

IMPLANTAÇÃO DA NORMA OHSAS 18001 EM UMA EMPRESA DE ENERGIA EÓLICA

Jainara Alves de Carvalho¹

Maria Valéria Pereira de Araújo²

RESUMO

A criação do PROINFA em 2004 atraiu empresas multinacionais para ampliar e diversificar a matriz energética brasileira através de fontes renováveis como energia eólica, biomassa e Pequenas Centrais Hidrelétricas (PCH's). A Alfa engenharia foi uma empresa Alemã que veio para o Brasil atraída pelos benefícios do PROINFA em 2006 e construiu dois parques eólicos no litoral do Ceará. Quando chegou ao Brasil a empresa tinha um sistema de gestão de saúde e segurança do trabalho que não era certificado internacionalmente e se manteve sem acidentes com afastamento por mais de 05 anos a partir do início de suas operações, até que em 2013 ocorreu um acidente com afastamento envolvendo um trabalhador terceirizado gerou uma taxa de frequência de 8.3. Carla Damares, Diretora Geral, encontra-se assim diante de um dilema: adotar um controle mais rígido no sistema de gestão atual ou solicitar uma certificação internacional?

Palavras-chave: Sistema de Gestão. OHSAS 18001. Gerenciamento de Contratadas. Certificação. Controle de riscos.

DEPLOYMENT OF OHSAS 18001 STANDARD IN A WIND ENERGY COMPANY

ABSTRACT

The creation of PROINFA in 2004 attracted multinational companies to expand and diversify the Brazilian energy market from renewable sources such as wind, biomass and small hydroelectric plants (PCH). Alfa Engenharia was a German

¹ Acadêmica do Curso de Sistema de Gestão Integrada: Segurança do Trabalho, Meio Ambiente, Saúde no Trabalho e Qualidade do Centro Universitário do Rio Grande do Norte (UNI-RN). E-mail: jainara.belo@gmail.com

² Professora orientadora do Curso de Sistema de Gestão Integrada: Segurança do Trabalho, Meio Ambiente, Saúde no Trabalho e Qualidade do Centro Universitário do Rio Grande do Norte (UNI-RN). E-mail: valeriaaraujofrn@gmail.com

company that came to Brazil attracted by the benefits of PROINFA in 2006 and built two wind farms in Ceará coast. When arrived in Brazil the company had a work health and safety management system that was not certified internationally and remained without lost-time accidents for more than 05 years , in 2013 occurred an lost time injury accident involving a contractor worker generating a frequency injury rate by 8.3. Carla Damares, General Director, faced up a dilemma: adopt a more rigid control in the current management system or to request an international certification?

Keywords: Management System. OHSAS 18001. Contractor Management. Accreditation. Risk Control.

1 INTRODUÇÃO

A Alfa Engenharia é uma empresa geradora de energia que atua na Alemanha, Estados Unidos e Brasil entregando energia limpa através de fontes renováveis. A Alfa desenvolveu seus primeiros projetos em 1993, a partir da construção de Pequenas Centrais Hidrelétricas e usinas eólicas na Alemanha, tendo posteriormente expandido seu portfólio para Estados Unidos em 2003 e Brasil em 2006, sempre atuando no segmento de geração de energia renováveis através de fontes não poluentes.

A unidade de negócios Brasil com sede em São Paulo, tem dois parques eólicos localizados no Ceará, que alcançaram índice zero de acidentes de trabalho com afastamento entre os anos de 2009 e 2013, de acordo com os indicadores da taxa de frequência de incidentes adotados pela companhia para avaliar o desempenho em Saúde e Segurança do Trabalho. Em 2013 um acidente ocorreu em um desses empreendimentos provocando o afastamento da vítima de suas funções laborais durante 15 dias.

A Direção da unidade de negócios entendeu que existiram falhas no gerenciamento de saúde e segurança, uma vez que a unidade Brasil sempre apresentou alta performance, e até a ocorrência desse acidente estava há 05 anos sem acidentes com afastamento.

Depois do acidente, a unidade passou a considerar a possibilidade de fazer uma revisão no gerenciamento de Saúde e Segurança do Trabalho e entendeu que uma certificação de norma internacional poderia elevar o nível de controle em Saúde

e Segurança sobre o sistema já existente, uma vez que o processo de implantação dessas normas exige requisitos mais rígidos quanto a controles estabelecidos e o engajamento de todos os funcionários. Por outro lado alguns gerentes opinaram que seria um custo muito alto para a companhia, apesar de reconhecerem que uma certificação de norma internacional contribuiria para elevar o nível da cultura de segurança.

A Gerente Geral da Alfa no Brasil, Carla Damares, solicitou a área de Segurança no Trabalho para apresentar as vantagens e desvantagens de implantar uma certificação aceita internacionalmente, ou permanecer com o sistema de gestão já existente.

2 A EMPRESA

A Alfa Engenharia é uma empresa geradora de energia fundada em 1990 que atua na Alemanha, Estados Unidos e Brasil entregando energia limpa através de fontes renováveis.

A companhia tem seu escritório matriz na Alemanha, onde desenvolveu seus primeiros projetos de energia renovável com a implantação de Pequenas Centrais Hidrelétricas (PCH's), passando posteriormente a desenvolver plantas eólicas. Em seu portfólio, constam projetos de cunho sustentável que atende as necessidades da sociedade atual de preservar ao máximo os recursos naturais existentes a fim de garantir a sustentabilidade das futuras gerações. Toda a sua equipe técnica pesquisa o desenvolvimento de soluções inovadoras visando o aproveitamento dos recursos naturais existentes sem esgotá-los e sem causar impactos negativos nas áreas de influência direta de seus empreendimentos.

