



SEGURANÇA OCUPACIONAL: ANÁLISE DAS MUDANÇAS ESTRUTURAIS E COMPORTAMENTAIS DECORRENTES DA IMPLANTAÇÃO DA NORMA OHSAS 18001 EM UMA EMPRESA MULTINACIONAL DO SEGMENTO FLORESTAL.

OCCUPATIONAL SAFETY: ANALYSIS OF STRUCTURAL AND BEHAVIORAL CHANGES ARISING FROM THE IMPLEMENTATION OF THE OHSAS 18001 STANDARD IN A MULTINATIONAL FORESTRY SEGMENT.

Aulus Vinícius de Almeida Ferreira⁴⁹

Ana Carolina Fonseca Viana⁵⁰

RESUMO

A Norma OHSAS 18001 traz diretrizes para implantação de um sistema de gestão de saúde e segurança ocupacional. Nessa linha, o objetivo do trabalho foi analisar as mudanças estruturais e comportamentais decorrentes da implantação e certificação da referida norma na empresa doravante denominada Beta. A coleta de dados se deu por meio da aplicação de questionários não estruturado. A análise do processo de implantação da certificação identificou que as principais mudanças ocorreram a partir da padronização das atividades, no comportamento dos empregados, sobretudo em relação à conscientização dos riscos e perigos inerentes ao trabalho e consequentemente na cultura da empresa. O principal impacto destas mudanças trouxe à tona a redução do número de acidentes no ambiente de trabalho, traduzido pelo cumprimento das exigências da norma, e pela melhoria contínua no processo da gestão da segurança e saúde ocupacional.

Palavras-chave: Segurança Ocupacional; Norma OHSAS 18001; Mudanças Estruturais e Comportamentais.

ABSTRACT

The OHSAS 18001 Standard provides guidelines for the implementation of an occupational health and safety management system. In this line, the objective of the work was to analyze the structural and behavioral changes resulting from the implementation and certification of the referred norm in the company hereinafter called Beta. Data collection was done through the application of unstructured questionnaires. The analysis of the process of implementation of the certification identified that the main changes occurred from the standardization of the

⁴⁹ Mestre em Administração pela Fundação Pedro Leopoldo. E-mail: aulusvinicius@gmail.com

⁵⁰ Bacharela em Administração pela Faculdade Arquidiocesana de Curvelo.

E-mail: carolinafonseca44@gmail.com



activities, the behavior of the employees, especially in relation to the awareness of the risks and dangers inherent in the work and consequently in the culture of the company. The main impact of these changes has brought to the fore the reduction in the number of accidents in the work environment, translated by the fulfillment of the requirements of the standard, and by the continuous improvement in the process of occupational safety and health management.

Keywords: Occupational Safety; OHSAS 18001 standard; Structural and Behavioral Changes.

1. INTRODUÇÃO

A melhoria da qualidade organizacional é de suma importância para fundamentar a sustentação da competitividade das empresas no mercado. Os programas de melhoria devem oferecer condições às empresas de realizarem mudanças e se tornarem mais flexíveis frente às exigências do mercado (CHIAVENATO, 2010).

Porém, a variedade de decisões e ações que o gestor tem de tomar e realizar ante os compromissos para buscar a sobrevivência da empresa, faz com que o ambiente de trabalho e a manutenção da saúde que oferece aos trabalhadores sejam distanciados de suas atenções, e a não compreensão destes pontos leva a perdas maiores que os investimentos que poderiam ser feitos para adequar o ambiente de trabalho a padrões mínimos de qualidade e segurança (FILHO, 2009).

Sistemas de gestão são relevantes alternativas para contribuir na gestão dos negócios e para gerar vantagem competitiva, pois são desenvolvidos em um modelo de melhoria contínua, a partir da motivação do quadro de colaboradores, do controle de processos, da identificação de requisitos e atendimento das necessidades dos clientes (CALARGE & LIMA, 2001).

Para este estudo a ênfase recai sobre o SGSSO - Sistema de Gestão de Saúde e Segurança Ocupacional, com base na norma OHSAS 18001, que busca implantar política e objetivos para atender os requisitos legais e administrar os perigos e riscos que possam causar danos à saúde e segurança dos colaboradores.

Nesse sentido, o trabalho buscou investigar quais foram as principais mudanças organizacionais que ocorreram na empresa Beta, após a certificação na norma OHSAS 18001, bem como analisar o impacto destas mudanças no ambiente corporativo da empresa objeto de estudo.



2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Gestão Organizacional

Gestão Organizacional implica em administrar um negócio, uma empresa, uma organização, tendo como objetivo alcançar as metas e resultados positivos e rentáveis. A gestão tem como finalidade conduzir processos e pessoas, promover melhorias e criar um ambiente motivador e colaborativo, tendo como consequência a conquista dos resultados esperados (LACOMBE & HEILBORN, 2003).

O objetivo principal das empresas que sobrevivem em uma sociedade é contribuir para a satisfação das necessidades das pessoas. A preocupação primária da gestão deve ser a satisfação das necessidades das partes afetadas pela sua existência. Sendo assim, a primeira prioridade da empresa são seus consumidores, é vital que eles estejam satisfeitos por um longo tempo após a compra de seus produtos e/ou utilização de seus serviços (CAMPOS, 2004).

O segundo grupo de pessoas afetadas pela organização são seus colaboradores. Os esforços da empresa devem ser direcionados para remunerá-los bem, respeitando-os como seres humanos e dando-lhes a oportunidade de crescer como pessoas e profissionais. Este conceito deve se estender também aos empregados de empresas afiliadas e do sistema de distribuição (CAMPOS, 2004).

Ainda segundo o autor, o terceiro grupo de pessoas afetadas são os acionistas, a empresa deve ser lucrativa de forma a pagar dividendos aos acionistas e se expandir, criando novas oportunidades. E, por fim, é preciso ter um controle ambiental, evitando que a empresa polua o ambiente em que atua. Os vizinhos da empresa também devem ser respeitados.

