

GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES DE SEGURANÇA PÚBLICA: UMA ANÁLISE DA CULTURA DE SEGURANÇA

Gestão de funções, processos e outros temas relacionados à Administração da Justiça

Aline Costa Almeida Araújo (Polícia Federal); Andersson Pereira dos Santos (Polícia Federal – Universidade de Brasília)

RESUMO

O artigo tem o objetivo de avaliar a maturidade da cultura de segurança em uma organização de segurança pública, a Academia Nacional de Polícia (ANP), Escola de Governo da Polícia Federal. Para a análise da estrutura organizacional, da percepção e das ações dos integrantes da ANP, aspectos que compõem a cultura de segurança, foram empregados o modelo de Hudson (2007) e os fatores indicativos de maturidade da cultura de segurança propostos por Gonçalves Filho (2011). A pesquisa é quantitativa e qualitativa, caracterizando-se como um estudo de caso. Foi realizada pesquisa documental, entrevistas com gestores e foram aplicados questionários com uma amostra de 243 servidores, colaboradores e alunos da Escola. O questionário foi objeto de validação semântica e por juízes. Os resultados indicam baixo índice de maturidade da cultura de segurança quanto à estrutura e aprendizagem organizacional, bem como elevado grau de maturidade da cultura de segurança relacionado aos fatores informação, envolvimento, comunicação e comprometimento, quando analisadas a percepção e ações dos seus integrantes, o que foi corroborado pela entrevista com os gestores. Dessa forma, entende-se que não há uma efetiva cultura de segurança implantada na ANP, uma vez que foram identificados elementos e fatores avaliados em estágios iniciais do grau de maturidade. E, de acordo com a literatura, somente se pode afirmar que existe uma concreta cultura de segurança em uma organização quando todos os seus fatores da cultura de segurança são avaliados nos estágios superiores de grau de maturidade.

Palavras-Chave: Gestão, organizações de segurança pública, cultura de segurança, grau de maturidade de segurança.

1 Introdução

Cultura é o modo de pensar, sentir e agir, os quais, aprendidos e partilhados por uma pluralidade de pessoas, passam a integrar esses indivíduos em uma coletividade distinta de outras (Pires & Macedo, 2006). De Sousa (2009) a define como linguagem e ações comuns que possibilitam a um grupo dar um sentido ao mundo em que se vive. A cultura é adquirida a partir de vivências e aprendizados, não se constituindo um atributo nato de um grupo (Pires & Macedo, 2006; Gonçalves Filho, Andrade & Marinho, 2011).

Os estudos sobre cultura foram levados para o ambiente das organizações visando compreender as crenças, valores e comportamentos dos seus integrantes, com o intuito de, a partir do entendimento destes elementos, aumentar a sua produção, principalmente com o fenômeno da globalização, que aumentou a interação entre pessoas de culturas distintas nas diversas corporações (Gonçalves Filho *et al.*, 2011; Campos & Dias, 2012). Pretende-se, com a pesquisa sobre cultura organizacional, entender o funcionamento das organizações e suas

REALIZAÇÃO



formas de adaptação frente às mudanças necessárias para sua manutenção e desenvolvimento contínuo (De Sousa, 2009; Oliveira, Oliveira & De Lima, 2016).

A cultura organizacional configura-se nas crenças comuns que se refletem nas tradições e nos hábitos, nas histórias, símbolos, ou mesmo edifícios e produtos de uma organização (Pires & Macedo, 2006). Para Correia (2015), a cultura organizacional é um conjunto de crenças, valores, normas e expectativas que mantêm unidos os diferentes membros da organização. A cultura organizacional pode ser modificada para atender aos objetivos, as estratégias e os valores das empresas (Gonçalves Filho *et al.*, 2011).

Vários aspectos influenciam a cultura organizacional de uma empresa, desde a natureza das atividades exercidas até a localidade das suas instalações. Organizações que atuam em áreas com alto potencial de risco, como a aviação, militares e policiais têm uma cultura organizacional com forte predominância para a segurança das instalações e das pessoas, caracterizando-se como uma subespécie de cultura organizacional, a cultura de segurança (Reiman & Rollenhagen, 2014). Nesse sentido, as percepções e atitudes dos empregados sobre segurança no trabalho, o comportamento individual orientado para este fim e o sistema de gestão disponível na empresa para lidar com questões dessa natureza são os elementos que, combinados, compõem a cultura de segurança da organização (Cooper, 2000).

Estudos relacionados à cultura de segurança identificam estágios de maturidade de acordo com a eficácia do sistema de segurança adotado pela organização (Guldenmund, 2010a; Campos & Dias, 2012). O conceito de maturidade surgiu da necessidade de classificar as empresas de acordo com o grau de sua capacidade (Gonçalves Filho *et al.*, 2011).

O grau de maturidade da cultura de segurança indica a capacidade da organização de lidar com acidentes nos ambientes laborais independentemente de danos ou vítimas, assim como a capacidade de prevenção a esses eventos (Gonçalves Filho *et al.*, 2011; Campos & Dias, 2012). No entanto, apesar da importância, a realização de estudos relacionados à maturidade da cultura de segurança em ambiente organizacional no Brasil ainda é incipiente (Gonçalves Filho *et al.*, 2011; Buffon, De Aguiar & Godarth, 2018).

Neste contexto, o presente estudo visa a contribuir com a produção acadêmica nessa área, visto a esparsa produção desse tema quando comparado à produção estrangeira (Ferreira, Assmar, Estol, Helena & Cisne, 2002). Foi realizada pesquisa junto à Academia Nacional de Polícia (ANP) com o objetivo de avaliar a maturidade da cultura de segurança da organização, a partir da sua estrutura organizacional, bem como da percepção e ações de seus servidores, colaboradores e alunos quanto aos elementos identificadores da sua maturidade. A ANP é a Escola de Governo pertencente à Polícia Federal (PF) que tem a finalidade de formar e especializar profissionais de segurança pública.

A percepção de cultura é de grande importância para a compreensão de fenômenos que ocorrem no âmbito das organizações (Coelho Junior & Andrade-Borges, 2004). Estudar a cultura de segurança em instituições policiais, como a Escola de Governo da PF, justifica-se pela própria natureza das atividades desenvolvidas por essas organizações. Desde a década de 1990, a segurança pública é uma área de estudo que ganha interesse no Brasil (Costa & Grossi, 2007; Ribeiro & Patrício, 2008). Entretanto, apesar do aumento pelo interesse a respeito do tema segurança pública no país, permanece o desconhecimento em relação às organizações policiais (Beato Filho, 1999). Pois, obter informações sobre a segurança pública ainda é um campo árido (Figueira, 2015).

