

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS
FACULDADE DE TECNOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS NO PROCESSO
DE IMPLANTAÇÃO DA OHSAS 18.001 NO
SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADO E SUA
INTERFACE COM A SUSTENTABILIDADE: UM
ESTUDO DE CASO**

CRISTIANE DE AGUIAR GOMES

**MANAUS
2008**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS
FACULDADE DE TECNOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

CRISTIANE DE AGUIAR GOMES

MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS NO
PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DA OHSAS
18.001 NO SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADO E
SUA INTERFACE COM A SUSTENTABILIDADE: UM
ESTUDO DE CASO

Dissertação apresentada ao
Programa de Pós-Graduação em
Engenharia de Produção da
Universidade Federal do
Amazonas, como requisito parcial
para a obtenção do título de
Mestra em Engenharia de
Produção, área de concentração
Estratégia e Organização.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Luiza Maria Bessa Rebelo

MANAUS
2008

GOMES, Cristiane de Aguiar

Mudanças organizacionais no processo de implantação da OHSAS 18.001 no Sistema de Gestão Integrado e sua interface com a sustentabilidade: um estudo de caso

Vol. Único, Manaus 2008
Dissertação (Mestrado) – CPGEP/FT/UFAM

p. 103 Il.

1.Mudanças culturais organizacionais – 2.Implantação da OHSAS 18.001 –
3.Sustentabilidade organizacional. 4.Título

CRISTIANE DE AGUIAR GOMES

MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS NO
PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DA OHSAS
18.001 NO SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADO E
SUA INTERFACE COM A SUSTENTABILIDADE: UM
ESTUDO DE CASO

Dissertação apresentada ao
Programa de Pós-Graduação em
Engenharia de Produção da
Universidade Federal do
Amazonas, como requisito parcial
para a obtenção do título de
Mestra em Engenharia de
Produção, área de concentração
Estratégia e Organização.

Aprovado em de de

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a Dr.^a Luiza Maria Bessa Rebelo, Presidenta
Universidade Federal do Amazonas

Prof. Dr. Rutênio Luiz Castro de Araújo, Membro
Universidade Federal do Amazonas

Prof. Dr. Guajarino de Araújo Filho, Membro
Fundação Centro de Análise Pesquisa e Inovação Tecnológica - Fucapi

ANANDA PRISCILA GOMES FERNANDES, mais
do que filha, essência da minha vida.

Aos meus pais, Antonio Guido Gomes (*in memoriam*) e Mardilene de
Aguiar Gomes, pelo amor, carinho e dedicação.
À minha irmã Keila Cristina de Aguiar Gomes, *in
memoriam*.

AGRADECIMENTOS

A DEUS, por iluminar meu horizonte com sua suprema inteligência.

A João Bosco Ladislau de Andrade, pelo amor, companheirismo, dedicação e por ter ensinado a melhorar cada vez mais como ser humano.

À diretoria da Empresa Samsung SDIB que me deu a oportunidade de desenvolver este trabalho científico.

Ao Gerente, Mr. Chul Gu Her, pelo respeito profissional, humildade, pela confiança depositada e por ter acreditado no meu potencial como ser humano.

À professora Doutora Luiza Maria Bessa Rebelo, pela dedicação, atenção, compreensão, respeito, generosidade e pela amizade construída.

Aos colegas de trabalho que, sem medir esforços, contribuíram para a conclusão do projeto e principalmente a Lucas Farias Wanderley.

Aos meus irmãos, Márcio Vinicius de Aguiar Gomes, Márcia Vânia de Aguiar Gomes, Marcelo Ricardo de Aguiar Gomes e Antonio Marcos de Aguiar Gomes, pelo amor e amizade.

Aos meus sobrinhos, Márcio André Silva Gomes, Rebeqa Ribeiro Gomes, Lucas Gomes dos Santos, Marlon Gomes dos Santos e Antonio Victor da Costa Gomes.

RESUMO

As organizações permeiam intensamente a existência humana que delas depende para viver, educar-se, informar-se, cuidar da saúde, enfim, realizar-se na busca por atingir sua plenitude existencial. Nelas a segurança e saúde ocupacional devem ser objeto de cuidados permanentes, o que também pode ser assegurado por meio de um sistema participante do Sistema de Gestão Integrada, qual seja o denominado Sistema de Gestão de Segurança e Saúde Ocupacional - SGSSO, cuja implantação, via de regra, interfere na sustentabilidade da empresa, ou seja, provoca mudanças em seus aspectos culturais, econômicos e sociais. Avaliar as mudanças organizacionais nestes aspectos no processo de implantação da norma OHSAS 18.001 no Sistema de Gestão Integrada da empresa Samsung SDIB, localizada na cidade de Manaus (AM), foi o principal objetivo deste trabalho. Para atingi-lo fez-se pesquisa, a um só tempo, dos tipos descritiva, exploratória, teórico-empírica e sob a forma de estudo de caso, além disto fizeram-se usos dos métodos da observação e indutivo. As técnicas, que incluíram verificações *in loco*, pesquisas bibliográficas e a aplicação de um formulário, revelaram-se apropriadas para a coleta e análise dos dados. Por sua vez, os resultados, que foram amplamente discutidos, ficaram sintetizados em um gráfico polar no qual se expõe como estando em um nível 5, portanto em um padrão excelente, à época da pesquisa, os aspectos referentes à implantação do SGSSO e às mudanças organizacionais culturais, econômicas e sociais da empresa sob estudo.

Palavras-chave: Mudanças culturais organizacionais; Implantação da OHSAS 18.001; Sustentabilidade organizacional.

ABSTRACT

The organizations permeate intensely the human existence that of them depends to live, to educate, to inform, to take care of the health, finally, to accomplish in the search for reaching its existential fullness. In them the safety and occupational health should be object of permanent cares, what can also be insured through an integral system of the System of Integrated Administration, which is it denominated System of Administration of Safety and Occupational Health - SGSSO, whose implantation, rule road, interferes in the sustainability of the company, it provokes changes in their aspects cultural, economical and social. To evaluate the organizational changes in these aspects in the process of implantation of the norm OHSAS 18.001 in the System of Integrated Administration of the company Samsung SDIB, located in the city of Manaus (AM), it was the main objective of this work. To reach it was done researches, the only one time, of the exploratory, theoretical-empiric descriptive types and under the form of case study, besides they were made uses of the methods of the observation and inductive. The techniques that included verifications in loco, bibliographical researches and the application of a form, were revealed appropriate for the collection and analysis of the data. Therefore, the results, that were discussed thoroughly, they were synthesized in an excellent polar graph, to the time of the research, the aspects regarding the implantation of SGSSO and to the cultural, economical and social organizational changes of the company under study.

Word-key: Organizational cultural changes; implantation of OHSAS 18.001; organizational Sustainability.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Aspectos visíveis e não visíveis da cultura organizacional.....	23
Figura 2 – Elementos básicos dos SGSSO.....	58
Figura 3 - Elementos do gerenciamento bem sucedido de saúde e segurança ocupacional com base na abordagem da ISO 14.001.....	59
Figura 4 – Principais elementos do modelo de SSO.....	60
Figura 5 – Mapa da Região Norte do Brasil com destaque para o Estado do Amazonas, do Amazonas a cidade de Manaus e a fachada da empresa Samsung SDIB.....	68
Figura 6 – Acompanhamento da implantação do SGSSO/Samsung SDIB – maio a dez/2006.....	77
Figura 7 – Número de respondedores <i>versus</i> Tempo na empresa.....	80
Figura 8 – Distribuição percentual dos níveis de escolaridade dos respondedores.....	82
Figura 9 – Distribuição percentual às respostas afirmativas referentes à implantação do SGSSO na Samsung SDIB.....	91
Figura 10 – Gráfico polar da implantação do SGSSO e mudanças organizacionais culturais, econômicas e sociais na Samsung SDIB.....	96

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Responsabilidade Social <i>versus</i> Responsabilidade Corporativa.....	30
Quadro 2 – Paradigmas da sustentabilidade ambiental e sustentabilidade integrada.....	32
Quadro 3 – Propósitos dos Sistemas de Gestão.....	33
Quadro 4 – Resultados em SST e Gestão Ambiental com a abordagem dos SGQ.....	34
Quadro 5 – Requisitos da Norma OHSAS 18.001.....	61 a 64

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Setores selecionados e quantidade de formulários aplicados.....	79
Tabela 2 – Cargo ou função e quantidade de formulários aplicados.....	81
Tabela 3 – Mudanças organizacionais culturais: quantidade e porcentagem das respostas dadas.. ..	92
Tabela 4 – Mudanças organizacionais econômicas: quantidade e porcentagem das respostas dadas.....	94
Tabela 5 – Mudanças organizacionais sociais: quantidade e porcentagem das respostas dadas.....	95

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABHO	Associação Brasileira de Higiene Ocupacional.
ABMT	Associação Brasileira de Medicina do Trabalho.
ABPA	Associação Brasileira de Prevenção de Acidentes.
AICE	<i>American Institute of Chemical Engineers</i> (Instituto Americano de Engenharia Química).
BS	<i>British Standard</i> (Normalização Britânica).
BSI	<i>British Standard Institution</i> (Instituto Britânico de Normalização).
BV	<i>Bureau Veritas</i> (Escritório <i>Veritas</i>).
BVQI	<i>Bureau Veritas Quality International</i> (Escritório <i>Veritas</i> Internacional de Qualidade).
CAL	Controle de Avaliação de Legislação.
CBI	<i>Confederation of British Industry</i> (Confederação das Indústrias Britânicas).
CIPA	Comissão Interna de Prevenção de Acidentes.
CRT	<i>Cathode Ray Tube</i> (Tubo de Raios Catódicos).
CQ	Controle de Qualidade.
DIESAT	Departamento Intersindical de Estudos e Pesquisas de Saúde e dos Ambientes de Trabalho.
DSI	Departamento de Sistema de Informação.
FUNDACENTRO	Fundação Jorge Duprat Figueiredo de Segurança e Medicina do Trabalho.
GSG	Grupo de Serviço Global.

IAEA	<i>International Atomic Energy Authority</i> (Agência Internacional de Energia Atômica).
ISO	<i>International Organization for Standardization</i> (Organização Internacional para Padronização).
ITC	<i>Integreate Tube Company</i> (Integração de Componentes ao Tubo).
MASP	Método de Análise e Solução de Problemas.
NBR	Norma Brasileira Registrada (ou Recomendada).
NR	Norma Regulamentadora.
OHSAS	<i>Occupational Health and Safety Assessment Serie</i> (Série de Avaliação de Segurança e Saúde Ocupacional).
OIT	Organização Internacional do Trabalho.
OJT	<i>On the Job Training</i> (Treinamento no Posto de Trabalho).
OMS	Organização Mundial de Saúde.
ONG	Organização Não Governamental.
PCMSO	Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional.
PCP	Planejamento e Controle de Produção.
PDCA	Plan, Do, Check, Act (Planejando, Operando, Monitorando e Atuando).
PIM	Pólo Industrial de Manaus.
PPRA	Programa de Prevenção de Riscos Ambientais.
SESMT	Serviço Especializado em Engenharia de Segurança e Medicina do Trabalho.
SGA	Sistema de Gestão Ambiental.
SGI	Sistema de Gestão Integrada.
SGQ	Sistema de Gestão da Qualidade.

SGSSO	Sistema de Gestão de Segurança e Saúde Ocupacional.
SIG SMS	Sistema Integrado de Gestão Segurança, Meio Ambiente e Saúde.
SOBES	Sociedade Brasileira de Engenharia de Segurança.
SSO	Segurança e Saúde Ocupacional.
SST	Saúde e Segurança no Trabalho.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	14
CAPÍTULO 1 - AS ORGANIZAÇÕES PRODUTIVAS NO MUNDO CONTEMPORÂNEO E O CONCEITO DE CULTURA ORGANIZACIONAL.....	19
CAPÍTULO 2 - O SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADO E SUA RELAÇÃO COM A SUSTENTABILIDADE E COM A CULTURA ORGANIZACIONAL.....	29
CAPÍTULO 3 - SISTEMA DE GESTÃO DE SEGURANÇA E SAÚDE OCUPACIONAL.....	45
3.1 Breve contextualização da segurança e saúde ocupacional no mundo e no Brasil.....	45
3.2 A Norma OHSAS 18.001 para Sistema de Gestão de Segurança e Saúde Ocupacional.....	54
CAPÍTULO 4 - O FAZER CIENTÍFICO, O CONTEXTO DA EMPRESA ESTUDADA E SEU SISTEMA DE SEGURANÇA E SAÚDE OCUPACIONAL, O PROCEDIMENTO COM AS INFORMAÇÕES E COM OS DADOS LEVANTADOS.....	66
4.1 A classificação da pesquisa e seus métodos.....	66
4.2 A empresa Samsung SDIB e seu Sistema de Segurança e Saúde Ocupacional (OHSAS 18.001).....	67
4.3 A coleta e análise dos dados com base nas fontes consultadas.....	71
CAPÍTULO 5 – OS RESULTADOS ENCONTRADOS E AS DISCUSSÕES SOBRE OS MESMOS.....	76
CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES.....	98
REFERÊNCIAS.....	100

INTRODUÇÃO

O trabalho sempre esteve relacionado à idéia de castigo. Isto desde os tempos bíblicos. Trabalhar com o “suor de seu rosto” para obter sustento da terra foi a condenação de Adão e Eva no dia em que pecaram contra Deus (Gênesis 3:19), sendo, logo em seguida, ambos lançados “fora do jardim do Éden, para lavrar a terra” (Gênesis 3:23). Contudo, já se perde no tempo a constatação de que o trabalho muito tinha de seu conceito etimológico. *Trabalho*, é oportuno lembrar, com origem na palavra latina *tripaliare*, significava martirizar com o *tripalium*, instrumento utilizado para a tortura.