Portanto, o objetivo principal de uma organização é sua sobrevivência por meio da satisfação das necessidades das pessoas. “O grande objetivo das organizações humanas é atender as necessidades do ser humano na sua luta pela sobrevivência na Terra” (CAMPOS, 2004, p. 2).

Na visão de Chiavenato (2010), a necessidade de fazer mudanças e aumentar a competitividade das empresas resultou no surgimento de diversas abordagens a fim de solucionar as crises. A qualidade representa a mais importante das armas competitivas de uma organização.



2.2.Gestão da Qualidade

A qualidade é definida como a capacidade de atender às necessidades do consumidor durante todo o tempo. A qualidade é o grau de excelência naquilo que se faz. (CHIAVENATO, 2010).

Para Chiavenato (2000), qualidade é o comprometimento da alta administração em inovar e melhorar continuamente a produtividade e a qualidade dos produtos e serviços na empresa.

O Controle da Qualidade, segundo Campos (2004), é regido pelos seguintes princípios básicos:

- Produzir e fornecer produtos e serviços que satisfaçam às necessidades dos consumidores;
- Garantir a sobrevivência da empresa através do lucro contínuo, quanto maior a qualidade, maior a produtividade;
- Identificar problemas e solucioná-los;
- Nunca permitir que os problemas se repitam pela mesma causa;
- Não permitir venda de produtos defeituosos, e;
- Respeitar os colaboradores como seres humanos e garantir a segurança de todos, empregados e usuários dos produtos. Mede-se a segurança por meio de índices tais como número de acidentes, índice de gravidade, etc.

Ainda segundo o autor, através do controle da qualidade, os objetivos da empresa podem ser atendidos, pois é um sistema gerencial que reconhece as necessidades das pessoas e estabelece padrões para atendê-las, visa manter estes padrões e melhorá-los, continuamente, a partir de uma visão estratégica e com abordagem humanística.

2.2.1 Qualidade de Vida no Trabalho

As organizações carecem de pessoas motivadas para alcançar produtividade e qualidade em alto nível, a competitividade organizacional está diretamente ligada à qualidade

de vida no trabalho. As empresas que investem em seus colaboradores investem diretamente em seus consumidores. A gestão da qualidade total depende da otimização do potencial humano. Pessoas motivadas e seguras participam e executam ativamente e isto depende de como as pessoas estão se sentindo no ambiente de trabalho (CHIAVENATO, 2004).

De acordo com Albuquerque e França (1998), os esforços empresariais devem conduzir à realização humana. A qualidade de vida dos colaboradores deve ser gerenciada junto com a qualidade. Qualidade só tem sentido e resultados quando gera qualidade de vida para as pessoas.

O tema qualidade de vida tem se tornado motivo de reflexão devido à busca de melhores condições de vida, não exclusivamente no âmbito social, mas especialmente dentro das empresas. Dessa forma, é necessário destacar a promoção da saúde e segurança, compreendendo inúmeros fatores que definem a qualidade de vida dos colaboradores para ganhos de produtividade focados numa visão empreendedora. Investir em projetos de promoção de saúde, segurança e qualidade de vida no trabalho promove notável economia, em termos de reduções de licenças-saúde, doenças ocupacionais e custos de assistência médica e, especialmente, ganhos de produtividade (POZO & TACHIZAWA, 2016).

De acordo com Ferreira (2012), qualidade de vida no trabalho e saúde e segurança ocupacional, são princípios fundamentais nas organizações. A qualidade de vida no trabalho propõe o bem-estar e desenvolvimento pessoal dos colaboradores e o exercício da cidadania organizacional nos ambientes de trabalho, que significa estar satisfeito com o local e com trabalho que realiza. A saúde e segurança ocupacional, por sua vez, faz referência às condições e fatores que afetam, ou poderiam afetar a segurança e a saúde dos colaboradores no ambiente de trabalho.

2.2.2 Segurança do Trabalho

A variedade de decisões e ações que atualmente o gestor tem de tomar e realizar ante os compromissos para buscar a sobrevivência da empresa, faz com que o ambiente de trabalho que oferece e a manutenção da saúde dos trabalhadores sejam distanciados de suas atenções, e a não compreensão destes pontos leva a perdas maiores que os investimentos que poderiam ser feitos para adequar o ambiente de trabalho a padrões mínimos de qualidade e segurança. Estratégias que visam o aumento da competitividade das empresas devem passar pela

integridade ambiental e saúde dos empregados, estes são os “bens” realmente importantes, que, se conservados levam a empresa adiante com sucesso (FILHO, 2009).

A segurança do Trabalho pode ser descrita como a ciência que, por meio de normas e recursos adequados, analisa os possíveis fatores de acidentes do trabalho, visando a prevenção do mesmo, cujo dever é auxiliar a empresa, buscando a preservação mental e integridade física dos colaboradores e o seguimento do processo produtivo (FILHO, 2009).

A segurança do trabalho tem como responsabilidade primordial a prevenção de acidentes e a eliminação de fatores que podem causar acidentes de trabalho. Através de ações seguras e reflexões sobre a existência de condições inseguras no ambiente de trabalho, uma das mais incisivas formas de prevenção é a conscientização dos trabalhadores para que protejam a própria vida e a dos demais (MARRAS, 2011).

Com as organizações priorizando a saúde e a segurança de seus empregados, novas estratégias vêm sendo desenvolvidas e resultados positivos na redução de acidentes de trabalho têm sido alcançados. Uma delas é o sistema de gestão de saúde e segurança ocupacional, que tem como objetivo gerenciar os riscos provenientes do ambiente de trabalho e deve ser estruturado para atingir as metas a partir das diretrizes estabelecidas pela organização (SILVA, 2009).