Em 1993 um acidente relacionado a trabalho em altura ocorreu na Alemanha levando um colaborador a óbito. Na ocasião um engenheiro civil estava coletando dados em uma torre anemométrica a mais de 30 metros de altura quando caiu e foi a óbito. Esse acidente de grande magnitude repercutiu negativamente para a imagem da companhia, fato que levou a Gerência Corporativa de Saúde e Segurança do Trabalho a adotar controles mais rígidos em todas as unidades de negócio, incluindo a elaboração de procedimentos, treinamentos e indicadores de desempenho para melhorar o índice global de segurança, como também o desenvolvimento e

implantação de uma política global de Saúde e Segurança e Meio Ambiente que evidenciasse o compromisso da empresa com a prevenção de acidentes.

A Alfa engenharia abriu sua primeira subsidiária nos Estados Unidos em 2003, inovando através da implantação de duas Pequenas Centrais Hidrelétricas que faziam uso de áreas de irrigação já existentes, sem construir barragens. A abertura dessa unidade de negócios já contou com a orientação de atender a nova política global de segurança do trabalho que havia sido lançada pela matriz Alemã e também desenvolveu procedimentos e sistema de segurança para suas unidades operacionais.

A organização decidiu ingressar no mercado brasileiro atraída pelos benefícios do Programa de Incentivo às Fontes Alternativas de Energia Elétrica (Proinfa). O Proinfa foi instituído no ano de 2004, através do Decreto 5.205 com o intuito de ampliar a matriz energética nacional através do incentivo às fontes de energia renováveis como eólica, biomassa e pequenas centrais hidrelétricas (PCH).

A unidade de negócios Brasil-SP, iniciou as suas atividades no mercado brasileiro no ano de 2006. Atualmente a unidade de negócios Brasil-SP é o escritório matriz da Alfa onde estão localizados os setores administrativos, financeiros e alta administração da companhia. De lá são administrados dois parques eólicos localizados no Ceará, que tem capacidade de geração de 75 Mw/mês. Esses empreendimentos, classificados como sendo de grau de risco 03 de acordo com as normas do Ministério do Trabalho e Emprego, alcançaram alta performance em saúde e segurança sendo praticados por funcionários diretos e contratados desde a época do início de suas operações até setembro de 2013 quando comparados aos indicadores de desempenho estabelecidos pela companhia.

O principal objetivo do programa era aumentar a segurança no abastecimento de energia elétrica de país, a partir da promoção da diversificação da Matriz Energética Brasileira, garantido assim que o Brasil teria energia suficiente para fomentar o seu desenvolvimento industrial, além de valorizar as potencialidades regionais relacionadas aos vários tipos de energias renováveis. Um exemplo disso é que alguns estados do litoral brasileiro como Rio Grande do Norte, Pernambuco, Ceará, Paraíba e Rio Grande do Sul que apresentavam dados de ventos consistentes de acordo com o mapa eólico nacional foram os pioneiros na implantação de usinas eólicas e obtiveram suas concessões nos leilões de energia, já estados com produção de cana de açúcar como o Rio Grande do Norte, foram

beneficiados com subsídios para instalar usinas e gerar energia através do bagaço da cana.

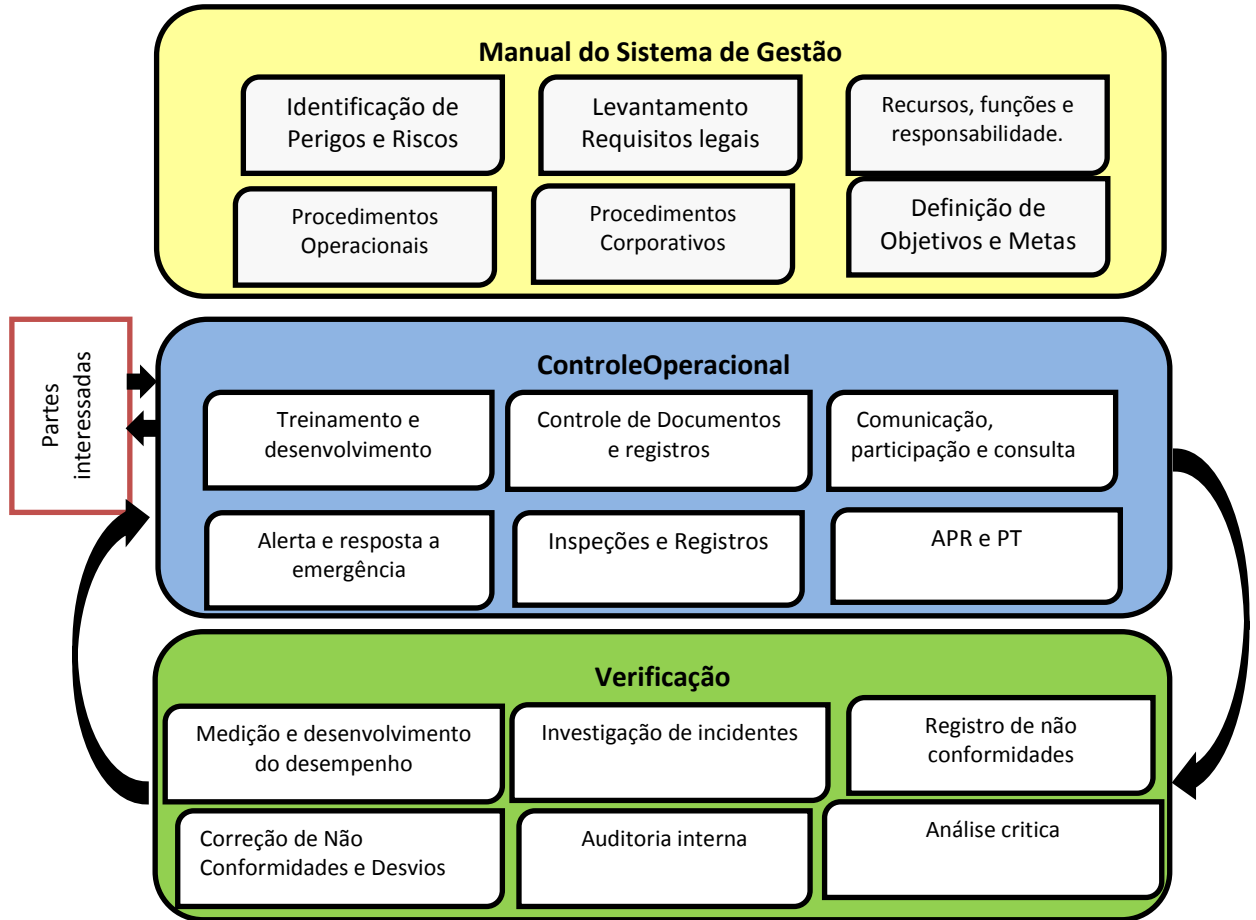
O Ministério de Minas e Energia (MME) foi responsável por definir as diretrizes e premissas de implantação do programa, bem como a definição do valor econômico de cada tipo de fonte renovável, já à Eletrobrás, coube o papel de principal executora e gestora do programa, sendo responsável por firmar os contratos de compra e venda de energia. A Eletrobrás estabeleceu que o valor pago pela energia elétrica gerada pelos novos empreendimentos seria rateada entre todas as classes consumidoras finais atendidas pelo Sistema Interligado Nacional (SIN) à exceção dos consumidores finais de baixa renda, cujo consumo é igual ou inferior a 80 Kwh/mês. Toda a energia gerada a partir dos benefícios do Proinfa, tem garantia de contratação mínima pelo prazo de 20 anos.