Certo é, portanto, que, por exemplo, já ficou longe o momento da história ocorrido na segunda metade do século XVIII, denominado Revolução Industrial, cuja cultura das fábricas, cultura esta modernamente chamada de cultura organizacional, visava tão somente torná-las os locais adequados para a produção, favorecendo a divisão do trabalho, a imposição do horário e da disciplina ao trabalhador, além do aumento da produtividade. Em outras palavras, visava o desenvolvimento de uma mentalidade estritamente voltada para o enriquecimento e para a acumulação, como magistralmente dissecou Friedrich Engels em *A Situação da Classe Operária na Inglaterra*, publicado pela primeira vez no verão de 1845.

Muitas das situações ali expostas já foram superadas, outras ainda persistem. As fábricas viraram empresas, e estas viraram organizações que se refinam num tempo e num mundo globalizado economicamente como o atual, onde, como diz Chiavenato (2004), “se vive, se trabalha e se depende de organizações” nas quais o negócio destas tem outros nomes e estes são: conhecimento, tecnologia, agregação de valor, qualidade, competitividade, responsabilidade social corporativa, ambiental e com a segurança e saúde ocupacional. É, portanto, este último, ou seja, a segurança e saúde ocupacional, o assunto desta dissertação.

Todos os anos milhares de trabalhadores se acidentam em suas atividades laborativas, quando menos, esses acidentes podem mutilar o trabalhador deixando-o muitas das vezes incapaz ou afastado do trabalho durante um determinado período, sendo necessário em ambos os casos recorrer ao auxílio-acidente do trabalho para manter sua sobrevivência e de sua família.

No Brasil, os acidentes de trabalho são um tema recorrente nas discussões acadêmicas, nos órgãos governamentais e na política de prevenção no interior das fábricas. Essa discussão visa diminuir o custo social que onera a produção de bens e de serviços. São gastos todos os anos milhões de reais "pelo governo", pelas empresas e pelos trabalhadores, tanto na prevenção quanto no auxílio aos acidentados.

Apenas para exemplificar, recorre-se a Benite (2003) segundo o qual, no Brasil, foram registradas 412.953 ocorrências de acidentes do trabalho, sendo: 337.602 incapacidades temporárias; 12.649 incapacidades permanentes; 60.120 simples assistência médica e 2.582 óbitos.

Atualmente, as empresas, para vencerem a crescente competitividade, estão utilizando estratégias de gestão que satisfazem, sobretudo, as exigências do consumidor, bem como do trabalhador e do cliente, identificando diferenciais competitivos. Neste contexto, verifica-se a preocupação cada vez maior das empresas, independente de sua natureza, em desenvolver políticas organizacionais compatíveis com a gestão da qualidade, da gestão ambiental e com a gestão da segurança e saúde ocupacional. Todas estruturadas por meio de sistemas que lhes são específicos e que, reunidos, integram o sistema maior e conhecido como Sistema de Gestão Integrado(a). A implantação do Sistema de Segurança e Saúde Ocupacional é a delimitação do assunto nesta dissertação.

- **Problematização**

A problematização científica, motivadora da pesquisa feita, consistiu em buscar resposta a seguinte pergunta: A implantação da norma *Occupational Health and Safety Assessment Series* (Série de Avaliação de Sistemas de Gestão da Segurança e Saúde Ocupacional) OHSAS 18.001 interfere na sustentabilidade, ou seja, provoca mudanças nos aspectos culturais, econômicos e sociais de uma empresa?

- **Hipótese**

À pergunta problematizadora uma hipótese (resposta inicial) surgiu, ou seja: Existe relação entre a implantação da norma OHSAS 18.001 no Sistema de Gestão Integrado e a sustentabilidade organizacional, agregando-lhe valor.

- **Objetivo Geral**

Avaliar as mudanças organizacionais nos aspectos cultural, econômico, e social no processo de implantação da OHSAS 18.001 no Sistema de Gestão Integrada – SGI de empresa sob estudo.

- **Objetivos Específicos**

- ❖ Avaliar o envolvimento e a participação do corpo gerencial da empresa, na implantação da OHSAS 18.001 no Sistema de Gestão Integrada.
- ❖ Identificar, no sistema de gestão, ações efetivas voltadas para a segurança e a saúde dos trabalhadores.
- ❖ Identificar as mudanças organizacionais, baseado no processo de implantação da norma OHSAS 18.001.

- **Justificativa**

A busca pela implantação de um Sistema de Gestão de Segurança e Saúde Ocupacional integrado aos Sistemas de Gestão de Qualidade e Ambiental em uma organização, significa envolver todos os trabalhadores no que tange a adoção de um conjunto de técnicas que permitam contribuir para a melhoria contínua das condições de trabalho e, por conseqüência, para o aumento da produtividade e para a proteção da integridade física, mental e social do trabalhador. De fato, para que uma empresa possa implantar e desenvolver com sucesso um Sistema de Gestão de Segurança e Saúde Ocupacional, faz-se necessário profundas mudanças organizacionais.

Para Pacheco (1995) citado por Maciel (2001, p. XVI) o Sistema de Segurança e Saúde no Trabalho contribui para os sistemas de qualidade, resultando em benefício entre os quais citam-se:

- a) à empresa: caracterizados pelo incremento e garantia de produtividade, pela redução de custos e pela contribuição à qualidade interna da empresa;
- b) aos trabalhadores: marcados pela melhor qualidade de vida nas relações de trabalho, pela preservação da saúde, pela estabilidade no emprego, pelo autodesenvolvimento e por maiores possibilidades de ascensão profissional.

Neste contexto, esperou-se que a integração da OHSAS 18.001 no Sistema de Gestão Integrado da empresa sob estudado pudesse revelar novas compreensões teóricas e, também, refletir em mudança organizacional, com a participação efetiva de todos os empregados e comprometimento da Alta Direção, quanto à preservação da saúde do trabalhador e, conseqüentemente: (i) quanto à redução de custo com a manutenção do sistema, pois a empresa em estudo possui a Certificação do Sistema de Gestão Integrado em Qualidade e Meio Ambiente; (ii) quanto à redução de custo com acidentes do trabalho e; (iii) quanto à agregação de valor no mercado competitivo em relação à sustentabilidade.

- **Estruturação da dissertação**

Esta dissertação, considerados o seu assunto, a delimitação do mesmo, bem como seus objetivos geral e específicos e, ainda, a justificativa apresentada, resultou composta como se descreve a seguir.

Capítulo 1, onde é feita abordagem das organizações produtivas no mundo contemporâneo e, também, do conceito de cultura organizacional, partindo dos principais teóricos sobre o assunto.

No capítulo 2 o Sistema de Gestão Integrado é revelado para, no momento seguinte, ser relacionado com a sustentabilidade organizacional, ou seja, com os aspectos culturais, econômicos e sociais; bem como com o conceito de cultura organizacionalmente existente.

A contextualização da segurança e saúde ocupacional no mundo e no Brasil, bem como a norma OHSAS 18.001 para Sistema de Gestão de Segurança e Saúde Ocupacional são os assuntos dominantes do capítulo 3.

No capítulo 4 apresentam-se os aspectos metodológicos, além de aspectos da empresa e de seu sistema voltado à segurança e saúde ocupacional e, por fim, aspectos do trabalho com os dados levantados durante a pesquisa.

Os resultados, amplamente discutidos com relevantes autores referenciados, estão no capítulo 5, no qual também desponta interessante gráfico polar que subsidia a posterior conclusão.

Por fim se tem a última parte da dissertação, denominada Conclusão e Recomendações, inclusive com estas últimas fazendo indicações para futuras pesquisas.

CAPÍTULO 1- AS ORGANIZAÇÕES PRODUTIVAS NO MUNDO CONTEMPORÂNEO E O CONCEITO DE CULTURA ORGANIZACIONAL

No mundo contemporâneo as organizações produtivas buscam um modo de atuação fortalecendo especialmente conceitos, considerando que nele a tão falada globalização do mercado carece de organizações com diferenciais. Um desses conceitos, por sua importância e extensão, é o conceito de cultura organizacional. Sua extensão é tamanha que se vincula, por exemplo, à educação e suas variantes. Por esta razão, levando-se em conta, uma dessas variáveis, Zarpelon (2006) considera que a formação em educação social é fator imprescindível tanto para as organizações, quanto para o novo cidadão.

Nessas organizações produtivas, freqüentemente, são disponibilizados treinamentos em posto de trabalho. Assim, por exemplo, existe empresa que adota o Treinamento no Posto de Trabalho ou OJT (*On the Job Training*), que ajuda a capacitar o colaborador para realizar suas atividades, praticando no dia-a-dia, baseando-se em instruções de trabalho e procedimentos do Sistema de Gestão Integrado relacionados com suas atividades. As ações sociais, dentro do escopo da cultura organizacional, favorecem e agregam valores e melhoram a imagem da empresa.

Para este mesmo autor, os indicadores de desenvolvimento social buscam refletir as ações com intuito de responsabilidade e desenvolvimento social que possam garantir a qualidade de vida de determinada sociedade, de forma regional ou globalizada, e internamente a uma organização.

Prosseguindo ele informa que à medida que os indivíduos componentes de uma sociedade assimilam suas funções, em detrimento dos interesses não somente individuais, mas também coletivos, cumprindo seus direitos e deveres, “podem habilitar-se à inserção em uma célula maior, que é a cidadania. Através da cidadania, poderá gerar-se compromisso com a ética, tornando o sistema fortalecido, em um círculo virtuoso” (ZARPELON, 2006, p.25). Diz também que para empregar a motivação organizacional, é importante descobrir com o que os colaboradores estão

comprometidos. Diferentes colaboradores buscam diferentes motivações, e demonstram comprometimento com diferentes anseios.

A organização, infere-se das colocações anteriormente feitas pelo autor, deve estimular um desenvolvimento contínuo e proporcionar condições favoráveis para que estas habilidades (competência dos funcionários) e atitudes comportamentais possam emergir, sendo destacadas.

Portanto, as mudanças culturais organizacionais “devem ser implementadas gradativamente, na tentativa de se eliminarem os efeitos da resistência à mudança, que normalmente é imposta pela natureza humana”(ZARPELON, 2006, p.63). Vale lembrar que, para que uma cultura organizacional seja disseminada, normalmente considera-se em tempo médio ou no longo prazo. Por outro lado, paradigmas devem ser eliminados no processo de mudança cultural.

A mudança cultural organizacional, ensina novamente o autor, deve premiar todos os níveis hierárquicos e todos os colaboradores, para obter-se êxito. Esta permeabilidade cultural pode ocorrer tanto de cima para baixo (*top down*), de acordo com a estrutura hierárquica (organograma), como ocorre no modelo ocidental, quanto de baixo para cima (*down top*), de acordo com o modelo oriental.

No contexto de uma empresa não se pode deixar de constatar que há relação entre Sistema de Gestão e cultura organizacional, especialmente porque são várias as situações que levam uma empresa a implantar um Sistema de Gestão, entre estas estão:

- o certificado, que irá agregar vantagens competitivas ou benefícios mercadológicos;
- necessidade de padronização e registros;
- clima organizacional favorável;
- a empresa já possui algum outro Sistema de Gestão (ISO 9.000 ou ISO 14.000) e verifica que este não supre

- todas as necessidades, nem rotinas comuns para ambos os sistemas de gestão;
- aproveitamento dos requisitos de uma norma específica para outra;
 - pressão de clientes e fornecedores;
 - valorização perante a comunidade ou sociedade;
 - vantagens competitivas. (ZARPELON, 2006, p.66).

A disseminação da cultura organizacional poderá ser através de treinamentos específicos com os multiplicadores, divulgando a política, objetivos, metas por toda a organização, para serem assimilados no dia-a-dia, convencendo os trabalhadores a quebrar paradigmas e a aceitar a nova cultura que irá permear a organização, e contribuir com a melhoria contínua do Sistema de Gestão.

A sociedade moderna tende a se estruturar por meio de organizações. Nelas, evidentemente, está o elemento humano, homem ou mulher, que delas depende para viver, educar-se, informar-se, cuidar da saúde, enfim, realizar-se na busca por atingir sua plenitude existencial. Fazer parte de uma organização, portanto, torna imperativo assimilar sua cultura. Trabalhar nela, nela desenvolver carreira ou atuar em suas atividades significa participar intimamente de sua cultura organizacional. Cada organização, como se depreende, tem portanto sua cultura e esta caracteriza-se por modos próprios de pensar, sentir e agir e que são, a um só tempo, cultivados e mantidos pela mesma.