Ademais, se verifica que persiste a baixa qualidade na gestão da eficiência e efetividade de organizações que atuam no âmbito criminal, em especial as polícias (Madeira & Rodrigues, 2015) principalmente por se verificar o reduzido número de estudos a respeito da cultura

REALIZAÇÃO



organizacional em corporações policiais, o que torna essas organizações pouco compreendidas (De Sousa, 2009).

2 Referencial teórico

2.1 Cultura

O interesse científico a respeito da cultura se iniciou no final do século XVIII e início do século XIX, justificado pela necessidade de compreender os comportamentos coletivos que traziam inquietação à lógica comum (Nascimento, 2014). Segundo Zanelli *et al.* (2014), cultura significa os conhecimentos, costumes ou outras capacidades ou hábitos adquiridos pelo ser humano como ser social. Trata-se de um processo de construção sócio histórica aprendido pelo ser humano, de acordo com suas experiências, não se constituindo um conhecimento inato.

O conceito de cultura ainda é difuso. Entretanto, são identificados alguns aspectos convergentes, como os componentes ideológicos, pressupostos elaborados a partir de valores básicos arraigados, o sistema de crenças, o compartilhamento de símbolos e os conhecimentos e experiências necessários para saber como agir e sobreviver em um determinado contexto cultural (Ferreira, *et al.*, 2002). Schein (1996) define cultura como padrão de suposições básicas compartilhadas e adquiridas por um grupo à medida que solucionava problemas de adaptação externa e integração interna. Esse padrão é transmitido aos novos membros do grupo como o modo correto de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.

O desenvolvimento do estudo da cultura despertou interesse para a área das organizações, ganhando ênfase com a internacionalização das organizações e os conflitos culturais advindos dessa globalização (De Sousa, 2009). Em razão da globalização, as pesquisas a respeito da cultura organizacional buscaram entender como as culturas nacionais dos diferentes países influenciavam os pensamentos e comportamentos dentro da organização (Oliveira, Oliveira & De Lima, 2016).

O estudo dos valores, crenças e símbolos e seus impactos nos comportamentos das pessoas no processo produtivo e de mudança organizacional possibilitam a formulação de estratégias voltadas para a adaptação das empresas no mercado competitivo e em transição constante (Campos & Dias, 2012). Para entender a cultura organizacional, é necessário identificar seu conceito, elementos e características, como se verá adiante.

2.2 Cultura organizacional

Cultura organizacional é um conjunto de características que diferencia uma organização de qualquer outra, assumindo o papel de legitimadora do sistema de valores, expressos através de rituais, mitos, hábitos e crenças comuns aos membros que os produzem (Macedo, 2006). Cultura organizacional é, portanto, uma qualidade do grupo em que os indivíduos são influenciados e influenciam o ambiente laboral em que atuam (Correia, 2015).

Assim como a cultura pode ser aprendida no nível social, a cultura organizacional também pode ser transmitida por meio das interações sociais no ambiente organizacional. (Saraiva, 2002). Os elementos que formam a cultura organizacional não são consenso na literatura. Há inúmeros estudos sobre cultura organizacional com enfoque e abordagens distintas. Essas abordagens podem ser divididas sob duas vertentes teóricas. A cultura organizacional como uma variável da organização, como algo que a organização possui e pode ser modulado (Coelho Junior & Andrade, 2004; Pires & Macedo, 2006) e o aspecto de cultura como algo que representa a organização, isto é, algo que identifica a organização, sendo mais resistente às modificações (Zanelli, *et al.*, 2014). Gonçalves Filho (2011) identifica os membros

REALIZAÇÃO



da organização, o caráter de compartilhamento e os valores como os elementos mais comuns da cultura organizacional presentes nas diversas abordagens sobre o tema.

A cultura corporativa é um instrumento que regula e adapta as pessoas e organizações (Schein, 1996). O cerne da cultura na organização é o fato de ser algo que pode ser aprendido (normas e comportamentos), determinando como as coisas são feitas (práticas coletivas) (Gonçalves Filho *et al.*, 2011). Para entender as práticas coletivas, os fenômenos culturais da organização precisam ser identificados e compreendidos. Entende-se por fenômenos as manifestações dos indivíduos pertencentes ao grupo. Elas são classificadas de acordo com o seu grau de visibilidade, sendo denominadas de níveis de cultura organizacional (De Sousa, 2009; Richers, 2009)

Existem três níveis de cultura organizacional, mensurados de acordo com o grau de acessibilidade, do critério mais superficial e visível ao critério mais profundo e de difícil identificação, são eles: artefatos, valores espousados e pressupostos básicos (Schein, 1996). Os artefatos são os aspectos mais visíveis da organização, constituindo-se das instalações físicas, o mobiliário, os rituais e comportamentos que podem ser identificados. Analisar a cultura sob o critério dos artefatos, à princípio, parece uma atividade fácil, pois seus elementos são concretos e palpáveis. Entretanto, a mera identificação desses elementos pode não consubstanciar os comportamentos que os orientam (Schein, 1996; Zanelli, *et al.*, 2014).

No nível intermediário da classificação proposta por Schein (1996), há os valores espousados, que são as normas que justificam as estratégias, metas e filosofias da organização. São os valores e justificativas que os indivíduos da organização alegam como o mais correto, mas não necessariamente traduzem a prática cotidiana. Por fim, os pressupostos básicos encontram-se no nível mais profundo e são os valores arraigados pertencentes aos indivíduos do grupo (Zanelli, *et al.*, 2014). Esses pensamentos, crenças e valores são partilhados entre os membros e não são questionados ou confrontados, pois já estão assimilados no subconsciente dos indivíduos (Gonçalves Filho *et al.*, 2011). É importante compreender os pressupostos básicos de uma organização para implementar qualquer estudo sobre cultura corporativa e sugerir ações de mudança, pois implementar mudanças nos níveis mais superficiais como os artefatos e os valores espousados não se sustentará se não houver o prévio ajuste dos pressupostos básicos (Richers, 2009).

A cultura de segurança é um subcomponente da cultura corporativa que faz referência aos indivíduos, ao trabalho e às características da organização que afetam e influenciam a saúde e a segurança no trabalho (Cooper, 2000). Os conceitos, características e classificação da cultura de segurança serão vistos na seção seguinte.