Uma outra face do programa foi o desenvolvimento do viés sustentável no Brasil, uma vez que o governo estava ampliando a matriz energética a partir do fomento de empreendimentos de geração de energia limpa, essencial para garantir o futuro das próximas gerações. Esse também foi um ponto determinante para atrair tantas empresas estrangeiras como a Alfa engenharia para investir no Brasil, especialmente no segmento eólico, uma vez que o Brasil ainda não tinha essa tecnologia para desenvolver projetos, ao contrário de países da Europa, já tão experientes nesse tipo de inovação.

3 O SISTEMA DE GESTÃO DE SAÚDE E SEGURANÇA NO TRABALHO NA EMPRESA

Quando ingressou no Brasil em 2006, a Alfa Engenharia já tinha um Sistema de Gestão de Segurança do Trabalho, apesar desse sistema não ter uma certificação oficial de normas internacionais, seguindo assim a política de Saúde e Segurança e Meio Ambiente global da companhia. Todos os procedimentos internos consideravam o protocolo internacional de Saúde e Segurança da organização e as especificidades da legislação brasileira aplicada à construção, operação e manutenção de parques eólicos conforme identificado na figura 1.

Figura 1 – Fluxograma do Sistema de Gestão de saúde e segurança do trabalho



O Fluxograma da figura, apresenta a dinâmica e estrutura do sistema de gestão composto de três etapas: a etapa do manual do sistema, a etapa do controle operacional e a da verificação. O primeiro passo da primeira etapa, representa o processo de identificação de perigos e riscos, contando com a elaboração de uma matriz que detalha inclusive todos os riscos inerentes às atividades laborais da área de operações desempenhadas por terceirizados, contratados e visitantes e o grau de risco inerente às suas atividades conforme modelo na figura 2.

Figura 2 – Matriz de Perigos e Riscos

DESCRIÇÃO DA ATIVIDADE	ABRANGÊNCIA			CARACTERIZAÇÃO DO PERIGO					AVALIAÇÃO DO RISCO			
	TIPO	FUNÇÕES	POP	CÓD	PERIGO	AGENTE	FUNTE	FATOR HUMANO	RISCO	P	C	Classificação
1. Limpeza das sala, corredores, cozinha e banheiros	R	Assistente de serviços gerais	C,S	E001	Layout inadequado	Ergonômico	Arranjo de mobiliário	Biometria. Falta de atenção.	Bater-se contra, postura inadequada	Raro	Menor	Baixo
1. Limpeza das sala, corredores, cozinha e banheiros	R	Assistente de serviços gerais	C,S	E008	Postura inadequada	Ergonômico	Má postura	Vícios de posturas inadequadas.	Lombalgias, postura inadequada, DORT	Improvável	Menor	Baixo
2. Recolhimento do lixo	R	Assistente de serviços gerais	C,S	B001	Contato com lixo sanitário	Biológico	Lixo	Alergia, sensibilidade. Treinamento deficiente. Falta de conhecimento ou não cumprimento sobre uso de PEI.	Contaminação biológica	Improvável	Moderado	Moderado
2. Recolhimento do lixo	R	Assistente de serviços gerais	C,S	Q005	Contato com lixo contaminado com produto químico	Químico	Lixo	Falta de conhecimento sobre produtos químicos. Alergia, sensibilidade ao produto. Treinamento deficiente	Dermatites de contato, intoxicação, reação alérgica	Improvável	Menor	Baixo
2. Recolhimento do lixo	R	Assistente de serviços gerais	C,S	A001	Queda de mesmo nível	Acidente	Degraus, Desnível, Desorganização local de trabalho, Piso molhado	Desobediência a sinalização de segurança. Falta de atenção.	Escoriações, cortes, fraturas, luxação, torção	Improvável	Moderado	Moderado

