

19 a 21 de outubro Ponta Grossa - PR - Brasil

PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS NA CULTURA DE SEGURANÇA

PEOPLE MANAGEMENT PRACTICES IN THE SAFETY CULTURE

GESTÃO DE PESSOAS: MODELOS, POLÍTICAS E PRÁTICAS DE/EM GESTÃO DE PESSOAS

Luciano Trentin, Universidade Regional de Blumenau - FURB, Brasil, trentinluciano@yahoo.com.br

Resumo

A gestão de pessoas assumiu um papel estratégico frequentemente utilizado no desenvolvimento de valores organizacionais compartilhados que afetam e influenciam atitudes e comportamentos das pessoas. Neste contexto, o presente artigo tem como objetivo analisar a influência das práticas de gestão de pessoas na cultura de segurança. A coleta de dados foi realizada por meio de uma *survey* descritiva, aplicada por intermédio da plataforma virtual “*Google Forms*”. A amostra foi composta por 204 respondentes, sendo coletada por acessibilidade e conveniência. Os testes de *Kaiser-Meyer Olkin* e *Bartlett* foram realizados para verificar a adequação da amostra, a esfericidade dos dados e a análise fatorial exploratória confirmou a solução das variáveis, além de uma análise de regressão múltipla para cada dimensão. Como resultados, a pesquisa evidenciou que as práticas de gestão de pessoas: retenção, desenvolvimento, contrato e ambiente de trabalho influenciam o estabelecimento de uma cultura de segurança na organização. Em contrapartida, a prática de gestão de pessoas captação não demonstrou interferência na cultura de segurança.

Palavras-chave: Práticas de gestão de pessoas; Gestão de pessoas; Cultura de segurança.

Abstract

People management has taken on a strategic role often used in the development of shared organizational values that affect and influence people's attitudes and behaviors. In this context, this article aims to analyze the influence of people management practices on the safety culture. Data collection was carried out through a descriptive *survey*, applied through the virtual platform “*Google Forms*”. The sample consisted of 204 respondents, being collected for accessibility and convenience. The *Kaiser-Meyer Olkin* and *Bartlett* tests were performed to verify the adequacy of the sample, the sphericity of the data and the exploratory factor analysis confirmed the solution of the variables, in addition to a multiple regression analysis for each dimension. As a result, the research showed that people management practices: retention, development, contract and work environment influence the establishment of a safety culture in the organization. On the other hand, the practice of hunting people did not show any interference in the safety culture.

Keywords: Practices of people management; People management; Safety culture.

1. INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas as organizações vêm vivenciando grandes mudanças em função dos avanços tecnológicos. Neste contexto torna-se importante ressaltar que as transformações introduzidas nos últimos anos sobre os processos de trabalho, modificou significativamente a relação entre as pessoas, os meios de produção e o ambiente de trabalho, e isso levou muitas organizações, conscientemente ou não, a maximizar o uso dos recursos da organização para proporcionar um ambiente de trabalho, saudável, seguro e produtivo (Araújo, Santos, & Mafra, 2006).

Contudo as mudanças não se limitam às estruturas físicas e produtos, mas especialmente sobre os padrões comportamentais ou culturais. Assim, para que as organizações se adaptem ao novo cenário, torna-se necessário pensar em seus colaboradores, não como simples “recursos humanos”, mas sim, como o “capital humano” da organização (Spinelli, 2015).

A valorização dos colaboradores nas organizações, segundo Christopher (2019) e Bohlander e Snell (2009), assume relevância especial na atual era do conhecimento e em tempos de crescente competitividade. Assim, a gestão de pessoas [GP] nas organizações assume papel especialmente estratégico, uma vez que suas políticas e práticas devem criar capacidades organizacionais que contribuam para melhor gerir atitudes e comportamentos das pessoas.

Macarenco (2006) compreende que atrair, desenvolver e reter talentos possibilita a área de gestão pessoas o reconhecimento de parceira estratégica pelas organizações. Youndt e Snell (2004) mencionam que as práticas de gestão de pessoas, captação e desenvolvimento, podem contribuir para aperfeiçoar o capital humano das organizações, melhorando assim o ambiente de trabalho.

Ambientes de trabalho adequados, requerem maior responsabilidade das organizações, desde o emprego inteligente de políticas, práticas e normativas de gestão de pessoas destinadas a estimular os colaboradores para que sintam motivados a produzir, até a satisfação de seus desejos e necessidades em ambientes favoráveis (Khoo, Hussin, & Abdullah, 2018). Assim, Vieira, Júnio e Silva (2014) expõem a necessidade da área de gestão de pessoas desenvolver ações e programas relacionados à Cultura de Segurança [CS], visto que estes destinam-se a harmonizar a relação entre o colaborador e seu ambiente laboral (Dejours, 2012).

Corrigan *et al.* (2018) mencionam que as organizações devem identificar as principais políticas, procedimentos e práticas de gestão de pessoas necessárias para se condicionar uma cultura de segurança mais longeva. Gerenciar o comportamento e as atitudes das pessoas, é parte integrante do papel exercido pelos gestores de pessoas, tornando-se um arcabouço para a criação de valores e desenvolvimento de ambientes laborais benéficos, favorecendo o desenvolvimento de uma cultura de segurança duradoura (Oliveira, 2014).

De acordo com Araújo (2005), faz-se necessário maior esforço da organização em desenvolver planos estratégicos de gestão de pessoas, convertê-los em planos de ação e implementá-los, assim integrando as práticas de gestão de pessoas na criação ou desenvolvimento de uma cultura de segurança em todos os níveis hierárquicos e métodos de trabalho.

Para que as práticas de gestão de trabalho permeiem todos os níveis hierárquicos e os métodos de trabalho, destaca-se Delery e Roumpi (2017), os quais evidenciam que as práticas de gestão de pessoas devem estar alinhadas com as diretrizes da organização, para que os colaboradores não construam seu próprio entendimento a respeito destas, fazendo-se necessário constituir uma área de gestão de pessoas com princípios técnicos, relacionais e estratégicos consistentes.