2.3 Cultura de segurança

O termo cultura de segurança surgiu em 1988 no relatório do Grupo Consultivo Internacional de Segurança Nuclear (International Nuclear Safety Advisory Group – INSAG), que apresentou a análise das origens do acidente da usina nuclear de Chernobyl, realizada pela Agência Internacional de Energia Atômica (AIEA, 1992a; Pontes & Honorio, 2008). Após a publicação desse relatório, a década de 1990 foi marcada pelo aumento de estudos sobre a cultura de segurança, visto a necessidade de estudar as causas de grandes acidentes ocorridos na época. (Reiman & Rollenhagen, 2014).

As investigações concluíram que as falhas nos sistemas de segurança tiveram como causa a fraca ou inexistente cultura de segurança e não a ausência de normas ou procedimentos de segurança (Campos & Dias, 2012; Buffon, De Aguiar & Godarth, 2018). Os estudos

REALIZAÇÃO



identificaram que os fatores humanos e organizacionais eram causas de operações inseguras no sistema de segurança da organização (AIEA, 1992b).

Os estudos sobre a cultura de segurança enfatizam a função dos valores, normas, atitudes e percepções que se encontram na organização sobre segurança, sinistralidade, comportamentos de segurança e risco dos trabalhadores dentro da organização, (Campos & Dias, 2012). O conceito de cultura de segurança é difuso, não havendo consenso entre os autores. (Fleming, 2001; Gonçalves Filho *et al.*, 2011).

Guldenmund (2010b) define cultura de segurança como o aspecto da cultura organizacional que impacta as atitudes e o comportamento dos membros da organização relativa à segurança do trabalho. Outros autores conceituam a cultura de segurança a partir das práticas coletivas com relação à segurança, alegando que estas têm origem nos pressupostos básicos e valores compartilhados pelos membros da organização (Gonçalves Filho *et al.*, 2011; Marchitto, 2011).

A construção de uma cultura de segurança é possível a partir da mudança das práticas da organização com relação à segurança do trabalho, que terminam por alterar os valores organizacionais relacionados a este aspecto (Gonçalves Filho *et al.*, 2011; Marchitto, 2011). São as práticas organizacionais, os pressupostos básicos e os valores compartilhados pelos membros da organização que determinam a estrutura e as práticas coletivas da organização com relação à segurança (Gonçalves Filho *et al.*, 2011).

A cultura de segurança pode ser mudada independentemente do estágio em que ela se encontra na organização (Buffon *et al.*, 2018). É importante identificar a cultura de segurança de uma organização, para implementação de medidas que visem a sua melhoria. A cultura de segurança é algo que pode ser construído e surge progressivamente com insistência e boas práticas.

2.3.1 Aspectos da cultura de segurança – Modelo de Cooper (2000)

Adepto da abordagem funcionalista, Cooper (2000) criou o modelo de interações recíprocas de cultura de segurança sob três aspectos: as percepções e atitudes, os comportamentos e ações (práticas coletivas) e a estrutura da organização. As percepções e atitudes são aspectos subjetivos do indivíduo, ou seja, como as pessoas sentem. Os comportamentos e ações são o que os indivíduos fazem. A estrutura da organização são procedimentos, sistemas de controle, fluxo de informação e estão relacionadas à organização.

Segundo Cooper (2000), os comportamentos e as ações são manifestações do indivíduo voltadas para a segurança. A estrutura da organização são elementos ligados ao sistema de gestão de segurança disponível pela organização. As práticas coletivas e os elementos que formam o sistema de gestão de segurança são visíveis e podem ser mensurados. As percepções e atitudes são de difícil identificação, mais ligados à questão psicológica do indivíduo. O modelo recíproco de interações é uma ferramenta que permite analisar a cultura de segurança da organização proposto por Cooper (2000), pode ser visualizado na Figura 1:

REALIZAÇÃO



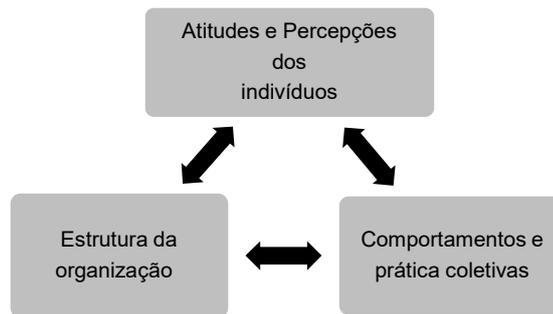


Figura 1 - Modelo de interações recíprocas de cultura de segurança
Fonte: Cooper, M. D (2000). Towards a model of safety culture. Safety Science, 36 (2), 111-136.

Quando Cooper (2000) menciona a estrutura organizacional no seu modelo de interações recíprocas está se referindo ao conjunto de sistemas organizacionais que proporcionam o desenvolvimento da cultura de segurança. Nesse sentido, a comunicação, a cooperação e o treinamento devem ser integrados e gerenciados, formando o sistema de gestão de segurança, com o objetivo de proporcionar melhorias na segurança

2.3.2 Grau de maturidade da cultura de segurança

O conceito de maturidade nos ambientes organizacionais foi inicialmente desenvolvido nos Estados Unidos pelo Instituto de Engenharia de Software (Software Engineering Institute-SEI), na década de 1980, para atender demanda do governo federal americano de avaliação das empresas contratadas para desenvolver sistemas de informática (Richers, 2009).

Os estudos de cultura de segurança trouxeram para as organizações os conceitos de grau de maturidade, com objetivo de identificar o estágio das organizações quanto a segurança nos ambientes laborais. É importante estudar o grau de maturidade da cultura de segurança porque possibilita a identificação de quais aspectos formadores desta cultura necessitam de melhorias, possibilitando o avanço de um estágio inicial para um avançado (Hudson, 2007; Gonçalves Filho *et al.*, 2011).

Segundo Gonçalves Filho *et al.* (2011) essa evolução somente é possível com o conhecimento do estágio atual da organização, delimitando os pontos fracos e as medidas de seu desenvolvimento. Mensurar o grau de maturidade permite, também, definir as características dominantes nos diversos setores de uma organização quanto à cultura de segurança (Gonçalves Filho *et al.*, 2011).

