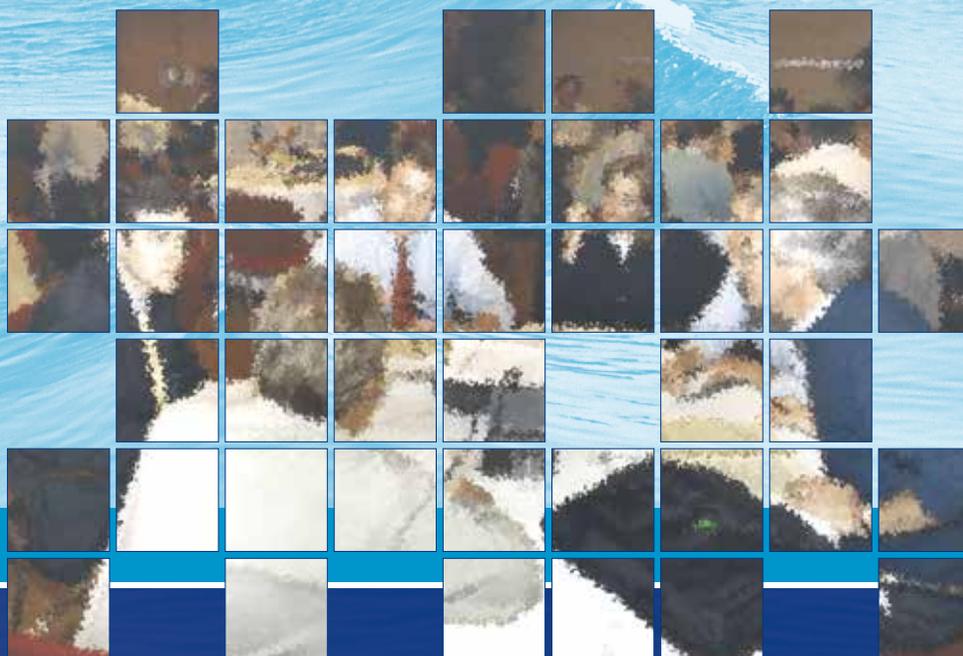


SSMA

Entendendo a sua Cultura



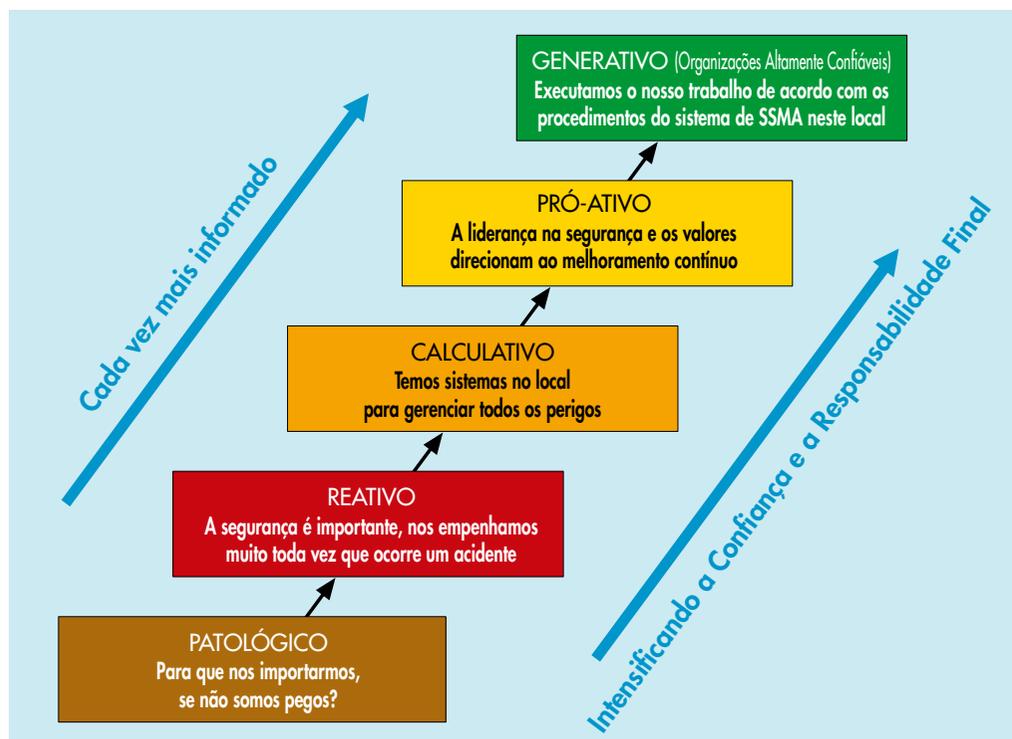
Uma cultura onde o sistema de SSMA pode prosperar

Um sistema de gestão de SSMA solidamente implementado é a base essencial para o bom desempenho em SSMA. O desempenho notável e o melhoramento contínuo somente serão atingidos quando houver uma cultura em que os elementos do sistema de gestão possam prosperar.

Esta brochura auxilia você a desenvolver a compreensão da cultura da sua organização. Se usá-la em reuniões e workshops, você terá uma visão clara das culturas atuais e almejadas, e quais comportamentos, de forma individual, as pessoas podem adotar para minimizarem as brechas existentes.

