objetivos. O aspecto cultural pode ser considerado como o mais relevante. O comprometimento de todos os empregados, inclusive da liderança, é fundamental para o sucesso de um sistema de gestão em segurança.

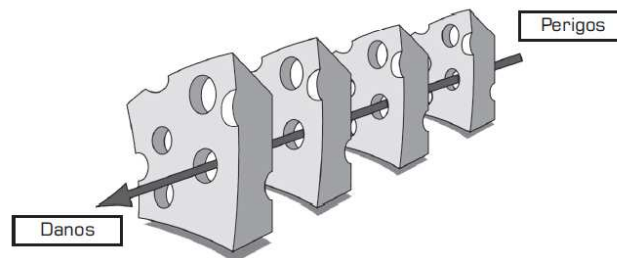


Especialização em Engenharia de Segurança do Trabalho

Corroborando com o referido pensamento, o modelo de James Reason aborda o acidente organizacional. Reason defende que fatores associados à organização e à gestão contribuem para a ocorrência de acidentes nas organizações, o que se demonstra através do modelo do Queijo Suíço, que prevê que um acidente organizacional está relacionado com o rompimento de barreiras, de defesas e de salvaguardas. (CORREA; CARDOSO JÚNIOR, 2007).

As barreiras para evitar os acidentes possuem buracos e, quando ocorre um alinhamento deles, um perigo pode penetrá-los e acarretar a possibilidade de danos. Para um sistema ser efetivo, precisa ter barreiras de engenharia (alarmes, barreiras físicas, desligamentos automáticos); outras barreiras dependem de procedimentos, de controles administrativos e de comportamento/atitude das pessoas. (CORREA; CARDOSO JÚNIOR, 2007). A Figura 1, a seguir, demonstra o modelo do Queijo Suíço.

Figura 1 - Modelo Queijo Suíço



Fonte: Reason (2000, apud CORREA; CARDOSO JÚNIOR, 2007, p. 191).

Atuar, de forma preventiva, portanto, é fundamental para que as empresas evitem os acidentes. Para tanto, é necessário entender todos os acontecimentos que estão presentes, na ocorrência de um acidente. Bley (2006, p. 41) refere que:

[...] quando se trata de prevenção de acidentes, grandes avanços relativos a aspectos ambientais, tecnológicos, legais e organizacionais foram alcançados, mas ainda há muito a ser feito, principalmente com relação aos aspectos humanos dos processos de segurança industrial.



Especialização em Engenharia de Segurança do Trabalho

2. O PAPEL DA LIDERANÇA

O comportamento seguro é factível quando fundamentado em uma gestão comportamental bem construída e disseminada na organização. Os líderes são fundamentais neste processo e a mudança do comportamento somente será possível se as equipes perceberem que o líder está comprometido, no seu dia-a-dia lidera pelo exemplo e atua de forma imediata nos desvios identificados.

Agnew e Snyder (2008) referem que a liderança deve passar a mensagem que segurança é uma prioridade não somente com palavras, mas com atitudes e gestos.

Segundo Oliveira (2003), não há como implementar um sistema de gestão, em segurança do trabalho, nas empresas e conseguir um bom resultado, sem o envolvimento de todos, principalmente, da alta direção. Dentro deste contexto, na referida empresa – que constitui o objeto de pesquisa e cuja identidade fica, a pedido, preservada – são realizadas ações contínuas de melhoria em condições físicas, a organização também possui todo o seu processo produtivo mapeado e os perigos e riscos, em cada etapa, são identificados. Após o mapeamento, aplica-se uma matriz de criticidade, visando à priorização das tarefas que configurem maior potencial para gerar acidentes. Para as tarefas consideradas críticas, é necessária a elaboração de um plano de ação e de procedimentos, em que os empregados que exercem as referidas atividades são capacitados, em conformidade com os padrões. Objetivando, ainda, verificar o entendimento e o cumprimento do empregado no procedimento e a melhoria contínua, através de sugestões dos mesmos, a liderança promove auditorias periódicas. Para as atividades fora de rotina, a empresa também possui ferramentas que auxiliam na identificação de perigos e de riscos e na adoção de medidas preventivas antes da realização da atividade. Porém, mesmo com várias ferramentas de gestão e evolução nas condições físicas, os acidentes ainda ocorrem e preocupam a organização. Diante deste cenário a seguinte questão precisa ser respondida: como trabalhar a cultura para segurança com todos os seus empregados e fazer com que a prática do comportamento seguro seja uma questão de consciência e não de obediência?