Diante do exposto, o presente artigo tem como objetivo analisar a influência das práticas de gestão de pessoas na cultura de segurança. O documento está estruturado da seguinte forma: a segunda seção fundamenta a teoria do assunto abordado, a terceira apresenta os métodos usados na pesquisa, a quarta discute os resultados encontrados no estudo e por último, as considerações finais e as recomendações para trabalhos futuros.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo são apresentados os aportes teóricos desta pesquisa, apresentando as Práticas de Gestão de Pessoas e a Cultura de Segurança.

2.1 Práticas de Gestão de Pessoas

Compreende-se que a forma de efetuar a gestão para prever momentos de crises e minizar riscos é a tomada de decisões relacionadas à gestão de pessoas. Essa nova cultura influencia na mudança da tradicional administração de pessoal, saindo do foco das questões burocráticas e das relações de trabalho, para uma orientação estratégica, essencialmente gerenciada por políticas e práticas efetivas de gestão de pessoas (Kianto, Sáenz, & Aramburu, 2017; Pavlov *et al.*, 2017).

Nesse contexto destaca-se que as práticas de gestão de pessoas vem apresentando vários conceitos, os quais refletem as várias definições sobre a temática. De acordo com Robbins (2004) as práticas e processos de gestão de pessoas destinam-se a prover as organizações com profissionais capacitados e perpetuar o alto desempenho dos colaboradores por intermédio de um “planejamento estratégico de recursos humanos, recrutamento ou redução do quadro, seleção, orientação, treinamento, avaliação do desempenho, remuneração, e benefícios, segurança e saúde, e ao lidar com as questões contemporâneas de administração de recursos humanos” (p.140).

Dutra (2008) menciona que a gestão de pessoas impõe pensar a atuação da área como “um conjunto de políticas e práticas que possibilitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo” (p.17). Para o autor, as políticas são as diretrizes, os princípios que guiam o comportamento das pessoas nas organizações.

Segundo Jabbour, Santos e Nagano (2009) a gestão de pessoas é um conjunto de dimensões e práticas empresariais planejadas para que se influencie no comportamento das pessoas, orientando-as para a consecução de objetivos empresariais específicos, por meio da interação entre a área de gestão de pessoas e as demais áreas organizacionais, nas quais a gestão de pessoas é praticada diariamente.

Schaurich (2014) evidencia que as políticas de gestão de pessoas são desdobradas em uma série de práticas diretamente relacionadas a elas. A autora destaca que as práticas de gestão de pessoas correspondem aos diversos procedimentos, métodos e técnicas utilizadas para a implementação das decisões organizacionais (Figura 1). Para Collins e Smith (2006) as ações de gestão de pessoas devem incluir uma combinação a longo prazo de práticas de captação, retenção, desempenho e desenvolvimento, regidos de forma transparente por acordos recíprocos.

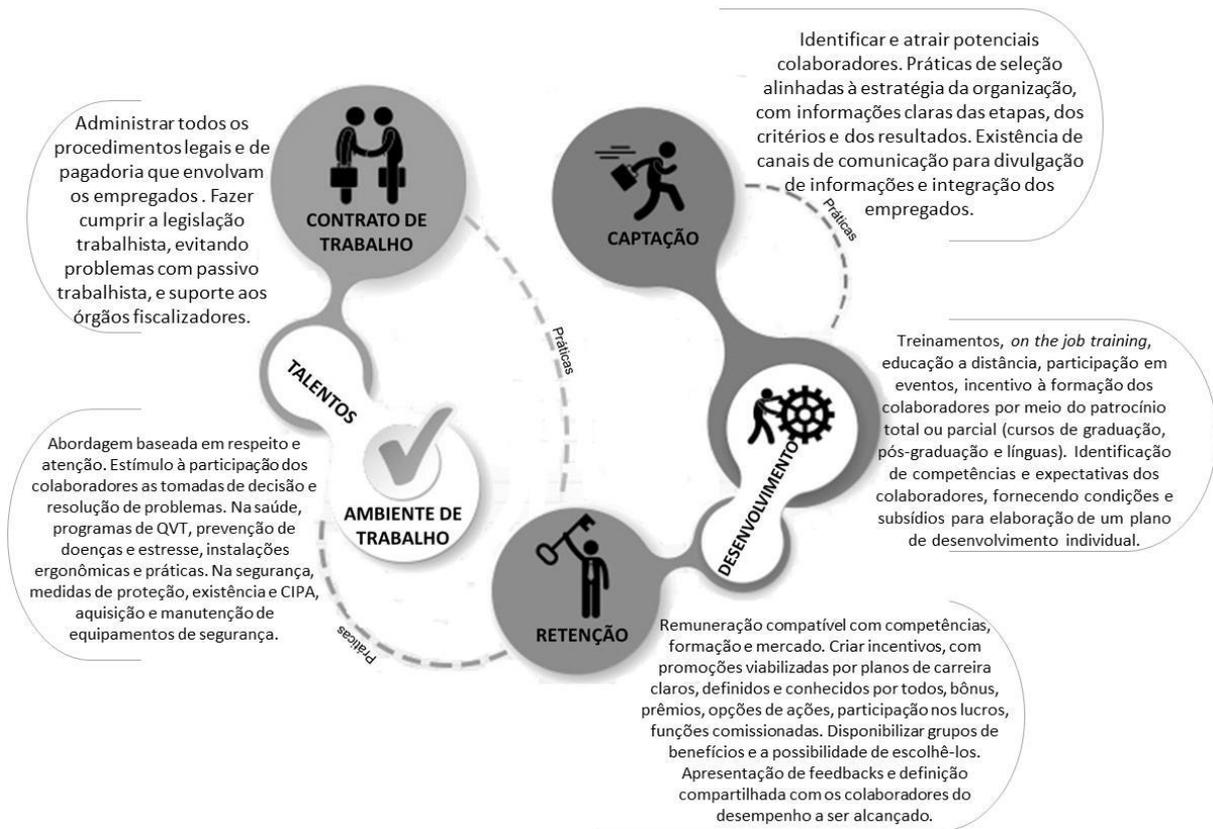


Figura 1. Práticas de gestão de pessoas
Fonte: adaptado de Schaurich (2014).