2.3.3 Modelo de maturidade de Hudson e os fatores indicativos da maturidade da cultura de segurança de Gonçalves Filho

Hudson (2007) criou um modelo para avaliar o grau de maturidade das organizações com os seguintes estágios: patológico, reativo, calculativo, proativo e construtivo. A evolução dos estágios ocorre à medida que a informação flui nas organizações para o destino correto, sem entraves, de forma clara para todos os envolvidos. O reflexo de um bom fluxo de informação é o aumento da confiança entre os trabalhadores (Hudson, 2007). As principais características dos estágios de maturidade do modelo de Hudson podem ser visualizadas na Tabela 1:

REALIZAÇÃO



Tabela 1:

Estágios de maturidade da cultura de segurança

Estágios:	Características
Patológico	Não há ações voltadas a segurança no trabalho.
Reativo	As ações ligadas à segurança do trabalho não são sistêmicas e constituem em reações advindas de acidentes.
Calculativo	Há ferramentas de gerenciamento de risco na organização, entretanto ainda não se pode falar de integração entre essas ferramentas.
Proativo	As ações começam a interagir e são de caráter preventivo. Há o aprimoramento contínuo para a saúde, segurança e meio ambiente.
Construtivo	Existe um sistema de segurança no trabalho (saúde, segurança e meio ambiente) com as informações necessárias para se obter a melhor maneira de controlar os riscos.

Nota. Fonte: Hudson, 2007.

O estágio de maturidade da cultura de segurança é medido através de fatores que a caracterizam. No entanto, não existe um grupo de fatores instituído como padrão para avaliá-lo (Gonçalves Filho, 2011). Com base no modelo de Hudson (2007) e por meio de revisão de literatura realizada a partir de 21 estudos, Gonçalves Filho (2011) selecionou os cinco fatores mais utilizados em pesquisas que avaliaram a maturidade da cultura de segurança em organizações. São eles: informação, aprendizagem organizacional, envolvimento, comunicação e comprometimento, cuja descrição pode ser visualizada na Tabela 2:

Tabela 2

Fatores indicativos do grau de maturidade da cultura de segurança

Fatores:	Descrição do fator:
1 – Informação	Confiança dos trabalhadores para relatar as ocorrências de erros, acidentes e incidentes. Incluem-se nesse fator os índices de desempenho da segurança do trabalho.
2 - Aprendizagem Organizacional	Forma que a organização trata as informações, se há análise dessas informações com propostas de ações de melhoria e divulgação dessas ações.
3 – Envolvimento	Participação dos empregados nas questões de segurança como: análise dos acidentes e incidentes que lhe dizem respeito; identificação e análise dos riscos do ambiente de trabalho; elaboração e revisão dos procedimentos relacionados com sua atividade. E participação em comitês de segurança e encontros de segurança.
4 – Comunicação	Forma como a organização se comunica com seus empregados, se há um canal aberto de comunicação entre os gestores e empregados e se é eficiente.
5 – Comprometimento	Destinação de recursos e suportes alocados para a gestão da segurança do trabalho, pela existência de um sistema de gestão da segurança do trabalho.

Nota. Fonte: Gonçalves Filho, 2011.

Os fatores indicativos do grau de maturidade da cultura de segurança foram testados e validados por Gonçalves Filho (2011) em pesquisa realizada em empresas químicas e petroquímicas. O modelo foi empregado por Buffon *et al.* (2018) em pesquisa em uma empresa do ramo alimentício.

Assim, o estágio de maturidade de segurança de uma organização é identificado pelo modo como ela cuida de cada um destes cinco fatores, podendo ocorrer dos fatores se

REALIZAÇÃO



encontrarem em níveis distintos de maturidade em uma mesma organização (Gonçalves Filho *et al.*, 2011). A organização somente pode considerar que possui uma cultura de segurança quando atingir integralmente o último estágio de maturidade. (Gonçalves Filho, 2011).

No presente estudo, com base na literatura e com o objetivo de avaliar a maturidade da cultura de segurança da ANP, foram analisados os aspectos do modelo de Cooper (2000): percepções e atitudes, comportamentos e ações (práticas coletivas) e a estrutura organizacional, empregando-se, para tanto, o modelo desenvolvido por Hudson (2007) com os fatores testados e validados por Gonçalves Filho (2011), conforme a metodologia que será apresentada na próxima seção.

4 Metodologia

A pesquisa teve como objetivo avaliar o estágio de maturidade da cultura de segurança da ANP, Escola de Governo responsável pela formação e capacitação continuada dos servidores da PF, bem como pela oferta de cursos na área de segurança pública para outros órgãos brasileiros e estrangeiros. Em sua estrutura se encontra a Assistência de Segurança Orgânica (ASI), unidade responsável pela segurança patrimonial e segurança física das pessoas.

A pesquisa possui natureza qualitativa e quantitativa, caracterizando-se, também, como um estudo de caso, por meio da análise da maturidade da cultura de segurança daquela Escola de Governo. Para a realização do estudo foi efetuada pesquisa documental, entrevistas com gestores e a aplicação de questionários com servidores, colaboradores e alunos do curso de formação profissional de cargos policiais. Colaboradores são os funcionários de empresas contratadas pela ANP para a prestação de serviço terceirizado.

Foram analisados os normativos sobre segurança orgânica da ANP, como a Instrução de Serviço nº 01/2010 (ANP, 2010), que regulamenta o Sistema de Segurança Orgânica da Escola de Governo, e a Instrução Normativa nº 113/2017 (Polícia Federal, 2007), que trata do Regime Escolar da ANP. As entrevistas semiestruturadas foram realizadas com as 02 (duas) chefias responsáveis pela gestão da segurança orgânica da instituição, com o emprego de roteiro elaborado a partir da literatura, que teve por base o modelo de Hudson (2007) com os fatores propostos por Gonçalves Filho (2011). As entrevistas foram gravadas com autorização.

O questionário aplicado com os demais servidores e colaboradores da ANP foi construído, também, com base nos referidos modelo e fatores. Os itens do questionário foram adaptados para questões relacionadas à segurança orgânica, uma vez que o modelo de Gonçalves Filho (2011) tem o foco na prevenção de acidente de trabalho. O questionário possui 17 (dezesete) itens, relacionados aos cinco fatores: informação, aprendizagem organizacional, comunicação, envolvimento, comprometimento e comunicação.