Após esse processo é realizado o levantamento de toda a legislação aplicável de Saúde e Segurança a nível municipal, estadual e federal para verificar a conformidade das unidades operacionais e eventuais necessidades de adequação, bem como a definição de recursos, responsabilidades e atribuições de cada funcionário da empresa dentro do sistema e são estabelecidos os procedimentos e documentos do sistema que se referem ao processo de desempenho das atividades de acordo com as normativas de Saúde e Segurança alinhadas às especificidades da geração de energia eólica. É ainda nessa fase de planejamento que são definidos os objetivos e metas do sistema, os quais devem ser avaliados anualmente para mensurar o desempenho da organização em Saúde e Segurança do Trabalho. A avaliação dos objetivos e metas deve ocorrer pelo menos duas vezes ao ano durante a reunião de análise crítica com a presença da Alta Administração da empresa para verificar a performance dos indicadores estabelecidos, as não conformidades e desvios do sistema e tomar decisões que contribuam para a melhoria contínua com a finalidade de garantir a saúde e o bem estar dos trabalhadores.

A segunda etapa do sistema de gestão refere-se ao controle operacional e na prática corresponde à aplicação da fase de planejamento. Nessa fase são definidos os treinamentos necessários para que as atividades operacionais sejam realizadas de forma adequada e sem riscos aos profissionais, em razão da natureza da atividade de geração de energia. Os funcionários são treinados de acordo com as ordens de serviço aplicáveis à suas funções e até mesmo aqueles que não eram regidos sobre a Norma Regulamentadora 10 – Atividades e Serviços em áreas energizadas, principal atividade de riscos da empresa, eram orientados à realizar as demais atividades administrativas e rotineiras considerando sempre todos os riscos aplicáveis às suas funções.

Também nesse momento eram estabelecidos os planos de emergência de acordo com as diretrizes apontadas na matriz de risco, como também a realização de inspeções nas áreas operacionais. A organização utilizava duas ferramentas para fazer a análise de riscos antes das atividades não rotineiras: Análise Preliminar de Risco (APR) e Permissão do Trabalho (PT). A APR consistia em fazer uma análise completa de riscos para atividades que eram realizadas de forma eventual, essa ferramenta consistia em associar riscos e estabelecer controles para cada etapa da nova atividade, já a PT era uma autorização especial dada pela empresa para

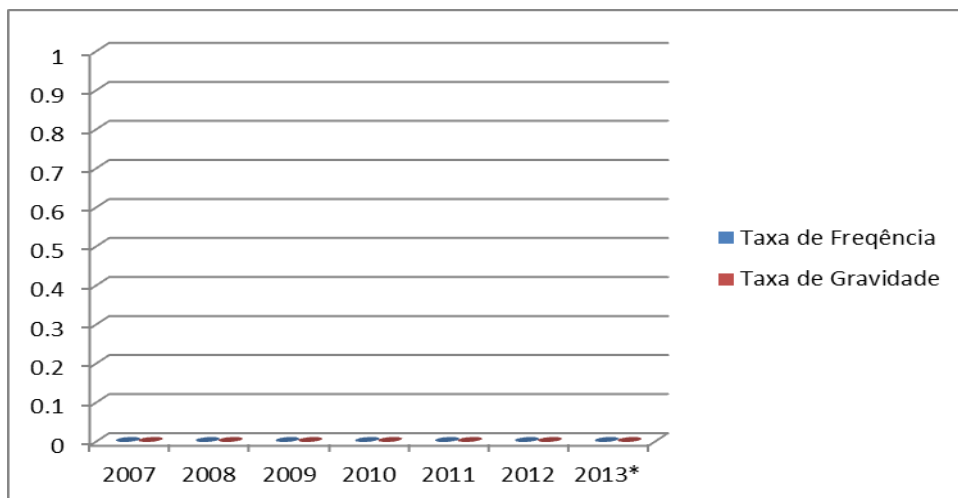
realizar trabalhos classificados como alto risco. Nesses casos o supervisor da área operacional juntamente com um profissional da área de segurança deveriam ser responsáveis por liberar a atividade.

A terceira e última etapa do sistema consiste na verificação das atividades realizadas na fase do controle operacional e sua conformidade relacionada aos parâmetros estabelecidos na fase de planejamento. É nessa fase que se verifica a eficácia do sistema, e se o planejamento está ajustado à prática dos processos realizados. Todas as não conformidades encontradas e acidentes ocorridos deveriam ser documentados, investigados e apresentar ações corretivas para mitigar o problema de acordo com o estabelecido no fluxograma do Sistema de Gestão de Segurança, porém nem todas as não conformidades que servem para prever falhas, eram documentadas e a organização só registrava as falhas e desvios quando eles incorriam em acidentes. Como não havia fiscalização realizada por órgãos certificadores das não conformidades a área de segurança não adotava a sistemática preventiva de tratá-las de forma a evitar acidentes e só investigavam acidentes que já tinham ocorrido. Também era requerido pela área Corporativa de Saúde e Segurança do Trabalho que pelo menos duas vezes ao ano, todos os departamentos da empresa e os serviços prestados por fornecedores permanentes fossem auditados de acordo com as normas e procedimentos de Saúde e Segurança do Trabalho. Na prática as auditorias realizadas nas empresas contratadas obedeciam o cronograma proposto, no entanto, faziam somente a verificação documental do cumprimento da legislação aplicável de Segurança do Trabalho e não verificavam se a realização das atividades in loco estava sendo feita conforme procedimento estabelecido pela companhia. A ausência da verificação da conformidade das atividades práticas que eram realizadas na planta operacional pelas contratadas também prejudicava o processo de identificação de riscos, pois não permitia identificar alguns riscos que só eram visualizados no momento em que o colaborador terceirizado estava realizando suas atividades laborais. Podemos citar um exemplo disso com relação à atividade de manutenção de turbinas: durante a manutenção de uma turbina eólica, a porta que dá acesso ao local precisa ficar aberta e isso facilita o risco de um animal peçonhento entrar e atacar os colaboradores, mas isso só é perceptível quando você avalia o ambiente em que a atividade está sendo realizada e encontra riscos adicionais. Durante o processo de auditoria de contratadas algumas empresas terceirizadas, ainda questionavam sobre

