



ISBN: 978-85-67169-04-0

SIBRAGEC ELAGEC 2015

São Carlos / SP - Brasil - 7 a 9 de outubro

APLICABILIDADE DOS CONCEITOS DA CULTURA DE JUSTIÇA EM EMPRESAS DO SETOR DE CONSTRUÇÃO

GRANDO, Gustavo (1); BORTOLOSSO, Heleia (2); COSTELLA, Marcelo Fabiano (3)

(1) Universidade Comunitária da Região de Chapecó – UNOCHAPECÓ, e-mail: gutogrando@gmail.com,
(2) UNOCHAPECÓ e Aurora Alimentos, e-mail: heleia-bortolosso@auroraalimentos.com.br, (3)
UNOCHAPECÓ e IMED, e-mail: costella@unochapeco.edu.br

RESUMO

Esta pesquisa tem por objetivo levantar informações sobre a aplicação da cultura de justiça em empresas do setor da construção civil. Baseando-se nos questionários de Cultura de Justiça (EUROPEAN AVIATION SAFETY AGENCY, 2011) e Cultura de Segurança (SCOTTISH HOUSE BUILDERS, 2010) foi realizada essa pesquisa buscando entender a conduta das empresas do setor da construção de Chapecó em relação aos aspectos de cultura de justiça, em função da alta demanda de processos judiciais relacionados às questões de segurança e saúde. O questionário foi organizado em três etapas, sendo a primeira relativa à investigação de acidentes contendo 7 questões, a segunda referente a programas de treinamento com foco na prevenção de acidentes com 9 questionamentos e a terceira se refere à análise de um caso específico de acidente ocorrido dentro da empresa e quais condutas foram tomadas. Dentre os resultados encontrados, 50% das empresas restringe o acesso à conclusão da investigação. Referente às medidas punitivas utilizadas, apenas 30% das empresas declararam não punir os envolvidos em acidente, sendo que a maioria delas preferem medidas mais drásticas, como a demissão do trabalhador. Além disso, todos declararam não conhecer o que era Cultura de Justiça, assim existe um enorme campo a ser explorado nessa área do conhecimento.

Palavras-chave: Construção civil, Segurança do trabalho, Cultura de justiça.

ABSTRACT

The objective of this study is to gather information on the implementation of a culture of justice in companies of the construction sector. Based on questionnaires on the Culture of Justice (EUROPEAN AVIATION SAFETY AGENCY, 2011) and the Culture of Safety (SCOTTISH HOUSE BUILDERS, 2010), this study was carried out in order to understand the behavior of companies in the construction sector of Chapecó in relation to aspects of the culture of justice, due to the high number of legal claims related to issues of health and safety. The questionnaire was organized in three stages. The first deals with the investigation of accidents, containing 7 questions. The second deals with training programs focused on accident prevention with 9 questions. And the third refers to the analysis of a specific case of an accident that occurred in the company and which measures were taken. One of the results found was that 50% of businesses restrict access to the conclusions of the investigation. As far as punitive measures are concerned, only 30% of companies stated that they did not punish those involved in an accident, with most of them preferring more drastic measures, such as the dismissal of the worker. In addition, all stated that they did not know what the Culture of Justice was, which leaves a huge area to be explored in this field of knowledge.

Keywords: Construction, Workplace safety, Culture of Justice.

1 INTRODUÇÃO

Tendo em vista que, os sistemas organizacionais de segurança e saúde das empresas apresentam, em várias situações, a disseminação e a punição do erro humano, independente da situação e do ambiente em que se encontram inserido os responsáveis pelos acidentes. Neste sentido, surge a cultura de justiça, que busca um equilíbrio na identificação de responsabilidade dos acidentes, com a capacidade técnica do trabalhador, a fim de se fazer um julgamento mais justo e tomar medidas que colaborem com a solução e redução de acidentes futuros.