Antes da aplicação do questionário foi feita a validação por três juízes, servidores da ANP com titulação acadêmica de doutorado e mestrado e experiência com pesquisas empíricas, e a validação semântica com 02 (dois) servidores e 03 (três) colaboradores, para garantir, respectivamente, que os itens eram adequados para o que se queria medir e que a linguagem seria de fácil compreensão para os respondentes (Pasquali, 2010). Também foi feita uma pré-aplicação do instrumento com estes servidores e colaboradores, para testar o sistema de recepção de dados antes de ser aplicado com a população alvo da pesquisa.

No questionário aplicado aos alunos, também baseado no modelo de Gonçalves Filho (2011), optou-se pela elaboração de um questionário que contemplasse apenas os fatores de informação e comunicação, haja vista a interação superficial que se estabelece entre o discente e as questões de segurança orgânica. As questões elaboradas e validadas para os servidores e colaboradores foram adaptadas ao contexto de ensino e aprendizagem.

Em uma população composta por 167 servidores, 103 colaboradores e 424 alunos, foram obtidos 243 questionários respondidos, um percentual de 35,01% de taxa de resposta, o que, a princípio, pode parecer baixo, porém razoável, tendo em vista que os questionários enviados alcançam, em média, 25% de devolução (Marconi & Lakatos, 2005). A Tabela 3 mostra o perfil dos respondentes dos questionários:

Tabela 3

Perfil dos respondentes da pesquisa

Relação com a ANP:	N	%	Sexo:	N	%
Servidores	78	32,10%	Masculino	186	76,54%
Colaboradores	55	22,63%	Feminino	57	23,46%
Alunos	110	45,27%			

Nota. Fonte: Elaborado pelos autores

Para a análise da pesquisa documental e das entrevistas adotou-se a análise do conteúdo (Bardin, 2006) e para analisar as informações obtidas por meio dos questionários foi aplicada a moda, que pode ser definida como o valor que mais se repete num conjunto de valores. A moda é a medida de tendência central apropriada para análise de dados nominais, não fazendo sentido somar e dividir qualidade ou características (Gonçalves Filho *et al.*, 2011).

5 Resultados e discussão

5.1 A pesquisa documental e a estrutura organizacional da ANP

A pesquisa documental permitiu a análise da estrutura organizacional, elemento previsto por Cooper (2000). Verificou-se a inexistência de um canal específico de comunicação para tratar do tema segurança. O normativo a respeito da segurança orgânica da ANP é uma norma defasada em relação às novas demandas surgidas da evolução da Escola de Governo, da sociedade e da tecnologia. Observa-se a necessidade de instituir a Assistência de Segurança Institucional no organograma da ANP, como unidade formalmente subordinada à Direção da Escola de Governo. Atualmente ela é apenas um núcleo informalmente instituído, não existindo de modo formal na estrutura da ANP.

Há uma proposta de elaboração de normativo como tentativa de regulamentar as atividades de segurança orgânica de acordo com os desafios atuais. Dentre as inovações apresentadas pelo normativo em edição, está prevista a criação de uma chefia específica para gerir as questões afetas à segurança orgânica em substituição aos supervisores que atuam em escala, visto a necessidade de atuação convergente com um setor especializado e permanente, que permita o planejamento de estratégias e desenvolvimento de ações a respeito do tema. Quanto aos aspectos tecnológicos, o novo normativo prevê a proibição da ativação de sistema de navegação por satélite em que seja possível a identificação da localização da ANP e a utilização de veículos aéreos não tripulados, sem autorização.

O Regime Escolar é outro normativo que disciplina algumas regras relativas à segurança orgânica destinadas aos alunos, tais como horários, registro de entrada e saída, identificação e restrição de acesso a algumas áreas. No entanto, não há qualquer referência às novas

tecnologias, como, por exemplo, a divulgação de imagens e informações em redes sociais, tão em voga na sociedade.

Aplicando-se o modelo de maturidade de Hudson (2007) na análise dos normativos sobre segurança orgânica, se observa que as ações ligadas a segurança na Escola de Governo não são sistêmicas e se estruturam para reagir aos incidentes, visando solucionar a crise do momento, caracterizando-se no estágio reativo, sem a previsão de ferramentas de gerenciamento e sem integração entre essas ferramentas para conceituá-las em um sistema. Portanto, afirma-se que há necessidade de aprimoramento do elemento estrutura organizacional na cultura de segurança da ANP.

5.2 Percepções e atitudes, comportamentos e ações de servidores e colaboradores da ANP

Por meio do questionário foram levantadas as percepções e atitudes, bem como os comportamentos e ações de servidores e colaboradores da ANP. A Tabela 4 mostra os resultados das respostas dos questionários respondidos para cada um dos cinco fatores que identificam a cultura de segurança.

Tabela 4

Percepção do grau de maturidade da cultura da ANP pelos colaboradores e servidores.

	Patológico	Reativo	Calculativo	Proativo	Construtivo
Informação	3,4%	14,65%	0%	81,95%	0%
Aprendizagem Organizacional	34,3%	12,7%	19,4%	33,6%	0%
Envolvimento	6,8%	39,1%	0%	54,1%	0%
Comunicação	26,3%	27,1%	0%	0%	46,6%
Comprometimento	6%	17%	27%	0%	50%

Nota. Fonte: Elaborado pelos autores.

Os números indicados na Tabela 4 correspondem ao percentual das respostas em relação ao grau de maturidade em que se encontra cada fator. A respeito do fator informação (Gonçalves Filho, 2011), 81,95% das respostas indicam o estágio proativo. Os respondentes demonstraram possuir confiança para relatar a ocorrência de erros, acidentes e incidentes.

Quanto ao fator aprendizagem organizacional, que é a forma como a organização trata as informações vinculadas à segurança, com a finalidade de promover o aperfeiçoamento da sua segurança (Gonçalves Filho, 2011), verificou-se a maior incidência de respostas correspondente ao estágio inferior (patológico), com 34,3%. Isso demonstra a necessidade de melhorar a forma como a organização policial lida com as ocorrências relativas à segurança orgânica nas suas dependências e a consequente realização de melhorias decorrentes destas.

Quanto ao fator envolvimento, que é a participação dos integrantes de uma organização nas questões de segurança, como, por exemplo, na análise dos acidentes e incidentes, identificação de riscos, elaboração de propostas de ações para melhoria da segurança (Gonçalves Filho, 2011), 54,1% da amostra identifica este fator no estágio proativo.