a necessidade de cumprir os requisitos adicionais de segurança do trabalho exigidos pela contratante pois estes não estavam previstos em lei. Um exemplo disso é que a solicitação de treinamento de direção defensiva não era atendido pelas empresas terceirizadas, pois seus funcionários não eram contratados como motoristas, embora dirigissem à serviço da empresa. Ainda sobre a gestão de empresas terceirizadas, durante a contratação de empresas que prestavam serviços eventuais, o controle na exigência de requisitos de segurança não era cumprido conforme procedimento, pois muitas vezes havia dificuldade de encontrar fornecedores que atendessem às exigências do sistema de gestão da empresa.

Ainda durante a fase de verificação eram monitorados os indicadores Taxa de Frequência e Taxa de Gravidade mostrados no Gráfico 1 abaixo. Eles medem o número de dias perdidos e debitados em detrimento do número de acidentes pela quantidade de horas trabalhadas na companhia.

Gráfico 1 – Indicadores de Segurança



A partir dos dados informados, pôde-se perceber que a companhia desenvolveu um sistema não certificado internacionalmente que permaneceu sem acidentes com lesão ao trabalhador por cinco anos e oito meses.

Em razão da empresa não ter uma certificação internacional, não havia uma obrigatoriedade de evidenciar a realização de reuniões de análise crítica com a alta administração para discutir os resultados encontrados na etapa de verificação. Dessa forma os desvios e não conformidades encontrados nos processos de auditoria, eram discutidos de forma eventual longe da presença de um fórum que

tomasse decisões no sentido de avaliar a performance dos indicadores e garantir a melhoria contínua do sistema. Embora fosse prevista no planejamento anual do sistema, a reunião de análise crítica sempre esbarrava na falta de tempo de todos os envolvidos e na facilidade da comunicação através de e-mails e telefonemas.

A empresa adotava o sistema descrito sem a ocorrência de acidentes deixando de seguir assim alguns pré-requisitos normativos desde o início de sua operação em 2008 até 2013.

Porém, em setembro de 2013, um vigilante caiu de sua motocicleta quando foi abastecer um veículo em uma cidade próxima ao parque eólico e teve arranhões e escoriações severas, a vítima era trabalhador terceirizado e ficou afastado de suas funções laborais durante 15 dias. Esse acidente elevou a taxa de frequência da companhia de 0 para 8.6 naquele mês e impactou negativamente na performance de Segurança do Trabalho da Alfa Brasil, que foi altamente questionada pela Presidência da Matriz Alemã.

O Presidente da unidade de negócios da Alemanha decidiu enviar o Gerente Global de Saúde e Segurança do Trabalho para conduzir o processo de investigação do acidente ocorrido na unidade Brasil com a finalidade de identificar as reais causas do acidente.

Após a conclusão do relatório investigativo, foram apontadas duas causas para a ocorrência do acidente. A primeira foi relacionada à falha no gerenciamento de empresas contratadas e a segunda vinculada à falta de total rigor no cumprimento dos procedimentos operacionais conforme descrição apresentada nos trechos do relatório.

“Sobre a falha no gerenciamento de empresas contratadas, pode-se afirmar que apesar da conferência do sistema documental e do cumprimento de requisitos legais ser realizado no processo de auditoria pelo menos 2 vezes ao ano, o processo de verificação e fiscalização das atividades in loco, ou seja, no exato momento em que estavam sendo realizadas, não estavam sendo feitas pela equipe de segurança do trabalho local da Alfa, e, por conseguinte passou despercebido a necessidade de alguns treinamentos e aquisição de alguns equipamentos imprescindíveis para a realização do trabalho”

A segunda causa apontada pela comissão de investigação foi que apesar de ter um sistema de gestão documentado,

“não havia a exigência de registros de não conformidades e desvios ocorridos, bem como fiscalização do cumprimento dos procedimentos com tanto rigor, uma vez que o sistema não era certificado por nenhum órgão acreditador em matéria de Saúde e Segurança do Trabalho”.

Outra informação extraída do relatório foi que: “a ausência de reuniões periódicas com o corpo gerencial para discutir as falhas de segurança de cada departamento da empresa, incluindo o gerenciamento de empresas contratadas, contribuía para a uma falha no controle de riscos”.

O relatório conclusivo do processo investigativo foi apresentado à Diretora Geral da Unidade Brasil, Carla Damares, que acatou os dados apresentados no documento e entendeu que existiram falhas no gerenciamento de saúde e segurança do trabalho, uma vez que a unidade Brasil sempre apresentou alta performance, e até a ocorrência desse acidente, a empresa apresentava ótimos resultados.