Especialização em Engenharia de Segurança do Trabalho

Um estudo bastante divulgado no mundo foi o realizado por Frank Bird, que constatou que, quando ocorrem seiscentos incidentes, existe a probabilidade de ocorrerem trinta acidentes com danos materiais, dez acidentes com lesões leves e um acidente com lesão séria ou incapacitante. (BENITE, 2004). Diante do estudo, pode-se verificar que um acidente sério ocorre após uma sequência de incidentes que, se não forem relatados ou tratados de forma eficiente, podem evoluir para uma lesão mais grave. Analisando a pirâmide de Frank Bird, observa-se que a maioria das perdas está relacionada com um número mais elevado de quase acidentes, que compõem a base da pirâmide. Estes, por sua vez, possuem sua origem em desvios. A grande maioria dos desvios é originada a partir de atitudes influenciadas pelo comportamento. Agnew e Snyder (2008) colaboram com este pensamento e referem que muitos acidentes possuem como causa raiz o comportamento.

O líder possui papel de destaque neste contexto. Identificar e atuar sobre os desvios e comportamentos de risco é o que pode possibilitar a atuação antes da ocorrência de perdas. A Figura 2, ilustra a pirâmide de Frank Bird.

Figura 2 - Pirâmide de Frank Bird



Fonte: Adaptado de Det Norske Veritas (2002, p. 39).

De acordo com Bley (2006), o comportamento de risco pode ser definido como o aumento da probabilidade de um acidente ocorrer, devido à influência que o empregado exerce sobre as variáveis de risco, ou seja, a exposição do empregado ao risco.



Especialização em Engenharia de Segurança do Trabalho

A percepção de risco diz respeito à capacidade do ser humano de receber e atribuir significado aos riscos presentes no seu cotidiano seja no trabalho, no trânsito, no lar.

Bley (2004) evidencia que o comportamento seguro de um empregado pode ser definido como a capacidade de perceber o risco e tomar ações para controlá-lo; assim, pode ser trabalhada a redução das chances de ocorrência de acidentes para o próprio empregado que identificou o risco, bem como para seus colegas.

Deve-se considerar também como as pessoas percebem e se comportam em relação aos riscos. Empregados com maior experiência tendem a reduzir sua preocupação com segurança, por acostumarem-se aos riscos e aos cenários rotineiros, o que acaba afetando sua própria capacidade de percebê-los e agir de forma a controlá-los.

Desta forma, o líder precisa estar consciente das suas atribuições no âmbito da segurança. Deve exigir o cumprimento de regras, não ser permissivo em situações de violações de normas de segurança e atuar de forma pró ativa, tornando-se exemplo.

Na organização em questão, foi desenvolvido um manual onde estão descritas todas as ferramentas e práticas comportamentais que devem ser seguidas. A empresa reforça constantemente, através de treinamentos para liderança, que segurança é um valor e que deve orientar as decisões diárias.

Todos os dias a liderança deve dedicar, no mínimo, uma hora do seu dia para estar na área operacional verificando questões de segurança diretamente com a sua equipe. Os líderes foram treinados em Observação Comportamental, método estruturado de observar sua equipe, porém de modo individual, na execução de tarefas. O objetivo dessa ferramenta é reforçar os comportamentos seguros, discutir a respeito dos desvios comportamentais observados e, ao final da observação, fechar um compromisso de mudança de comportamento. As observações devem ser planejadas, para garantir a abrangência e foco necessários no intuito de contribuir adequadamente à melhoria contínua do processo de segurança comportamental. Cada líder realiza em média três observações por semana. Após sua realização, as mesmas devem ser lançadas em *software* específico e, ao final do mês, o líder deve



Especialização em Engenharia de Segurança do Trabalho

realizar análise crítica de todas as observações e apresentá-las para a equipe em reunião mensal. A partir desta discussão é gerado um plano de ação para evitar recorrências de desvios.

Outra ferramenta preventiva importante, e que a liderança incentiva suas equipes a utilizarem, é a Recusa à Tarefa de Risco. Caso algum risco seja identificado e seu controle não possa ser realizado pelo empregado, o mesmo pode recusar-se a executar a tarefa da forma como foi proposta. Valorizar a recusa e reconhecer quem identificou a situação de risco é uma forma de reforçar os comportamentos pró-ativos. A empresa acompanha mensalmente as estatísticas de registros de recusas, por área e célula.