Sistemas de Gestão de SSMA

A implementação do sistema de gestão SSMA pode ser avaliada de várias formas, inclusive através de questionários de auditoria e de auto-avaliação. No entanto, apesar do trabalho árduo e da abordagem sistemática resultarem na implementação completa do sistema de gestão de SSMA, estes fatores por si só, não serão suficientes. Eles formam a base necessária, mas precisam ser complementados com uma cultura empresarial de boa qualidade que os auxiliem a prosperar.



Em uma cultura forte, todos:

- demonstram segurança como se fosse um valor
- estão sempre alertas, esperando o inesperado
- entendem perfeitamente o que deve ser feito
- estão abertos para as novas idéias
- querem fazer a diferença e acreditam que seu comportamento faz a diferença para os outros

Em particular, os Gestores:

- não apenas gerenciam, mostram sua liderança genuína
- e vêem as percepções e os comportamentos dos outros como um reflexo da sua liderança

Avaliação da Cultura

A cultura pode ser dividida em cinco níveis de desenvolvimento, de “Patológico” a “Generativo”, como aparece na ilustração. As características das organizações são descritas em cada nível e as descrições genéricas são fornecidas para as 18 “dimensões” que podem ser usadas para se determinar o nível atual da sua organização.

Pensar nos comportamentos pessoais que estão relacionados com cada nível de cultura auxiliará você a identificar de que maneira poderá contribuir para melhorar o seu desempenho em SSMA.

Você pode encontrar uma animação que explica a Escada Cultural em: <http://www.energyinst.org.uk/heartsandminds/docs/cul.exe>

Você pode encontrar uma animação que explica a Cultura Generativa em: <http://www.energyinst.org.uk/heartsandminds/docs/gen.exe>



O logotipo de Corações e Mentes é uma marca registrada do grupo Shell que só pode ser usado mediante a permissão escrita de SIEP, EPS-HSE. Os documentos que utilizam esta marca registrada foram verificados com precisão e efetividade

Esta brochura, que foi desenvolvida por SIEP B.V. para ser usada pelas Empresas do grupo Shell, também está disponível para terceiros partes. SIEP B.V. não se responsabiliza por quaisquer conseqüências pelo seu uso.

Para mais informações, por favor, visite o endereço www.energyinst.org.uk/heartsandminds

ECNN: Não está sujeito ao EAR – Conteúdo não é dos EUA
Direitos Autorais da Shell International Exploration and Production B.V.

SEM RESTRIÇÕES

Rev. 05

P04433 – Agosto 2008

Uso passo a passo desta brochura

Um exercício para ser realizado com 5 a 20 pessoas (grupo com 4 a 5 pessoas cada), com um nível similar de hierarquia, e que estejam envolvidas na mesma operação

	Dimensão																	
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R
Gestão	●		●	●	●	●		●				●					●	●
Supervisão		●					●		●	●	●		●	●	●	●		

INSTRUÇÕES

- 1 Introduza o conceito de níveis diferentes de maturidade em cultura de SSMA e explique porque desejamos compreender a nossa cultura e torná-la mais forte.
- 2 Nem todas as dezoito descrições de culturas são aplicáveis para todos os níveis organizacionais. Os gestores e supervisores devem orientar-se através dos círculos verdes acima, apesar de ser possível acessar outros elementos opcionais.
- 3 Leia atentamente as **características organizacionais** que você escolheu no interior da brochura. Pense em seu papel dentro da organização (ou seja, função relacionada aos ativos, etc.) ao fazer isso. Leia desde o item Patológico ao item Generativo para cada dimensão a ser aplicada, em seguida, marque com um X a coluna apropriada na sua folha de respostas. Marque as colunas vizinhas se você não tiver certeza.
- 4 Use a folha de respostas para calcular a pontuação geral (veja o exemplo).
- 5 Considere as áreas mais fracas; que nível de maturidade você almeja alcançar?
- 6 Compartilhe os resultados da sua pontuação com outras pessoas que avaliaram a mesma parte da organização que você, e discuta o motivo caso houver diferenças.
- 7 A mudança da cultura organizacional começa com a mudança do seu comportamento. Veja os exemplos de **como cada pessoa sente a cultura**, e em seguida, decida o que você fará a esse respeito. De que modo o seu comportamento pode mudar as brechas que foram encontradas na página central, entre o seu nível atual e o nível desejado de maturidade? Anote seus próprios comportamentos, expressando desta forma: "Eu ...". Estes novos comportamentos devem caracterizar o seu nível almejado de cultura e serem vistos como algo que você pode certamente começar a fazer amanhã.
- 8 Discuta e desafie com os outros participantes cada afirmação do tipo "Eu ...".
 - Elas são tão avançadas quanto você espera que a organização seja - seu nível almejado de cultura?
 - Elas são pessoais, práticas e claras?
- 9 Faça um registro das suas intenções. Compartilhe planos pessoais voluntariamente. Formule-os como se fossem planos pessoais e concretos de ação, mesmo na forma de tarefas e metas, se você e os outros acharem que isto poderá ajudá-los a melhorar.
- 10 Este é o início da sua jornada para construir uma cultura de SSMA mais fortalecida. Verifique regularmente seu progresso através das suas afirmações do tipo "Eu ...". Assim que seu comportamento tornar-se um hábito, volte ao Passo 2 e use novamente a brochura para obter um melhoramento contínuo.