Em novembro de 2013, Carla Damares reuniu todo o corpo gerencial da unidade da Alfa Brasil para apresentar o relatório conclusivo. Durante a reunião foi discutido por Carla e pelos demais gerentes que o Sistema de Gestão de Saúde e Segurança do Brasil necessitava de um acompanhamento rigoroso para cumprir as normativas, pois todos os controles de saúde e segurança do trabalho não estavam sendo implementados conforme planejado, uma vez que sempre esbarravam na justificativa da não obrigatoriedade, e que uma alternativa para solucionar a questão seria implantar a certificação de uma norma internacional que poderia elevar o nível e melhorar as práticas do sistema, uma vez que o processo de implantação dessas normas exige requisitos mais rígidos quanto a controles estabelecidos e o engajamento de todos os funcionários, e a conferência do cumprimento de todos esses procedimentos através de uma auditoria externa, realizada por organismo certificador independente. Por outro lado, alguns gerentes opinaram que seria um custo muito alto para a companhia, apesar de reconhecerem que uma certificação de norma internacional contribuiria para elevar o nível da cultura de segurança e valorizar a empresa.

4 O PROBLEMA

Diante dos fatos apresentados a Gerente Geral da Alfa no Brasil, Carla Damares, entendeu que precisava implementar soluções a fim de melhorar o gerenciamento das empresas contratadas em matéria de saúde e segurança do trabalho, bem como aumentar o rigor do cumprimento dos processos e procedimentos a fim de evitar que novos acidentes acontecessem nos parques eólicos do Brasil. A partir disso, foi solicitado à Gerente de Saúde e Segurança do Trabalho que apresentasse uma proposta contendo todas as vantagens de continuar com o sistema antigo sem custos adicionais e solicitar mais engajamento do corpo gerencial nas questões de Segurança do Trabalho para resolver a questão, ou buscar uma certificação internacional rigorosa, que obrigatoriamente adequaria todos os processos da empresa aos melhores padrões de segurança do trabalho, porém com custos elevados.

5 NOTAS DE ENSINO

Objetivos de aprendizagem:

Ao ler o caso os alunos deverão ser capazes de atingir os seguintes objetivos:

- a) Como funciona, etapas e dificuldades da implantação do Sistema de Gestão de Saúde e Segurança do Trabalho.
- b) Aprender a identificar as fragilidades de um sistema de gestão principalmente no tocante das contratadas.
- c) Refletir sobre a necessidade de manter um sistema de gestão próprio com etapas bem definidas e complexas ou solicitar uma certificação internacional para reduzir os riscos.

Obtenção dos dados: Os dados sobre a criação do PROINFA foram coletados no website do Ministério de Minas e Energia. Já sobre a Alfa Engenharia, apesar dos nomes das empresas e personagens serem fictícios, os dados coletados na própria empresa são reais e foram obtidos a partir da verificação in loco de planilhas e documentos do arquivo interno da companhia.

Questões para discussão:

1. Como funciona um sistema de gestão de saúde e segurança do trabalho e quais suas principais etapas?
2. Qual o papel das empresas contratadas dentro de um sistema de gestão de saúde e segurança do trabalho? Elas podem influenciar no desempenho?
3. Debata sobre a importância de uma certificação internacional em Saúde e Segurança do Trabalho e quais os principais benefícios que poderia trazer para uma empresa.

Os alunos podem iniciar a discussão do caso debatendo sobre o que é um Sistema de Gestão de Saúde e Segurança do Trabalho e como ele funciona.

As organizações estão cada vez mais interessadas em atingir e demonstrar uma boa performance através do controle e contenção de riscos associados às suas atividades, alinhados à sua política e aos seus objetivos de Saúde e Segurança. Atualmente as discussões de Saúde e Segurança do Trabalho vêm cada vez mais superando o limiar da disponibilização de EPI's e treinamentos para garantir um ambiente laboral seguro e saudável para se debruçar sobre análises de performance e desenvolvimento de melhoria contínua a fim de garantir os melhores resultados para a saúde da empresa. Garantir um ambiente laboral seguro e saudável é além de tudo um requisito legal para todas as empresas, independentemente do setor econômico ou da finalidade da mesma. Essa questão pode ainda afetar sua imagem e competitividade, pois o quesito Segurança do Trabalho se tornou objeto de valoração da empresa. O desenvolvimento da Segurança do Trabalho implica antes de tudo em valorizar e zelar pela integridade física dos funcionários, além de estimulá-los a produzir mais de forma segura.

É a partir dessas concepções que se desenvolvem os Sistemas de Gestão. Conforme definição do Manual da Fundação Nacional da Qualidade (2014) Um "Sistema de gestão é um conjunto de práticas padronizadas, logicamente interrelacionadas com a finalidade de gerir uma organização e produzir resultados".

Quando a empresa decide implantar um Sistema de Gestão, independentemente de seu conteúdo, não existe obrigatoriedade de que este seja certificado, ou seja, a padronização de processos não requer a conferência por um organismo certificador credenciado internacional, no entanto, requer um

cumprimento rigoroso de todos os processos estabelecidos e o comprometimento do time gerencial para que atinja os resultados propostos.

O Sistema de Gestão de Saúde e Segurança do Trabalho é uma ferramenta de sistematização e otimização das atividades desenvolvidas pela empresa, com base na norma OHSAS 18001:2007, que funciona como estrutura de trabalho assegurando as melhores práticas laborais para garantir o aprimoramento dos processos internos e a promoção da saúde e bem estar dos colaboradores.

A implantação desses sistemas são primordiais para valorizar seus funcionários e obter seu comprometimento com os valores da empresa, como busca pela inovação e melhoria contínua, que são elementos utilizados como diferenciais competitivos para qualquer empresa.