Mediante os conceitos apresentados, entende-se que a gestão de pessoas deve se moldar às necessidades da organização. Essas necessidades estão em constantes transformações, devendo as práticas de gestão de pessoas ajustar-se com o desenvolvimento organizacional. Sobre este ajuste, Jabbour *et al.* (2012) expressam que em uma perspectiva contemporânea e estratégica, a gestão de pessoas é conhecida como projeto e um arranjo de práticas de gestão orientadas para o aperfeiçoamento da eficácia organizacional na demanda por convergências entre as políticas de GP e um ambiente organizacional propício.

Apesar das práticas de gestão de pessoas serem implementadas de diferentes formas em diversos países, em razão não só da cultura, mas também de fatores econômicos, políticos e sociais, a mensuração dos resultados da área e a função da área de gestão de pessoas tem um efeito positivo sobre os ambientes de trabalho em todas as organizações (Kianto *et al.*, 2017).

Os principais desafios enfrentados pelos profissionais da área de gestão de pessoas são o de ajustar a organização às exigências do ambiente no qual está inserida (Freitas, 2014; Freitas, Jabbour, & Santos, 2011). Neste contexto entende-se que gestores enfrentam dilemas éticos e crises comportamentais nos relacionamentos interpessoais por desconsiderarem o contexto onde a organização está inserida.

Freitas (2014) e Freitas, Jabbour e Santos (2011) destacam que, os gestores de gestão de pessoas devem adotar práticas de acordo com as estratégias da organização. Assim apreende-se que as práticas e as estratégias devem estar alinhadas, para que não haja descompasso, pois caso isto ocorra, este ocasionará pessoas desmotivadas e com resultados pouco satisfatórios. Entende-se que as atitudes e comportamento dos colaboradores, são influenciados pela configuração do

conjunto de práticas de gestão de pessoas adotadas nas organizações e, por intermédio destas, também o ambiente de trabalho (Jabbour *et al.*, 2012; Visser, 2010).

2.2 Cultura de Segurança

O conceito de “cultura de segurança” surge em 1988, no primeiro relatório técnico realizado pelo *International Nuclear Safety Advisory Group* [INSAG], com uma abordagem de fatores organizacionais na análise do acidente, onde se apresenta o resultado da análise das origens do acidente da usina nuclear de Chernobyl, na Ucrânia, em 1986 (Agência Internacional de Energia Atômica [AIEA], 1991). O conceito de cultura de segurança foi elaborado como: “o conjunto de características e atitudes das organizações e dos indivíduos, que garante que a segurança de uma planta nuclear, pela sua importância, terá a maior prioridade” (INSAG, 1988, p.84).

Conforme Pidgeon (1991) e Turner *et al.* (1989) a cultura de segurança exprime um conjunto específico de normas, crenças, funções, atitudes e valores dentro de uma organização, com o objetivo de reduzir a exposição dos colaboradores, clientes, fornecedores e do público em geral das condições consideradas perigosas ou que ocasionem doenças. Nessa conjuntura, onde existe cultura de segurança, as atitudes e o comportamento dos colaboradores relativos à segurança se manifestam e perduram.

De acordo com Cooper (2000) a cultura de segurança é determinada como consequência das interações dinâmicas entre três aspectos: 1) os pressupostos básicos e valores; 2) práticas coletivas; e 3) estrutura da organização. Conforme o autor, as interações dinâmicas entre esses aspectos podem variar em intensidade e no tempo. Por exemplo, modificações nas estruturas organizacionais podem demorar a influenciar os valores dos colaboradores da organização. A gestão da cultura de segurança pode interagir com as outras perspectivas presentes na cultura organizacional, através das práticas em equipe, da estrutura organizacional e dos pressupostos básicos e valores, formando assim a cultura de segurança (Cooper, 2000).

Ainda de acordo com Cooper (2000), com estes aspectos é possível mensurar a cultura de segurança de forma relevante em diferentes estágios organizacionais. A Figura 2 demonstra as interações entre os três aspectos presentes na cultura de segurança.

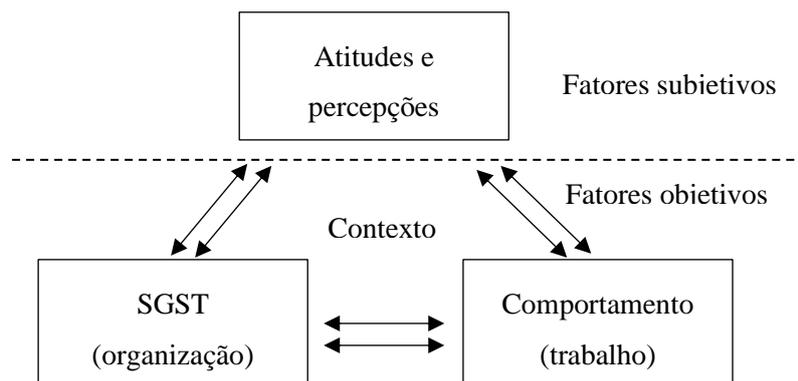


Figura 2 – Modelo de interações recíprocas de cultura de segurança
Fonte: adaptado de Cooper (2000, p.119).

As atitudes e percepções são como as pessoas reconhecem a organização, sendo relacionadas ao indivíduo, encontrando-se no campo subjetivo e considerados fatores não observáveis; os comportamentos e as ações são o que as pessoas fazem na organização e estão relacionadas ao trabalho; e o sistema de Gestão de Saúde e Segurança Ocupacional [GSSO] é formado pelas políticas, procedimentos, sistemas de controle, fluxo de informações e está relacionado à

organização. Os aspectos comportamento e ação e o sistema de GSSO são considerados objetivos e passíveis de serem observados (Cooper, 2000).