Para Dekker (2007), esses sistemas organizacionais apenas disseminam o medo dentro do ambiente de trabalho, resultado dessa criminalização dos erros e falhas humanas. Este clima que se instala no ambiente de trabalho intimida o profissional, ao invés de colaborar com seu crescimento perante a função. O autor questiona a eficiência do envolvimento do sistema judiciário nesse âmbito, alegando que a punição não agrupa valor suficiente para que se reduzam acidentes, apenas aumenta o cuidado com que o profissional terá em esconder seus próprios erros, temendo as consequências.

Como forma de buscar uma solução para o problema, as empresas cada vez mais buscam diferentes alternativas relacionadas à segurança do trabalho, que envolvem diferentes tipos de filosofias sobre como deve encarar todos os processos que envolvem os acidentes e incidentes. Entretanto, tais filosofias baseiam-se em métodos ortodoxos, punindo responsáveis independentemente de sua capacidade e formação na execução de determinado procedimento, criando uma atmosfera de medo que, por vezes, levam à omissão de incidentes que posteriormente podem prejudicar outros envolvidos ou a empresa como um todo.

Esta pesquisa tem por objetivo levantar informações para reconhecer o interesse e a disponibilidade de aplicação da cultura de justiça em empresas do setor da construção civil na região de Chapecó – SC. Estes resultados serão consolidados através da coleta e análise de dados, que serão adquiridos por meio de questionário.

Desta forma, pretende-se avaliar as vantagens da implantação de ambientes de trabalho que incentivem os profissionais a relatar erros cometidos, com o intuito de reduzir as ocorrências de acidentes no ambiente de trabalho. Além disso, será averiguada a influência e eficiência dos procedimentos relacionados à cultura de justiça e segurança do trabalho dentro das empresas, analisando suas filosofias e preocupações. Do mesmo modo serão verificados os procedimentos utilizados pelas empresas frente aos acidentes ocorridos durante seus processos produtivos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Cultura de segurança e cultura de justiça

O termo Cultura de Segurança foi utilizado pela primeira vez em 1986 no relatório sobre o acidente nuclear em Chernobyl, o qual forçou uma focalização do termo de modo a adaptá-lo de acordo com suas áreas específicas de interesse (CAMPOS; DIAS, 2012; EDWARDS; DAVEY; ARMSTRONG, 2013). De acordo com o relatório da IAEA - *International Atomic Energy Agency*, “Cultura de segurança é um conjunto de características das organizações e indivíduos que estabelece como prioridade absoluta as questões de segurança de usinas nucleares, justificadas por sua significância” (IAEA, 1991, p. 1). De acordo com *Health and Safety Executive* (2005, p. 4), cultura de

segurança se refere aos “aspectos comportamentais (como o que as pessoas fazem) e aos aspectos situacionais da organização (como o que as organizações têm)”.

No campo acadêmico, Ritcher e Koch (2004) definem cultura de segurança como ideias, experiências e interpretações compartilhadas e aprendidas no trabalho e na segurança, que guiam pessoas e ações perante riscos, acidentes e prevenção. A cultura de segurança é formada por pessoas em relações sociais e estruturais, dentro e fora das organizações.

Para Pidgeon e O’Leary (2000), cultura de segurança trata de um conjunto de suposições e pressupostos, juntamente com suas devidas práticas associadas, que permitem a construção e elaboração de crenças sobre perigo e segurança do trabalho. Assim, conforme Hopkins (2006), toda organização possui algum tipo de cultura de segurança, seja ela forte ou fraca, positiva ou negativa. Em contraponto, Cooper (2002) considera a cultura de segurança como uma característica exclusiva de organizações que tem comprometimento primordial com a segurança. Desta forma, poucas são as organizações que realmente possuem uma cultura de segurança.