FOLHA DE RESPOSTAS

Data: 08-04-02 Empresa: X-products

Descrição da Dimensão	Patológico	Reativo	Calculista	Pró-Ativo	Generativo	
	A Comunicando as questões de SSMA com a força de trabalho					
B Nível de Comprometimento da força de trabalho		✓				
C Quais são os incentivos pelo bom desempenho em SSMA?						
D Quem causa os acidentes na visão dos gestores?						
E Equilíbrio entre rentabilidade e o sistema de SSMA						
F Gestão de contratantes						
G Os trabalhadores estão interessados nos níveis de capacitação?			✓			
H Qual é o tamanho/ status do departamento de SSMA?				✓		
I Planejamento de trabalho, incluindo permissões de trabalho			✓			
J Técnicas de gerenciamento de segurança no local de trabalho		✓				
K Qual é o propósito dos procedimentos?			✓	✓		
L Relatório de incidentes/ acidentes/ análise			✓			
M Relatório de ações perigosas e sem segurança			✓			
N O que acontece após um acidente?			✓			
O Quem confere o sistema de SSMA diariamente?		✓				
P Como as pessoas se sentem em relação ao sistema de SSMA?				✓		
Q Auditorias						
R Análise competitiva, tendências e estatísticas		✓				
Total de marcações assinaladas em cada coluna	a	3	6	2		
Soma total N° de marcações: $N = \sum a$						$\Sigma = 11$
Fator de Ponderação	b	1	2	3	4	5
Número de marcações assinaladas por coluna (a) x Fator de Ponderação (b)		6	18	8		
Soma Total dos Pontos Ponderados: $Total = \sum (a \times b)$						$\Sigma = 32$
Calculo da pontuação média de Cultura do sistema de SSMA: $Total/N =$						$32/11 = 2.9$

CUIDADO

As pontuações são subjetivas;
**Não as use como medida de avaliação
 ou para fazer análise competitiva!**