Aprofundando a compreensão sobre cultura organizacional convém apresentar alguns de seus interessantes conceitos. Para Schein (1992) citado por Chiavenato (2004, p.158-9) ela é:

Um padrão de assuntos básicos compartilhados que um grupo aprendeu como maneira de resolver seus problemas de adaptação externa e integração interna, e que funciona bem a ponto de ser considerado válido e desejável para ser

transmitido aos novos membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas.

Para Jacques (1951) citado por Chiavenato (2004, p.159) a cultura organizacional é:

maneira costumeira ou tradicional de pensar e fazer as coisas, compartilhada em grande extensão por todos os membros da organização e que os novos membros devem apreender a aceitar para serem aceitos no serviço da firma.

Chiavenato (2004, p.160) diz que “cultura é a maneira pela qual cada organização aprendeu a lidar com o seu ambiente”.

Nota-se que a cultura organizacional revela aspectos que são facilmente percebidos, enquanto outros são menos visíveis ou mesmo de difícil percepção. A figura 1 mostra estes aspectos.

Em suma, é a cultura organizacional que determina a missão e, por conseguinte, provoca o nascimento, o estabelecimento e o alcance dos objetivos da organização.

A já mencionada relação entre o Sistema de Gestão e a cultura organizacional da empresa torna necessária, neste momento, uma abordagem sobre a saúde no contexto do local de trabalho, bem como sobre a produtividade e, por fim, sobre as metamorfoses do mundo do trabalho. Assim, Mendes (1999) citado por Limongi-França (2004, p.39) informa que profissionais da saúde que trabalham em empresas têm a oportunidade e a obrigação de detectar agravos precocemente, já que as populações expostas a condições de risco são por eles acompanhadas, às vezes durante anos.

A necessidade de detectar os agravos à saúde relacionados ao trabalho, segundo o mesmo autor citado por Limongi-França (2004), justifica-se se a patologia do trabalho ainda é uma realidade, cruel e literalmente dolorosa. É preciso, portanto, pelo menos, detectá-la o mais cedo possível.

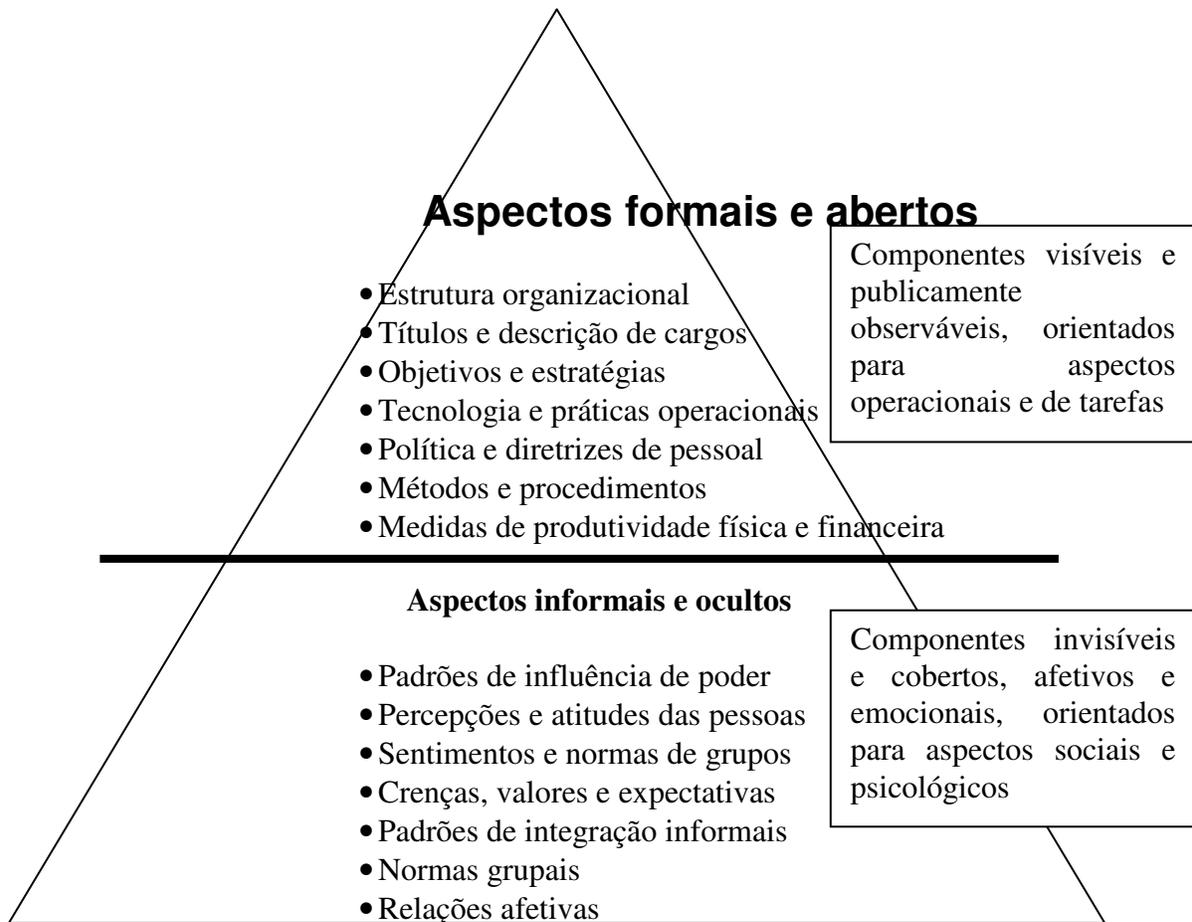


Figura 1 - Aspectos visíveis e não visíveis da cultura organizacional.

Fonte: Chiavenato, 2004, p.159.

Os programas mais importantes no Brasil para controlar e monitorar a saúde do trabalhador e subsidiar medidas corretivas e preventivas são: Programa de Prevenção de Riscos Ambientais – PPRA e o Programa de Controle Médico de Saúde

Ocupacional – PCMSO. Ambos devem ser implantados em conjunto, e são itens de fiscalização do Ministério do Trabalho.

Limongi-França (2004) diz que, do ponto de vista das pessoas, “deve-se prioritariamente dar condição básica de segurança e saúde no trabalho ao fator produtivo, denominado “capital humano” pelos economistas e “recursos humanos” e, mais recentemente, “gestão de pessoas” pela administração”(p.45).

Para esta mesma última autora referenciada, a produtividade não está somente associada a processos de produção, mas a todo um conjunto de atividades de gestão, como suprimentos, processo de trabalho, logística de distribuição, entre outras. Mais ainda, a produtividade é intrínseca às condições físicas, mentais e ambientais do mundo do trabalho.

A produtividade, vale lembrar, ganha desenvolvimento com a escola taylorista da administração, onde o objetivo seria aumentar a produção por meio de métodos racionais da organização da produção, ou seja, mediante trabalho muito simplificado, repetitivo e alienado. Atualmente essa concepção evoluiu gradativamente e passou a incorporar outros elementos, como saúde e vitalidade do trabalhador.

Marques (1996) citado por Limongi-França (2004, p. 47), afirma que :

um dos fatores para assegurar a produtividade dos Recursos Humanos, sem dúvida alguma, é a garantia da plena saúde e vitalidade. Os programas de qualidade de vida mudam o comportamento, atuam preventivamente, reduzem custo e contribuem para atrair ou reter colaboradores. Ao elegermos SAÚDE e VITALIDADE como fatores essenciais para a produtividade, tínhamos em mente que a chave do desenvolvimento e o crescimento das organizações, e indiretamente da produtividade, está na capacidade cerebral dos Recursos Humanos. Em outras palavras, a capacidade de iniciativa, a competência

profissional, a inventividade, a auto-disciplina e o pensamento estratégico – o hábito de agir no presente, tendo em vista o futuro – estão diretamente ligados às condições de saúde e educação de cada um.

A afirmação mostra que é necessário reintegrar as questões de qualidade de vida às metas de produção. O que, em outras palavras, significa levar em conta a cultura organizacional.

Na visão de Coltro (1999) citado por Limongi-França (2004, p.66), “a competitividade é o coração do sucesso ou do fracasso das organizações empresariais”. A competição determina a adequação das atividades de uma empresa e seu ambiente de atuação. O ambiente competitivo contribui decisivamente para seu desempenho, acentuando características como inovação, cultura coesa e velocidade de implementação de projetos e empreendimentos. Nele as empresas que sobreviverem são inovadoras e voltadas para o bom atendimento do mercado em que atuam.

Antunes (2002) observa que no universo do mundo do trabalho no capitalismo contemporâneo há uma múltipla processualidade e esta se revela pelo que se segue: houve uma diminuição da classe operária industrial tradicional, com repercussão em área industrializada do Terceiro Mundo; expansão do trabalho assalariado, devido a ampliação do assalariamento no setor de serviços; heterogeneização do trabalho, através da crescente incorporação do contingente feminino no mundo operário; subproletarização intensificada, presente no trabalho temporário, precário, subcontratado, “terceirizado”, que marca a sociedade dual no capitalismo avançado, tendo-se como exemplos os *gastarbeiters* (trabalhadores imigrantes) na Alemanha e o *lavoro nero* (trabalhadores imigrantes) na Itália.

Com essas processualidades vê-se um processo contraditório, pois de um lado, reduz o operariado industrial e fabril e do outro aumenta o trabalho precário e o assalariamento do setor de serviços, fragmentando a classe trabalhadora.

Para este mesmo autor, portanto, a tendência apontada por Marx - cuja efetivação plena supõe a ruptura à lógica do capital – deixa evidenciado que, enquanto perdurar o modo de produção capitalista, não pode se concretizar a eliminação do trabalho como fonte criadora de valor, mas, isto sim, mudança no interior do processo de trabalho, que decorre do avanço científico e tecnológico e que se configura pelo peso crescente da dimensão mais qualificada do trabalho, pela intelectualização do trabalho social.

O autor também observa que pode-se constatar um efetivo processo de intelectualização do trabalho manual, e uma desqualificação, subproletarização, intensificados, presente no trabalho informal, temporário. Para ele, ainda, a intelectualização do trabalho manual é, em tese, mais coerente e compatível com o enorme avanço tecnológico – a desqualificação, por sua vez, mostra-se também plenamente sintonizada com o modo de produção capitalista, em sua lógica destrutiva e com sua taxa de uso decrescente de bens e serviços. Logo, as principais mutações no interior da classe trabalhadora, no contexto do mundo do trabalho, têm como conseqüências as mudanças que o capitalismo vem sofrendo, tanto na área produtiva, quanto nos valores etc.

Segundo Antunes (2002), com o capitalismo contemporâneo acentuou-se a crise estrutural do capital, na qual pode-se relacionar algumas tendências e estas são:

- o padrão produtivo taylorista e fordista vem sendo crescentemente substituído ou alterado pelas formas produtivas flexibilizadas e desregulamentadas, das quais a chamada acumulação flexível e o modelo japonês ou toyotismo¹ são exemplos;
- o modelo de regulação social-democrático, que deu sustentação ao chamado estado de bem-estar social, em

¹ Toyotismo é forma de organização do trabalho originada na fábrica Toyota, no Japão. (Nota da autora da dissertação).

vários países centrais, vem também sendo solapado pela (des)regulação neoliberal, privatizante e anti-social (p.175).

O mesmo Antunes (2002), mais uma vez, afirma que:

quanto mais aumentam a competitividade e a concorrência intercapitais, interempresas e interpotências políticas do capital, mais nefastas são suas conseqüências. (p. 175).

No cenário de meados dos anos 70 supõe uma análise da rotalidade dos elementos constitutivos da crise que abateu o interior do movimento operário e sindical, afetando a materialidade da classe trabalhadora, a sua forma de ser, a política ideológica, e os seus valores.

Os elementos destes cenário decorrem do explosivo desmoronamento do Leste Europeu, no final dos anos 80, propagando-se a falsa idéia do “ fim do Socialismo”, onde os países capitalistas diminuem os direitos e as conquistas dos trabalhadores; do desmoronamento da esquerda tradicional da era stalinista, ocorrendo um processo político e ideológico social-democratizado da esquerda e a sua conseqüente atuação subordinada à ordem do capital; expansão do processo de regressão da própria social-democracia, atuando bem próximo do neoliberalismo, no qual este passou a ditar programas a serem implementados pelos países capitalistas.

Na virada do século XX para o século XXI, particularmente nos últimos anos, intensificaram-se as transformações no próprio processo produtivo, mediante avanço tecnológico, da constituição das formas de acumulação flexível e dos modelos taylorismo/fordismo, destacando-se para o capital o toyotismo que, como explicado antes, é a forma da organização do trabalho que nasce a partir da fábrica Toyota, no Japão (pós 1945), e se expande tanto nos países avançados, quanto nos subordinados a estes.

As características básicas em contraposição ao taylorismo/fordismo, segundo Antunes (2002) são:

- sua produção muito vinculada à demanda;
- ela é variada e bastante heterogênea;
- fundamenta-se no trabalho operário em equipe, com multivariiedades de funções;

- tem como princípio o *just in time*², o melhor aproveitamento possível do tempo de produção e funciona segundo o sistema de *kanbam*³, ela horizontaliza o processo produtivo e transfere a “terceiros” grande parte do que anteriormente era produzido dentro dela (p.181).

A flexibilização de acumulação capitalista, baseada da reengenharia, teve conseqüências: crescente redução do proletariado fabril estável; incremento do novo proletariado, com subcontratados, chamados de terceirizados; aumento significativo do trabalho feminino; inclusão precoce e ilegal de crianças no mercado de trabalho, sobretudo nos países asiáticos, latino-americanos etc.