Assim, a cultura de segurança foi caracterizada como o mais importante preditor do comportamento organizacional em saúde e segurança ocupacional, incluindo a demonstração pela administração de comprometimento com a saúde e segurança, educação e conhecimento da força de trabalho, eficácia do processo de gestão e envolvimento e comprometimento dos colaboradores (Carder & Regan, 2003).

Reason (2006) estabelece que a cultura de segurança de uma organização é definida pelo comportamento do indivíduo e das equipes, além do estilo e a perfeição da gestão de saúde e segurança ocupacional nas organizações. Nessa perspectiva, Blair e O'Toole (2010) retratam que a cultura de segurança é “um fator primordial e um preditor da melhoria do desempenho de segurança” (p.30) e Gonçalves (2011) complementa mencionando que o conceito de cultura de segurança é definido pelas organizações que asseguram o bem-estar no desempenho das ocupações laborais em ambientes saudáveis. Nesse sentido, Pranee (2010) menciona que a qualidade de vida no trabalho abrange a cultura de segurança, por intermédio do bem-estar, desenvolvimento profissional e aperfeiçoamento do ambiente e trabalho.

Reiman e Rollenhagen (2014) confirmaram que a segurança deve conciliar aspectos humanos, comportamentais, estruturais e aspectos externos, como os aspectos sociais e ambiente econômico e não somente uma mera tecnologia (Sgourou *et al.*, 2014). Assim, a cultura de segurança, pode ser estabelecida como acontecimentos ligados as áreas de segurança e os ambientes laborais, realizados em um local definido, compreendendo a interação entre os valores e as crenças e a estrutura organizacional, formalizada ou não (Alves, 2014).

O conceito de cultura de segurança adotado por Reason (2016), é definido como o conjunto de valores compartilhados e crenças que interagem com as estruturas organizacionais e com os sistemas de controle, para produzir normas comportamentais. Além disso, o autor defende quatro aspectos principais no processo de cultura de segurança: (i) cultura de reporte, na qual as pessoas percebem a importância e a confiança de se relatarem acidentes ocorridos em sua rotina; (ii) cultura de aprendizagem contínua; (iii) cultura de justiça, que gera confiança para que as pessoas relatem livremente ocorrências anormais que possam ocorrer; e, por fim, (iv) a flexibilidade, a qual se traduz na capacidade de a organização passar a considerar uma estrutura horizontalizada propiciando mais autonomia.

Diante das reflexões apontadas sobre as práticas de gestão de pessoas e a cultura de segurança nos ambientes laborais, a partir do instrumento de pesquisa e do referencial teórico, foram constituídas cinco hipóteses, retratadas a seguir:

H₁: A prática de gestão de pessoas “Captação” influencia a cultura de segurança;

H₂: A prática de gestão de pessoas “Retenção” influencia a cultura de segurança;

H₃: A prática de gestão de pessoas “Desenvolvimento” influencia a cultura de segurança;

H₄: A prática de gestão de pessoas “Contrato de Trabalho” influencia a cultura de segurança;

H₅: A prática de gestão de pessoas “Ambiente de Trabalho” influencia a cultura de segurança.

As cinco hipóteses constituídas foram testadas empiricamente, sendo que o modo como isto ocorreu é apresentado a seguir.

3. METODOLOGIA

A pesquisa caracteriza-se por quantitativa por utilizar-se de indicadores como forma de analisar dimensões, por meio da captação de dados que indicam o funcionamento das instituições (Lindfelt *et al.*, 2018).

O questionário foi composto de 65 perguntas e por um conjunto de 13 componentes, com foco em identificar a influência das práticas de gestão pessoa na cultura de segurança, sendo a variável gestão de pessoas por intermédio dos componentes: captação, retenção, desenvolvimento, contrato de trabalho e ambiente de trabalho; e a variável cultura de segurança por intermédio dos componentes: empenho da gestão, comunicação, participação dos colaboradores, formação e informação, motivação, observação dos procedimentos de segurança, organização e aprendizagem, mudança organizativa de transição.

Cada pergunta do questionário foi formulada com base em Foroni (2014) e Freitas (2014), que envolveram em suas pesquisas o desenvolvimento de instrumentos para mensurar a gestão de pessoas e Rodrigues (2011) na cultura de segurança.

Ao questionário foi adotada a escala de *Likert*, que expressa uma atitude favorável ou desfavorável em relação a um determinado assunto, medindo o grau de concordância e discordância em relação a uma determinada afirmação. Cada pergunta do referido questionário contém 5 opções de resposta, variando entre (1) Nunca e (5) Sempre com as afirmativas que compuseram as questões.

Para a obtenção dos dados foi realizado uma *survey* com corte transversal e utilização de questionário estruturado disponibilizados para preenchimento via *web*, através do site especializado em coleta de dados *google forms*. A amostra foi composta por 204 respondentes, sendo utilizada por acessibilidade e conveniência. Em seguida os dados foram tabulados em planilha do software Microsoft Excel® e importados para o software Estatístico SPSS® (*Statistical Package for the Social Sciences*) versão 22.

Com relação a técnica estatística utilizada para o tratamento e análise dos dados, utilizou-se a pesquisa descritiva, indicada para o detalhamento de situações específicas, em que é desenvolvida e estruturada para mensurar as características das ocorrências encontradas em um estudo científico (Hair Jr. *et al.*, 2009). Foi realizado o teste de confiabilidade *Alfa de Cronbach*. Segundo Hair Jr. *et al.* (2009) este indicador faz a mensuração da confiabilidade em uma variância de 0 a 1, sendo os valores de 0,60 a 0,70 considerados o limite inferior de aceitabilidade. Aplicou-se também a regressão linear múltipla. Esta técnica de análise multivariada é utilizada para explicar ou predizer a ocorrência de determinado evento em função de um conjunto de dimensões preditoras (Fávero *et al.*, 2009).

Para que as hipóteses possam ser testadas, as variáveis de gestão de pessoas serão comparadas com a variável cultura de segurança. Após a descrição dos procedimentos metodológicos utilizados para o desenvolvimento da pesquisa, aplicabilidade de técnicas estatísticas e em seguida apresenta-se as análises dos resultados encontrados.