Cooper (2000) ressalta que uma cultura de segurança não pode ser operada de forma separada: ela afeta e, por consequência, é afetada por outros sistemas e procedimentos operacionais dentro das organizações que podem ou não estar relacionados com segurança. De acordo com Reason (1997), os componentes de uma cultura de segurança são: a) cultura de relatos, um clima organizacional onde as pessoas são preparadas para relatarem suas falhas e erros; b) cultura da informação, onde os gerenciadores e operadores do sistema tem conhecimento dos fatores humanos, técnicos, ambiental e organizacional que determinam a segurança do sistema como um todo; c) cultura de flexibilidade, na qual a organização é capaz de se reconfigurar perante alguns tipos de ameaças; d) cultura de aprendizado, onde a organização deve ter interesse e competência para tomar as medidas corretas a partir das informações relacionadas à segurança; e) cultura de justiça, onde se cria uma atmosfera de confiança onde os indivíduos são encorajados e até recompensados por fornecer informações essenciais a respeito da segurança da organização, mas onde se deve ter clareza da diferença entre comportamento aceitável e comportamento inaceitável.

Dekker (2007) questiona a eficiência do envolvimento do sistema judiciário nas questões de segurança, frisando, entre outras consequências, que este pode criar um clima de medo no ambiente de trabalho, intimidando profissionais a não relatar erros percebidos e estigmatizar incidentes como algo vergonhoso. Dekker (2007) ainda defende que a cultura de justiça não se baseia em um sistema em que ninguém é responsabilizado por seus atos. Diz ainda que não se deve esperar que o ato de culpar o profissional responsável por acidentes, solucionará os problemas encontrados.

Para a *Flight Safety Foundation* (2005), o termo cultura de justiça refere-se a uma maneira de se pensar em segurança que promova o questionamento, evite a complacência, seja comprometida com a excelência. Logo, a cultura de segurança está relacionada tanto ao indivíduo, quanto à organização.

De acordo com a *European Comission* (2010), uma cultura de justiça é uma cultura onde negligências, violações intencionais ou atos destrutivos não são tolerados, mas os indivíduos não devem ser punidos pelas ações, omissões ou decisões tomadas que resultem em acidentes, quando compatíveis com sua experiência e treinamento, se o ato for prontamente relatado. Para o *Gain Working Group* (2004), são três os principais benefícios que podem ser obtidos com a cultura de justiça: a) aumento de eventos relatados e ações corretivas tomadas; b) aumento da confiança entre profissional e organização e; c) melhora da gestão operacional e de segurança.

Dentre as pesquisas realizadas, Chen e Jin (2013) relatam os resultados obtidos após a implantação de um programa de segurança, com base nos princípios da cultura de justiça, através de questionários aplicados em três grandes grupos (executivos, supervisores e operários) em quatro estados americanos. O programa contou com a análise e reelaboração do material de segurança utilizado no treinamento dos funcionários das empresas participantes e estabeleceu 20 violações de segurança que seriam avaliadas posteriormente. Os dados mostram que o programa teve boa aceitação, em função dos bons resultados obtidos para a redução de acidentes.

Dentre os questionários de cultura de segurança e de justiça, a organização *Scotish House Builders* (SCOTTISH HOUSE BUILDERS, 2010) elaborou um questionário com 14 perguntas e a *European Aviation Safety Agency* (EUROPEAN AVIATION SAFETY AGENCY, 2011) com 19 perguntas. Ambos que se focavam em questões relativas a investigação de acidentes e programas e treinamentos com objetivo de redução de acidentes. Em relação aos resultados obtidos pelas pesquisas dos questionários acima citados, infelizmente os resultados não se encontram publicados de modo que não foi possível apresentá-los para efeitos comparativos.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa foi realizada em dez empresas de médio e grande porte do setor da construção civil, situadas na região de Chapecó – SC. A entrevista foi elaborada através de um questionário qualitativo com questões abertas, que foram respondidos por engenheiros civis, engenheiros e técnicos de segurança do trabalho e ou responsáveis pelo setor de segurança das empresas.