Tudo isso aumenta, ainda, os níveis de exploração do trabalho, a fragmentação e complexidade da classe trabalhadora, na qual houve uma relativa intelectualização do trabalho, mas precarizou-se em diversos ramos, ou seja, como na desqualificação entre trabalhadores, tanto do mercado formal quanto do informal.

2 *Just in time* – É um instrumento de controle de produção que visa garanti-la na quantidade e no momento exato. (Nota da autora da dissertação).

3 *Kanbam* - É um método de fabricação orientado para produzir em série e o necessário, no melhor tempo, usando placas que sinalizam para a reposição de peças/produtos. (Nota da autora da dissertação).

CAPÍTULO 2- O SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADO E SUA RELAÇÃO COM A SUSTENTABILIDADE E COM A CULTURA ORGANIZACIONAL

No âmbito das sociedades ou organizações é importante o gerenciamento da sustentabilidade, pois este busca o reforço das capacidades profissionais, do desenvolvimento humano. Diversos autores confirmam esta importância.

Para Furtado (1999) citado por Melo & Fróes (2002, p.103), ao explicitar o que seja sociedade sustentável é dito que:

uma sociedade só se transforma se tiver capacidade para improvisar, inovar, enfrentar seus problemas de maneira mais prática possível, mas numa perspectiva racional.

Então, uma sociedade, uma empresa, quando tem capacidade de encontrar o seu próprio desenvolvimento, sabe inovar e buscar novas formas de inserção social, ou seja, possui aptidão para buscar novas alternativas de desenvolvimento.

Neira Alva (1997) citado por Melo & Fróes (2002, p.105) menciona que:

a sustentabilidade pode ser entendida como um conceito ecológico – isto é, como a capacidade que tem um ecossistema de atender às necessidades das populações que nele vivem – ou, como um conceito político que limita o crescimento em função da alocação de recursos naturais, da tecnologia aplicada no uso desses recursos e do nível afetivo de bem-estar da coletividade.

Melo & Brennan (2004, p.29), por sua vez, dizem que as empresas cidadãs e socialmente responsáveis são aquelas que adotam modelo de gestão da Responsabilidade Social Corporativa e, mediante seus projetos de investimentos sociais privados, atuam como gestores de transformação social, ou seja, contribuem para a construção de uma sociedade melhor. Esta compreensão destes autores, se

comparada com as dos autores anteriores, mostra que há uma relação entre a Responsabilidade Social, a Corporativa e a sustentabilidade, o que torna necessário estabelecer as diferenças entre as modalidades de responsabilidade. Logo, as diferenças básicas entre os conceitos de Responsabilidade Social e Corporativa são as que se apresentam no quadro 1.

RESPONSABILIDADE SOCIAL	RESPONSABILIDADE CORPORATIVA
É restrito à prática de ações sociais internas e externas.	É mais abrangente, pois envolve, além da prática de ações sociais, a adoção de um modelo de gestão ética.
Seu foco principal é a comunidade.	Seu foco principal é o modelo de gestão empresarial.
Seus beneficiários são os funcionários, seus dependentes e os membros da comunidade.	Seus beneficiários são os clientes, fornecedores, acionistas, parceiros, governo, mídia, funcionários membros da comunidade e sociedade em geral.

Quadro 1: Responsabilidade Social *versus* Responsabilidade Corporativa

Fonte: Melo & Brennan, 2004, p.32.

O quadro 1, vale destacar, mostra que a Responsabilidade Social é restrita porque se limita à prática de ações sociais voltadas para o público interno e externo das empresas; enquanto a Responsabilidade Corporativa é mais abrangente, porque além de ações sociais, compreende práticas e modelos de gestão ética e socialmente responsáveis.

Melo & Brennan (2004), ainda, afirmam que a Responsabilidade Social ressurgiu como “plataforma” de ações de sustentabilidade, na qual o apoio ao desenvolvimento sustentável e ao empreendedorismo social são os seus principais arquétipos. A empresa que adota a Responsabilidade Social Corporativa é uma empresa que tem seus compromissos éticos e a sua institucionalização por meio das

relações com o mercado empregador, governo, mídia, parceiros e comunidade em geral.

A sustentabilidade, que implica na integração dos aspectos financeiros, sociais e ambientais do negócio, atualmente é vista pelas empresas como um negócio, um pré-requisito para a sobrevivência e sucesso do negócio. Estes mesmos últimos autores referenciados dizem também que é necessário valorizar os aspectos sociais, ambientais, gerenciais e integrá-los num modelo consistente, capaz de melhorar o gerenciamento da empresa, e obter os resultados financeiros, sociais e ambientais desejáveis.

Juliani (2002) citada por Melo & Brennan (2004, p.78) diz que: .

sustentabilidade também é entendida como uma abordagem de negócios orientada a criar valor para acionista a longo prazo pela consideração e gerenciamento de riscos nas áreas econômicas, ambiental e social.

Sob uma perspectiva histórica vale registrar que o conceito de sustentabilidade, no período de 1970 a 1980, era influenciado pelas questões de preservação do meio ambiente. Na década de 80, porém, começou a exigir das empresas o uso de prática de gestão ambiental e, sobretudo, a minimização dos riscos sociais e a busca de soluções para os problemas sociais vigentes na comunidade. Cresceu, portanto, a importância do social como fator de sustentabilidade de projeto e/ou negócio. Ou seja, para Melo & Brennan (2004), ficou fortalecido o modelo de sustentabilidade integrada, cujos principais pressupostos são os seguintes:

- a gestão empresarial da sustentabilidade é centrada no alcance simultâneo de resultados financeiros, sociais e ambientais;
- o foco é o uso e a promoção da sustentabilidade integral como fator de competitividade e diferenciação, tendo em

vista a conquista do *market share* e a fidelização dos clientes;

- há uma conjugação de duas éticas distintas, porém complementares; a ética ambiental e a ética social;
- a adoção de práticas ambientalista resultam em benefícios sociais. (MELO & BRENNAN, 2004, p.99).

O quadro 2 apresenta as principais características de ambos os paradigmas da sustentabilidade, tanto o ambiental quanto o integrado.

PARADIGMAS DAS SUSTENTABILIDADES	
1.Predomínio da idéia-base de Responsabilidade Ambiental.	1.Predomínio da idéia-base de Responsabilidade Social, ambiental e gerencial.
2.Busca de resultados ambientais.	2.Busca de resultados sociais, ambientais e financeiros.
3.Gerenciamento e monitoramento dos passivos ambientais.	3.Gerenciamento e monitoramento de passivos sociais e ambientais e dos prejuízos financeiros.

Quadro 2: Paradigmas da sustentabilidade ambiental e sustentabilidade integrada

Fonte: Melo & Brennan, 2004, p. 99.

Ainda sob a perspectiva histórica, é importante recordar Benite (2004) que informa ter sido a *British Standard Institution* – BSI, com a criação da norma *British Standard* - BS 5.750, em 1979, a precursora da série *International Organization for Standardization* - ISO 9.000 (em 1987), devido a necessidade de uma sistemática de gerenciamento da qualidade e com o objetivo de buscar ações que assegurassem a qualidade no processo produtivo, mediante procedimentos que garantissem o aumento da confiabilidade dos produtos e serviços.

Na década de 90, em decorrência dos avanços da normalização internacional estabelecidos pela entidade ISO, surge a norma Brasileira Registrada (ou

Recomendada) - NBR ISO 14.001 – Sistema de Gestão Ambiental – Requisitos, formalizados pela *British Standard Institution* na norma BS 7.750, com o intuito de auxiliar a gestão das organizações a equilibrar seus interesses econômico-financeiros com os impactos ao meio ambiente gerados por suas atividades.

Em maio de 1996, na esteira dos acontecimentos anteriores, a *British Standard Institution* – BSI criou a BS 8.800 – Guia para Sistemas de Gestão de Segurança e Saúde Ocupacional, que, por sua vez, apresenta os requisitos e as diretrizes para a implementação da norma *Occupational Health and Safety Assessment Systems – Specification - OHSAS 18.001*

No quadro 3, segundo o *American Institute of Chemical Engineers* - AICE, conforme informa Benite (2004), nota-se que a estruturação do Sistema de Gestão Integrada permite uma evolução nos aspectos da qualidade, meio ambiente e saúde e segurança ocupacional.

NORMA	SISTEMA	PRÓPOSITO
ISO 9.001	Sistema de Gestão da Qualidade	Satisfação do cliente
ISO 14.001	Sistema de Gestão Ambiental	Prevenção da poluição
OHSAS 18.001	Sistema de Gestão de Segurança e Saúde Ocupacional	Ambiente de trabalho seguro e saudável

Quadro: 3 – Propósitos dos Sistemas de Gestão

Fonte: Benite, 2004, p. 97.

Segundo Cerqueira (2006), essas normas têm foco na melhoria contínua da gestão, buscando assegurar, por ações planejadas e sistematizadas, o atendimento aos requisitos legais e regulamentares aplicáveis às suas atividades, o cumprimento de suas políticas e de seus compromissos com todas as partes interessadas. Isto de modo que o atingimento de seus objetivos e metas sejam relativos à qualidade, ao meio ambiente ou à segurança e saúde ocupacional.

O quadro 4 mostra o foco dado na obtenção da melhoria de desempenho em relação a um determinado propósito.

EMPRESA	PROGRAMAS DE SEGURANÇA E SAÚDE DO TRABALHO - SST E GESTÃO AMBIENTAL AGREGADOS AO SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE - SGQ	ECONOMIAS ESTIMADAS
<i>Xerox Corporation</i>	<i>Environmental Program</i>	100 milhões de dólares por ano
<i>3M Corporation</i>	<i>Pollution Prevention Pays</i>	506 milhões de dólares (1975 – 1989)
<i>Unocal Chemicals</i>	<i>Safety Improvement process</i>	10% de redução em acidentes registrados no primeiro ano
<i>Tennant Company</i>	<i>Integrating Quality and Hazard Management</i>	Aproximadamente 60% de redução em acidentes e defeitos

Quadro 4: Resultados em SST e Gestão Ambiental com a abordagem dos SGQ.

Fonte: AICE (1996) citado por Benite , 2004, p.97.

O Sistema Integrado de Gestão – SIG ou Sistema de Gestão Integrada - SGI, implica na união de sistemas de gestão (qualidade, meio ambiente e segurança e saúde ocupacional) com propósitos de gestão envolvidos em seus processos de produção, buscando a melhoria contínua e, também, manter-se competitivamente no mercado.

A esse respeito Santos *et al.* (2006) permitem lembrar que a maior dificuldade da empresa é implantar a mudança de cultura, ou seja, quebrar os antigos paradigmas

e contar com a participação de todos os seus colaboradores internos. Como ponto de partida, portanto, os gestores e funcionários devem compreender que as preocupações com saúde, segurança, qualidade e meio ambiente são condições indispensáveis para que as empresas da atualidade se mantenham competitivas e, conseqüentemente, com saúde financeira.

Na gestão integrada os padrões normativos apresentam requisitos comuns que podem ser compartilhados pelos diferentes sistemas de gestão, permitindo a implementação, de maneira isolada ou integrada, da qualidade, meio ambiente e segurança e saúde ocupacional.

Cerqueira (2006) diz que para tanto os requisitos são:

- a necessidade de identificar e atender os requisitos das partes interessadas no negócio;
- a necessidade de estabelecer, disseminar e manter políticas e objetivos, capazes de serem medidos por intermédio de metas bem definidas, implementadas e melhoradas por meio de programas apropriados, seja no tocante à qualidade do produto, ao desempenho ambiental, ao desempenho de segurança e saúde do trabalho, à sua responsabilidade social e ao cumprimento da legislação e outros requisitos aplicáveis;
- a necessidade de um sistema de gestão documentado que permita a implementação efetiva dessas políticas e objetivos e a melhoria contínua do próprio sistema, aumentando sua capacidade de atender aos requisitos especificados;
- a necessidade de exercer controle sobre os documentos e dados desse sistemas;
- a necessidade de assegurar competência, a conscientização e os treinamentos específicos em todos os níveis da organização em que são realizadas as atividades do sistema de gestão;

- a implementação de um processo de auditorias internas, destinado a oferecer a conformidade do sistema com os requisitos especificados;
- as associações de classe que representam os interesses de outras partes interessadas, tais como sindicatos, confederações, associações e clubes;
- outras organizações interessadas, tais como, empresas seguradoras, organizações não governamentais (ONGs); e
- o público e a mídia de uma forma geral. (p. 49-50).

A integração pode ser vista como “uma oportunidade para reduzir custos com o desenvolvimento e manutenção de sistemas separados, ou de inúmeros programas e ações que, na maioria das vezes, sobrepõem-se e acarretam gastos desnecessários” (De CICCIO, 2002 citado por BENITE, 2004, p. 99).