EXEMPLOS DE COMO CADA PESSOA SENTE A CULTURA

	Patológico	Reativo	Calculista	Pró-ativo	Generativo
Gestores	<p>Admito que os danos sejam inevitáveis neste tipo de trabalho <i>Acredito que fiz a minha parte ao pedir para que todos trabalhassem com segurança</i> Vou embora ao deparar com algo perigoso que considero ser de responsabilidade de um supervisor <i>Quando acontece um acidente, procuro saber de quem é a culpa e livrar-me dela</i> Penso que preocupar-me com os requisitos legais já é mais do que suficiente <i>Gosto de atingir minhas metas financeiras.</i> <i>As metas de SSMA não são meus problemas</i></p>	<p>Tenho de levar a segurança com seriedade, já que meu bônus está parcialmente ligado ao índice de acidentes <i>Investigo os acidentes mais sérios com meu consultor de SSMA</i> Visito os locais de trabalho quando apresentam problemas sérios <i>Acredito que os assuntos relacionados a SSMA são mais bem administrados por especialistas em SSMA</i> Penso que algumas pessoas estão mais propensas a acidentes e que deveriam ser demitidas da empresa <i>Sinto-me satisfeito ao saber que adquirimos um programa de segurança confiável</i> Envio cartas de advertência quando descubro que as pessoas estão se comportando de forma descuidada <i>Tento reclassificar os acidentes para que nosso desempenho reflita a realidade dos fatos</i></p>	<p>Costumo dizer que levo SSMA a sério porque isso é o que se espera de mim <i>Gosto de ver as investigações de acidentes finalizadas</i> Acredito que um bom sistema de gestão de SSMA nos proporciona segurança de algum modo <i>Insisto que precisamos de dados quantificáveis quando apresentamos relatórios de desempenho em SSMA</i> Evito, na medida do possível, selecionar contratantes que tenham um histórico ruim em SSMA <i>Penso que todos os acidentes poderiam ser evitados se as pessoas fizessem apenas o que lhes foi pedido</i> Acredito que a pré-qualificação assegura que todos os nossos contratantes tenham um nível suficiente de segurança <i>Gosto de mostrar que fico insatisfeito quando deparo com práticas arriscadas, pois isto mostra que estou comprometido com o sistema de SSMA</i></p>	<p>Acho que o sistema de SSMA é interessante e sinto-me capacitado para gerenciá-lo <i>Gosto de falar sobre o sistema de SSMA com os funcionários nas minhas visitas aos locais de trabalho</i> Tento mostrar o máximo de desempenho em SSMA aos meus colegas <i>Sinto orgulho da habilidade da minha equipe para investigar acidentes</i> Acompanho as ações pessoalmente depois que são feitos relatórios sobre incidentes ou situações de perigo <i>Envolvo-me com as investigações de incidentes para ter a certeza de que elas encontrarão as causas subjacentes da sua ocorrência</i> Aponto alguns dos meus melhores funcionários para desenvolverem o trabalho relacionado a SSMA <i>Concordo que a gestão assume responsabilidade pelas falhas no sistema causador de incidentes</i> Procuro outras formas, além dos incidentes, para medir o sucesso das nossas atividades de SSMA</p>	<p>Resisto fazer concessões em assuntos relacionados ao sistema de SSMA em favor da produção <i>Busco índices que sejam “fáceis” bem como “difíceis” para o desempenho em SSMA</i> Sinto-me incomodado em relação aos problemas com o sistema de SSMA que ainda desconheço <i>Gosto de ser informado sobre as situações de quase acidente e de perigo porque elas servem para lembrar-me que ainda existem coisas que dão errado</i> Sempre presto atenção nas novas formas de gestão do sistema de SSMA <i>Não permitirei que as decisões de negócios sejam tomadas sem que o sistema de SSMA seja levado em consideração</i> Confio em meus supervisores e em minha força de trabalho para me informarem quando há problemas <i>Crio condições para que meu pessoal solucione os problemas que possam encontrar</i> Tenho consciência de que nem toda solução funcionará na primeira vez que for aplicada e procuro conhecer o motivo</p>
Supervisores	<p>Acredito que em um negócio de risco, restará o incidente ocasional ao bom trabalhador <i>Ganho para fazer um trabalho rápido e de baixo custo</i> Gosto de encarar as metas difíceis de produção <i>Não gosto quando as pessoas responsáveis pelo sistema de SSMA abordam esse tópico</i> Às vezes sou obrigado a dizer “Simplesmente faça o seu trabalho - não precisa me dizer como você o fez” <i>Omito fatos quando um inspetor aparece para uma visita no local de trabalho</i> Não gosto das pessoas que falam continuamente sobre SSMA <i>Acho que devemos deixar que os trabalhadores façam as suas tarefas</i> Ouviram-me dizer: “Não me diga como você conseguiu terminar esse trabalho tão rapidamente”</p>	<p>Ignoro as práticas perigosas que encontro quando tenho pressa <i>Detesto passar por auditoria e acho que elas são uma forma de nos punir</i> Nem sempre tenho tempo para fazer aquilo que sei que deveria em relação ao sistema de SSMA <i>Sei que devo implementar as iniciativas que meu chefe me passa</i> Sei que deveria relatar todos os acidentes graves e condições perigosas <i>Gosto de realizar o trabalho no tempo certo, e espero que ele seja feito de forma segura</i> Depois de um acidente, digo: “Eu disse a eles, mas não quiseram me escutar” <i>Faço uma limpeza geral quando recebo a visita dos gestores</i> Acho que deveríamos ter mais avisos de advertência espalhados pelo local de trabalho</p>	<p>Sigo as instruções à risca, porém, não entendo porque as coisas não dão certo <i>Informo as pessoas quando deparo com práticas perigosas</i> Acredito que um bom sistema de permissões de trabalho garante a integridade dos ativos da empresa <i>Acho que o sistema de SSMA apresenta burocracia em demasia</i> Sempre estou informado sobre as estatísticas do sistema de SSMA <i>Acho que temos tantas audições e inspeções que mal conseguimos dar conta do trabalho de verdade</i> Sei que tem coisas acontecendo, mas nunca fico sabendo delas oficialmente <i>Sempre tento manter o local de trabalho limpo e em ordem</i> Certifico-me de manter o painel de assuntos relacionados ao sistema de SSMA sempre atualizado</p>	<p>Deixo claro que quero ser informado sobre as situações de quase acidente relacionadas à segurança e ao ambiente de trabalho <i>Sinto orgulho em saber que minha força de trabalho trata os assuntos relacionados a SSMA com seriedade e alcança bom desempenho</i> Estou seguro de que minhas equipes verificarão sua própria segurança no lugar de trabalho <i>Gosto de receber relatórios sobre condições perigosas, mesmo quando não temos os detalhes de imediato</i> Gosto de aprender com as lições dos acidentes com outros grupos para que possamos evitá-los aqui <i>Tolero certo grau de não cumprimento se eu tiver a oportunidade de discuti-la com antecedência</i> Trabalho com o meu pessoal para levarmos os procedimentos do sistema de SSMA de acordo com as suas necessidades</p>	<p>Sinto orgulho em tornar as reuniões de SSMA um evento estimulante para todos <i>Sempre me questiono se o nosso bom desempenho em SSMA é devido ao fator sorte</i> Frequentemente avalio a qualidade dos nossos planos de trabalho depois de terminar os trabalhos <i>Sei que planejamos muito, mas nunca é o suficiente</i> Crio tempo suficiente para executar o planejamento <i>Não me importo em passar por auditoria e peço para que verifiquem se tudo está bem</i> Confio em meu gerente e espero que ele não faça exigências desmedidas <i>Incentivo minha força de trabalho para comunicar-me quando ocorrer qualquer problema</i> Sinto que minha equipe tem muita auto-disciplina, portanto, tenho a obrigação de apoiar a equipe</p>