4. RESULTDOS DA PESQUISA

Nesta seção são apresentados e analisados os resultados da pesquisa. Com o intuito de caracterizar a amostra, investigou-se aspectos demográficos, características evidenciadas por meio da Tabela 1.

Perfil Demográfico	Categoria	Nº	%
Gênero	Masculino	141	69,1
	Feminino	63	30,9
Escolaridade	Especialização	8	3,9
	Ensino Superior	22	10,8
	Ensino Médio	151	74,0
	Ensino Fundamental	23	11,3
Distribuição dos respondentes por função	Gestor	8	3,9
	Administrativo	23	11,3
	Manutentor	39	19,1
	Operador	126	61,8
	Técnico	9	3,9

Tabela 1. Perfil demográfico
Fonte: dados da pesquisa (2020).

Destaca-se que o tempo médio de permanência dos respondentes na organização é de 6,15 anos, enquanto o tempo médio de permanência na atual função é de 4,39 anos. Dos participantes da pesquisa, 64,70% são casados e 35,30% solteiros. Em relação a distribuição dos respondentes por área de trabalho, 50,00% estão lotados na área produtiva, 20,60% na área de manutenção, 17,60% na área logística, 10,30% na área administrativa e 1,50% na área florestal.

Em seguida (Tabela 2) foi realizada uma análise descritiva, em que é apresentado o resultado das dimensões pesquisadas.

Variáveis	Componentes	Média	Desvio Padrão	p-value
Gestão de Pessoas	Captação	3,95	0,4534	0,383
	Retenção	3,79	0,6436	0,069
	Desenvolvimento	3,93	,04709	0,258
	Contrato de Trabalho	3,85	0,4330	0,161
	Ambiente de Trabalho	3,47	0,5780	0,898
Cultura de Segurança	Empenho da Gestão	4,16	0,6910	0,115
	Comunicação	3,96	0,7614	0,446
	Participação dos Colaboradores	4,08	0,7972	0,184
	Formação / Informação	4,29	0,7058	0,154
	Motivação	4,32	0,6697	0,512
	Observação dos Procedimento de Segurança	4,27	0,6976	0,163
	Organização da Aprendizagem	4,52	0,6684	0,151
	Mudança Organizativa e Gestão de Transição	4,32	0,7160	0,232

Tabela 2. Avaliação Descritiva das Dimensões
Fonte: dados da pesquisa (2020).

Na Tabela 2 pode-se observar que os valores médios dos componentes variam de 3,47 a 4,52. O maior resultado médio de 4,52 é o da "organização da aprendizagem" na variável cultura de segurança, enquanto o mais baixo escore médio de 3,47 é o do "ambiente de trabalho" na variável gestão de pessoas.

Para verificar a normalidade dos dados foi feito o teste de *Shapiro-Wilk*. Após o teste verificou-se que os dados não apresentam normalidade, possuindo um *p-value* de 0,000 para ambas as variáveis, gestão de pessoas e cultura de segurança. Segundo Öztuna, Elhan e Tüccar (2006), o teste de *Shapiro-Wilk* é, aparentemente, o melhor teste de aderência à normalidade, eficiente para diferentes distribuições e tamanhos de amostras.

As médias de todos os componentes foram comparadas utilizando-se os testes estatísticos não paramétricos de comparação de duas ou mais amostras, porque os dados não seguiram uma distribuição normal, violando um dos pressupostos para a realização de testes estatísticos paramétricos.

Verificou-se a existência de alternância entre as variáveis, através das médias dos componentes. Os resultados do teste de *Wilcoxon-Mann-Whitney* demonstraram que não existe diferença entre as médias da variável gestão de pessoas, em relação aos componentes captação (U=4110,500; $p>0,05$), retenção (U=3736,000; $p>0,05$), desenvolvimento (U=4006,500; $p>0,05$), contrato de trabalho (U=3904,500; $p>0,05$) e ambiente de trabalho (U=4392,000).

Em relação a variável cultura de segurança, os resultados do teste de *Wilcoxon-Mann-Whitney* demonstraram que não existe diferença entre as médias dos componentes empenho da gestão (U=3830,500; $p>0,05$), comunicação (U=4146,000; $p>0,05$), participação dos colaboradores (U=3925,500; $p>0,05$), formação e informações (U=3891,000; $p>0,05$), motivação (U=4190,500; $p>0,05$), observação de procedimentos de segurança (U=3900,500; $p>0,05$), organização de aprendizagem (U=3926,000; $p>0,05$) e mudança organizativa e de gestão de transição (U=3983,500; $p>0,05$).

A confiabilidade das variáveis foi avaliada usando o teste *Alfa de Cronbach* (Tabela 3). O *Alfa Cronbach* é uma estatística útil para a investigação da consistência interna da escala do questionário. Segundo Hair Jr. *et al.* (2009) este indicador faz a mensuração da confiabilidade em uma variância de 0 a 1, sendo os valores de 0,600 a 0,700 considerados o limite inferior de aceitabilidade. Nesta pesquisa os valores foram considerados de boa confiabilidade dos dados com coeficientes $\alpha \geq 0,700$.

Variáveis	Alfa de Cronbach	Nº Itens
Gestão de Pessoas	0,822	25
Cultura de Segurança	0,963	40

Tabela 3. Análise de Confiabilidade
Fonte: dados da pesquisa (2020).

Através do teste *Kaiser-Meyer-Olkin – Measure of Sampling Adequacy* [KMO] que determina a adequação amostral no que concerne o grau de correlação parcial, variando de 0 a 1, percebe-se que KMO próximo a 1 indica que é muito adequado a utilização da técnica de Análise Fatorial [AF]. Em contrapartida, valores próximos a 0 refletem em correlação fraca entre as dimensões. Destaca-se que para a correta utilização da análise fatorial o KMO deve ser no mínimo de 0,6 (Fávero *et al.*, 2009; Hair Jr. *et al.*, 2009). Diante disso, o teste KMO denotou razoável poder de explicação (0,865), conforme destacado na Tabela 4. Por sua vez, o teste de esfericidade *Bartlett's* apresentou *p-value* de 0,000, indicando que há correlação entre as dimensões, dessa forma é aconselhável a utilização da AF. Evidencia-se que para o *p-value* ser significativo o mesmo deve ser abaixo de 0,05 (Fávero *et al.*, 2009; Hair Jr. *et al.*, 2009). A análise fatorial das declarações confirmou cinco componentes para a variável gestão de pessoas e oito componentes para variável cultura de segurança. Todos os 13 componentes conjuntos neste estudo contribuíram para 68,32% da variância total.