A esta altura deve-se ter claro que a importância da gestão integrada é agregar valor tanto na qualidade, quanto no meio ambiente e na segurança e saúde ocupacional. Mas, para isso, as empresas deverão fazer com que o sistema faça parte da sua missão. Algumas das principais vantagens que podem ser citadas com a implementação desse sistema são:

- existência de um sistema único e simplificado;
- foco na melhoria do desempenho;
- alinhamento dos objetivos, processos e recursos para diferentes áreas (qualidade, meio ambiente e segurança e saúde ocupacional);
- redução do tempo utilizado para treinamentos integrados;
- redução de custos do processo com auditorias internas e de certificação;
- possibilitar à Alta Administração da organização que esta reflita sobre suas atividades, principalmente por meio das auditorias e análises críticas;

- reconhecimento no mercado (sociedade, clientes, órgãos governamentais) pela sua preocupação social;
- tornar a organização mais eficiente econômica e financeiramente, seja pela redução de pagamentos de impostos, seja pela prevenção / mitigação de pagamentos de multas trabalhistas.

Na visão de Calixto & Quelhas (2005), as grandes sobreviventes devem ser, antes de tudo, aquelas organizações cujos executivos e executores reconhecem e compreendem as verdadeiras essências das mudanças causadas pelos atuais desequilíbrio ambientais, sociais e econômicos que se integram nos princípios, valores, visão e missão da organização.

A abordagem de algumas variáveis consideradas de grande relevância envolvendo a cultura de segurança e saúde ocupacional nas empresas está, direta ou indiretamente, relacionada à sua evolução ou estagnação, ou seja, às dificuldades que podem interferir nas ações de Segurança e Saúde Ocupacional- SSO.

As variáveis anteriormente referidas são reunidas por Oliveira (2007) em três grupos e/ou eixos e estes, com seus comentários, são:

1. Objetivos de SSO preconizados pelas empresas: A definição do que se pretende fazer da segurança e saúde ocupacional constitui-se no principal elemento de sucesso ou de insucesso das empresas nesse terreno. Quanto mais claros e compatíveis com a realidade da empresa forem os objetivos determinados, menores são as margens de erros e conseqüentemente de frustrações na sua obtenção. O engajamento das pessoas nos programas de SSO depende fundamentalmente da definição dos objetivos em relação ao tema.
2. Conteúdos técnicos: Referem-se às ferramentas e técnicas utilizadas na identificação, na avaliação e no controle dos riscos do trabalho. Ressalte-se que as

ferramentas de gestão de SSO, em voga em muitas empresas, foram concebidas para gerir programas afins – na sua maioria de origem estrangeira sem levar em conta a maturidade cultural de cada empresa em questão. Ferramentas, por mais aprimorada que sejam, não operam milagres. O seu uso, correto ou incorreto, depende fundamentalmente do nível de cultura dos ambientes onde elas estejam implementadas.

3. Aspectos culturais: As percepções e práticas desenvolvidas pelas empresas no tocante à segurança e saúde ocupacional têm suas bases assentadas e consolidadas na importância (valor) conferida ao tema, que por sua vez remonta a história das relações de trabalho no Brasil.(p. 24)

Os aspectos culturais são um dos elementos mais significativos para facilitar o sucesso de um Sistema de Segurança e Saúde Ocupacional – SSSO dentro da empresa, pois estes aspectos são a base para a manutenção das medidas corretivas implementadas e, principalmente, para as restrições à geração de novas situações de risco que envolvem, acima de tudo, o comportamento das chefias dentro da gestão da segurança e saúde ocupacional em suas respectivas áreas de atuação.

Na visão de Oliveira (2007), portanto, por mais elaborado que seja um programa e por melhor que sejam as ferramentas por ele disponibilizadas para o diagnóstico e a correção dos riscos do trabalho, sem um sistema consistente de SSO que dê sustentação às suas ações e que, principalmente, assegure a participação compromissada de todas as pessoas com elas envolvidas, especialmente dos ocupantes de cargos de chefia da empresa, em todos os níveis, os resultados serão limitados e, em muitas situações, decepcionantes.

Este mesmo último autor permite também inferir que a ausência ou insuficiência de ferramentas administrativas, destinadas à orientação e condução dos programas de SSO nas empresas, normalmente leva os gestores das áreas produtivas

a não se sentirem suficientemente responsáveis pela condução das ações de segurança e saúde ocupacional.

Para a gestão de SSO, convém lembrar, faz-se necessário que as metas de SSO sejam claras, com base em dados concretos, em elementos exeqüíveis e mensuráveis e estabelecidos critérios para alcançá-las, o que pode ser determinado pela forma que a empresa enxerga e trata o assunto.

O envolvimento da Alta Direção da empresa nos assuntos relacionados à SSO, vem tendo uma nova postura em muitas empresas. Para Oliveira (2007), ainda, está sendo amadurecida uma nova experiência na qual as questões relacionadas à segurança e saúde ocupacional são consideradas como parte integrante do sistema produtivo e administradas por quem administra o sistema produtivo. Questões merecedoras portanto da mesma importância conferida aos itens de produção, manutenção e logística, por exemplo. A importância à qual se fez referência, evidentemente, não se limita ao discurso, mas às ações práticas. Obviamente, com reflexos na cultura organizacional da empresa.

As mudanças culturais dentro das organizações, independente das dificuldades inerentes à segurança e saúde ocupacional, vale reforçar, irão depender, principalmente, da Alta Direção da empresa e do envolvimento de todos os dirigentes. Como afirma, novamente, Oliveira (2007, p.28):

a razão do sucesso dessas empresas está nas posturas assumidas pelos seus dirigentes, na qualidade dos sistemas de SSO e nas estratégias utilizadas na sua operacionalização. As políticas, definidas e postas em prática pelos responsáveis pelas empresas em questão, têm papel decisivo nessas iniciativas.

As percepções dos dirigentes da empresa e do Serviço Especializado em Engenharia de Segurança e Medicina do Trabalho - SESMT, quanto a gestão de um

sistema de SSO, precisam estar alinhados para o sucesso do sistema, especialmente na definição e implementação das medidas de controle.

Oliveira (2007) afirma que a deficiência de conhecimento, por parte dos gestores, termina gerando arestas comprometedoras na gestão da SSO nas empresas em decorrência das exageradas diferenças de percepção dos gestores em relação aos técnicos do SESMT, sobretudo em relação aos riscos do trabalho.

O enfoque principal das ações do programa de segurança e saúde ocupacional, diga-se, é que precisam ser voltados para ações concretas que possam melhorar as condições de trabalho e não programas voltados para o atendimento a legislação. Em relação a este entendimento, e para corroborá-lo, assim se expressa a referência: “ a lei deverá ser cumprida independentemente do programa ou sistema instituído pela empresa. O que a empresa precisa é ir além da lei” (OLIVEIRA, 2007, p.34).

Outro traço da cultura de SSO, marcante nas empresas, é o comportamento do trabalhador como fator gerador de acidente do trabalho. Em relação a isto é preciso associar ao comportamento dos acidentados a natureza do ambiente, o potencial de riscos oferecidos, os elementos essenciais da organização do trabalho e, principalmente, o que está sendo feito pela empresa para controlá-los.

Para Oliveira (2007), imaginar que um trabalhador se exponha a uma condição de risco que pode lesá-lo ou matá-lo simplesmente porque é displicente, imprudente, negligente ou indisciplinado é ignorar os princípios naturais que norteiam a preservação da vida, além de não valorizar os determinantes do comportamento humano.

A questão comportamental do trabalhador, afirme-se, não deve ser levada como principal causa de acidentes do trabalho, ou seja, “ato inseguro”, em detrimento

da qualidade dos ambiente e da organização do trabalho, e sim privilegiar a relação com as condições de trabalho, com os modos de ser e agir da empresa.

Os treinamentos devem ser abordados conforme os riscos do trabalho, vinculados aos processos produtivos, levando em consideração as peculiaridades do ambiente e a natureza do trabalho, associados à melhoria contínua dos ambientes e, principalmente, da organização do trabalho. Para tanto o trabalhador deve ser capacitado para exercer o seu trabalho de maneira correta, que significa completa. Quando ele assim o faz, a segurança requerida é automaticamente contemplada.

Um dos aspectos de traços da cultura organizacional que interfere de maneira negativa no desempenho da gestão da segurança e saúde ocupacional é o ordenamento formal do trabalho e os conflitos de poder. Em decorrência disto, conforme Oliveira (2007), é possível listar:

- in experiência, por parte tanto dos gestores das empresas quanto dos trabalhadores, em lidar com trabalho orientado por regras formais. A prescrição do trabalho, ainda bem feita, representa uma parcela considerável da população trabalhadora, incluindo gestores, uma espécie de entrave- de empecilho na realização de suas atividades;
- Incompatibilidade entre: padrões de trabalho (normas e/ou procedimentos escritas), condições ambientais onde o mesmo se realiza e os elementos constitutivos da organização do trabalho. As condições de trabalho nem sempre favorecem a realização do mesmo conforme descrito nos procedimentos;
- Deficiência na capacitação técnica dos trabalhadores para a correta execução das tarefas em detrimento às prescrições normativas;
- Falta de cobrança por parte dos superiores. Os critérios de avaliação de desempenho (produção) terminam refletindo nas posturas dos supervisores em relação ao

- descumprimento dos procedimentos tanto de trabalho quanto de segurança;
- Duplicidade de orientação sobre como realizar as tarefas –procedimentos escritos e ordens verbais de seus supervisores e/ou cobranças por resultados sem levar em conta o que está escrito nos procedimentos do trabalho;
- Incoerência na aplicação de medidas disciplinares com objetivo de afirmar o poder conferido pelo cargo e não como mecanismo educacional (p.41).

Atualmente as ordens escritas transmitidas aos trabalhadores, sobre suas atividades, passaram a ser orientadas por normas ou regras contidas nos programas de gestão da qualidade – ISO 9.000, de gestão de meio ambiente (ISO 14.001) e de gestão de SSO (OHSAS 18.001), entre outras.

Oliveira (2007), no entanto, considera que esses programas não foram, a rigor, implementados na maioria das empresas brasileiras com a finalidade precípua de agregar valor aos seus negócios, originando daí mudanças consistentes, sustentáveis e contínuas, rompendo sistematicamente com os padrões anteriores. Pelo contrário, o autor considera que em muitos casos a implementação deu-se devido tão somente ao atendimento às novas regras de mercado, especialmente aos padrões estabelecidos no qual a empresa necessitava de um reconhecimento formal - a certificação. Daí a necessidade dos referidos programas, mesmo sem levar em conta os impactos que tais procedimentos pudessem provocar tanto na organização quanto na cultura da empresa. Porém, essas mudanças, é oportuno lembrar, exigem posturas coerentes com o que se pretende mudar, principalmente por parte de supervisores, chefias e gerentes das áreas operacionais.

As mudanças dos sistemas de gestão são asseguradas por programas de Qualidade, de Meio Ambiente e de Segurança e Saúde Ocupacional e estes são, por natureza, burocratizados, apresentando uma variedade de normas e procedimentos escritos que exigem dos gestores dedicação na sua compreensão e comprometimento na sua implementação e acompanhamento.

Afirma Oliveira (2007) que essa forma de gerir as empresas obrigou todo o seu corpo gerencial, especialmente as gerências de produção, inclusive os supervisores e facilitadores, a estudar e se envolver direta e fortemente com as atividades de cunho gerencial em detrimento do conhecimento teórico e das experiências práticas exigidas pelos sistemas produtivos.

Na interpretação de Araújo (2006) a responsabilidade máxima pela segurança e saúde ocupacional compete à alta administração. Assim ela deve prover os recursos financeiros essenciais à implementação, controle e melhoria do sistema de gestão, incluindo recursos materiais e humanos com as qualificações necessárias.

Logo, percebe-se, as ações de SSO passam a ser conduzidas por todos os que trabalham na empresa, sem distinção de hierarquia. Todas as decisões relacionados à segurança e saúde ocupacional derivam-se das políticas de SSO, concebidas e conduzidas pela alta direção da empresa. Essa é a fase denominada segurança como parte integrante do negócio; evidencia que a empresa integrou, com sucesso, as ações de SSO ao seu sistema produtivo e conseqüentemente ao seu negócio fim.

Quando as empresas vivenciam a fase de segurança como parte integrante do negócio, a mesma tem papel de destaque no atendimento aos dispositivos legais pertinentes ao fim da organização. A fase também dá mais consistência ao sistema de gestão de SSO adotado, pois as ações de SSO são voltadas para melhoria contínua da qualidade de vida das pessoas direta e indiretamente envolvidas com as atividades da empresa.

Oliveira, (2007), quase finalizando, diz que notificar uma situação errada sem apontar e exigir que se faça o que é correto torna-se inócuo, especialmente em relação à mudança de atitudes por parte de quem está envolvido com os processos de trabalho. É neste contexto que o conhecimento do gestor acerca dos riscos do trabalho

é importante, ao detectar tais anomalias, pois é de sua responsabilidade e competência orientar, mostrar, ensinar e exigir que se faça o correto.