		Patológico	Reativo	Calculista	Pró-ativo	Generativo	
A	Liderança e Comprometimento	A gestão tem interesse em discutir as questões relacionadas ao sistema de SSMA com os funcionários?	A gestão comunica as questões relacionadas ao sistema de SSMA apenas quando pede para os funcionários não causarem problemas.	Depois dos acidentes, mensagens de SSMA “do mês” são passadas pelos principais gestores. Qualquer interesse diminui quando as coisas começam a normalizar novamente.	Os gestores compartilham muitas informações com os funcionários e freqüentemente demonstram ter iniciativas relacionadas ao sistema de SSMA. Os gestores falam muito, mas, na verdade, não ouvem.	Existe um processo bidirecional de comunicação sobre as questões relacionadas ao sistema de SSMA no local de trabalho, onde perguntar e informar são partes importantes.	Existe uma comunicação bidirecional freqüente e clara sobre as questões relacionadas ao sistema de SSMA, onde os gestores recebem mais informações do que as passam. Todos ficam sabendo quando ocorre um acidente.
		Nível de comprometimento dos funcionários e cuidados para com os colegas	Indivíduos que pensam desta forma: “Quem se importa enquanto não somos descobertos?” estão preocupados consigo mesmo.	“Cuida de você mesmo” é a norma. Declarações públicas sobre a preocupação para com os colegas só são feitas depois que um acidente ocorre, tanto por parte dos gestores como dos funcionários. Esta ênfase só desaparece depois de um período de bom desempenho em SSMA.	A constante conscientização da gestão sobre os custos do fracasso espalha-se pela organização. As pessoas sabem o que dizer a respeito do sistema de SSMA, embora nem sempre façam exatamente aquilo que dizem fazer.	Os funcionários sentem-se orgulhosos do seu desempenho em SSMA e querem melhorar muito mais. As pessoas se preocupam com as outras e com o meio ambiente.	Os níveis de comprometimento e os cuidados são muito altos em todos os níveis. São direcionados pelos funcionários que mostram entusiasmo ao buscarem elevar seus padrões pessoais. É considerada uma tragédia familiar quando alguém sofre um acidente.
C	Liderança e Comprometimento	Quais são as recompensas por um bom desempenho em SSMA?	Não se dá ou recebe nenhuma recompensa pelo bom desempenho em SSMA - manter-se vivo já é uma grande recompensa. Geralmente, há punições pelos erros cometidos.	Há punições pelo desempenho insatisfatório em SSMA. Não é comum oferecer recompensas pelo bom desempenho. Reduzem-se os bônus quando há acidentes.	Comenta-se que o bom desempenho em SSMA é muito importante. Distribuem-se prêmios em prol da segurança como camisetas e bonés de baseball. Existem competições em prol da segurança e exercícios para testar seu conhecimento. Os índices de acidentes são usados para calcular os bônus.	Recompensa-se e considera-se o bom desempenho em SSMA em algumas avaliações para promoção. A avaliação dos funcionários baseia-se na execução dos procedimentos corretos e na ocorrência (ou não) de incidentes.	Entende-se que o reconhecimento do bom desempenho em SSMA é muito valioso. O bom desempenho motiva as pessoas sem ser preciso recompensá-las de outras formas.
		D	Política e Objetivos Estratégicos	Quem causa os acidentes na visão dos gestores?	Os indivíduos são culpados, e acredita-se que os acidentes fazem parte do trabalho. As pessoas que estão diretamente envolvidas em acidentes são consideradas responsáveis por eles.	Há tentativas de remoção dos indivíduos “propensos a causar acidentes”. Acredita-se que acidentes são geralmente uma questão de azar. A gestão considera que são os níveis baixos da organização que causam esses acidentes.	Os equipamentos defeituosos, a manutenção insuficiente e as próprias pessoas são considerados as causas dos acidentes. Tenta-se reduzir a exposição aos perigos. A culpa dos acidentes acaba caindo sobre “O sistema”.
E	Política e Objetivos Estratégicos			Equilíbrio entre o sistema de SSMA e a rentabilidade	Ganhar dinheiro é a única preocupação. Vê-se o sistema de SSMA como algo que custa caro, e a única questão importante é evitar custos extras.	Economizar gastos com os cortes de custo é importante, mas o dinheiro é gasto para que o melhoramento em SSMA esteja em conformidade com os termos legais. A continuação das operações é a prioridade número um.	Não está claro de que forma existe equilíbrio entre o sistema de SSMA e a rentabilidade. A gerência de linha gasta a maior parte do seu tempo em questões operacionais. Os gerentes de linha sabem como dizer a coisa certa, embora nem sempre façam o que deveriam fazer, principalmente quando se trata de gastar dinheiro.