Teste de KMO e Bartlett's		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,865
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	2122,775
	Df	78
	Sig.	,000

Tabela 4. Testes de KMO e Bartlett's dos componentes 1 ao 13
Fonte: dados da pesquisa (2020).

Para identificar a existência, ou não, de relação entre as variáveis pesquisadas, fez-se uma análise de regressão linear múltipla para cada variável, considerando cultura de segurança como variável dependente e os componentes de gestão de pessoas como variáveis independentes.

A análise de regressão que envolve apenas uma dimensão explicativa é chamada de regressão simples, enquanto a análise envolvendo duas ou mais dimensões explicativas é denominada regressão múltipla. A regressão linear múltipla é uma técnica de análise de dados amplamente utilizada para analisar uma variável dependente (quantitativa) relacionada com duas ou mais variáveis independentes (quantitativas). O objetivo desta é prever as mudanças na variável dependente como resposta a mudanças nas variáveis independentes (Hair Jr. *et al.*, 2009).

As hipóteses de relação entre as variáveis e seus respectivos resultados estão evidenciados na Tabela 5.

Hipóteses	β	p-valor	Situação
<i>H₁: A prática de gestão de pessoas "Captação" influencia a cultura de segurança;</i>	0,002	0,969	Hipótese rejeitada
<i>H₂: A prática de gestão de pessoas "Retenção" influencia a cultura de segurança;</i>	0,474	0,000	Hipótese não rejeitada
<i>H₃: A prática de gestão de pessoas "Desenvolvimento" influencia a cultura de segurança;</i>	0,621	0,000	Hipótese não rejeitada
<i>H₄: A prática de gestão de pessoas "Contrato de Trabalho" influencia a cultura de segurança;</i>	-0,313	0,000	Hipótese não rejeitada
<i>H₅: A prática de gestão de pessoas "Ambiente de Trabalho" influencia a cultura de segurança.</i>	-0,173	0,009	Hipótese não rejeitada

R² ajustado = 0,626; p < 0,05.

Tabela 5 - Análise de Regressão Linear Múltipla
Fonte: dados da pesquisa (2020).

Vieira (2010) evidencia em sua pesquisa que as práticas de gestão de pessoas contribuem de forma positiva para que as organizações desenvolvam uma cultura de segurança. Dentre as práticas de gestão de pessoas, o autor salienta que o processo de formação influencia diretamente a cultura de segurança, entretanto a prática de retenção, diferentemente dos resultados obtidos nesta pesquisa, ainda necessita de estruturação para melhor contribuir com uma cultura preventiva.

Integrada as práticas de gestão de pessoas, a cultura de segurança deve ser tratada como um modelo coerente para conceber ambientes laborais positivos e favoráveis aos colaboradores e a organização (West *et al.*, 2011). Neste mesmo sentido, Kokkaew e Koompai (2012) declaram que as práticas provenientes da gestão de pessoas, como o desenvolvimento de competências,

o desenvolvimento e a retenção dos colaboradores, está associado a ambientes de trabalho mais seguros e uma maior orientação das pessoas quanto a cultura de segurança.

Para Bley (2011) o comportamento e as atitudes das pessoas estão essencialmente ligados com a cultura de segurança, deste modo as práticas de gestão de pessoas devem ser orientadas para estabelecer ambientes laborais favoráveis as pessoas e ao desenvolvimento destas por intermédio de educação e capacitação, ampliando assim o nível das competências pessoais e organizacionais.

Munu *et al.* (2012) manifestam que as práticas de gestão de pessoas podem ser usadas para mitigar os riscos existentes nas organizações, concebendo uma cultura de segurança mais longa. Os pressupostos básicos de segurança devem compor as práticas de captação, retenção e desenvolvimento de pessoas.

Os resultados deste estudo corroboram com os de Vieira *et al.* (2014), os quais concluíram que as práticas de gestão de pessoal influenciam a instituição da cultura de segurança nas organizações. Os autores destacam que a capacitação das pessoas, ressalta a importância da aprendizagem contínua, contribuindo consideravelmente para evolução da organização. Bley (2011) menciona que as práticas de gestão de pessoas devem constituídas e direcionadas para no desenvolvimento das pessoas, pois estas possuem um papel fundamental no processo evolutivo da cultura de segurança prevencionista.

De acordo com Camuffo, De Stefano e Paolino (2017) as práticas de gestão de pessoas devem ser direcionadas para ampliar o compromisso, motivação e envolvimento das pessoas, estabelecendo assim um amplo conjunto de práticas apropriadas para o desenvolvimento de cultura de segurança nas organizações, constituindo assim um ambiente de trabalho mais justo.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A existência de um conjunto de práticas de gestão de pessoas, possibilita que as pessoas se sintam encorajados e motivados a realizar suas tarefas, satisfazendo seus anseios e necessidades, e ao mesmo tempo indo ao encontro dos propósitos organizacionais, em particular a cultura de segurança. O presente estudo teve como objetivo analisar a influência das práticas de gestão de pessoas na cultura de segurança.

O resultado do teste da hipótese H_1 no que diz respeito a gestão de pessoas, apresentou a prática de Captação no teste confirmatório como influência moderadora inexistente para a variável cultura de segurança. A conclusão do teste das hipóteses H_2 , H_3 , H_4 e H_5 no que corresponde a gestão de pessoas, evidenciou as práticas de Retenção, Desenvolvimento, Contrato e Ambiente de Trabalho no teste confirmatório como influência moderadora para a variável cultura de segurança (Tabela 5).