A partir das práticas adotadas pela empresa Alfa Engenharia antes de seu processo de certificação na norma OHSAS 18001:2007, constata-se que as análises e auditorias são ferramentas essenciais para avaliar o desempenho, no entanto, não são suficientes para garantir uma gestão eficaz de segurança. É preciso sistematizar os processos com a implantação de controles que permitam que a organização planeje suas metas, corrija suas falhas, auto avalie seu desempenho e melhore continuamente.

O modelo adotado pelos sistemas de gestão baseados na norma OHSAS 18001, sendo eles certificados ou não, obedece ao ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act), que é uma sigla proveniente do Inglês e significa: Planejar, Fazer, verificar e Agir. Pode-se observar que o fluxograma da empresa Alfa antes da certificação já seguia essa sistemática dentre suas etapas, porém não a cumpria efetivamente, o que ocasionou um acidente grave, a partir da falha no controle de seus riscos. Os itens estabelecidos nas etapas Manual do Sistema de Gestão e Controle Operacional compreendem as fases de planejar e fazer através das ações de identificação de riscos, levantamento de requisitos legais, mapeamento de processos, estabelecimento de funções e responsabilidades e procedimentos documentados, realização de auditorias e inspeções. Já a etapa de verificação do fluxograma compreende o item Verificar do ciclo PDCA, é nela que serão verificados os registros de incidentes, não conformidades e eficácia das ações corretivas provenientes desses eventos, como também serão avaliados os objetivos e metas da organização nas reuniões de análise crítica com a presença da alta administração. O item Agir do PDCA não está claramente descrito no fluxograma do Sistema de Gestão de Saúde

e Segurança da Alfa Engenharia, mas pode-se dizer que são as decisões implementadas pela organização para tratar os desvios do sistema e promover a melhoria contínua.

Para que um Sistema de Gestão de Saúde e Segurança do Trabalho seja eficiente é necessário que haja colaboração de todos que interagem com ele, desde seus colaboradores diretos, fornecedores de suprimentos e empresas contratadas fornecedoras de serviço. Todos que interagem com o sistema são parte dele, e não se pode adotar um nível diferente de avaliação e controle de saúde e segurança para empregados terceirizados, uma vez que a empresa é corresponsável por todos aqueles que desempenham atividades laborais dentro de seus estabelecimentos, pois eles também contribuem diretamente para a performance do sistema. É preciso que colaboradores diretos e terceirizados estejam alinhados quanto ao cumprimento dos procedimentos do sistema como também cientes de que suas atividades se complementam para que a companhia possa atingir os resultados esperados, ao mesmo tempo a empresa não pode afrouxar os controles relacionados ao cumprimento dos requisitos de segurança por parte de suas terceirizadas por não enxergá-las como protagonistas em suas atividades e/ou se isentar de fiscalizar todos os processos em que as mesmas estão inseridas por pressupor que elas têm obrigação de fazê-lo. Isso compromete a eficiência do Sistema de Gestão por falta de observação da etapa Checar (Check) do PDCA, pois uma vez que não se verifica a conformidade dos processos e procedimentos deixa-se de aferir a maneira como estão sendo realizados, deixando passar despercebida a presença de perigos e riscos inerentes aos mesmos que podem causar acidentes. Muitas vezes um procedimento sobre o uso de determinado equipamento de uma planta operacional descreve de forma eficaz as etapas de sua operação, no entanto, se esse procedimento não for comunicado e disponibilizado para treinamento de quem o manuseia, a interpretação poderá ser diferente a partir da percepção de cada funcionário, tornando extremamente importante a verificação das atividades realizadas por cada colaborador da empresa, seja ele direto ou terceirizado.

Outro motivo muito comum adotado pelas empresas para “isentar” suas terceirizadas de cumprir com as premissas de segurança é o fato de interpretar que custos com segurança provocarão aumento no orçamento e poderão causar desistência da oferta do serviço. Isso pode não fazer sentido nas áreas urbanas com

grande disponibilidade de fornecedores, mas faz toda a diferença para aquelas empresas que estão situadas em locais remotos e têm dificuldade de encontrar fornecedores que se disponham a ir até suas instalações. Essa permissividade feita no formato de “vista grossa” às normas de segurança do trabalho é na verdade um problema imperceptível à priori, mas podem desencadear grandes acidentes para uma empresa pelo acúmulo de irregularidades e por conseguinte ausência de controle dos riscos.

Apesar da evolução das relações de trabalho terem evoluído desde a revolução industrial, especialmente no Brasil, com a criação da Consolidação das Leis de Trabalho – CLT e posteriormente das Normas Regulamentadoras - NR's na década de 70, ainda encontramos algumas empresas , principalmente aquelas de pequeno porte, que operam na condição de prestadores de serviço, adotando posturas mínimas para garantir a boa gestão de Saúde e Segurança de seus funcionários. É comum que façam o que é minimamente necessário sem foco na real identificação de riscos e implantação dos controles associados aos mesmos. Ainda não foi assimilado pela maioria das empresas brasileiras que as interrupções decorrentes de acidentes ou doenças de trabalho representam um prejuízo para toda a sociedade, pois impõem mais gasto no programa de seguridade social do governo, e das próprias empresas que têm prejuízos com paralizações e indenizações, além do clima de apreensão que se forma depois de um acidente e afeta os funcionários sob um clima de tensão e medo de se envolverem em um novo acidente, tal qual aconteceu com o colega.