		Patológico	Reativo	Calculista	Pró-ativo	Generativo
F	Gestão dos Contratantes	Espera-se que os contratantes executem suas tarefas com o mínimo de esforço e custos. Os problemas relacionados ao sistema de SSMA são de total responsabilidade dos contratantes.	A gestão do sistema de SSMA dos contratantes torna-se importante após um incidente. A questão mais importante ao selecionar um contratante é o preço, embora o desempenho insatisfatório em segurança traga conseqüências na seleção dos contratantes.	Os contratantes devem atender a requisitos de pré-seleção abrangentes, com base em questionários e estatísticas. Os padrões de SSMA caem, caso nenhum contratante atenda a esses requisitos. Os contratantes devem se empenhar para estarem à altura dos padrões através dos seus próprios meios.	A pré-seleção dos contratantes exige evidência de que existe um sistema de gestão em SSMA em funcionamento. A empresa e os contratantes realizam esforços conjuntos em assuntos relacionados a SSMA, e a empresa auxilia no treinamento dos contratantes.	Não se negocia o nível de capacitação em sistema de SSMA dos contratantes. Admite-se que o trabalho seja adiado até que os requisitos relacionados ao sistema de SSMA sejam alcançados.
	G	Competência/treinamento - os trabalhadores estão interessados nisso?	Os trabalhadores não se importam em trocar um ambiente difícil de trabalho por algumas horas de treinamento fora do expediente. O treinamento em sistema de SSMA é logo visto como um mal necessário. As pessoas freqüentam o treinamento quando este é uma obrigação imposta por lei.	O treinamento está voltado para a pessoa - "Se pudermos mudar suas atitudes, tudo estará bem". Após um incidente, disponibilizam-se fundos para programas de treinamento específicos, apesar de as iniciativas diminuírem com o passar do tempo.	Os moldes de competência são apresentados e oferece-se muito treinamento padronizado. Testa-se o conhecimento adquirido nos cursos. Os funcionários têm interesse em mostrar que freqüentaram todos os cursos que são necessários. No trabalho, existe a transferência do que foi assimilado no treinamento para outros funcionários.	A liderança reconhece plenamente a importância das capacidades testadas no trabalho. A força de trabalho sente orgulho de demonstrar suas capacitações nas avaliações no local de trabalho. Algumas necessidades de treinamento são determinadas pela força de trabalho.
H		Qual é o tamanho/status do departamento de sistema de SSMA?	Se houver um departamento de SSMA, ele consistirá de apenas uma pessoa ou de um pequeno número de funcionários do departamento de RH.	O departamento de sistema de SSMA é pequeno e tem pouco poder. É visto como final de carreira, e uma vez dentro dele, é difícil para sair. Os funcionários estão sempre de prontidão, apesar de geralmente estarem "nos bastidores". O departamento de sistema de SSMA passa a ser visto como se fosse uma força policial.	Os cargos no departamento de sistema de SSMA são outorgados às pessoas com bons antecedentes e que não podem ser designadas para outros cargos. O departamento de sistema de SSMA é grande e com certo status e poder, principalmente em termos de análise de estatísticas. O gestor de SSMA se reporta a um gestor que se reporta, consecutivamente, ao diretor geral.	O sistema de SSMA é visto como um trabalho importante, que é passado para pessoas que voam alto. As sugestões propostas pelo departamento de sistema de SSMA são apreciadas pelo pessoal de linha. Todas as pessoas seniores em operações devem possuir experiência em sistema de SSMA. O gestor de SSMA se reporta diretamente ao diretor geral da empresa.
	I	Planejamento de trabalho, incluindo permissões para o trabalho, Gerenciamento de Jornadas	Não existe um planejamento no sistema de SSMA e, em termos gerais, há pouco planejamento. O planejamento do trabalho concentra-se na execução mais rápida e barata possível das tarefas.	O planejamento no sistema de SSMA baseia-se naquilo que deu errado no passado. Existe um processo de planejamento de trabalho informal que está centrado na administração do tempo que é necessário para a execução de uma determinada tarefa.	Dá-se muita importância para a análise dos perigos e para as permissões para o trabalho. Há pouco retorno de informações sobre os incidentes com o propósito de melhorar o planejamento. As pessoas acreditam que o "Sistema" funciona bem e que evitará acidentes.	As questões relacionadas ao trabalho e ao sistema de SSMA estão integradas ao planejamento. Os planos são devidamente seguidos e os supervisores e os gerentes de linha avaliam parte da efetividade do planejamento.