O questionário utilizado foi elaborado como parte da pesquisa, baseado em questionários de cultura de segurança (SCOTTISH HOUSE BUILDERS, 2010) e cultura de justiça (EUROPEAN AVIATION SAFETY AGENCY, 2011). Além da aplicação do questionário, procurou-se levantar também casos específicos ocorridos dentro das empresas, observando-se as atitudes punitivas tomadas pelas empresas. Antes da entrevista, foi apresentado um resumo dos conceitos da cultura justa, para o melhor entendimento do questionário.

O questionário continha 16 questões e foi dividido em três partes. Na primeira parte do questionário, foram levantadas as questões de investigação de acidentes dentro da empresa, identificando responsáveis, analisando como as investigações ocorrem dentro dos procedimentos estabelecidos pelas empresas, o grau de acesso às informações e proteção de identidade dos envolvidos.

Na segunda parte do questionário, foram levantados os dados a respeito dos programas e treinamentos de prevenção de acidentes, pontos para análise da similaridade dos programas já em vigor com os conceitos da Cultura de Justiça, para medir a receptividade das empresas quanto sua aplicação e implantação.

Na terceira e última etapa do questionário, foi analisado um caso específico de acidente ocorrido envolvendo funcionários da empresa, para que se pudesse fazer a análise adequada do quanto os conceitos da cultura justa estavam sendo aplicados dentro das empresas. Nessa parte, apenas 50% das empresas responderam, as demais alegaram questões de confidencialidade. Cabe ressaltar que o questionário não será apresentado em função da limitação de páginas do artigo.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Quanto aos responsáveis pelas investigações de acidentes nas empresas, pode-se notar que a maioria das empresas conta com técnico de segurança do trabalho e membro da CIPA (Comissão Interna de Prevenção de Acidentes) como responsáveis na investigação (60% e 70%, respectivamente), enquanto apenas 40% delas contam com engenheiros de segurança do trabalho para compor tal função. Entretanto, apenas 40% das empresas possuem documentos formais de investigação, que devem passar por análise de membro da CIPA.

Quanto aos históricos de acidentes e incidentes envolvendo cada funcionário, dentre as empresas entrevistadas, em 70% delas há acesso total a este tipo de documentação. Porém, em 50% destas empresas, o acesso somente é garantido após a conclusão da investigação. A respeito de proteção de identidade dos envolvidos em acidentes, apenas 10% das empresas tem políticas nesse sentido, sendo que este tipo de informação fica restrito ao setor de segurança e de recursos humanos. Segundo o entrevistado, os acidentes são analisados independentes dos envolvidos, pois de acordo com filosofia da empresa, acredita-se que se deve priorizar o risco, e não acidentado.

Quando indagados se os responsáveis pelas investigações recebem algum treinamento específico sobre Cultura de Justiça, nenhuma das empresas respondeu positivamente, embora 30% delas tenham ressaltado que estimulam alguns dos pontos que esta defende, como prática de relatos e evitar punições imediatas. Com relação à assimilação dos conceitos da Cultura de Justiça a estes treinamentos, percebeu-se um desconhecimento geral do termo “Cultura de Justiça”, mas após a breve explanação sobre de que se trata este conceito, apenas 20% das empresas admitiram que os conceitos são tratados em treinamentos para todos os empregados, e além destas, 10% reconheceu tratar os conceitos somente para os técnicos de segurança do trabalho.

Sobre a distinção de comportamento aceitável e inaceitável por parte dos empregados, 40% das entrevistas revelaram que as empresas não possuem este tipo de definição especificada em seus treinamentos, enquanto as demais 60% revelam que este tipo de orientação é feita em algum dos treinamentos executados pelas empresas.

Quando indagados sobre não tomar medidas disciplinares punitivas nos casos de acidentes ou incidentes relatados, apenas 30% das empresas alegam não punir os envolvidos no acidente, nestes casos. Das empresas restantes, 50% não fazem diferenciação das ocorrências relatadas para as não relatadas, enquanto 20% optaram por não responder esta pergunta. Com relação aos incidentes de pouco impacto significativo dentro dos procedimentos das empresas, entre os entrevistados, 70% das empresas recorre a uma advertência verbal ao empregado, como forma de incentivo à reeducação dos procedimentos de segurança.