Entretanto, chama a atenção o fato de que mais da metade dos respondentes identificam este fator em um estágio superior, porém, 54,2% alegaram nunca terem participado de nenhuma atividade relacionada ao treinamento de segurança orgânica, apontando que há interesse de participarem de questões sobre segurança, faltando oportunidades de realização destes eventos.

Com relação à comunicação, que é a forma como a organização se comunica com os seus empregados (Gonçalves Filho, 2011), a maior frequência dos respondentes identificou o estágio construtivo para este fator, com 46,60%. Entretanto, 53,4% dos respondentes indicaram este fator em estágios anteriores do grau de maturidade da cultura de segurança, indicando que ainda há deficiência em relação à comunicação, que pode ser consequência da não identificação de um canal específico de comunicação entre a ANP e os respondentes para tratar do tema.

Quanto ao comprometimento, que se caracteriza pela destinação de recursos e suporte para a gestão da segurança, a maior frequência das respostas (50%) indica o estágio construtivo. No entanto, metade dos respondentes apontou que tal fator possui características de estágios anteriores do grau de maturidade da cultura de segurança (patológico, 6%; reativo, 17%; e calculativo, 27%). A percepção com relação a este fator pode estar associada a insuficiência da realização de treinamentos, visto que 78,8% dos respondentes afirmaram não ter participado de nenhum treinamento de segurança orgânica, nos últimos doze meses.

5.3 Percepções e atitudes, comportamentos e ações dos alunos do curso de formação da ANP

Com a aplicação dos questionários junto aos alunos dos cursos de formação, foi possível verificar as suas percepções e atitudes, bem como os comportamentos e ações relacionadas à segurança da ANP, conforme exposto na Tabela 3:

Tabela 5

Percepção do grau de maturidade da cultura da ANP pelos alunos.

	Patológico	Reativo	Calculativo	Proativo	Construtivo
Informação	0%	6,3%	0%	0%	64,9%*
Comunicação	0%	0	13,6%	85,5%	0%**

Nota. Fonte: Elaborado pelos autores

* 28,8% dos alunos responderam desconhecer sobre o questionado.

**0,9% dos alunos responderam desconhecer sobre o questionado.

Com base nas respostas dos alunos, pode-se classificar a maturidade da segurança quanto ao fator informação no estágio construtivo, com 64,9% das respostas, refletindo o índice de confiança dos alunos em reportar ocorrências anormais à ANP. Destaca-se, entretanto, o elevado número de respondentes que alegaram desconhecer qualquer canal de comunicação para que os alunos relatem os incidentes. (36,4% dos alunos).

Observa-se, além do alto índice de desconhecimento sobre a forma de comunicar ocorrências, a crença elevada de que não existe esse canal de comunicação. Esses dados encontram relação com os índices dos colaboradores e servidores (26,3%), sugerindo-se que sejam instituídos e divulgados canais para o recebimento de informações.

Quanto ao fator comunicação, a frequência das respostas dos alunos, 85,5%, o classificam no estágio proativo, o que pode ser reflexo do fato de que as normas sobre segurança na ANP são amplamente divulgadas, ao longo do curso de formação, chegando a maior parte dos alunos. A maioria (78,7%) acredita que exista um canal aberto de comunicação entre a ANP e os discentes para tratar do tema.

5.4 Análise das entrevistas e cotejo com os resultados obtidos com os questionários aplicados

As entrevistas semiestruturadas, foram realizadas com as chefias responsáveis pela segurança orgânica da ANP. Quanto ao fator informação, os entrevistados relataram que as ocorrências são informadas de forma verbal e somente os casos graves são registrados. O entrevistado A indicou o livro de ocorrências do plantão para as situações que resultem incidentes graves. O entrevistado B indicou o Sistema Eletrônico de Informações - SEI para o registro destes incidentes.

Os dois entrevistados afirmaram que o quantitativo de informações sobre segurança orgânica da Escola de Governo é baixo em razão do local ser seguro e não oferecer vulnerabilidade. A afirmação dos gestores pode ser confirmada pela resposta dos colaboradores e servidores, que informaram que 82% nunca se envolveram em questões relativas à segurança orgânica. A sensação de segurança percebida pelos gestores pode resultar da baixa ocorrência de acidentes e/ou incidentes na ANP. O entrevistado A inclusive menciona que “essa característica de segurança pode ser observada em locais sensíveis da ANP, como o Serviço de Armamento e Tiro, em que há guarda de armamento e munição, visto que nunca houve nenhum registro de ocorrência anormal no referido local”.

Quanto à confiança das pessoas em informar as ocorrências anormais, os gestores acreditam que eles se sentem confiantes em relatar essas situações. As características apontadas pelos gestores indicam o estágio construtivo para o fator informação, em que pese haver traços de estágio patológico, haja vista os entrevistados A e B admitirem não haver qualquer índice de desempenho de segurança orgânica na ANP. Não obstante a percepção dos gestores de que o nível de maturidade do fator informação se encontra no estágio construtivo e os resultados dos questionários apontarem o estágio imediatamente anterior (estágio proativo), pode-se afirmar que as percepções dos públicos pesquisados convergem para uma avaliação positiva deste fator.

A diferença de percepção entre gestores e empregados pode ser explicada, segundo Fleming (2000) porque os empregados tendem a classificar o nível de segurança em um estágio inferior ao indicado pelos gestores. Os gestores indicam estágio superior por um desejo de mostrar uma situação melhor do que a realidade do momento (Hudson, 2007). Ressalta-se que os alunos também classificaram o fator informação no patamar mais elevado (estágio construtivo), demonstrando coerência entre os dados levantados.

Para o fator aprendizagem organizacional, os entrevistados A e B informaram não haver metodologia para análise das ocorrências anormais e que atualmente cada caso concreto é analisado de acordo com suas peculiaridades. O entrevistado A defende essa ideia por entender não ser possível definir um padrão de reação para as ocorrências. Já o entrevistado B entende que: “O procedimento operacional padrão deve existir para tudo”.

A respeito do fator envolvimento, o entrevistado A entende que “o envolvimento dos colaboradores e servidores é tímido”. Com relação aos alunos, acredita que não seja possível envolvê-los nas questões relacionadas à segurança, porque “estes ainda não são servidores e estão concorrendo a uma fase do concurso público”. O entrevistado B acredita que os colaboradores e servidores têm elevado grau de envolvimento com as questões de segurança.