Por fim e em resumo, só para ficar mais claro, infere-se do que foi posto até aqui que o Sistema de Gestão Integrado – SGI, a sustentabilidade e a cultura organizacional, ainda que tendo conceitos distintos, apresentam relações entre si. Assim, por exemplo, se por um lado todas as organizações possuem um certo nível de cultura organizacional sem, necessariamente, ter um SGI, por outro lado tendo-o a organização manterá relação, quase sempre complexa, direta ou indiretamente, entre os itens já citados. Recorde-se que o SGI visa o atendimento de objetivos e metas relativos à qualidade, ao meio ambiente e à segurança e saúde ocupacional, para tanto ele naturalmente já tem consigo “valores que devem fazer parte do princípio do negócio da empresa, pois sem eles, também, não será possível sobreviver” (ARAÚJO, 2004, p.202). Esta sobrevivência da organização, que também faz com que o SGI modernamente seja não mais um diferencial e sim um pré-requisito, pode ser traduzida como sendo ganhar dinheiro, ter sustentabilidade (solidez nos seus aspectos culturais, econômicos e sociais), haja vista que uma organização não é uma instituição sem fins lucrativos. Como em uma pirâmide tripartida, a base (terço inferior da pirâmide), na qual se apóia a sustentabilidade (terço intermediário) sob regência do SGI (terço superior), é o modo próprio de pensar, sentir e agir cultivado e mantido pela organização, ou seja, é a cultura organizacional ali existente.

CAPÍTULO 3 - SISTEMA DE GESTÃO DE SEGURANÇA E SAÚDE OCUPACIONAL

3.1 Breve contextualização da segurança e saúde ocupacional no mundo e no Brasil

A segurança do trabalho é resultado histórico das lutas dos trabalhadores por melhores condições de trabalho. As lutas dos operários e o interesse do capital possibilitaram o surgimento de uma legislação para amparar o trabalhador e, com o tempo, surgiram técnicas de prevenção de acidentes.

Para Araújo (2004), foi durante a era da Revolução Industrial que as condições de trabalho alcançaram uma inquietante situação no que diz respeito às condições de segurança e saúde, resultantes das transformações do sistema econômico e produtivo existente.

A era da Revolução Industrial, que começa na Inglaterra no século XVIII, marco da industrialização moderna com o aparecimento da primeira máquina de fiar, caracteriza-se pela diluição dos últimos traços da produção feudal e pela expansão e ampliação do mercado mundial, do comércio e pelos crescimentos das cidades, populações e das condições de expansão do comércio, o que dá espaço para um novo sistema econômico: o capitalismo industrial que tem como uma das suas principais características a mecanização da produção. A introdução de máquinas fabris multiplica o rendimento do trabalho e aumenta a produção global. A Inglaterra adianta sua industrialização em 50 anos em relação ao continente europeu e sai na frente na expansão colonial, criando as condições para o surgimento da classe operária, constituindo-se esta, posteriormente, em ponto de partida para a elaboração da teoria marxista.

O novo sistema industrial transforma as relações sociais e cria duas novas classes sociais, fundamentais para a operação do sistema: (i) os empresários (capitalista) proprietários do capital (máquinas, prédios, matérias-primas) e bens produzidos pelo trabalho; (ii) os operários ou trabalhadores assalariados, que possuem apenas a força de trabalho para vender no mercado. Dessa relação social

entre esses sujeitos históricos (burguesia *versus* proletariado) é que surgem as condições básicas de reprodução do capital.

No início da Revolução Industrial os operários trabalhavam em condições ambientais bastante precárias, sub-humanas, sem remuneração justa, não obstante sob essas condições aumentando a produção e, ao mesmo tempo, garantindo uma margem de lucro crescente aos denominados capitalistas. Nessa ocasião os capitalistas decidiram adquirir máquinas e equipamentos, transformando as oficinas de trabalho manuais e artesanais em corporações industriais.

Nos primeiros momentos do processo de industrialização, o trabalho era executado por homens, mulheres e até crianças, com longas jornadas de trabalho que ultrapassavam 15 horas; os descansos e as férias não eram cumpridos e mulheres e crianças não tinham tratamento diferenciado, sem levar em conta o estado de saúde, o desenvolvimento físico ou qualquer fator humano. A execução do trabalho em ambientes fechados, com ventilação inadequada, alto nível de ruído, longas jornadas de trabalho, falta de treinamento para o exercício da função, máquinas sem proteção, resulta no elevado índice de acidentes e de moléstias adquiridas a partir do desenvolvimento das atividades profissionais.

Estes aspectos podem ser evidenciados nas argumentações de Freire (1998) citado por Mota (2000, p.176) quando afirma que “ relações de trabalho muito autoritárias, condições de trabalho precárias, formas de exploração e degradação da força de trabalho muito intensas, (...) se refletem diretamente na saúde do trabalhador “ .

Para Dejours (1992) o trabalho taylorizado engendra, definitivamente, mais divisões entre os indivíduos do que os pontos de união. Mesmo que eles partilhem coletivamente da vivência do local de trabalho, do barulho, da cadência e da disciplina, o fato é que, pela própria estrutura desta organização do trabalho, os

operários são confrontados um por um, individualmente e na solidão, às violências da produtividade.

Retrocedendo um pouco mais na história, é oportuno lembrar que já no século XVI o trabalho foi evidenciado, pela primeira vez, como causador de alguma doença. Com a industrialização, em decorrência do grande número de trabalhadores acidentados, sobretudo em todos os países, houve a preocupação de alguns estudiosos que se dedicaram ao assunto a partir de 1500 até tempos mais recentes, como por exemplo, George Bauer, que em 1556, publicou um livro chamado “*De Re Metalica*”, sobre o trabalhador das extrações minerais, propensos a desenvolverem a doença “asma dos mineiros”, atualmente identificada como a silicose – doença dos pulmões causada pela inalação de poeiras que contenham sílica. A respeito desta ocorrência patológica Araújo (2004), inclusive, informa que: “trabalhar nas atividades de mineração era considerado uma das ocupações mais perigosas (...) acidentes, como desmoramento, enchente, deslizamento, incêndio, explosão e asfixia eram comuns; a doença do pulmão preto (doença dos minérios) era um caso de saúde pública” (p. 23).

Voltando à história, Paracelso, em 1587, elaborou uma monografia intitulada “*Von der Bergsucht und anderem Bergkrankheiten*”, em que relaciona doença e trabalho, descrevendo as principais características da doença causada pela intoxicação pelo mercúrio. Apesar desses trabalhos serem conhecidos na época, pouca importância lhes foi dada. (MACIEL, 2001, p. XXI).

Em 1700, Bernadino Ramazzini, considerado o “Pai da Medicina do Trabalho”, publica na Itália a obra até então de maior importância chamada “*De Morbis Artificum Diatriba*”, onde relaciona mais de 50 profissões e seus agravos à saúde do trabalhador. Para Araújo (2004) foi o pensamento de Ramazzini que estabeleceu os elementos básicos do Conceito Social em Medicina, ligado ao fluxo principal das idéias e práticas de um esquema de orientação política e organizacional cujo fim supremo era colocar a vida social e econômica a serviço das forças políticas do Estado. Por outro lado,

segundo Mendes (1995) citado por Maciel (2004, p.21), “apesar desta obra ser considerada por George Rosen como o texto básico da Medicina Preventiva até o século XIX, com o advento da Revolução Industrial, assim como as dos demais estudiosos, só veio a ser considerada 100 anos mais tarde”.

A Associação Brasileira de Prevenção de Acidentes - ABPA (1995, p.103), informa que, em 1844, Engels, ao visitar a cidade de Manchester na Inglaterra, grande comunidade industrial de então, escreveu que “tantos eram os aleijados perambulando pelas ruas, desempregados e desesperados, que pareciam um exército acabado de regressar de uma guerra”.

Era um constante desafio entre a máquina, o homem e as condições de trabalho. Erradamente, admirava-se o homem que se arriscava na execução de qualquer tarefa. A prevenção de acidente era interpretada como sinal de fraqueza humana. Empregados e empregadores não possuíam uma compreensão clara do significado social de um acidente com mortes e/ou lesões de qualquer grau.

No parlamento britânico uma comissão de inquérito, liderada Robert Peel , conseguiu a aprovação da primeira lei de proteção aos trabalhadores e, sem dúvida foi o marco do início das legislações de Saúde do Trabalhador no mundo. Denominada como “ Lei da saúde e moral dos aprendizes”, em 1802 visava:

- limite de trabalho equivalente a 12 horas por dia;
- proibição do trabalho noturno;
- ventilação obrigatória;
- lavagem da fábrica pelo menos duas vezes por ano.

(MACIEL, 2001, p.XXII).

Em 1833, por meio de uma emenda na lei supracitada, a obrigação das inspeções passou a ser função do governo e, em 1844, adicionaram a essa lei, tanto cláusulas referentes ao uso de proteção nas máquinas quanto a obrigatoriedade na comunicação dos acidentes ocorridos.

Em 1867, surge, na França, no setor privado, a primeira associação para prevenção de acidentes industriais. Essa associação foi organizada por Engel Dllfus, em Mulhouse, França. Dollfus era um homem dotado de elevados princípios sociais e humanitários. Ainda na França, a primeira lei industrial sobre o trabalho infantil em empreendimentos industriais com mais de 20 empregados foi promulgada em 1841. Entretanto, a legislação de segurança, como tal, somente foi introduzida em 1883.

Outros países na Europa (Alemanha, Holanda), incluindo sua parte Oriental, também emitiram leis semelhantes no decorrer do século XIX. Assim, a Bélgica regulamentou a segurança e a saúde industriais, em 1810; a Prússia emitiu leis e regulamentos vários sobre a matéria, em 1839, 1845, 1869 e 1878; a Dinamarca em 1873 e a Suíça em 1877 acompanharam esse movimento mediante atos dos seus governos.

A Associação Brasileira de Prevenção de Acidentes - ABPA (1995) informa também que as principais associações para a prevenção de acidentes, excluídas as da América do Norte, Central e do Sul, foram as seguintes: 1860 – Bélgica; 1867 – Mulhouse ,França; 1894 – Itália; 1905 – Suécia; 1927 – Austrália; 1928 – Japão; 1931 – Índia; 1936 – Província do Cabo, África.

Na mesma ótica, mostra que nos Estados Unidos da América, em Massachusets, surgiu o primeiro ato governamental referente à prevenção de acidentes nas indústrias. Trata-se de lei emitida em 11 de maio de 1877, que exigia a utilização de proteção sobre correias de transmissão, guardas sobre eixos e engrenagens expostos, proibindo a manutenção de máquinas em movimento e exigindo a existência de portas de saídas de emergência para casos de incêndios.

Por volta de 1931, o norte-americano H. W Heinrich – considerado o precursor, “o Pai do Prevencionismo” – publicou livro sobre segurança industrial, sendo esse uma das primeiras abordagens científica, defendendo as idéias de que os fatores humanos contribuíam mais para a ocorrência dos acidentes do que as

condições inseguras. Segundo Araújo (2004), os estudos realizados por H. W. Heinrich influenciaram o pensamento empresarial da época o que resultaria, mais tarde, na mudança da cultura organizacional das grandes empresas no desenvolvimento de boas práticas de segurança e saúde ocupacional.

Para Costa (2005, p.6), “ os acidentes não ocorrem por casualidade, mas sim, são causados. As causas desses fatos geradores de acidentes devem ser analisadas em um contexto multicausal, e não especificamente e apenas atribuir-se a falhas” . Por meio da agravante acidente do trabalho, no mundo em que os índices tinham variação nas suas ocorrências em função da política prevencionista e desenvolvimento tecnológico de cada país, surge daí a necessidade de se criar uma Organização Internacional que trate do tema. As normas internacionais de saúde e segurança e a convenção da Organização Internacional do Trabalho - OIT, em Genebra (Suíça), em 1950, contribuem efetivamente na divulgação de informações sobre segurança e saúde no trabalho, estabelecendo medidas legais de controle das condições e ambiente de trabalho.

Nesse período, o Comitê Misto da Organização Mundial de Saúde – OMS e da Organização Internacional do Trabalho – OIT, estabeleceram os seguintes princípios, segundo Junqueira (1976) citado por Araújo (2004):

A Saúde Ocupacional tem como objetivos: a promoção e manutenção do mais alto grau de bem-estar físico, mental e social dos trabalhadores em todas as ocupações: a prevenção entre os trabalhadores, de desvios de saúde causados pelas condições de trabalho, a proteção dos trabalhadores em seus empregos, dos riscos resultantes de fatores adversos à saúde; a colocação e manutenção do trabalhador adaptadas às aptidões fisiológicas e psicológicas, em suma: a adaptação do trabalho ao homem e de cada homem a sua atividade (p.39).

Segundo Araújo (2004, p. 35) a pressão internacional tem motivado uma mudança de cultura de Segurança, Meio Ambiente e Saúde - SMS das grandes organizações, que passaram a ter uma ação mais responsável, independente da cobrança do Estado.

Nas indústrias, de modo geral, a segurança foi considerada estritamente como um trabalho de engenharia mecânica, referente a proteção de correias e engrenagens, à remoção de parafusos com ângulos cortantes e à melhoria das condições físicas. Na América Latina, particularmente, a industrialização iniciou seu ciclo de desenvolvimento somente no século XX, paralelamente ao movimento prevencionistas. Em Cuba, ainda no âmbito internacional do breve relato histórico desta contextualização, e para encerrá-la, vale o registro de que, em 1935, foi fundado o Conselho Nacional de Prevenção de Acidentes.

No Brasil a mudança do eixo de produção agrário-exportador para a industrialização ocorreu sobretudo com a criação da Companhia Siderúrgica. As primeiras indústrias foram instaladas em péssimas condições de funcionamento e ambientais.