Dentre as empresas visitadas, as informações a respeito dos acidentes ocorridos no ambiente de trabalho são repassadas a partir do programa de DDS (Diálogo Diário de Segurança) em 60% dos casos. Das demais entrevistadas, 10% delas possui política de comunicação mensal de acidentes, 10% delas uma política anual e as outras 20% não possuem a preocupação de repassar este tipo de comunicação aos funcionários, alegando que todos os treinamentos e vigilância são suficientes. Quando perguntadas sobre as comunicações de acidentes repassados à gerência, 10% das empresas garante que este material é analisado anualmente, 30% afirmam periodicidade mensal e, em outros 30% dos casos, o retorno da gerência é semanal.

SIBRAGEC - ELAGEC 2015 – de 7 a 9 de Outubro – SÃO CARLOS – SP

Atualmente, muitas empresas possuem políticas restritivas quanto à divulgação de dados relativos a acidentes de trabalho envolvendo seus funcionários, muitas vezes como forma de proteção da reputação da própria empresa, de forma a omitir falhas cometidas no ambiente de trabalho. Quanto maior a empresa, maior força ganha esta política de restrição de dados visto que apenas 50% das empresas entrevistadas dispuseram-se a compartilhar este tipo de informação.

Na Figura 1 é apresentado um resumo dos resultados dos questionários. Em seguida serão discutidos os casos de acidentes estudados

Figura 1 – Resumo dos resultados obtidos

Responsáveis pelas Investigações de Acidentes nas Empresas (pode ser mais de um responsável)		Punição nos Casos de Acidentes e Incidentes	
Técnicos de Segurança do Trabalho	60%	Não punem envolvidos em acidentes	30%
Membros da CIPA	70%	Não fazem diferenciação	50%
Engenheiros de Segurança do Trabalho	40%	Não responderam	20%
Responsável por Transmitir Informações dos Acidentes		Treinamentos Específicos sobre Cultura de Justiça	
Programa DDS (Diálogo Diário de Segurança)	60%	Conceitos tratados com todos os funcionários	20%
Política de comunicação mensal de acidentes	10%	Conceitos tratados com profissionais da área	10%
Política de comunicação anual de acidentes	10%	Não possuem este tipo de treinamento	70%
Não repassam este tipo de informação	20%		
Comunicação de Acidentes Repassados a Gerência		Distinção de Comportamento Aceitável e Inaceitável	
Análise anual	10%	Não possuem este tipo de definição	40%
Periodicidade mensal	30%	Este tipo de orientação é feita em treinamentos	60%
Semanal	30%		
Histórico de Acidentes e Incidentes Envolvendo Funcionários			
		Acesso total em qualquer tempo	20%
		Acesso total após a conclusão da investigação	50%
		Não tem acesso	30%

Fonte: Elaboração dos autores.

Dentre os casos de acidentes estudados, dois deles se destacaram. No caso 1, o acidente envolveu o operador de caminhão guindaste para carga e descarga de material de grande porte. O operador escorregou do degrau do caminhão e caiu sobre vergalhão de ferro localizado no canteiro de obras. O ferro perfurou a perna do acidentado, que foi imediatamente encaminhado a atendimento médico e recebeu atestado de 60 dias de afastamento para recuperação. Segundo relatos iniciais do encarregado da obra, o acidente foi consequência de imprudência do motorista durante a saída do veículo. Porém, após investigação do local do acidente, constatou-se que o ambiente de trabalho não estava propício para operação do caminhão, uma vez que o encarregado havia autorizado a operação do caminhão dentro do canteiro de obras, ou seja, havia assinado documentação permitindo tal operação, incluindo relatório de operacionalidade 5S adotado pela empresa, atestando organização do local. Assim, o encarregado foi responsabilizado pelo acidente, tendo sido emitida advertência por escrito ao funcionário, o qual foi mantido na empresa, porém foi temporariamente substituído e submetido a treinamentos de reciclagem do 5S e NR18.