Os líderes demonstram seu compromisso com a gestão de segurança realizando com qualidade e comprometimento as atividades que estão sob sua responsabilidade direta. A contribuição de cada líder no processo de segurança é verificada através do acompanhamento sistêmico das atividades atribuídas a ele e o resultado de segurança da área/célula. A cada três meses o líder é avaliado formalmente por seu gestor. Nessa avaliação são verificadas a quantidade e a qualidade da realização das ferramentas de segurança na célula que é conduzida pelo líder.

A avaliação é composta por verificação de gestão em sistemas e por uma conversa com a equipe do líder. Essa conversa é conduzida pelo gestor na célula sob responsabilidade do referido líder, sendo que esse último não participa da interlocução. O processo visa a verificar a aderência no entendimento e uso das ferramentas de segurança e o comportamento do líder. Durante essa avaliação também ocorre o momento em que o gestor fornece *feedback* para o líder em relação a sua atividade. Além disso, as observações realizadas pelo gestor servem de *input* para o plano de ação individual do mesmo.

Mensalmente a equipe de segurança, devidamente treinada, realiza inspeções em rotas pré-estabelecidas por área. O objetivo dessas inspeções é identificar desvios relacionados única e exclusivamente a comportamentos inseguros. É importante



Especialização em Engenharia de Segurança do Trabalho

relatar que a área, no início da avaliação, parte com a atribuição de um valor avaliativo de 100%, uma vez que se considera como premissa que tudo está em conformidade. Cada desvio identificado é categorizado e a ele é atribuída uma nota, conforme a severidade do mesmo. Após realizar a inspeção, a equipe de segurança insere os desvios e as respectivas descrições em um *software* específico. Finalizado o processo, valores abaixo de 75% são considerados insatisfatórios. Cabe ressaltar que não são identificados nomes de empregados nos registros de inspeção. Mensalmente, o líder realiza análise crítica dos desvios identificados em sua célula durante a inspeção e, a partir disso, elabora plano de ação para que se possa evitar a reincidência destes desvios. O valor obtido nas inspeções é um indicador do comportamento seguro da área, visto que, ao longo do mês, todas as ferramentas relacionadas à segurança devem ser praticadas.

É importante que se destaque que as ferramentas comportamentais não se aplicam exclusivamente aos empregados diretos da empresa. Prestadores de serviço também estão incluídos no processo de Gestão Comportamental. É solicitado que todo prestador de serviço que atua nas dependências da empresa apresente certificação de treinamento e exames médicos para a atividade a ser desenvolvida. Cabe relatar que tanto treinamentos quanto exames médicos são de responsabilidade primária da empresa contratada e são verificados pela empresa contratante. Além disso, tanto líderes quanto empregados diretos, ao verificar comportamentos de risco adotados por prestadores de serviço, devem tomar as medidas cabíveis para coibi-los. Ao verificar comportamentos que vão além do esperado em termos de segurança comportamental, também é plausível reconhecimento.

3. CUIDADO ENTRE AS EQUIPES

O cuidado entre as equipes é fortemente incentivado pela empresa. Treinamentos são realizados com vistas ao aumento da percepção de riscos por parte dos empregados, bem como, para motivar os mesmos a atuarem frente aos desvios, não os aceitando e realizando, sempre que possível, intervenções para controlar o risco. Quando os empregados demonstram de fato consciência em relação a sua segurança e também



Especialização em Engenharia de Segurança do Trabalho

com a segurança dos seus colegas, se tornam mais atentos aos possíveis desvios e, além disso, passam a conversar entre si, de modo mais franco, sobre comportamentos de risco e atitudes seguras.

Os empregados são capacitados e sensibilizados para realizarem abordagens entre si. Não obstante, também são estimulados a identificar desvios no trânsito e em casa. Os empregados fazem o registro das abordagens em cartão padrão e depositam em uma urna. Não é identificado o nome do empregado que recebeu a abordagem. O líder acompanha a emissão dos cartões e discute nos Diálogos Diários de Segurança os desvios mais relevantes.

Os empregados também podem reconhecer comportamentos seguros entre os colegas, este reconhecimento é registrado em cartão padrão e depositado em uma urna. Uma vez ao mês os cartões são contabilizados e o empregado que tiver mais cartões é reconhecido, e premiado, de diversas formas, em reunião onde participam toda a equipe.