2.3.Sistema de Gestão de Saúde e Segurança Ocupacional

Moraes (2008) assevera que “o Sistema de Gestão é a forma sistemática de conduzir políticas organizacionais mediante a aplicação de um conjunto de ações para se alcançar os objetivos e metas corporativas”. Um sistema é estruturado por vários subsistemas, que se esforçam de forma simultânea para responder a um propósito comum para qual o sistema foi instituído.

O autor defende ainda que os sistemas de gestão surgiram como forma de auxiliar a melhoria contínua das organizações, e contribuem com a formação de uma estrutura que auxilia o gerenciamento de uma área específica.

De acordo com a especificação OHSAS 18001 (2007), um sistema de gestão de saúde e segurança ocupacional (SGSSO) é aquela parte do sistema de gestão global que facilita o gerenciamento dos riscos de saúde e segurança do trabalho associados aos negócios

da organização. Isto inclui a estrutura organizacional, as atividades de planejamento, as responsabilidades, práticas, procedimentos, processos e recursos para desenvolver, implementar, atingir, analisar criticamente e manter a política de saúde e segurança do trabalho da organização.

A implementação de um sistema de gestão de saúde e segurança ocupacional é uma estratégia pró ativa para as organizações preocupadas em reduzir os seus níveis de acidentes e melhorar as condições de trabalho de seus colaboradores. Apenas com o simples atendimento dos requisitos legais, a organização demonstra uma postura reativa no que se refere à segurança. (CRUZ, 2013).

Segundo o autor, se busca com a implementação do SGSSO a prevenção de acidentes e incidentes nas operações, o aumento do conhecimento em relação à legislação pertinente, o estabelecimento de indicadores de melhoria relacionados à segurança e saúde dos colaboradores, integrar as responsabilidades de Higiene, Segurança e Saúde Ocupacional em todas as atividades da organização, redução dos custos decorrentes de afastamentos, acidentes, doenças ocupacionais e ações trabalhistas, reconhecimento da sociedade e colaboradores por atuação responsável e comprometida com o ser humano e aumento da motivação dos empregados e, conseqüentemente, aumento da produtividade e qualidade das operações.

Além de todas as vantagens apresentadas, a implementação do SGSSO proporciona a satisfação das partes interessadas. Com o crescimento do grau de exigência da sociedade para que as empresas enxerguem seus empregados como seres humanos sujeitos e propensos a riscos e falhas, uma organização que adota práticas de segurança e saúde ocupacional é percebida positivamente por seus *Stakeholders* (OHSAS, 2007).

2.3.1 Certificação do Sistema de Gestão de Saúde e Segurança Ocupacional e OHSAS 18001

A certificação de um sistema de gestão constitui-se na obtenção de um certificado que declara a conformidade do sistema numa organização. Para este fim, a organização contrata um organismo certificador que através de auditorias nos processos de trabalho atesta a conformidade e a adequação aos requisitos da norma de referência. O certificado fornecido à organização possui validade definida, ao término deste, acontece uma auditoria de

recertificação e emissão de um novo certificado, caso a empresa continue demonstrando conformidade com o modelo adotado (SZYSZKA, 2001).

De acordo com a norma (OHSAS, 2007), as organizações estão cada vez mais interessadas em demonstrar bons resultados em segurança e saúde no trabalho, por meio de controle de seus riscos. Assim, análises de saúde e segurança no trabalho são realizadas nas empresas com o intuito de avaliar seu desempenho nessa área. Portanto, estas análises podem não ser suficientes para que a organização garanta seu bom desempenho, para que sejam eficazes é necessário que os procedimentos sejam realizados dentro de um sistema de gestão estruturado.

Em resposta à demanda de clientes por uma norma reconhecida para sistemas de gestão de saúde e segurança ocupacional, foi desenvolvida, através do esforço combinado de diversos organismos de normalização, certificação e consultorias de diversos países, a OHSAS 18001, para que estes sistemas pudessem ser avaliados e certificados (OHSAS, 2007).

A tradução da OHSAS 18001 é Série de Avaliação de Saúde e Segurança Ocupacional, a norma foi desenvolvida para reconhecer os sistemas de gestão de saúde e segurança ocupacional e destina-se a ajudar as organizações a controlar os riscos de saúde e segurança no trabalho (OHSAS, 2007).

No prefácio, a norma indica que o objetivo de seu desenvolvimento é alinhar-se com a ISO 14001, que especifica os requisitos de um sistema de gestão ambiental e tornar-se mais compatível com a ISO 9001, a norma que certifica um sistema de gestão da qualidade, a fim de facilitar a integração voluntária desses sistemas com segurança e saúde ocupacional nas organizações (OHSAS, 2007).

O objetivo da norma é fornecer um sistema de gestão de saúde e segurança no trabalho eficaz à organização, com a finalidade de minimizar riscos de acidentes e doenças ocupacionais, e garantir a proteção de seus colaboradores. Podendo ser integrado a outros requisitos de gestão e auxiliar a organização a alcançar seus objetivos em segurança e saúde e também requisitos legais e econômicos. A norma pode ser aplicada em todos os tipos de organizações, mas para que haja sucesso, é essencial o comprometimento de todos os níveis e funções e especialmente da Alta Direção (OHSAS, 2007).

A norma é baseada na metodologia PDCA (Plan – Do – Check – Act, em tradução livre: Planejar – Fazer – Verificar – Agir), onde planejar significa estabelecer os objetivos e processos para atingir os resultados conforme a política de segurança da organização. Fazer é implementar os processos. Verificar requer monitorar e medir os processos em relação à

política, aos objetivos e aos requisitos legais e posteriormente, relatar os resultados e agir é executar ações para melhorar continuamente o desempenho em SST (OHSAS, 2007).