Com relação a forma de envolvimento destas pessoas, segundo o entrevistado, “somente quando as pessoas perceberem a grandeza e a funcionalidade da segurança orgânica para a atividade policial é que a ANP terá uma cultura de segurança forte”. Já o entrevistado B acredita que não obstante a ANP não ser uma unidade de polícia judiciária, que lida com assuntos sensíveis e sigilosos, possui uma forte cultura de segurança. Percebe-se visões distintas dos

gestores quanto ao fator envolvimento, refletindo nos 39% dos respondentes que indicam o estágio reativo para esse fator.

Quanto ao fator comunicação, os entrevistados entendem que o grau de maturidade da ANP para este fator é o construtivo, ratificando os resultados dos questionários. O entrevistado A cita a intranet e as redes sociais como ferramentas de comunicação entre os frequentadores e a ANP. Por sua vez, o entrevistado B acredita que a comunicação forte da ANP decorre do trabalho realizado na Escola ser mais interno do que as demais unidades da PF, em que há atividade de investigação: “a realidade nestes locais onde há a investigação é um distanciamento maior entre as pessoas em razão dos trabalhos externos e missões que são realizadas”.

Observa-se que o fator comunicação com estágio elevado de maturidade pode auxiliar na evolução do fator aprendizagem organizacional, que se mostrou com problemas, visto que uma boa comunicação entre os empregados e alta administração sobre questões de segurança gera a retroalimentação entre a análise das causas e medidas corretivas e preventivas, contribuindo para a maturidade da aprendizagem organizacional (Correia, 2015). Uma boa comunicação na instituição estimula a confiança entre os empregados e gestores, aumentando a cultura de segurança do ambiente (Hudson, 2007).

Não obstante, os altos índices demonstrados para o fator comunicação pelo público pesquisado, é importante destacar que ainda há deficiência nessa seara, visto a elevada quantidade de respostas indicando não haver canal de comunicação para tratar do tema segurança. Quanto ao comprometimento, os gestores defendem que a ANP está no estágio construtivo de maturidade da cultura de segurança, correspondendo ao resultado obtido por meio dos questionários. Entretanto, observa-se que 50% dos respondentes apontaram estágios anteriores do grau de maturidade para este fator (27% calculativo; 17% reativo e 6% patológico), indicando que parte da amostra entende existir problemas quanto a disponibilização de recursos e suporte relacionados à segurança orgânica da Casa de Ensino.

6 Conclusão

Por meio do estudo foi possível verificar que os servidores, colaboradores e alunos da ANP demonstraram entender a importância da segurança para o bom desempenho das atividades desenvolvidas naquela Escola de Governo, colocando-se como parte integrante do sistema de gestão de segurança, colaborando com informações sobre ocorrências, independente de terem gerado riscos ou danos. Isso demonstra forte envolvimento das pessoas que elevam a questão de segurança na ANP a um patamar de valor da instituição.

Quanto à estrutura, foi observado por meio da análise documental a necessidade de melhorias para evolução da maturidade do grau de segurança, como, por exemplo, o novo normativo a respeito da segurança orgânica, que prevê a criação formal da Assistência de Segurança Orgânica, e a previsão de protocolos de segurança que contemplem as inovações trazidas pela evolução da sociedade, principalmente com relação à questão tecnológica.

Esse resultado pode explicar a classificação inferior dada aos fatores aprendizagem organizacional e comprometimento, uma vez que estes fatores estão ligados aos recursos oferecidos pela instituição para garantir a segurança do local, que devem ser amparados na estrutura organizacional existente. O grau elevado de cultura de segurança é proporcional ao quantitativo de recurso e melhor estrutura oferecida pela instituição (Gonçalves Filho *et al.*, 2011).

Quanto ao comportamento e ações coletivas, observa-se um elevado estágio da maturidade da cultura de segurança. Os usuários obedecem às regras não por uma questão disciplinar, mas por um envolvimento profundo com os aspectos de segurança, visto que não

há normativo específico sobre sanções disciplinares para infrações de segurança orgânica. Isso pode ser corroborado pelo discurso dos gestores e pela análise dos dados fornecidos pelos colaboradores e servidores nos questionários aplicados. Quanto aos alunos, o mesmo pode ser observado, entretanto para esse público as sanções disciplinares previstas no Regime Escolar inibem o desrespeito às normas, visto que os referidos alunos ainda estão em fase de concurso e o conceito positivo impacta de forma relevante na classificação final deles.

O presente estudo não esclarece a motivação dos servidores, colaboradores e alunos para classificar a maturidade da cultura de segurança da ANP nos níveis encontrados em relação aos valores e crenças, visto que a estrutura institucional e os treinamentos não correspondem a esse estágio. Recomenda-se, assim, a realização de outras pesquisas que tenham por objetivo identificar as razões dos integrantes da Escola de Governo para possuírem uma percepção elevada de grau de maturidade da cultura de segurança quanto às crenças e comportamentos.

Uma hipótese seria a própria natureza da atividade de ensino a respeito de segurança pública, que influencia todo o ambiente da Escola de Governo. Recomenda-se a adoção de mais atividades voltadas para a segurança orgânica, que possibilitem manter o envolvimento dos usuários com relação ao tema, bem como, a criação de canal específico para comunicações de todos os usuários relativo ao tema segurança. Não se pode afirmar que há uma cultura de segurança implantada na ANP, uma vez que ainda há características de estágios inferiores do grau de maturidade. Gonçalves Filho *et al.* (2011) afirma que somente existe uma cultura de segurança no local quando todos os fatores da cultura de segurança forem avaliados em estágios superiores do grau de maturidade.

Respeitando as limitações, espera-se que o presente trabalho tenha contribuído para a evolução dos estudos a respeito da cultura de segurança, em especial em organizações policiais. Neste sentido, se propõe, como agenda de pesquisa, o desenvolvimento de outros estudos que avaliem o nível de maturidade da cultura de segurança em outras organizações, em especial naquelas vinculadas a atividades voltadas para a prestação do serviço de segurança pública.