4. DISCIPLINA OPERACIONAL

Para Agnew e Snyder (2008), regras e procedimentos claros são fundamentais para um ambiente seguro, porém é essencial que os empregados efetivamente entendam a importância e cumpram as regras. Segundo os autores, reforçar os comportamentos positivos e gerar consequências para os comportamentos inseguros são partes importantes para a segurança baseada no comportamento.

A organização estudada possui um sistema de gestão estruturado que contempla regras, procedimentos e capacitação de todos os colaboradores. Empregados novos realizam integração geral de segurança. Após, são encaminhados para integração específica na área e célula de atuação. Durante três meses são acompanhados por um padrinho – empregado com reconhecida experiência, maturidade e didática – e avaliações mensais são realizadas.



Especialização em Engenharia de Segurança do Trabalho

De acordo com as atividades que o empregado irá realizar o mesmo é encaminhado para capacitações específicas. Se o empregado realizar tarefas consideradas críticas, o mesmo também passará por auditoria de padrão. A auditoria também é uma ferramenta que auxilia o líder a identificar necessidades de ajustes em procedimentos e formas mais seguras de realizar as tarefas.

Portanto, a partir dos postulados pelos referidos autores, é possível afirmar que a empresa em estudo possui, de forma estruturada, um sistema de Gestão de Consequências baseado na Disciplina Operacional. Comportamentos seguros são reconhecidos de forma individual e coletivamente. Existem reconhecimentos formais, que ocorrem em reuniões e comemorações, e também reconhecimentos informais, que são praticados pela liderança no dia a dia.

Entretanto, quando eventuais desvios são detectados, o líder deve ter uma atuação adequada e imediata, deve realizar uma análise aprofundada dos fatores que contribuíram para o comportamento inseguro e depois de analisada e discutida a ocorrência, a mesma deve ser classificada em erro ou violação. Os erros são considerados esperados, visto que os seres humanos podem falhar mesmo nas melhores organizações. A violação é considerada intencional, ou seja, um descumprimento consciente de alguma regra ou procedimento. Essa análise é realizada por um comitê composto por outras lideranças e com o auxílio de uma matriz padrão que auxilia na tomada de decisão com relação à aplicação da sanção. São elegíveis para aplicação da Gestão de Consequências todos os empregados, inclusive lideranças.

Os empregados, desde o primeiro contato com a Segurança do Trabalho, que acontece na integração geral, são capacitados com relação ao funcionamento dos reconhecimentos e sanções.



Especialização em Engenharia de Segurança do Trabalho

5. ANÁLISE CRÍTICA DOS DADOS OBTIDOS ATRAVÉS DAS FERRAMENTAS DE GESTÃO COMPORTAMENTAL

Todos os dados obtidos através das ferramentas de Gestão Comportamental possuem análise crítica. Tal análise tem por objetivo identificar as principais tendências, reincidências e vulnerabilidades relacionadas ao comportamento. A partir da análise, ações diversas, como, por exemplo, treinamentos, padronizações, entre outros, podem ser dirigidas de modo que problemas identificados possam ao menos ser reduzidos, uma vez que o objetivo pelo qual se trabalha é a eliminação dos desvios.

No quadro 1, é indicada a periodicidade com que se procede à análise crítica dos dados obtidos através das ferramentas comportamentais.

Quadro 1 – Frequência de análise crítica

Ferramentas Comportamentais	Frequência de análise crítica
Observação Comportamental	Mensal
Avaliação do líder	Trimestral
Rotas realizadas pela equipe de segurança	Mensal
Recusa à Tarefa de Risco	Mensal
Abordagens entre empregados	Semanal
Reconhecimentos	Mensal
Sanções	Mensal

Fonte: Elaborado pela autora.

Conforme pode ser visto no quadro 1, a periodicidade em relação ao processo de análise crítica varia conforme a ferramenta comportamental que se está utilizando. Tal frequência analítica leva em conta diversos fatores. Os dados da ferramenta comportamental definida como “Abordagem entre empregados” são analisados semanalmente. Isso se deve ao fato da ocorrência do preenchimento, praticamente diário, por parte dos empregados, de cartões de abordagens. Estes cartões são depositados em urnas, o que garante o anonimato do empregado, e têm por objetivo aumentar a percepção dos colegas em relação aos desvios. A análise dos cartões é



Especialização em Engenharia de Segurança do Trabalho

realizada semanalmente pelo líder, isso pelo fato de haver um tratamento mais imediato para possíveis cartões com desvios identificados de potencial elevado.