A estrutura e os requisitos da norma OHSAS 18001: 2007 são apresentados na FIG.

1.

FIGURA 1 – Estrutura da norma OHSAS 18001:2007

Introdução
1 Objetivo e campo de aplicação
2 Publicações de referência
3 Termos e definições
4 Requisitos do sistema de gestão da SST
4.1 Requisitos gerais
4.2 Política de SST
4.3 Planejamento
4.4 Implementação e operação
4.5 Verificação
4.6 Análise crítica pela direção
Anexo A – Correspondência entre a OHSAS 18001:2007, ISO 14001:2004 e ISO
Anexo B – Correspondência entre a OHSAS 18001, OHSAS 18002 e ILO-OSH:2001
Bibliografia

Fonte: OHSAS 18001:2007

No título 1 são fornecidas as orientações gerais para a aplicação da norma. O título 2 apresenta outras publicações que fornecem informações ou diretrizes para serem usadas como referência bibliográfica. O 3 descreve os conceitos dos termos e definições usados constantemente na norma. O título 4, se refere aos requisitos do sistema de gestão, ou seja, o que a organização deve estabelecer, documentar, implementar e melhorar no sistema de gestão. Neste contexto, os subtítulos 4.1 a 4.6 seguem dispostos da seguinte forma:

- 4.1 – Requisitos gerais:

A organização deve estabelecer, documentar, implementar, manter e melhorar continuamente um sistema de gestão de segurança e saúde no trabalho em conformidade com os requisitos da norma OHSAS, e determinar como ela irá atender a esses requisitos (OHSAS 18002:2007, p.17).

- 4.2 – A Política de SST deve ser definida e autorizada pela alta direção da organização e assegurar que a política:

- a) seja apropriada à natureza e escala dos riscos de SST da organização;
- b) inclua um comprometimento com a prevenção de lesões e doenças e com a melhoria contínua da gestão da SST e do desempenho da SST;
- c) inclua um comprometimento em atender, pelo menos, aos requisitos legais aplicáveis e a outros requisitos subscritos pela organização que se relacionem a seus perigos de SST;
- d) forneça o arcabouço para o estabelecimento e análise crítica dos objetivos de SST;
- e) seja documentada, implementada e mantida;
- f) seja comunicada a todas as pessoas que trabalhem sob o controle da organização, com o intuito de que elas tenham ciência de suas obrigações individuais em relação à SST;
- g) esteja disponível às partes interessadas; e
- h) seja periodicamente analisada criticamente para assegurar que permanece pertinente e apropriada à organização (OHSAS 18002:2007, p. 20).

- 4.3 – O planejamento: A organização deve estabelecer, implementar e manter procedimentos para a identificação contínua de perigos, avaliação de riscos e determinação de controles.

- 4.4 – Implementação e operação: São descritos os recursos, as responsabilidades, as prestações de contas e autoridades.

- 4.5 – Verificação: onde há o monitoramento e medição do desempenho. “A organização deve estabelecer, implementar e manter procedimentos para monitorar e medir regularmente o desempenho da SST” (OHSAS 18002:2007, p. 77).

- 4.6 – Análise crítica pela direção: onde o sistema de gestão deverá ser criticamente analisado, para assegurar sua continuada adequação, pertinência e eficácia. As análises críticas devem incluir a avaliação de oportunidades para melhorias e a necessidade de alterações no sistema de gestão, na política e nos objetivos de SST.

Os anexos abordam as correspondências entre a OHSAS e outras normas de referência. Seguem as referências bibliográficas.

3. METODOLOGIA

Do ponto de vista de sua natureza, esta é uma pesquisa básica uma vez que procura a ampliação de conhecimentos teóricos sem a preocupação de utilizá-los na prática e tem por meta o conhecimento pelo conhecimento (MARCONI & LAKATOS, 2015). Quanto

à forma de abordagem, o presente estudo é de caráter qualitativo, uma pesquisa descritiva, na qual se analisa os dados indutivamente (GIL, 2002). Quanto aos objetivos, a pesquisa se caracteriza como descritiva, pois têm como propósito a descrição das características de determinado fenômeno ou população, ou então, o estabelecimento de relações entre variáveis (GIL, 2002). E, quanto aos procedimentos técnicos, caracteriza-se como estudo de caso.

A unidade de análise desta pesquisa, doravante empresa Beta, é subsidiária de uma multinacional e com presença no Brasil há 49 anos. Atua na produção de carvão vegetal que abastece os altos-fornos para produção de tubo de aço sem costura. Seu sistema produtivo consiste no manejo de florestas e produção de carvão siderúrgico. A sede administrativa da empresa fica na cidade de Curvelo, região central de Minas Gerais e possui fazendas produtivas nos municípios de Curvelo, Bocaiuva e João Pinheiro, regiões centro, norte e noroeste do estado. Anualmente produz cerca de 270.000 toneladas de carvão siderúrgico para abastecimento dos altos-fornos.

No âmbito da unidade de observação, os questionários foram aplicados aos profissionais da área técnica de segurança do trabalho, aqueles à frente dos processos produtivos e aos da área administrativa que presenciaram o processo de certificação e vivenciam as mudanças provocadas por ele. Os perfis dos respondentes se revelaram diversos, variando de profissionais com formação técnica a pós-graduados, dispostos em distintas áreas de atuação.

No que diz respeito ao instrumento de coleta, consistiu de um questionário não estruturado, com 7 perguntas, abordando as principais mudanças organizacionais e os principais benefícios adquiridos com a implementação e certificação do sistema de gestão de saúde e segurança ocupacional na empresa objeto de estudo. A análise das informações coletadas foi feita utilizando o método de análise de conteúdo.