Em 1904 é apresentado ao parlamento, pelo deputado Medeiros de Albuquerque, o projeto de lei que ampara o trabalhador acidentado. Esse projeto baseava-se no fato de que havia um aumento das máquinas que eram postas nas fábricas, bem como nas reclamações dos operários e nos riscos que os trabalhadores estavam exposto profissionalmente. Entretanto, o poder dos empresários junto aos seus representantes no parlamento impedem a aprovação desse projeto.

Foi no período de 1930 - 1945, durante o governo de Getúlio Vargas, que a legislação de saúde no trabalho foi consolidada, constituindo-se assim como uma política para diminuir a tensão entre capital e trabalho e amenizar, por meio legal, a exploração da força de trabalho. O Estado, na era Vargas, assume o papel de regulador desse conflito. Segundo Faleiros (2000, p.22) para “ Marx a legislação de saúde e de

segurança insere-se no momento contraditório do capital, do desenvolvimento das forças produtivas e das relações de produção”.

Após a queda o governo de Getúlio Vargas, a mesma política de acidente de trabalho é consolidada em 1955 e em 1960 na Lei de Previdência Social. Nesse período, com as entradas no país das empresas multinacionais, fica favorecida a internacionalização da economia brasileira.

Segundo Toledo (1989) os acidentes e doenças no trabalho são o resultado tanto da omissão e erros praticados pelo homem na busca do sucesso quanto da ignorância de métodos e processos oriundos de um planejamento, como por exemplo o controle de perdas e desperdícios. São, portanto, ocorrências que não se constituem em uma atividade isolada e sim agregada as atividades econômicas, por exigências legais, desde o momento da concepção da mesma até o lucro.

Na história da segurança ocupacional brasileira também merece registro a fundação da Associação Brasileira para Prevenção de Acidentes - ABPA, em 1941, apoiada por empresas do setor privado. Em seguida foram criadas outras entidades, visando promover intercâmbio científico no campo da prevenção de acidentes. Estas entidades são: Sociedade Brasileira de Engenharia de Segurança - SOBES; Associação Brasileira de Higiene Ocupacional - ABHO; Associação Brasileira de Medicina do Trabalho - ABMT.

Com a criação da Fundação Jorge Duprat Figueiredo de Segurança e Medicina do Trabalho - FUNDACENTRO- , em 1966, e a publicação da Recomendação OIT 112, ambas serviram como incentivo para criação das Normas Regulamentadoras. Mas, somente em 1972, diante do grande número de acidentes do trabalho, é que, no Brasil, foi regulamentado o Serviço Especializado em Engenharia de Segurança e Medicina do Trabalho – SESMT, mediante a Portaria 3.214/78. O SESMT integrado por médicos, enfermeiros do trabalho, engenheiros e técnicos de segurança do trabalho, tendo como intuito realizar levantamentos, exames, análises e procedimentos,

preventivos e corretivos, que relacionam-se com a proteção da integridade física e mental dos trabalhadores, as condições do ambiente e do processo de trabalho, juntamente com a também criada Comissão Interna de Prevenção de Acidentes – CIPA. O objetivo principal desta última sendo o de identificar e prevenir acidentes e doenças do trabalho deu ao trabalhador um certo poder de, por meio desta comissão interna fazer sugestões em relação a prevenção de acidentes. Araújo (2004) considera que somente com o advento da Portaria 3.214/78, com a publicação das Normas Regulamentadoras – NR, é que a regulamentação preventiva ganhou força.

Na perspectiva de Faleiros (2000), a prevenção é um pleito que interessa às novas formas de capital implantadas no país, mas implica uma intervenção do Estado no “interior” da fábrica. É pelo intermédio indireto desses profissionais, médicos, engenheiro, técnico de segurança, que o ambiente de trabalho se torna de certa forma controlado.

A Associação Brasileira de Prevenção de Acidentes - ABPA (1995) diz que, no Brasil, a primeira lei contra acidentes do trabalho, a Lei 3.724, de 15 de Janeiro de 1919, impunha regulamentos prevencionista ao setor ferroviário, sendo na mesma época inexistentes outros empreendimentos industriais de vulto.

A organização sindical criou, em 1980, o órgão técnico na área de segurança e saúde, Departamento Intersindical de Estudos e Pesquisas de Saúde e dos Ambientes de Trabalho - DIESAT, com a função de divulgar informações e promover a educação dos trabalhadores em relação a prevenção de acidentes.

Lacaz (1992) salienta que foram graves os acidentes em função de verdadeiras epidemias de doenças profissionais em determinadas empresas. Assim sendo, das manifestações realizadas pelos Sindicatos de trabalhadores e fiscalizações dos órgãos responsáveis, surgiram acordos entre sindicatos e empresas para negociar modificações e melhorias das condições de trabalho.

Dentro dessa análise, numa sociedade como a brasileira, em que ainda persiste o conceito de que a saúde e a segurança do trabalhador esteja relegada ao segundo plano, é preciso uma tomada de posição no sentido de levar em consideração que o acidente ou a doença profissional que afeta diretamente o trabalhador também prejudica a economia como um todo. Isto porque acontece a diminuição da mão-de-obra ativa e aumento da despesa do Estado, que tem obrigações de arcar com o custo do tratamento hospitalar e pagamentos de benefícios que, sem dúvida, poderiam ser diminuídos, especialmente com a aplicação de políticas prevencionistas por parte dos empregadores e, também, com uma tomada de consciência dos trabalhadores e com uma fiscalização mais séria por parte do Estado. Conforme Freire (1998) citada por Mota (2000, p. 186), “quando é despertada a atenção do empregador para programas de prevenção de acidentes, a empresa também descobre o seu interesse capitalista de contenção de custos nesse objetivo”.

Araújo (2004, p.43), finalizando esta breve contextualização, pontua que as organizações têm caminhado para o entendimento de que a gestão moderna de SMS deve ser praticada de forma pró-ativa, independente da eficácia dos mecanismos de fiscalização. Esta postura irá contribuir para o sucesso das ações preventivas estabelecidas no programa de Segurança, Meio Ambiente e Saúde Ocupacional – SMS.

3.2 A norma OHSAS 18.001 para Sistema de Gestão de Segurança e Saúde Ocupacional

Ao falar em cultura de segurança, meio ambiente e saúde ocupacional é necessário identificar programas e ações sistemáticas visando cultivar a gestão responsável dos negócios, tendo por base valores e princípios que irão fazer a diferença na forma de condução do sistema de gestão de SMS entre, como exemplifica Araújo (2004), uma padaria e uma plataforma de petróleo. Esses valores serão determinantes para interferir nos hábitos e atitudes dos colaboradores em todos os níveis hierárquicos, serão determinantes também para influenciar, como visto anteriormente, no que aqui se denomina como sendo cultura organizacional. Esta, por sua vez, um conceito específico derivado de outro conceito, qual seja o próprio conceito de cultura em seu sentido mais amplo.

A cultura, segundo Araújo (2004), é um processo de transformação resultante da mudança de hábitos, atitudes e comportamentos dos indivíduos e que influencia a coletividade como um todo, podendo ser motivado pela mudança de valores e princípios sociais que ocorrem no decorrer do tempo.

Na literatura especializada é possível encontrar várias definições sobre cultura de SMS, como mostra Araújo (2004). Assim, citados por ele, tem-se:

- ◆ Uttal (1983): “valores e crenças compartilhadas que interagem com a estrutura da organização e os sistemas de controle afetando o padrão de comportamento”;
- ◆ Turner, Pidgeon, Blockley & Toft (1989): “Estabelecimento de crenças, normas, atitudes, regras, e práticas sócio-técnicas preocupadas em minimizar a exposição dos trabalhadores, gerentes, clientes e a comunidade às situações potenciais de risco que possam resultar em lesão”;
- ◆ Agência Internacional de Energia Atômica (International Atomic Energy Authority – IAEA, 1991): “Conjunto de práticas e atitudes estabelecidas dentro das organizações e nos indivíduos, priorizando atenção e importância aos aspectos de segurança da instalação nuclear”;
- ◆ Confederação das Indústrias Britânicas (Confederation of British Industry – CBI, 1991): “Idéias e crenças que todos os membros da organização devem compartilhar sobre os riscos, acidentes e danos à saúde”;
- ◆ Comitê de Segurança das Instalações Nucleares da Grã-Bretanha (1993): “resultado dos valores, atitudes, formação e requisitos de comportamento, individuais e coletivos, que possibilita selar o compromisso com a forma e a busca da eficácia dos programas de SMS das organizações;
- ◆ Cármino (1989), Lee (1993) e Liças (1990): “organizações voltadas para uma cultura de segurança pró-ativa se caracterizam por um sistema de comunicação baseada na confiança mútua, trocas de

percepções internas sobre a importância dos valores de segurança e pela confiança na eficácia das medidas preventivas adotadas. (p.79).

Para Araújo (2004, p. 81), ainda, a evolução da cultura em SMS depende da capacidade de convencimento a partir de um processo árduo de negociação interna com os diversos atores responsáveis pelo sucesso do sistema de gestão; o desafio é estabelecer critérios qualitativos e quantitativos para avaliar o nível de cultura. Não basta um belo discurso e boas intenções, é necessário estabelecer objetivos, estratégias, ações e formas de avaliar o desempenho. Em termos práticos, a implementação de um modelo de cultura de segurança depende, sobretudo, das ações desenvolvidas, abrangendo desde a Alta Administração até os colaboradores em todos os níveis. Implementar um programa de cultura de SMS, portanto, é de iniciativa do pensamento organizacional dominante, porém seu sucesso depende da eficácia das estratégias e das ações estabelecidas no programa.

Os procedimentos de um Sistema de Gestão de SMS devem ser elaborados e aprovados, conforme a realidade dos processos e dos recursos disponíveis da empresa, com a participação daqueles que irão usar o documento. Isto para que se tenha compromisso na sua implementação, e para que estejam disponíveis a todos os níveis hierárquicos da empresa, pois precisam ser conhecidos e entendidos por todos. Neste sentido Araújo (2004) entende que os procedimentos devem refletir a prática, devendo ser revisados, desde que não vá de encontro com os requisitos mínimos de segurança, meio ambiente e saúde ocupacional.

Atualmente as empresas estão vivenciando a necessidade de atuar cada vez mais na prevenção, inclusive identificando falhas que possam impactar direta ou indiretamente na saúde e integridade do trabalhador, bem como nas contratadas, nos prestadores de serviço e em todos que estejam em seu escopo.

A opção pela implantação e implementação de um Sistema de Gestão de Segurança e Saúde Ocupacional – SGSSO, além de reduzir os custos das

organizações, assegura uma imagem responsável para seus colaboradores e outras partes interessadas. Em outras palavras, “contribui para a eficiência de seus negócios” (CERQUEIRA,2006, p.128).

Com o Sistema de Gestão de Segurança e Saúde Ocupacional a organização estabelece critérios e procedimentos, aliados e ou compartilhados a outros sistemas, de forma sistemática e que assegure a identificação, a avaliação e o controle dos perigos e riscos relacionados com o trabalho, sempre com o objetivo de eliminar ou neutralizar os acidentes do trabalho. Existem diversas ferramentas disponíveis para identificar e gerenciar os riscos, entre estas citam-se: levantamento de aspectos e impactos, análise de fatores de risco à análise preliminar de perigos

Para Cardella (1999) citado por Maciel (2004, p.17), a segurança no trabalho requer uma abordagem logística – o todo está nas partes e as partes estão no todo onde o acidente de trabalho é um fenômeno de natureza multifacetada, resultante de interações complexas entre fatores físicos, químicos, psicológicos, culturais e sociais. Ele, ainda, define sistema de gestão como um conjunto de instrumentos interrelacionados, interatuantes e interdependentes que a organização utiliza para planejar, operar e controlar suas atividades para atingir objetivos. Destaca, também, que o sucesso de uma gestão está diretamente relacionado a capacidade de coordenar as necessidades e objetivos dos empregados, tornando-os consistentes e complementares aos objetivos da organização.

O Sistema de Gestão de Segurança e Saúde Ocupacional pode contribuir para que as empresas possam atingir o nível da denominada Melhoria Contínua de Desempenho, permanentemente buscado através do PDCA (**P**lan = Planejando, **D**o = Operando, **C**heck = Monitorando, **A**ct = Ações), pois apresenta mecanismos sistêmicos de melhoria e atuação proativa. Na figura 2, é possível relacionar elementos básicos que constituem os SGSSO, de forma sistêmica com base no PDCA também chamado de Método de Análise e Solução de Problemas – MASP.

As diretrizes da denominada Série de Avaliação de Segurança e Saúde Ocupacional (*Occupational Health and Safety Assessment Serie – OHSAS*), especificamente por meio da norma OHSAS 18.001 (1999), foram desenvolvidas com o objetivo de permitir a uma organização controlar seus riscos de acidentes e doenças ocupacionais, e também melhorar seu desempenho, de modo a facilitar a integração com os Sistemas de Gestão da Qualidade (ISO 9.001) e Meio Ambiente (ISO 14.001).