Em relação à cultura de justiça, a atitude do encarregado em tentar responsabilizar o próprio acidentado pelo acidente, pode ser vista como contrária à prática de relatos defendida pela cultura justa, demonstrando o receio pela punição que seria tomada, devido sua imprudência. Por outro lado, a atitude da empresa ao submeter o funcionário aos treinamentos de reciclagem envolvendo as falhas percebidas (no lugar de optar por uma decisão mais drástica como desligamento do funcionário), vai de encontro com os conceitos defendidos pela cultura de justiça.

No caso 2, uma entrada na parte inferior da edificação foi interditada pelo técnico de segurança do trabalho da empresa, sendo que este acesso estava localizado

imediatamente abaixo do local onde o procedimento de montagem e utilização de andaime em fachada era realizado. Entretanto, o engenheiro civil responsável pela obra retirou a sinalização que restringia o uso daquela entrada (para utilizar esta como acesso ao interior da obra e para transporte de materiais de utilização interna) sem autorização do responsável da segurança. Ainda durante a montagem do andaime, uma peça metálica caiu e atingiu um funcionário que passava logo abaixo (utilizando a entrada já citada). O funcionário teve a perna quebrada e ficou afastado por 90 dias. Após a investigação, o engenheiro foi responsabilizado pelo acidente por ter autorizado acesso à obra utilizando aquela entrada, sem consulta ao responsável da segurança que havia interditado a mesma. Por se tratar de engenheiro ainda em período de experiência dentro da empresa, optou-se pelo seu desligamento da empresa.

Neste caso, apesar da imprudência por parte do engenheiro, em nenhum momento questionou-se os procedimentos utilizados pelos funcionários que executavam a montagem do andaime no momento da queda da peça metálica. Quanto ao desligamento do engenheiro da empresa por se tratar de funcionário em período de experiência, esta pode ser vista como uma decisão não apropriada perante os conceitos da cultura justa, onde não fica claro se o funcionário recebeu orientações sobre os processos adotados pelo setor de segurança da empresa, levantando-se a hipótese de que o engenheiro poderia nem mesmo ter conhecimento de que aquela entrada estava interrompida, em função do tipo sinalização utilizada.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Apesar de todas as empresas entrevistadas desconhecerem a Cultura de Justiça, observou-se que, algumas delas, implicitamente, colocam em prática alguns dos conceitos que esta defende, entretanto falham em sua implantação. Como exemplo, pode-se citar o programa utilizado por uma das construtoras, onde as equipes de cada setor interno da empresa ganham abonos salariais quando não são registrados incidentes envolvendo os funcionários daquele setor. Tal prática estimula os empregados a evitar falhas de segurança na sua equipe. Porém, ao mesmo tempo, ela incentiva, mesmo que indiretamente, a omissão da prática aos relatos por parte dos colegas de trabalho, uma vez que trabalhadores do mesmo setor não reportam falhas percebidas se esta for prejudicar o abono salarial a ser recebido.

Outro ponto interessante que vale ser mencionado é o fato de que, apesar de 50% das empresas não terem disponibilizado dados referentes aos acidentes, todos os casos relatados na pesquisa são de empresas que alegam não discutir os conceitos da cultura justa com seus funcionários. Além disso, 80% dos casos citados são de empresas que não possuem uma definição clara de comportamento inaceitável, nem tratam disso em seus programas ou treinamentos.

Na análise dos casos específicos, observou-se receio de algumas empresas na divulgação dos dados relativos aos acidentes, mesmo quando as investigações decorrem de forma apropriada. Por outro lado, as empresas têm por hábito tomar medidas mais drásticas (como desligamento do funcionário, em alguns casos), sem realizar investigações mais aprofundadas e levar em conta aspectos defendidos pela cultura justa (como reciclagem de treinamentos).