4. RESULTADOS E ANÁLISES

Através do questionário buscou-se explorar assuntos acerca das condições de trabalho na empresa Beta antes da certificação na norma OHSAS 18001, quais foram as principais mudanças após esta certificação, quais foram os principais benefícios adquiridos pela empresa, qual o impacto desta certificação na imagem da empresa e, sobretudo, qual foram os impactos desta certificação no índice de acidentes do trabalho nesta empresa.



Os respondentes atuam na área de segurança do trabalho, na liderança dos processos e, também, na área administrativa. A média de tempo de empresa é de 15,69 anos, o que significa que a maioria deles acompanhou o processo de certificação. Aqueles que não foram admitidos antes da certificação foram inseridos como respondentes, pois foram admitidos num período próximo e vivenciaram, também, as mudanças ocorridas na empresa após certificação na norma OHSAS 18001.

Percebeu-se que a empresa atendia às normas e leis no que tange a segurança, mas preocupava-se em atender às legislações e não em se fazer uma gestão proativa de saúde e segurança no trabalho. As condições eram de trabalho com preocupação ao atendimento à legislação trabalhista, voltada à preocupação para eventuais autuações pelo Ministério do Trabalho.

Quanto às normas internas, estas não atendiam os padrões para trabalhar com uma gestão proativa, mas sim reativa. A organização e a padronização eram muito falhas permitindo que a gestão sobre o negócio fosse engessada, ou seja, se fazia pouco e o que se fazia não possuía qualidade suficiente para permitir uma gestão consciente sobre os riscos em saúde e segurança. Os procedimentos de trabalho internos que contemplam informações de segurança não tinham a mesma força e clareza que tem atualmente e nem eram vistos pelas lideranças como requisito básico em que todos os empregados deveriam ser treinados. Hoje, após a certificação, esse cenário mudou, as lideranças tratam as normas e regulamentos como premissas básicas que devem ser atendidas para a execução de todas as atividades.

De acordo com os respondentes, ocorreram diversas mudanças na organização após certificação do SGSSO. Segurança no trabalho passou a ser prioridade total dentro dos processos, aumentou o comprometimento da alta direção com segurança no trabalho, houve padronização dos processos e a gestão teve mais clareza na identificação e tratamento dos riscos presentes no ambiente, proporcionando aos colaboradores melhores condições de trabalho.

A gestão passou a se preocupar de fato não somente com o atendimento a legislação, mas também com o fator humano do trabalho, as práticas de proteção e saúde foram ampliadas com objetivo de trazer de fato melhorias nas condições de trabalho dos empregados.

Mecanismos, procedimentos e controles foram criados de forma a conduzir os trabalhos de maneira segura, envolvimento das áreas de operação nas definições se o

entendimento de que a segurança das pessoas é parte integrante do processo produtivo, mudança da visão de segurança dos gestores e responsáveis, preocupação em antecipar os riscos e garantir a execução de atividades dentro das melhores práticas de segurança, a percepção de que a segurança do trabalho é parte integrante do produto final e não está sob a responsabilidade do setor de segurança do trabalho, que passa a ser coadjuvante, tendo um papel de consultoria especializada, no desenvolvimento dos processos produtivos.

Grandes mudanças ocorreram, também, no fator humano. Ferramentas e treinamentos voltados para segurança ajudaram a disseminar a cultura de segurança e do trabalho seguro na empresa, acarretando mudanças no comportamento dos empregados perante suas atividades, na clareza da cultura e na consciência que a segurança é responsabilidade de todos e não só do setor de segurança do trabalho.

Na visão dos colaboradores, as mudanças tornaram a empresa mais enxuta no que se refere à saúde e segurança no trabalho. Segurança se tornou o maior valor da empresa, o que demonstra o comprometimento intenso da alta direção e de todos os empregados, bem como seus prestadores de serviços, com a segurança. Todas as atividades são padronizadas e existem procedimentos de trabalho para todas elas, os colaboradores passam por diversos treinamentos antes de iniciarem suas atividades, e periodicamente muitos destes treinamentos são reciclados. A gestão de SST trabalha com diversas ferramentas para prevenir, controlar e monitorar os riscos existentes no ambiente de trabalho. E tudo isto proporciona aos colaboradores da empresa Beta maior qualidade de vida no trabalho, segurança e saúde.

Na percepção dos respondentes, os principais impactos provocados pelas mudanças foram:

- Transparência da alta administração sobre o que se espera em termos de saúde e segurança do trabalho, em especial quando declara sua Política Integrada de Gestão às partes interessadas;
- Melhor domínio operacional das atividades em especial quando se identifica previamente os perigos e riscos das atividades e se estabelece as medidas mitigadoras adequadas a cada caso;
- Respostas rápidas à situações emergenciais;
- Maior controle estatístico sobre a performance de SST;
- Divisão da responsabilidade pela segurança;

- Incremento da segurança no ambiente de trabalho.

As respostas foram unanimemente positivas, o que significa que a segurança é reconhecida na qualidade do produto.

Com a OHSAS 18001 a empresa anuncia que investe em medidas para prevenção dos perigos ocupacionais, por meio diversas ações como o mapeamento dos riscos em que os trabalhadores estão expostos e a adoção de medidas que eliminem ou diminuam estes riscos para limites toleráveis em conformidade com a legislação trabalhista. Deste modo, o ambiente de trabalho torna-se mais seguro e confortável o que impacta diretamente na qualidade de vida no trabalho dos empregados e consequentemente na qualidade dos produtos que os mesmos produzem. Em situação contrária, quando o ambiente não é favorável e prevalece o desconforto e as irregularidades, seja nas condições ou métodos de produção, haverá também impacto direto sobre a qualidade do produto.