Em relação aos dados de uma ferramenta comportamental de análise mensal pode-se citar a ferramenta denominada “Observação Comportamental”. Esta tarefa é de incumbência do líder, que conforme já citado, possui meta para serem realizadas ao longo do mês. Dessa forma, é necessário que o líder realize a atividade para que tenha subsídios suficientes para proceder ao diagnóstico dos desvios sistêmicos que ocorrem em sua célula.

Finalmente, em relação à análise de uma ferramenta trimestral pode-se usar como exemplo a “Avaliação do líder”. Nessa ferramenta o líder é avaliado por seu gestor. A aplicação da ferramenta e análise crítica dos dados obtidos é trimestral pelo fato de ser necessário um tempo mínimo para que um plano de ação para a melhoria do desempenho do líder, frente às ferramentas comportamentais e de gestão sob sua tutela, possa ser posto em prática.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O mundo do trabalho poderia ser resumido a partir da figura metafórica de uma engrenagem. É necessário que todas as partes estejam em sintonia para que os processos laborais ocorram de modo eficiente e seguro. A segurança das pessoas envolvidas nos processos de trabalho foi precisamente a motivação para a realização dessa pesquisa.

A abordagem inicial do trabalho partiu da seguinte questão: como trabalhar a cultura para segurança com todos os colaboradores de uma empresa do ramo metalúrgico e fazer com que a prática do comportamento seguro fosse uma questão de consciência e não de obediência? É possível afirmar que a resposta para o questionamento posto não se encontrava na superfície, tendo sido então necessário o empreendimento de exaustivas reflexões. Uma questão que impacta quando se trabalha com comportamento é a cultura do povo brasileiro que, ainda, precisa evoluir no conceito



Especialização em Engenharia de Segurança do Trabalho

de prevenção. Exemplificam-se, dentro de tal contexto, os inúmeros acidentes de trânsito e domésticos que ocorrem, muitas vezes, por imprudência; dessa forma, quando o empregado depara-se, dentro da organização, com procedimentos e regras para cumprir, gera-se um conflito interno que contribui para a tomada de decisões.

Diante do cenário descrito, a empresa estudada estruturou as ferramentas de Gestão Comportamental de forma a aumentar a percepção tanto de líderes como de liderados. Para o líder, a empresa tem como premissa sua presença constante em área, em contato com a operação e corrigindo pequenas falhas, evitando a normalização dos desvios, ou seja, tomar como normal aquilo que, em princípio, configura-se como um desvio. A ferramenta “Observação Comportamental” propicia ao líder conhecer as atividades que estão sendo realizadas por sua equipe, identificar desvios e gerar compromissos para mudança de comportamento.

Do ponto de vista dos empregados, de modo direto, observou-se a prevalência de duas ferramentas: a ferramenta “Abordagem entre empregados”, e a ferramenta “Recusa à Tarefa de Risco”. Em relação à primeira, foi visto que se presta a incentivar os empregados a cuidarem uns dos outros, bem como a aumentar a percepção dos riscos e fomentar o diálogo sobre segurança e correção de desvios entre os empregados, sem a necessidade do envolvimento do líder, tornando-os protagonistas na aplicação da ferramenta. A ferramenta “Recusa à Tarefa de Risco”, como demonstrado anteriormente, é amplamente disseminada na empresa. Pôde-se perceber que aplicação da referida ferramenta tem aumentado de maneira significativa. A partir disso, pode-se notar que as pessoas estão melhorando sua percepção em relação à identificação dos riscos.

A partir dos estudos empreendidos e da pesquisa de campo realizada é possível afirmar que a empresa estudada encontra-se na vanguarda em relação aos procedimentos de segurança. Regras e padrões são claramente expostos através de treinamentos. Tais treinamentos são realizados durante todo o período em que o empregado for parte do quadro funcional da empresa. Dentro dessa sistemática percebe-se a implementação da chamada “Disciplina Operacional”, onde



Especialização em Engenharia de Segurança do Trabalho

reconhecimentos e sanções são aplicados com o objetivo de incentivar que as atitudes positivas em relação à segurança sejam destacadas, bem como com o objetivo de corrigir comportamentos inseguros.