REALIZAÇÃO



Referências

- Agência Internacional de Energia Atômica. (1992a). *International Nuclear Safety Advisory Group-7*.
- Agência Internacional de Energia Atômica (1992b). *The Chernobyl accident INSAG 7*. Safety culture.
- Academia Nacional de Polícia (2010). *Instrução de Serviço nº 001, de 16 de março de 2010*. Regulamenta o Sistema de Segurança Orgânica da Academia Nacional de Polícia. Brasília, DF.
- Bardin, L. (2006). *Análise do conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Beato Filho, Cláudio C. (1999). Políticas públicas de segurança e a questão policial. *São Paulo em Perspectiva*, 13(4), 13-27.
- Buffon, G., De Aguiar, J. L., & Godarth, K. A. L. (2018). Maturidade da Cultura de Segurança no Trabalho: Aplicação do Modelo de Hudson em um Laticínio no Sudoeste do Paraná. *Revista Administração em Diálogo - RAD*, 20(2), 1-18.
- Campos, D. C. & Dias, M.C.F. (2012). A cultura de segurança no trabalho: um estudo exploratório. *Sistema & Gestão* 7(4). 594-604.
- Coelho Junior, F. A. & Borges-Andrade, J. E. (2004). Percepção de cultura organizacional: uma análise empírica da produção científica brasileira. *PsicoUSF*, 9(2), 191-199.
- Cooper, M. D (2000). Towards a model of safety culture. *Safety Science*, 36 (2), 111-136.
- Correia, M. P. (2015). *Clima de segurança numa indústria alimentar*. Dissertação em Mestrado em segurança e saúde do trabalho, Escola Superior de Tecnologia de Saúde de Coimbra, Coimbra, Portugal.
- Costa, A.& Grossi, B. (2007). Relações intergovernamentais e segurança pública: uma análise do fundo nacional de segurança pública. *Revista Brasileira de Segurança Pública*, 1 (1), 6-20.
- De Sousa, R.R. (2009). *Análise do perfil cultural das organizações policiais e a integração da gestão em segurança pública em Belo Horizonte*. Tese de pós-graduação em Psicologia social, do Trabalho e das Organizações, Universidade de Brasília, Brasília, DF, Brasil.
- Ferreira, M. C., Assmar, E. M. L., Estol, K. M. F., Helena, M. C. C. C. & Cisne, M. C. F. (2002). Desenvolvimento de um instrumento brasileiro para avaliação da cultura organizacional. *Estudos de Psicologia (Natal)*, 7(2), 271-280.
- Figueira, M. (2015). Proposta de uma matriz de indicadores para ações de gestão de informação da SENASP. *Revista Brasileira de Segurança Pública*, 9 (2), 110-128.
- Fleming, Mark. *Safety culture maturity model*. United Kingdom.
- Gonçalves Filho, 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, Salvador, BA, Brasil.
- Gonçalves Filho, A. P, Andrade, J.C. S., & Marinho, M. M. O. (2011). Cultura e gestão da segurança no trabalho: uma proposta de modelo. *Gestão & Produção*, 18(1), 205-220.
- Guldenmund, F.W. (2010a). *Understanding and exploring safety culture*. Proefschrift.
- Guldenmund, F.W (2010b). (Mis)understanding Safety Culture and Its Relationship to Safety Management. *Risk Analysis*. 30 (10), 1466-1480.
- Health and safety executive. (2002). *Safety culture: A review of the literature*.
- Hudson, P. (1999). *The Human Factor in System Reliability: Is Human Performance Predictable?* Safety Culture - Theory and Practice. RTO HEM Workshop, Siena, Italia.
- Hudson., P. (2007). Implementing a safety culture in a major multi-national. *Safety Science*. 45(6), 697-722

REALIZAÇÃO



- Madeira, L., & Rodrigues, A. (2015). Novas bases para as políticas públicas de segurança no Brasil a partir das práticas do governo federal no período 2003-2011. *Revista de Administração Pública*, 49(1), 3-22.
- Marchitto, M. (2011). El error humano y la gestión de seguridad: la perspectiva sistémica en las obras de James Reason. *Laboreal*, 7(2), 56-66.
- Marconi, M. A.; Lakatos, E. M. (2005). *Fundamentos de metodologia científica*. 6ª Ed. São Paulo: Atlas.
- Nascimento, G. T. (2014). *Desempenho profissional: relações com valores, práticas e identidade no serviço policial*. Tese de Doutorado em Administração. Universidade Federal de Brasília, Brasília, Brasil.
- Oliveira, R.R, Oliveira, R.R & De Lima, J.B. (2016). Reflexão sobre a relação entre a mudança de cultura organizacional e a gestão do conhecimento. *Perspectiva em Gestão & Conhecimento*, 6 (1), 19-35.
- Pasquali, L. (2010). Testes referentes a construto: teoria e modelo de construção. Em L. Pasquali (Org.). *Instrumentação psicológica: fundamentos e práticas* (pp.165-198); Porto Alegre: ArtMed.
- Pires, J.C. S., Macedo, K.B (2006). Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. *Revista de Administração Pública*, 40 (1), 81-105.
- Polícia Federal (2017). *Instrução Normativa nº 113, de 04 de maio de 2017*. Regula as atividades de ensino e aprendizagem da Academia Nacional de Polícia. Brasília, DF.
- Pontes, L. C. S & Honório, L.C. (2008). Cultura de Segurança do Trabalho: o Caso de uma Grande Metalúrgica Produtora de Equipamentos para a Construção. *Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação e pesquisa em Administração*. Rio de Janeiro/RJ, Brasil, 32.
- Reiman, T., & Rollenhagen, C. (2014). Does the concept of safety cul-ture help or hinder systems thinking in safety? *Accid. Anal. Prevent.*,68, 5–15.
- Ribeiro, L. & Patrício, L. (2008). Indicadores para o monitoramento e avaliação das políticas municipais de segurança pública: uma reflexão a partir de um estudo de caso. *Revista Brasileira de Segurança Pública*, 2(1), 6-29.
- Richers, R. S. (2009). *Cultura de segurança: estudo exploratório em organização com sistema OHSAS de gestão da saúde e segurança do trabalho*. Tese de doutorado em Medicina. Universidade de São Paulo. São Paulo, Brasil.
- Saraiva, L. A. S. (2002). Cultura organizacional em ambiente burocrático. *Revista de Administração Contemporânea*, 6(1), 187-207.
- Schein, E.H. (1996). Three Cultures of Management: The Key to Organizational Learning. *Sloan Management Review*, 38 (1), 9-20.
- Zanelli, J. C., Andrade, J.E.B., & Bastos, A.V.B. (Org.). (2014). *Psicologia, Organizações e Trabalho* (Silva, N., Zanelli, J.C., & Tolfo, S.R., Cap. 13, pp. 491-525) Porto Alegre: Artmed.

REALIZAÇÃO