Percebe-se que a visão dos colaboradores vem de encontro ao que diz Chiavenato: As organizações carecem de pessoas motivadas para alcançar produtividade e qualidade em alto nível, a competitividade organizacional está diretamente ligada à qualidade de vida no trabalho. As empresas que investem em seus colaboradores investem diretamente em seus consumidores. A gestão da qualidade total depende da otimização do potencial humano. Pessoas motivadas e seguras participam e executam ativamente e isto depende de como as pessoas estão se sentindo no ambiente de trabalho (CHIAVENATO, 2004).

Para os respondentes, um ambiente saudável e seguro oferece melhores condições de qualidade e produtividade aos empregados. Quando se trabalha num ambiente seguro, e seguro entende-se por aquele que as condições e comportamentos estejam adequados, o foco passa a ser a qualidade da atividade a ser executada, uma vez que as premissas de segurança já estão enraizadas. Do contrário, em um ambiente onde o foco principal do empregado esteja em se proteger sempre, porque aquele não oferece condições adequadas de trabalho, o labor passa a ser uma luta diária pela sobrevivência e um ambiente de tensão e constante preocupação é propício a criar situações de acidentes de trabalho.

As pessoas são o principal recurso que as organizações carecem para alcançar seus objetivos estratégicos. Quando se cuida do chamado capital humano, dando mais segurança para as operações, reduzem-se acidentes, afastamentos, *turnover*, absenteísmo, ou seja, todos

esses “ladrões” de produtividade, além de aumentar o potencial produtivo através da motivação dos empregados.

Num primeiro momento imagina-se que a certificação pode onerar ou mesmo afetar a produtividade da empresa, todavia, percebe-se hoje as plantas de produção de carvão da empresa com altos índices de produtividade e baixo número de acidentes, isso se dá principalmente pela padronização dos processos produtivos com procedimentos operacionais escritos e pela conscientização e capacitação dos empregados nestes. Enxerga-se um cenário de grande produtividade e sem a ocorrência de acidentes graves, algo que não ocorria antes da certificação OHSAS 18001.

Acidentes de trabalho geram perdas em todos os níveis da empresa, afetam no clima, perdas econômicas, paralisação de processos, máquinas, perdas de tempo nas análises de causas e implementação de medidas de bloqueio, são inúmeros os transtornos advindos de acidentes de trabalho. O sistema de gestão de saúde e segurança ocupacional consegue mapear e neutralizar grande parte de ocorrências indesejáveis, através da identificação de perigos e riscos das atividades operacionais e da análise de desvios registrados pelos empregados, tornando o ambiente mais seguro e menos propício a acidentes, contribuindo para a execução das tarefas de maneira adequada e com as menores taxas de acidentes, incidentes e seus desdobramentos.

Buscou-se enxergar, também, como os colaboradores percebem o impacto da certificação na imagem da empresa no que diz respeito à saúde e segurança de seus empregados e na sociedade em que ela mantém suas operações.

As respostas para o questionamento foram totalmente favoráveis, a imagem da empresa perante seus colaboradores é totalmente positiva e estes relatam que diante a sociedade a empresa tem reconhecimento por ter a segurança em seus processos produtivos como maior valor. O que demonstra que a empresa Beta vem alcançando o que desenhou como sua visão, ser uma empresa admirada pelas pessoas.

Uma empresa certificada transfere para a sociedade a imagem de responsabilidade perante seus empregados. As organizações que buscam ter sucesso com diferenciais competitivos, devem ter uma imagem positiva frente ao mercado e aos concorrentes. Para tanto, além da qualidade e sustentabilidade dos processos, as empresas precisam garantir um ambiente de trabalho saudável e seguro, tendo em vista que, dessa maneira evitam problemas relacionados a acidentes de trabalho, doenças ocupacionais, passivos trabalhistas e outras

penalidades. Isso reduz a ideia de “capitalismo selvagem” e da exploração da mão-de-obra. O público interno se beneficia com os programas de Qualidade de Vida no Trabalho e outros oriundos do SGSSO. E em contrapartida, o público externo desenvolve uma imagem positiva sobre a empresa, que demonstra ter outras preocupações além de tão somente auferir lucros.

Para uma comparação com as informações apresentadas pelos colaboradores da empresa Beta, serão aqui apresentados dados estatísticos de ocorrências registradas na empresa no cenário anterior, durante e após certificação do sistema de gestão de saúde e segurança ocupacional. A fim de analisar a evolução do número de ocorrências e se os colaboradores estão sensíveis à percepção dos resultados trazidos pela certificação.

Para a apuração das ocorrências registradas, são consideradas as diferentes classificações utilizadas pela empresa em relação ao nível ou impacto da ocorrência, seguindo o descrito na ABNT NBR 14280 e normas internas da empresa Beta.

- Acidente com afastamento (ACA)