		Patológico	Reativo	Calculista	Pró-ativo	Generativo	
J	Gestão de Perigos e Efeitos	Técnicas de segurança no local de trabalho	As técnicas de segurança no local de trabalho não são usadas. "Cuide de você mesmo".	Só depois que ocorrem acidentes, é que é introduzida uma técnica padronizada de gerenciamento de perigos no local de trabalho. Há pouco uso sistemático dessas técnicas depois que são introduzidas.	É introduzida uma técnica de segurança no trabalho que está comercialmente disponível para atender as necessidades do sistema de gestão. O fato de se ter esta técnica resulta em pouca ação. Muitos relatos são usados para mostrar que o sistema funciona.	As técnicas de análise e de observação de segurança no trabalho são aceitas pela força de trabalho como se fossem para seu próprio benefício. As pessoas pensam que esses métodos são uma prática comum. Os trabalhadores e os supervisores trocam idéias sobre os perigos entre si.	A análise de segurança no trabalho, da mesma forma que a técnica de gerenciamento de perigos no trabalho, é geralmente revisada através de um processo bem definido.
		K	Planejamento e Procedimentos	Qual é o propósito dos procedimentos?	A empresa cria procedimentos relacionados ao sistema de SSMA somente quando é necessário. Eles são considerados uma forma de limitar as atividades das pessoas com o intuito de evitar as demandas legais ou causar danos aos ativos da empresa.	O propósito dos procedimentos relacionados ao sistema de SSMA é o de evitar que incidentes pessoais ocorram novamente. Eles são geralmente elaborados como resposta aos acidentes e seu efeito geral não pode ser considerado detalhadamente.	Existem muitos procedimentos relacionados ao sistema de SSMA que servem de "barreiras" para evitar acidentes. Alguns desses procedimentos são substituídos por treinamento e requisitos nos níveis de competência.
L	Implementação e Monitoramento	Relato, investigação e análise de incidentes/acidentes	Muitos incidentes não são relatados. A investigação só ocorre depois que ocorre um acidente grave. As análises não consideram os fatores humanos, nem vão além dos requisitos legais mínimos. A prioridade é proteger a empresa e seus lucros.	Há um sistema informal de informar, e a investigação dos incidentes visa apenas as causas imediatas com as evidências das ações documentadas para mostrar que as investigações foram feitas. O foco da investigação é encontrar quem é o culpado. Há pouco acompanhamento sistemático e não se consideram os acontecimentos anteriores e semelhantes.	Há procedimentos de investigação de incidentes que produzem grande quantidade de dados e ações para serem tomadas, mas as oportunidades para se abordar as verdadeiras questões são deixadas de lado. O acompanhamento se concentra nas questões locais. As ações corretivas se concentram em soluções baseadas em treinamento e procedimentos.	Há investigadores de incidentes treinados, que utilizam um acompanhamento sistemático para verificarem se as mudanças necessárias ocorreram e serão mantidas. Os relatórios são amplamente disseminados na da empresa para que as lições aprendidas sejam compartilhadas. Há pouca criatividade para se descobrir de que forma as questões importantes podem afetar os negócios.	A investigação e a análise são direcionadas por uma boa compreensão de como os acidentes acontecem. Determinam-se as questões através do acúmulo de informações de vários acidentes. O acompanhamento é sistemático e serve para verificar se as mudanças necessárias ocorreram e serão mantidas.
		M	Relatórios de Ações Arriscadas e Perigosas	Não existem relatórios de práticas inseguras.	O relatório de ações arriscadas e perigosas é simples e objetivo. Estão focados em identificar quem ou o quê causou a situação. A empresa não acompanha as ações após a apresentação dos relatórios.	Os relatórios de ações arriscadas e perigosas seguem um formato fixo para a categorização e a documentação das observações. O número de relatórios é o que importa. A empresa exige formulários completamente preenchidos, sem espaços em branco. A gestão estabelece metas com base no número de relatórios que	Os relatórios de ações arriscadas e perigosas buscam o "porque" e não simplesmente "o que" ou "quando". O envio rápido de relatórios é normal. A gestão estabelece metas para a qualidade dos relatórios e para o acompanhamento das sugestões.