Enfim, essa pesquisa serve como ponto de partida para ampliação dos conceitos de cultura de justiça no âmbito de investigação de acidentes das empresas visto que, uma das formas para se chegar até esse aprendizado é o estímulo à prática de relatos. As

SIBRAGEC - ELAGEC 2015 – de 7 a 9 de Outubro – SÃO CARLOS – SP

pessoas devem ser encorajadas a relatar seus erros aos superiores, dessa forma colaborando para uma melhora no ambiente de trabalho. Os benefícios do aprendizado para uma organização são muito maiores do que apenas culpar os responsáveis.

REFERÊNCIAS

- CAMPOS, D., DIAS, M. Carlos Ferreira; A cultura de segurança no trabalho, um estudo exploratório. **Revista Eletrônica Sistemas e Gestão**, Niterói, v. 7, n. 4, p. 594-604, 2012.
- CHEN, Q., JIN, R. Safety Culture: Effects of Environment, Behavior & Person, **Professional Safety**, p. 60-70, Maio. 2013.
- COOPER, D. Towards a model of Safety Culture. **Safety Science**, n. 36, p. 111-136, 2000.
- COOPER, D. Safety Culture: a model for understanding & quantifying a difficult concept, **Professional Safety**, p. 30-36 Jun, 2002.
- DEKKER, S. **Just Culture: Balancing Safety and Accountability**. Hampshire: Ashgate, 2007.
- EDWARDS, J., DAVEY, J., ARMSTRONG, K. Returning to the roots of culture: A review and re-conceptualisation of safety culture. **Safety Science**, n. 55, p. 70-80, 2013.
- EUROPEAN AVIATION SAFETY AGENCY. **Just culture questionnaire**. EASA, 2011. Disponível em <http://www.easa.europa.eu/system/files/dfu/rulemaking-docs-npa-2011-NPA-2011-18-Appendix-1-to-AMC-12-SKPI-Questionnaire-Just-Culture---ANSF-level.pdf>. Acesso em 20 de fev. 2014.
- EUROPEAN COMMISSION. Laying down a performance scheme for air navigation services and network functions and amending Regulation, **Official Journal of the European Comission**, Jul, 2010.
- FLIGHT SAFETY FOUNDATION. A Roadmap to a Just Culture: Enhancing the Safety Environment, **Flight Safety Digest**, v. 24, n. 3, Mar. 2005.
- GAIN WORKING GROUP. A roadmap to a just culture – Enhancing the Safety Environment, **Flight Safety**, 2004. 47p.
- HEALTH & SAFETY EXECUTIVE. A review of safety culture and safety climate literature fot the development of the safety culture inspection toolkit. **Research Report**, n. 367. 2005.
- HOPKINS, A. Studying organizational cultures and their effects on safety. **Safety Science**, n. 44, p. 875-889, Abr, 2006.
- IAEA. **Safety Culture: a report by the International Nuclear Safety Advisory Group**. Safety Series, 1991.
- PIDGEON, N., O'LEARY, M. Man-Made disasters: why technology and organizations (sometimes) fail. **Safety Science**, n. 34, p. 15-30, 2000.
- PONTES, L. **Cultura de Segurança e suas implicações na prevenção de acidentes do trabalho: Estudo de caso em uma empresa do setor metalúrgico**. 2008. 197 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte.
- REASON, J. **Managing the risks of organizational accidents**. Hampshire: Ashgate, 1997.
- RITCHER, A.; KOCH, C. Integration, differentiation and ambiguity in safety cultures. **Safety Science**, n. 42, p. 703-722, 2004.
- SCOTTISH HOUSE BUILDERS. **Health & Safety Forum. Safety Culture Questionnaire**. SHB, 2010. Disponível em <http://www.shbforum.co.uk/presentations/items/55-safety-culture-questionnaire>. Acesso em: 20 de fev. 2014.