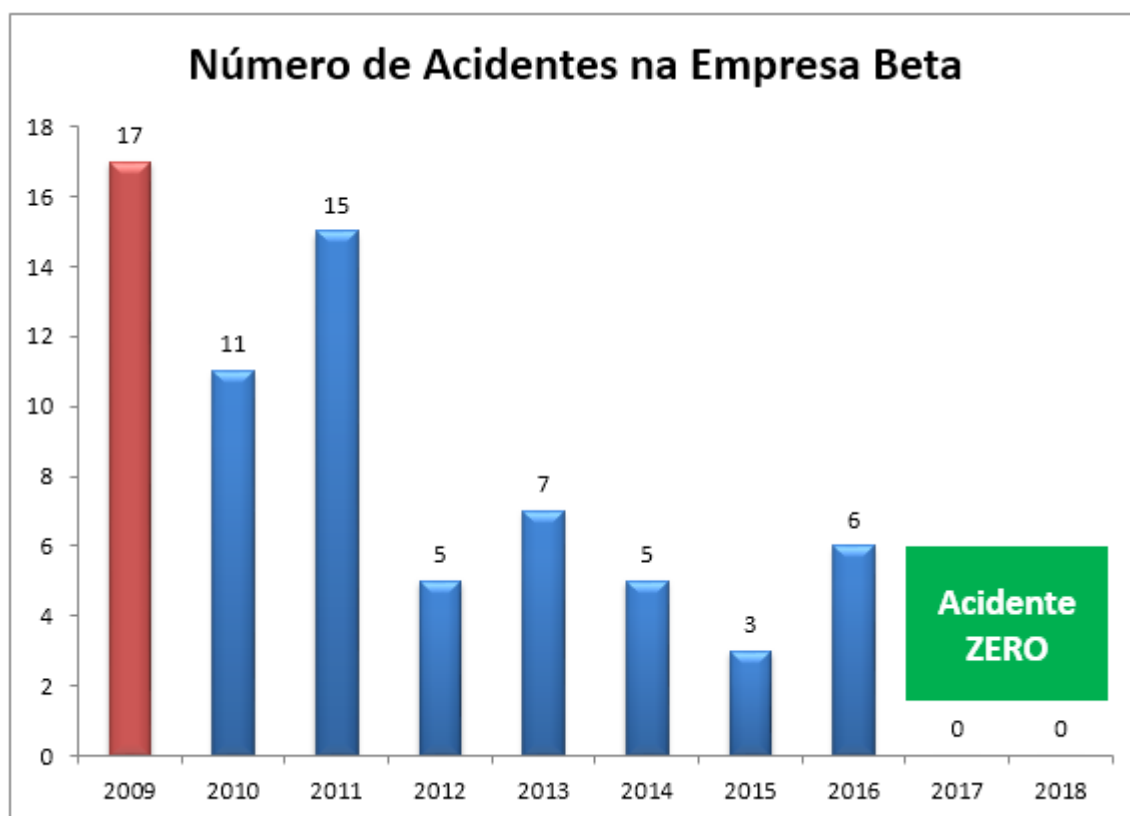
Acontecimento não desejado que resulte em lesão pessoal, acarretando afastamento do trabalho ou que resulte em incapacidade parcial ou total do empregado, em caráter permanente ou temporário.

- Acidente sem afastamento (ASA)

Acontecimento não desejado que resulte em lesão pessoal, sem afastamento do trabalho, podendo o empregado receber medicação ou ser submetido a procedimento médico durante o atendimento, com indicação de restrição ou desvio temporário para atividade compatível.

No gráfico 1 figura o número de acidentes do trabalho na empresa Beta nos períodos anterior, durante e após a certificação, a fim de analisar a evolução deste índice e a eficiência da implantação e certificação da norma OHSAS 18001.

GRÁFICO 1 - Evolução do número de acidentes na empresa Beta



Fonte: Elaborado pelo autor.

■ Antes da certificação
■ Após certificação

Observa-se que no período antes da certificação, em 2009, foram registrados 17 acidentes do trabalho, após a certificação, em 2010, o índice de ocorrências já tem uma queda significativa, tendo 11 registros no ano.

Nos anos subsequentes vemos algumas oscilações nos resultados. Em 2011 o aumento no número de acidentes se deu pelo fato de, transcorrido um período curto da certificação, havia ainda algumas fragilidades relativas a alguns requisitos da norma como, por exemplo, investigações de acidentes superficiais, falta de registro e tratamento de quase acidentes (incidentes), deficiência de treinamentos e capacitações. Isso serviu de base para as análises das ocorrências registradas naquele ano e a proposição de melhorias para os anos seguintes. O que demonstra a retroalimentação do sistema na busca da melhoria contínua em segurança.

Entre 2012 e 2016 vemos uma situação linear no número das ocorrências, todavia é importante ressaltar que no ano de 2015 a empresa Beta passou a monitorar as ocorrências de seus prestadores de serviço na mesma base que os próprios, ou seja, houve um aumento de colaboradores no monitoramento de ocorrências, mas não houve um aumento na mesma proporção do número de acidentes. Em resumo significa um número menor de acidentes se levarmos em conta que temos mais pessoas expostas aos riscos.

Essa integração no monitoramento exigiu também uma melhor gestão dos acidentes por parte dos prestadores de serviços, exigência que partiu da Empresa Beta, visando melhorar o atendimento aos requisitos da norma OHSAS 18001.

No ano de 2017 a empresa alcançou o melhor resultado de sua história quanto a ocorrência de acidentes. Naquele ano não foi registrado nenhum acidente com seus empregados próprios ou de prestadores de serviços em todas as suas operações. Esse grande resultado, que vem se mantendo em 2018, se deu por um movimento muito forte iniciado pelo setor de segurança em 2016 no sentido de transferir maiores responsabilidades no aspecto do tema segurança para as áreas de produção, como por exemplo: treinamentos dos empregados nos procedimentos operacionais, condução dos processos de investigação de acidentes e incidentes, condução de reuniões periódicas com foco em tomadas de decisão em segurança, etc. tendo o setor de segurança, a partir de então, um papel mais consultor por ser a área especialista no assunto.

5. CONCLUSÕES

Para que as organizações possam se manter competitivas no cenário conturbado e dinâmico em que atuam, trabalhar com melhoria contínua é primordial para sua sobrevivência no mercado. O ambiente de trabalho oferecido aos colaboradores influencia diretamente na produtividade e na qualidade dos produtos e serviços que as empresas entregam aos clientes. Desta forma, as empresas que investem em qualidade de vida no trabalho percebem o retorno em seu processo produtivo e na qualidade dos seus produtos e serviços. E para atender a estas demandas do mercado, as empresas têm investido continuamente na sua conformidade, através de normalizações e certificações, que oferecem diretrizes para implementação de sistemas de gestão. Estas estratégias provocam mudanças em todos os níveis das organizações e elevam a competitividade.