Por fim, foi possível verificar que a empresa estudada construiu o seu sistema de Gestão Comportamental a partir de bases sólidas que, além de estarem de acordo com o que há de mais moderno em relação à segurança, levam também em conta as particularidades inerentes a sua própria realidade laboral, cultural e de negócio. Dessa forma, de modo resumido, pode-se afirmar que o Manual de Gestão Comportamental desenvolvido pela empresa teve sua gênese a partir da união de três pilares principais: estudos teóricos; análise do perfil dos empregados e verificação das potencialidades mais significativamente positivas de suas unidades de trabalho espalhadas pelo mundo.

O que fica de mais importante ao final desta pesquisa é a confirmação de que quando se trabalha com comportamento, objetivando a prevenção de acidentes, deve-se manter o olhar atento aos diversos fatores envolvidos nas rotinas de trabalho. Para isso, ferramentas comportamentais são extremamente eficazes e podem, sem dúvidas, representar um importante ponto de manutenção de atitudes seguras, bem como de mudança de comportamentos de risco.

7. REFERÊNCIAS

AGNEW, Judy; SNYDER, Gail. **Removing Obstacles to Safety**. Atlanta: Performance Management Publications, 2008.

BENITE, Anderson Glauco. **Sistema de gestão da segurança e saúde no trabalho para empresas construtoras**. 2004. 221f. Dissertação (Mestrado em Engenharia) -- Departamento de Engenharia de Construção Civil, Escola Politécnica, Universidade de São Paulo (USP), São Paulo, 2004. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/3/3146/tde-27102004-101542/publico/AndersonBenite.pdf>>.



Especialização em Engenharia de Segurança do Trabalho

BLEY, Juliana Zilli. **Comportamento seguro**: psicologia da segurança no trabalho e a educação para a prevenção de doenças e acidentes. Curitiba: Sol, 2006.

BLEY, Juliana Zilli. **Variáveis que caracterizam o processo de ensinar comportamentos seguros no trabalho**. 2004. 135 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) -- Programa de Centro de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Santa Catarina, 2004. Disponível em: <<http://www.tede.ufsc.br/teses/PPSI0115.pdf>>.

BRASIL. **Decreto-Lei n.º 229, de 28 de fevereiro de 1967**. Altera dispositivos da Consolidação das Leis do Trabalho, aprovada pelo Decreto-lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, e dá outras providências. Disponível em: <<http://www010.dataprev.gov.br/sislex/paginas/24/1967/229.htm>>.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **Portaria MTB nº 3.214, de 08 de junho de 1978**. Aprova as Normas Regulamentadoras - NR - do Capítulo V, Título II, da Consolidação das Leis do Trabalho, relativas a Segurança e Medicina do Trabalho. Disponível em: <<http://www010.dataprev.gov.br/sislex/paginas/63/mte/1978/3214.htm>>.

CORREA, Carmen Regina Pereira; CARDOSO JUNIOR, Moacir Machado. **Análise e classificação dos fatores humanos nos acidentes industriais**. Produção, São Paulo, v. 17, n. 1, p. 186-198, jan./abr. 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/prod/v17n1/12.pdf>>.

DET NORSKE VERITAS (DNV). Manual do curso de administração moderna da segurança. São Paulo, 2002.

OLIVEIRA, João Cândido de. **Segurança e saúde no trabalho: uma questão mal compreendida**. São Paulo em Perspectiva, São Paulo, v. 17, n. 2, p. 3-12, abr./jun. 2003. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/spp/v17n2/a02v17n2.pdf>>.

OLIVEIRA, Otávio José de; OLIVEIRA, Alessandra Bizan de; ALMEIDA, Renan Augusto de. **Diretrizes para implantação de sistemas de segurança e saúde do trabalho em empresas produtoras de baterias automotivas**. Gestão & Produção, São Carlos, v. 17, n. 2, p. 407-419, 2010. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/gp/v17n2/a14v17n2.pdf>>.



Especialização em Engenharia de Segurança do Trabalho

SANTANA, Vilma Souza et al. **Acidentes de trabalho: custos previdenciários e dias de trabalho perdidos**. Revista de Saúde Pública, São Paulo, v. 40, n. 6, p. 1004-1012, dez. 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rsp/v40n6/07.pdf>>.