No caso da Alfa Engenharia a ausência da abrangência de controles de Saúde e Segurança às suas contratadas, onde não foram identificados todos os riscos inerentes ao trabalho das mesmas, contribuiu para que um acidente com afastamento acontecesse e afetasse negativamente os indicadores de desempenho da empresa.

Assim, como entendimento sobre a importância do gerenciamento da totalidade dos riscos no ambiente de Trabalho , os alunos podem compreender que a gestão adequada de riscos tem como principal finalidade garantir que todo trabalho tem o direito de realizar sua atividade laboral em um ambiente de trabalho salubre, livre de riscos, que garanta a sua integridade física mental e bem estar. Pode-se dizer também que o gerenciamento de riscos pode trazer ainda uma série de benefícios para as organizações que vai além do cerne da saúde de seus

funcionários. Tendo seus riscos ambientais gerenciados, a empresa adota uma postura preventiva, pois a partir dos riscos controlados, é natural que haja uma ocorrência menor de acidentes, e por conseguinte não haverá perdas com despesas de patrimônio, equipamentos e possíveis paralisações. Um outro fator positivo é que um ambiente laboral livre de incidentes, contribui para a boa imagem da empresa e agrega valor econômico a mesma. Talvez seja por isso que as certificações oficiais como ISOS, OHSAS, e tantas outras normas têm sido implantadas cada vez com mais frequência pelas organizações, pois a adoção dos sistemas de gestão recomendados por estas normas, além de implementar trâmites oficiais obrigatórios para conferência e a adesão compulsória de todos os funcionários, também representam um reconhecimento oficial de que as empresas controlam e monitoram práticas e processos eficientes no ambiente laboral. Embora tenhamos verificado que é possível implantar Sistemas de Gestão não certificados nas empresas, os mesmos acabam por esbarrar no não cumprimento de todas as suas premissas pela ausência subjetiva de necessidade de verificação da conformidade e apuração dos desvios, como também das tratativas de informações gerenciais que poderiam tornar-se decisões administrativas. Utilizando ainda como exemplo o papel que as empresas terceirizadas têm dentro de um Sistema de Gestão, muitos são os casos em que os profissionais de segurança do trabalho não conseguem garantir o cumprimento dos padrões de segurança sem envolver os gerentes administrativos para acionar as prerrogativas dos contratos. Verificou-se que a adesão às normativas de segurança ainda não faz parte de uma consciência ampla e espontânea praticada por empresas e funcionários e por este motivo a implementação de Sistemas de Gestão certificados e auditados por instituições externas tendem a contribuir com a melhor adesão às normas, ainda que ocorra de forma coercitiva na maioria dos casos.

Por último, os alunos poderiam abordar a importância e os benefícios de uma certificação internacional para um Sistema de Gestão de Saúde e Segurança do Trabalho. Desde que a unidade Brasil da Alfa Engenharia optou por fazer a certificação de seu sistema de gestão de Saúde e Segurança do Trabalho na norma OHSAS 18001 observou efeitos benéficos por todo o seu sistema produtivo. Houve uma revisão na matriz de perigos e riscos da empresa, que passou a abranger todas as atividades de suas contratadas e por conseguinte remapeou todas as atividades da área operacional de forma a promover o alinhamento dos processos realizados

por colaboradores diretos e terceirizados. Isso proporcionou o aumento no controle de empresas prestadoras de serviços, onde a carta de fornecedores passou a ser feita a partir de um rígido processo seletivo em que as empresas precisavam cumprir todos os itens relativos à Saúde e Segurança do Trabalho, melhorando assim o nível entre suas contratadas. No processo preparatório que antecedeu a certificação as reuniões de análise crítica envolvendo a Alta Administração começaram a ocorrer semestralmente e passaram a discutir e propor melhorias para corrigir as falhas e os desvios, incluindo também a gestão de empresas contratadas e os responsáveis pelos contratos. Houve uma melhoria na cultura de segurança da empresa em razão do corpo de gestores passarem a participar ativamente das decisões do sistema, garantindo assim o comprometimento com a melhoria contínua. Desde a implantação em junho de 2014, não houve acidentes com afastamento.

Embora um processo de certificação requeira custos consideráveis para o orçamento de uma empresa, ela agrega bastante valor, pois em sua estratégia possibilita o uso de ferramentas de gestão que garantem à sua real implantação e retorno econômico. A partir dessa visão os alunos poderiam evidenciar que um Sistema de Gestão certificado em Saúde e Segurança do Trabalho promove o bem estar de seus colaboradores como também efeitos benéficos para todas as partes interessadas da organização, desde acionistas, passando por fornecedores e por fim comunidades no entorno dos empreendimentos que também podem ser afetadas por eventuais riscos não controlados pela empresa.

Implantar e manter programas relacionadas à segurança do trabalho nas organizações é menos complexo do que aparenta. No entanto, requer a contratação de parceiros e especialistas no assunto, investimentos com infraestrutura e adequação dos ambientes para promoção da saúde laboral e do sentimento de conforto dos funcionários, onde todos esses itens devem ser assimilados de forma cultural como investimentos, uma vez que o descumprimento dos mesmos pode causar acidentes de grandes proporções que afetam a imagem da igreja e podem até mesmo comprometer a sobrevivência do negócio.

REFERÊNCIAS

CARDELLA, Benedito. **Segurança no trabalho e prevenção de acidentes. Uma abordagem holística:** segurança integrada à missão organizacional com produtividade, qualidade, preservação ambiental e desenvolvimento de pessoas. São Paulo: Atlas, 1999.

SIGNORINI, Mario. **Qualidade de Vida no Trabalho.** Rio de Janeiro: Taba Cultural: 1999.