Neste contexto, esta pesquisa teve como propósito identificar os impactos das principais mudanças organizacionais ocorridas na empresa Beta, após implementação do sistema de gestão de saúde e segurança ocupacional, baseados na norma OHSAS 18001. A norma traz diretrizes para implantação de um sistema de gestão de saúde e segurança do trabalho. Nesse sentido, foi possível observar que a implementação da norma promoveu uma redução drástica do número de acidentes no ambiente de trabalho e, sobretudo, na cultura da organização e no comportamento dos colaboradores na realização de suas atividades.

O foco da mudança na empresa foi na padronização das atividades em seus processos. Foram identificados 125 procedimentos documentados para padronizar as mudanças exigidas pelas normas de certificação. Essa mudança trouxe avanços significativos para a empresa, levando, inclusive, à melhoria das condições de trabalho, comprovada pelo aumento da satisfação dos empregados nesse item, avaliada pela pesquisa de clima organizacional, que apresentou um índice de favorabilidade de 94,27%. Esse processo trouxe impacto positivo e benefícios também intangíveis em termos de comunicação, organização dentro dos processos, capacitação de pessoal e, conseqüentemente, comprometimento dos empregados e acesso maior a informações de legislação. É importante destacar, também, que um dos benefícios da padronização é a redução de custos e diminuição de desperdícios.

Portanto, no conteúdo das respostas dos entrevistados e análise dos dados de gestão, questões como a padronização das atividades operacionais, melhorias na infraestrutura, atendimento dos requisitos legais, fortalecimento da área de segurança do trabalho e amadurecimento das pessoas em relação à certificação são consideradas evidências da dinâmica do processo de mudança ocorrida na Empresa Beta com a implantação da certificação. Os depoimentos, reforçados por análises de resultados, indicam o amadurecimento do Sistema de Gestão de Saúde e Segurança Ocupacional, desde o início da implantação e com a manutenção da norma OHSAS 18001.

Os pontos que se destacaram foram:

- o Melhor desempenho: melhoria do desempenho dos processos por meio da padronização e acompanhamento das atividades operacionais;
- o Mais organização interna: as informações passaram a fluir de um processo para outro de forma ordenada;
- o Aumento da satisfação dos empregados, em função da melhoria da infraestrutura e das condições de trabalho;



- o Melhoria da qualidade de vida: adequação do ambiente de trabalho aos padrões de saúde, segurança e ergonomia;
- o Identificação e controle de perigos e riscos: mapeamento e controle dos perigos e riscos relacionados às atividades operacionais e de apoio;
- o Qualificação dos empregados: melhoria da qualificação dos empregados com treinamentos relacionados às normas de certificação, padrões operacionais e compulsórios ligados à legislação;
- o Controle da legislação: identificação e controle da legislação aplicável ao segmento florestal;
- o Redução dos índices de acidentes;

Os resultados retratados na pesquisa pretendem contribuir para melhor compreensão das mudanças e dos benefícios adquiridos com a certificação, auxiliando o SGSSO na busca de uma maior interação dos processos, na intenção de desenvolver trabalhos que proporcionem maior conscientização dos colaboradores com relação ao comportamento seguro.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, L. G.; FRANÇA, A. C. L. **Estratégias de Recursos Humanos e Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho: O Stress e a Expansão do Conceito de Qualidade Total.** Revista de Administração. USP. v. 33, p.40-51. São Paulo, 1998.

CALARGE, F. A.; LIMA, P. C. **Da abordagem do TQM (Total Quality Management) Ao GQM (Global Quality Management):** a inserção e utilização da metodologia do projeto axiomático no desenvolvimento de modelos de gestão sistêmica da qualidade. Gestão & Produção, v. 8, n. 2, p. 196-213, 2001.

CAMPOS, V. F. **TQC Controle da Qualidade Total no estilo japonês.** 2. ed. Nova Lima: INDG TecS. 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos Novos Tempos.** 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos na organização.** 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.



CHIAVENATO, Idalberto. **Os novos paradigmas:** Como as Mudanças estão mexendo com as Empresas. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

CRUZ, Tadeu. **Sistemas, Organização & Métodos:** estudo integrado orientado a processos de negócio sobre organizações e tecnologias da informação. Introdução à gerência do conteúdo e do conhecimento. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

FERREIRA, M. C. **Qualidade de vida no trabalho:** uma abordagem centrada no olhar dos trabalhadores. 2. ed. Brasília: Paralelo 15, 2012.

FILHO, A. N. B. **Segurança do trabalho & Gestão Ambiental.** 4 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

LACOMBE, Francisco & Heilborn, Gilberto. **Administração:** Princípios e Tendências. 1 ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

MARCONI, M. A.; Lakatos, E. M. **Técnicas de Pesquisa:** planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2015.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos:** do operacional ao estratégico. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MORAES, G. **Legislação de Segurança e Saúde Ocupacional.** 1Ed. Rio de Janeiro: Gerenciamento Verde, 2008.

OHSAS 18001: especificação para sistemas de gestão da segurança e saúde no trabalho. São Paulo. 2007.

OHSAS 18002. Sistemas de gestão da segurança e saúde no trabalho – diretrizes para a implementação da OHSAS 18001. São Paulo. 2007.

POZO, Hamilton; TACHIZAWA, Elio Takeshy. **Qualidade de vida no Trabalho nas Micro e Pequenas Empresas como Vantagem Competitiva.** Reuna, 2016. Disponível em: <http://revistas.una.br/index.php/reuna/article/view/824>

SILVA, D.C. **Um sistema de gestão da segurança do trabalho alinhado à produtividade e à integridade dos colaboradores.** Juiz de Fora: Universidade Federal de Juiz de Fora; 2009. Disponível em: http://www.ufjf.br/ep/files/2014/07/2006_3_Diogo-Cortes.pdf



SZYSZKA, Irene. **Implantação de Sistemas da Qualidade ISO e Mudança Organizacional**. Porto Alegre, 2001.