		Patológico	Reativo	Calculista	Pró-ativo	Generativo	
N O P	Implementação e Monitoramento	O que acontece depois de um acidente? É fechado o circuito completo do retorno de informações?	Depois de um acidente, a atenção é voltada para os funcionários que estão envolvidos nele, que são geralmente demitidos. A prioridade é limitar os perigos e voltar a produzir.	A gestão de linha se irrita com os acidentes “estúpidos”. Após um acidente, se puderem ser evitados, os informes de investigação não são transmitidos para os superiores da empresa. Os gestores emitem cartas de advertência.	A força de trabalho relata seus próprios incidentes, mas mantém distância dos incidentes que envolvem os contratantes. A gestão principal se irrita ao tomar conhecimento de um incidente - “o que isto afeta as nossas estatísticas?”.	Os gestores ficam desapontados, porém se mostram preocupados com o bem-estar das pessoas envolvidas nos incidentes. A investigação volta a atenção para as causas subjacentes e os resultados são transmitidos a nível de supervisão.	Vêm-se os principais gestores como parte das pessoas diretamente envolvidas depois que ocorre um incidente. Eles demonstram interesse nos indivíduos e no processo de investigação. Os funcionários consideram os acidentes que envolvem outras pessoas como algo pessoal.
		Quem confere o sistema de SSMA diariamente?	Não existe um sistema formal para conferir diariamente os problemas relacionados ao sistema de SSMA. Espera-se que os indivíduos cuidem deles mesmos.	Confia-se em especialistas externos para detectar os problemas. A supervisão/ gestão de linha faz verificações superficiais, na maioria das vezes, após a ocorrência de incidentes ou no caso de haver falta de eficiência. Não há um sistema formal de acompanhamento.	As atividades relacionadas às questões de SSMA no local de trabalho geralmente são verificadas pelo pessoal de linha, mas não diariamente. O objetivo das inspeções é verificar se os procedimentos estão sendo seguidos de forma adequada.	Os supervisores estimulam as equipes de trabalho para elas mesmas conferir o sistema de SSMA. Os gestores que transitam pelos locais são considerados francos. Ocorrem inspeções cruzadas internas, ou seja, entre os departamentos da empresa, que envolvem os gestores e supervisores.	Todas as pessoas verificam se há perigos relacionados ao sistema de SSMA, preocupando-se consigo mesmos e com os seus companheiros de trabalho. De modo geral, as inspeções dos supervisores são desnecessárias.
		Como as pessoas se sentem em relação às reuniões de SSMA?	As reuniões de SSMA, quando acontecem, são vistas como perda de tempo. Elas são conduzidas pelo chefe ou por um supervisor, e são consideradas uma formalidade. A conversa é geralmente desviada para os esportes ou automóveis.	As reuniões de SSMA têm poucos participantes e não são populares entre os trabalhadores. Elas proporcionam a oportunidade para que os indivíduos sejam culpados pelos incidentes, e constituem uma resposta padrão para os acidentes. As reuniões diárias prévias ao do trabalho que deveriam discutir a segurança no trabalho podem ser dominadas por assuntos alheios ao trabalho.	As reuniões de SSMA são vistas como uma prática padronizada, mas oferecem interação limitada entre os supervisores e a força de trabalho. As reuniões regularmente agendadas são altamente estruturadas. As reuniões diárias prévias ao trabalho têm uma agenda rígida.	As reuniões de SSMA parecem ser foros genuínos para a interação em toda a empresa. Em níveis inferiores, todas as reuniões são de SSMA, e são usadas para identificar os problemas antes que eles ocorram.	As reuniões (de SSMA) podem ser convocadas por qualquer funcionário, e são realizadas em uma atmosfera descontraída, com a participação dos gestores, se forem convidados. As reuniões para discutir a segurança no trabalho são curtas e o seu objetivo principal é garantir que todos estão preparados para enfrentar qualquer problema que possa aparecer.
Q	Auditoria	Auditorias e Inspeções	Há um cumprimento forçado dos requisitos estatutários das inspeções do sistema de SSMA. As auditorias tratam principalmente de aspectos financeiros. As auditorias do sistema de SSMA são desestruturadas e só se realizam depois que acidentes mais graves ocorrem.	As pessoas consideram as auditorias de SSMA inevitáveis, principalmente depois da ocorrência de acidentes graves ou fatais. Não há esquema de agendamento para a realização de auditorias ou de inspeções, por serem consideradas uma forma de punição.	Há um programa de auditoria de SSMA regularmente agendado. Ele volta a atenção para as áreas conhecidas de alto risco. Os gestores sentem prazer em dar auditoria aos outros, embora a idéia de receber uma auditoria seja menos bem-vinda. As auditorias são estruturadas em termos de sistemas de gestão.	Há um programa de auditoria abrangente, que envolve todos os departamentos da organização. Os gestores e os supervisores percebem que eles podem não ser as pessoas mais capacitadas para avaliar e aceitar ajuda externa. As auditorias são consideradas positivas, apesar de serem dolorosas.	Os aspectos relacionados ao sistema de SSMA estão integrados ao sistema de auditoria que flui tranquilamente e tem um bom acompanhamento. Há uma busca contínua e informal para identificar os problemas que não são óbvios, com ajuda externa quando necessário. As auditorias voltam a atenção para os comportamentos, hardware e sistemas.
		R	Análise Competitiva, Tendências e Estatísticas	Os requisitos estatutários para reportar a inspeção do sistema de SSMA são cumpridos, e praticamente é só isso. A análise competitiva é realizada apenas em finanças e produção.	Os gestores se preocupam com o custo dos acidentes e com a posição da empresa na “lista de classificação das empresas”. As estatísticas mostram as causas imediatas dos acidentes.	A análise competitiva baseia-se em uma ampla variedade de dados relacionados ao sistema de SSMA da indústria. Os gestores exibem publicamente muitos dados em toda a empresa. Ela volta a atenção para os problemas correntes que podem ser mensurados de forma objetiva e resumidos através do uso de números.	A análise competitiva é feita em função de outras pessoas da mesma indústria, e é dirigida pelos gestores - “Esforcem-se para serem os melhores na indústria”. Procurem indicadores significativos, analisem as tendências, entendam-nas e usem-nas para que se ajustem às estratégias. Expliquem as descobertas aos seus supervisores.

FOLHA DE RESPOSTAS

Data: _____ Empresa: _____		Patológico	Reativo	Calculista	Pró-Ativo	Generativo		
Descrição da Dimensão								
A	Comunicando as questões de SSMA com a força de trabalho							
B	Nível de Comprometimento da força de trabalho							
C	Quais são os incentivos pelo bom desempenho em SSMA?							
D	Quem causa os acidentes na visão dos gestores?							
E	Equilíbrio entre rentabilidade e o sistema de SSMA							
F	Gestão de contratantes							
G	Os trabalhadores estão interessados nos níveis de capacitação?							
H	Qual é o tamanho/ status do departamento de SSMA?							
I	Planejamento de trabalho, incluindo permissões de trabalho							
J	Técnicas de gerenciamento de segurança no local de trabalho							
K	Qual é o propósito dos procedimentos?							
L	Relatório de incidentes/ acidentes/ análise							
M	Relatório de ações perigosas e sem segurança							
N	O que acontece após um acidente?							
O	Quem confere o sistema de SSMA diariamente?							
P	Como as pessoas se sentem em relação ao sistema de SSMA?							
Q	Auditorias							
R	Análise competitiva, tendências e estatísticas							
Total de marcações assinaladas em cada coluna								
Soma total N ^o de marcações: $N = \sum a$		a				$\Sigma =$		
Fator de Ponderação		b	1	2	3	4	5	
Número de marcações assinaladas por coluna (a) x Fator de Ponderação (b)								
Soma Total dos Pontos Ponderados: $Total = \sum (a \times b)$								$\Sigma =$
Cálculo da pontuação média de Cultura do sistema de SSMA: $Total/N =$								