As práticas de gestão de pessoas são imprescindíveis para uma cultura de segurança bem-sucedida e duradoura. Dentre as principais atividades evidenciadas nas práticas de gestão de pessoas, pode-se destacar: capacitação, aperfeiçoamento de competências, ambiente de trabalho adequado, programas de recompensa, transparência e a legalidade dos processos legais e administrativos. Independentemente da prática de gestão de pessoas Captação não ter evidenciado influência na cultura de segurança, compreendemos a importância da atividade integrativa, para melhor adaptação do recém admitido à cultura, políticas e normativas da organização.

A partir desta análise infere-se que as organizações, por intermédio da área de gestão de pessoas, devem adotar formas de abordar as questões relacionadas a cultura de segurança, utilizando-se adequadamente das práticas de gestão de pessoas instituídas, com a intenção de criar

abordagens direcionadas, respeitando a diversidade de perfis pessoais e profissionais, para manter e ampliar o nível de segurança e satisfação das pessoas.

Como recomendação de novos trabalhos, sugere-se a replicação deste estudo em outros segmentos mercadológicos. Afinal, os resultados encontrados nesta pesquisa não podem ser generalizados, e a sua aplicação e ampliação em outras áreas, com diferentes características contribuiria para o entendimento e amadurecimento teórico e empírico sobre o tema, posto que as práticas de gestão de pessoas encontram-se em constante evolução.

Os resultados desta pesquisa compõem diversas contribuições para pesquisadores, profissionais, organizações, universidades e instituições de pesquisa. Este estudo fornece um entendimento para os estudiosos que desejam compreender a importância da cultura de segurança e sua relação com demais áreas de conhecimento.

REFERÊNCIAS

- AIEA - Agência Internacional de Energia Atômica. (1991). *Safety series n° 75 – INSAG – 4 – Safety Culture*, Vienna: International Atomic Energy Agency.
- Alves, J. L. L. (2014). Comportamento de risco. *Revista Proteção*, n. 1. Disponível em: <<http://www.protecao.com.br/edicoes/1/2014/AAjj>>. Acesso em: maio de 2020.
- Araújo, R. P., Santos, N., & Mafra, W. J. (2006). Gestão da Segurança e Saúde do trabalho. *III SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*. Rio de Janeiro/RJ.
- Araújo, G. M. (2005). *Avaliação da maturidade de um sistema de gestão: proposta de um instrumento*. Dissertação de Mestrado em Sistema de Gestão, Universidade Federal Fluminense - UFF, Niterói/RJ.
- Blair, E., & O’Toole, M. (2010). Leading measures: Enhancing safety climate and driving safety performance. *Professional Safety*, 55(08), 29-34.
- Bley, J. (2011). *Comportamento seguro: a psicologia da segurança no trabalho e a educação para a prevenção de doenças e acidentes*. Versão e-book. Disponível em: <www.comportamentoseguronotrabalho.blogspot.com>. Acesso em: maio de 2020.
- Bohlander, G. W., & Snell, S. A. (2009). *Managing Human Resources South-Western Cengage Learning*.
- Camuffo, A., De Stefano, F., & Paolino, C. (2017). Safety reloaded: lean operations and high involvement work practices for sustainable workplaces. *Journal of Business Ethics*, 143(2), 245-259.
- Carder, B., & Ragan, P. W. (2003). A survey-based system for safety measurement and improvement. *Journal of safety research*, 34(2), 157-165.
- Collins, C. J., & Smith, K. G. (2006). Knowledge exchange and combination: the role of human resource practices in the performance of hightechnology firms. *Academy of Management Journal* 49 (3): 544–560.
- Cooper, D. (2000). Towards a model of safety culture. *Safety Science*, 36(2), p.111-136.
- Corrigan, S., Kay, A., Ryan, M., & Ward, M. E. (2018). Brazil, B. Human factors and safety culture: Challenges and opportunities for the port environment. *Safety Science*, 119, 252-265.
- Christopher, N. (2019). The effectiveness of HRM policies and practices. *International Journal of Social Sciences*, 2(1), 24-32.
- Dejours, C. (2012). *Psicodinâmica do trabalho: contribuições da escola Dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho*. São Paulo: Atlas.

- Delery, J. E., & Roumpi, D. (2017). Strategic human resource management, human capital and competitive advantage: is the field going in circles?. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 1-21.
- Dutra, J. S. (2008). *Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas.
- Fávero, L. P., Belfiore, P., Silva, F. L., & Chan, B. L. (2009). *Análise de dados: modelagem multivariada para tomada de decisões*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Faroni, P. G. (2014). *Gestão estratégica de pessoas: um estudo de caso sobre o alinhamento estratégico*. Dissertação de mestrado em Administração, Universidade de São Paulo – USP, São Paulo/SP.
- Freitas, E. (2014). *A influência da Gestão de Recurso Humanos no desempenho ambiental no setor mecânico brasileiro*. Tese de doutorado em Administração, Universidade Nove de Julho – UNINOVE, São Paulo/SP.
- Freitas, W. R. S., Jabbour, C. J. C., & Santos, F. C. A. (2011). Continuing the evolution: towards sustainable HRM and sustainable organizations. *Business Strategy Series*, v. 12, n. 5, p. 226-234.
- Gonçalves, A. P. (2011). *Cultura e gestão de segurança no trabalho em organizações industriais: uma proposta de modelo*. Tese de doutorado em engenharia industrial, Universidade Federal da Bahia - UFBA, Salvador/BA.
- Hair Jr., J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados*. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- INSAG - International Nuclear Safety Advisory Group. (1988). *Safety Principles for Nuclear Power Plants*. Safety Series No.75-INSAG-3, issued in 1988.
- Jabbour, C. J. C., Freitas, W. R. D. S., Teixeira, A. A., & Jabbour, A. B. L. D. S. (2012). Gestão de recursos humanos e desempenho operacional: evidências empíricas. *Gestão & Produção*, 19(2), 347-360.
- Jabbour, C. J. C., Santos, F. C. A., & Nagano, M. S. (2009). Análise do relacionamento entre estágios evolutivos da gestão ambiental e dimensões de recursos humanos: estado da arte e survey em empresas brasileiras. *Revista de Administração-RAUSP*, 44(4), 342-364.
- Khoo, N. K., Hussin, H., & Abdullah, N. (2018). managing occupational safety and health (OSH) culture practices at small and medium (S&M) Malaysia manufacturing sector. *Journal of Human Capital Development (JHCD)*, 11(1), 79-90.
- Kianto, A., Sáenz, J., & Aramburu, N. (2017). Knowledge-based human resource management practices, intellectual capital and innovation. *Journal of Business Research*, 81, 11-20.
- Kokkaew, N., & Koompai, S. (2012). Current practices of human resource management (HRM) in Thai construction industry: A risk and opportunity perspective. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 1(1), 1.
- Lindfelt, T., Ip, E. J., Gomez, A., & Barnett, M. J. (2018). The impact of work-life balance on intention to stay in academia: Results from a national survey of pharmacy faculty. *Research in Social and Administrative Pharmacy*, 14(4), 387-390.
- Macarenco, I. (2006). *Gestão com pessoas-gestão, comunicação e pessoas: comunicação como competência de apoio para a gestão alcançar resultados humanos*. Tese de doutorado em ciências da comunicação, Universidade de São Paulo – USP, São Paulo/SP.
- Munu, N., Owusu, P. A., Kizza, R., Banadda, N., & Kabenge, I. (2012). Towards accident-free construction sites: The role of human resource management—A review. *African Journal of Environmental Economics and Management ISSN*, 5(5), 328-340.
- Oliveira, J. C. (2014). *Evolução e Maturidade em Segurança e Saúde no Trabalho: a difícil transição dos estágios básicos de gestão de SST (primeiro e segundo) para os estágios mais elevados (terceiro e quarto)*.

- Belo Horizonte. Disponível em: <<https://eustaquiodiniz.files.wordpress.com/2014/02/evolucao3a7c3a3o-e-maturidade-em-sst-fevereiro-2014.pdf>>. Acesso em: maio de 2020.
- Öztuna, D., Elhan, A. H., & Tüccar, E. (2006). Investigation of four different normality tests in terms of type 1 error rate and power under different distributions. *Turkish Journal of Medical Sciences*, 36(3), 171-176.
- Pavlov, A., Mura, M., Franco-Santos, M., & Bourne, M. (2017). Modelling the impact of performance management practices on firm performance: interaction with human resource management practices. *Production Planning & Control*, 28(5), 431-443.
- Pidgeon, N. F. (1991). Safety culture and risk management in organizations. *Journal of cross-cultural psychology*, 22(1), 129-140.
- Pranee, C. (2010). Quality of work life for sustainable development. *International Journal of Organizational Innovation (Online)*, 2(3), 124.
- Reason, J. (2006). *Human error*. 17.ed. Nova York: Cambridge University Press, 302 p.
- Reason, J. (2016). *Managing the risks of organizational accidents*. Routledge.
- Reiman, T., & Rollenhagen, C. (2014). Does the concept of safety culture help or hinder systems thinking in safety? *Accident Analysis & Prevention*, 68, 5-15.
- Robbins, S. P. (2004). Decenzo, David A. *Fundamentos de Administração: conceitos essenciais e aplicações*. 4 ed. Tradução Robert Brian Taylor, Revisão técnica Reinaldo O. da Silva. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Rodrigues, D. A. (2012). *Formas de negociação coletiva*. Conteúdo Jurídico, Brasília-DF: 16 jun. Disponível em: <<http://www.conteudojuridico.com.br/?artigos&ver=2.37533&seo=1>>. Acesso em: maio de 2020.
- Rodrigues, R. S. F. (2011). *As práticas da segurança e higiene do trabalho nas estruturas residenciais para idosos: motivações, dificuldades e tendências*. Dissertação de mestrado em segurança e higiene no trabalho, Escola Superior de Ciências Empresariais, Instituto Politécnico de Setúbal – IPS, Setúbal/PT.
- Schaurich, M. R. (2014). *Configuração de Competências coletivas a partir das práticas de gestão de pessoas*. Dissertação de mestrado em administração e negócios, Pontifícia Universidade Católica – PUC, Porto Alegre/RS.
- Sgourou, E., Katsakiori, P., Papaioannou, I., Goutsos, S., & Adamides, E. (2014). A holistic framework for safety performance evaluation. *Occupational Safety and Hygiene II*, 75-79.
- Spinelli, I. M. A. (2015). *Formação, Desenvolvimento do Capital Humano e Vantagem Competitiva*. Dissertação de mestrado em economia, Faculdade de Economia – FEP, Universidade do Porto, Porto/PT.
- Turner, B. A., Pidgeon, N., Blockley, D., & Toft, B. (1989). Safety culture: its importance in future risk management. In *Position paper for the second World Bank workshop on safety control and risk management, Karlstad, Sweden (pp. 6-9)*.
- Vieira, M. A. (2010). *A influência das práticas e políticas de gestão de pessoas no processo de institucionalização de uma cultura de segurança: um estudo de caso em uma organização industrial de grande porte*. Dissertação de mestrado em administração, Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade Economia e Finanças – FUCAPE, Vitória/ES.
- Vieira, M. A., Júnior, A. S., & Silva, P. D. O. M. D. (2014). Influências das políticas e práticas de gestão de pessoas na institucionalização da cultura de segurança. *Production*, 24(1), 200-211.
- Visser, M. (2010). Configurations of human resource practices and battlefield performance: A comparison of two armies. *Human Resource Management Review*, 20(4), 340-349.

- West, M., Dawson, J., Admasachew, L., & Topakas, A. (2011). *NHS staff management and health service quality: results from the NHS staff survey and related data*. London: Department of Health.
- Youndt, M. A., & Snell, S. A. (2004). Human resource configurations, intellectual capital, and organizational performance. *Journal of managerial issues*, 337-360.