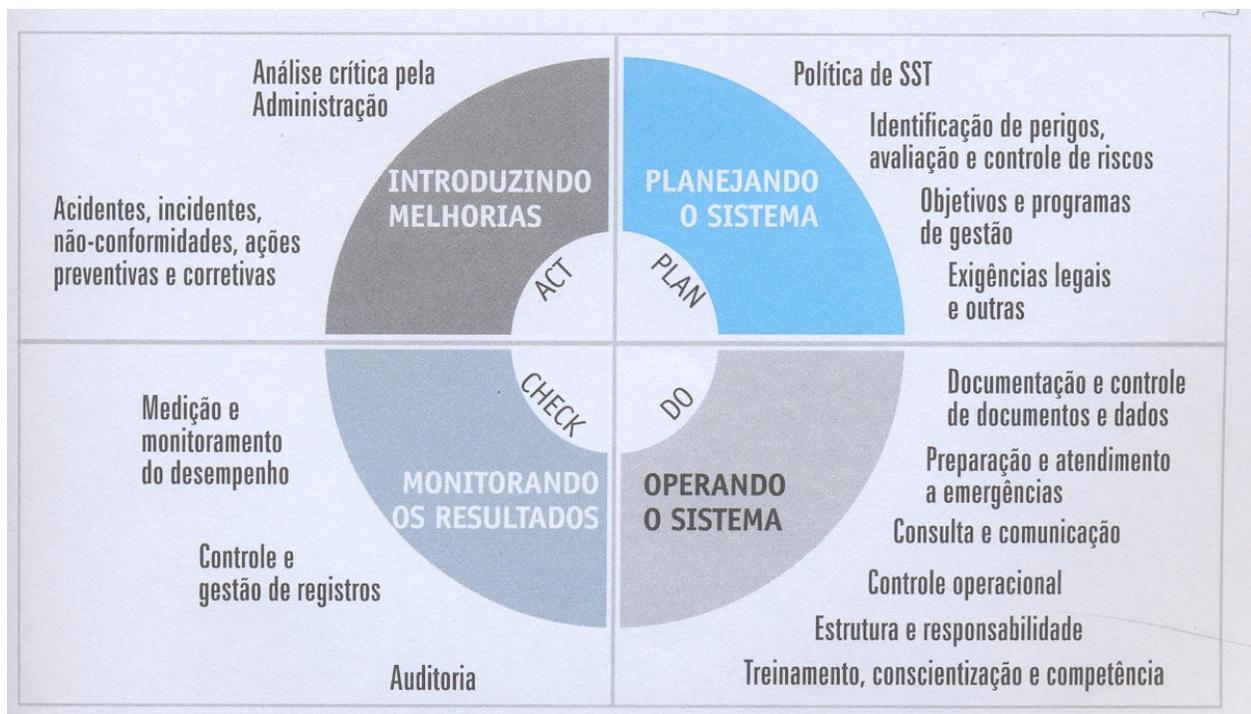


Figura 2: Elementos básicos dos SGSSO

Fonte: Benite, 2004, p. 41.

Segundo a OHSAS 18.002 (2000), que trata de Sistemas de Gestão de Segurança e Saúde Ocupacional- Diretrizes para a implementação da OHSAS 18.001, o sistema se aplica a organização que deseje:

- a) estabelecer um Sistema de Gestão de SSO para eliminar ou minimizar riscos aos funcionários e outras partes interessadas que possam estar expostos aos riscos de SSO associados a suas atividades;
- b) implementar, manter e melhorar continuamente um Sistema de Gestão de SSO;
- c) assegurar-se de sua conformidade com sua política de SSO definida;
- d) demonstrar tal conformidade a terceiros;
- e) buscar certificação e registro do seu Sistema de Gestão de SSO por uma organização externa; ou realizar uma auto-avaliação e emitir auto-declaração de conformidade com esta especificação.

É possível considerar, também, a diretriz denominada Guia para Sistemas de Gestão de Segurança e Saúde Ocupacional notadamente por meio da norma BS 8.800 (1996), que destina-se a apresentar diretrizes para o desenvolvimento de um Sistema de Gestão de SSO, permitindo às organizações desenvolverem uma abordagem de gerenciamento da segurança e saúde dos trabalhadores que possa ser afetada pelas atividades da organização, como mostra a figura 3.



Figura 3: Elementos do gerenciamento bem sucedido de saúde e segurança ocupacional com base na abordagem da ISO 14.001.

Fonte: BS 8.800,1996, p. 5/47.

Cerqueira (2006) diz que a abrangência do sistema dependerá das características de cada organização, da complexidade de seus processos e dos tipos de perigos e riscos inerentes a suas atividades, interesses de controle e aos requisitos legais que lhes são impostos.

O modelo de gestão da OHSAS 18.001, em sua versão do ano de 1999, inclui as seguintes atividades básicas:

- a) estabelecimento da política de SSO;
- b) planejamento;
- c) implementação e operação;
- d) verificação e ação corretiva;
- e) análise crítica pela administração;
- f) melhoria contínua.

A figura 4 ilustra as atividades anteriormente mencionadas.

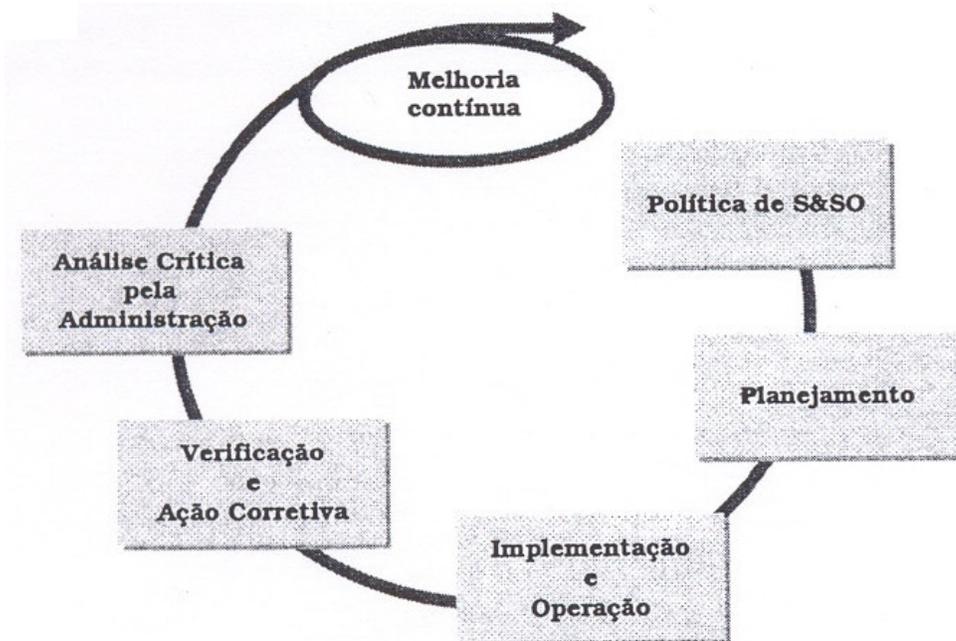


Figura 4: Principais elementos do modelo de SSO.

Fonte: Cerqueira, 2006, p. 273.

Conforme a OHSAS 18.001 (1999) e a BS 8.800 (1996), além da identificação dos perigos e da avaliação e controle de riscos, a organização deve identificar os requisitos legais aplicáveis a gestão da SSO, levando em consideração a natureza de suas atividades, os riscos e a complexidade de suas operações.

Para Cerqueira (2006) os requisitos da norma OHSAS 18.001 versão 1999 podem seguir com a documentação mínima exigida como se vê no quadro 5.

REQUISITO DA OHSAS 18.001: 1999	DOCUMENTO OU PROCEDIMENTO DOCUMENTADO	EVIDÊNCIAS OBJETIVAS
4.2	Política da SSO.	Política da SSO comunicada a todos os colaboradores e disponível para as partes interessadas.
4.3.1	Procedimento para identificar perigos, avaliação e controle dos riscos de suas atividades, produtos ou serviços.	A organização deve manter atualizadas as informações sobre os perigos e riscos.
4.3.2	Procedimento para identificar e ter acesso a legislação e a outros requisitos de SSO que lhes são aplicáveis.	Relação ou lista com a identificação da legislação e de outros requisitos aplicáveis.
4.3.3	Objetivos de SSO documentados em cada nível e função pertinentes da organização.	Planejamento de SSO.

Quadro 5 - Requisitos da norma OHSAS 18.001 (continua)
Fonte: Cerqueira, 2006, p. 296-8.

REQUISITO DA OHSAS 18.001: 1999	DOCUMENTO OU PROCEDIMENTO DOCUMENTADO	EVIDÊNCIAS OBJETIVAS
4.3.4	Programas de gestão de SSO para atingir seus objetivos e (plano de ação).	Planejamento de SSO.
4.4.1	Estrutura de responsabilidade do Sistema de Gestão de SSO.	Organograma, ou matriz de responsabilidade, ou outra evidência de que a estrutura de responsabilidade está definida, documentada e comunicada. Representante da administração designado.
4.4.2	Procedimento para conscientização e treinamento.	Registro de treinamento. Identificação das necessidades de treinamento. Programas de treinamento.
4.4.3	Procedimento para comunicação interna e consulta.	Representante dos empregados de SSO. Registros de comunicação e consulta.

Quadro 5 - Requisitos da norma OHSAS 18.001 (continua)
Fonte: Cerqueira, 2006, p. 296-8.

REQUISITO DA OHSAS 18.001: 1999	DOCUMENTO OU PROCEDIMENTO DOCUMENTADO	EVIDÊNCIAS OBJETIVAS
4.4.4	Descrição dos principais elementos do sistema de gestão e a interação entre eles. Orientação sobre a documentação relacionada ao SGSSO.	Manual do Sistema da Gestão da Segurança e Saúde Ocupacional (não obrigatório, mas recomendado).
4.4.5	Procedimento para o controle de documentos.	Lista mestra de documentos do sistema.
4.4.6	Procedimentos Operacionais relativos aos perigos e riscos identificados no sistema.	Registros de controles operacionais. Informações sobre requisitos para fornecedores e prestadores de serviço.
4.4.7	Procedimentos para identificar o potencial e para atender a incidentes e situações de emergência.	Relatórios de incidentes e acidentes. Informações relativas à preparação e ao atendimento a emergências.

Quadro 5 - Requisitos da norma OHSAS 18.001 (continua)
Fonte: Cerqueira, 2006, p. 296-8.

REQUISITO DA OHSAS 18.001: 1999	DOCUMENTO OU PROCEDIMENTO DOCUMENTADO	EVIDÊNCIAS OBJETIVAS
4.5.1	Procedimentos documentados para monitorar e medir periodicamente o desempenho da SSO. Procedimentos para a calibração de equipamentos de monitoramento.	Registros de monitoramento da SSO. Registros de calibração de equipamentos de monitoramento e medição.
4.5.2	Procedimento para o tratamento de não conformidades, ações corretivas e preventivas.	Registros de não conformidade. Registros de ações corretivas e ações preventivas.
4.5.3	Procedimento para o controle de registros.	Formas de identificação, armazenamento, proteção, recuperação, tempo de retenção e descarte dos registros.
4.5.4	Procedimentos para as auditorias periódicas.	Programas de auditoria periódica. Relatórios de auditoria. Registros da avaliação dos auditores internos.
4.6	Planejamento das análises pela administração.	Resultados das análises pela administração.

Quadro 5: Requisitos da Norma OHSAS 18.001.

Fonte: Cerqueira, 2006, p. 296-8.

Parte desses procedimentos, convém lembrar, são comuns aos Sistemas de Gestão da Qualidade e Sistema da Gestão Ambiental, podendo ser integrada, como ocorre com os seguintes: controle de documentos; controle de registros; controle de equipamentos de monitoramento e medição; controle de não conformidades; ações corretivas e preventivas; treinamento e conscientização e, ainda, auditorias internas.

O Sistema de Gestão de Segurança e Saúde pode ser elaborado de forma integrada especificamente com o Sistema de Gestão Ambiental no que se segue: identificação e acesso a legislação; monitoramento da conformidade legal; comunicação interna e com as partes interessadas, atendimento a acidentes e, por fim, condições de emergência.

CAPÍTULO 4 - O FAZER CIENTÍFICO, O CONTEXTO DA EMPRESA ESTUDADA E SEU SISTEMA DE SEGURANÇA E SAÚDE OCUPACIONAL, O PROCEDIMENTO COM AS INFORMAÇÕES E COM OS DADOS LEVANTADOS

4.1 A classificação da pesquisa e seus métodos

No fazer de uma pesquisa é sabido que a correta e meticulosa descrição de seus procedimentos metodológicos, acima de tudo, é a garantia de seu caráter científico, ou seja, é o que lhe assegura a possibilidade de vir a ser reproduzida. Isso significa que, especialmente considerando a problematização e o objetivo geral da mesma, torna-se necessário apresentar sua classificação, seu(s) método(s), bem como o *locus* (local) e a(s) técnica(s) sob estudo.

Considerando a problematização e o objetivo geral apresentados, a pesquisa, com base principalmente neste último, revela-se do tipo descritiva, posto que visa levantar opiniões, atitudes e crenças da população investigada; porém, na medida em que serve para proporcionar uma nova visão do problema, identifica-se como exploratória. Esta última, inclusive, segundo Gil (1991, p.45), é a característica de pesquisas que, como esta, na intenção de proporcionar maior familiaridade com o problema sob estudo, com vistas a torná-lo mais explícito, “na maioria dos casos assume a forma de estudo de caso”. Classifica-se também, agora no dizer de Prestes (2007, p.25), ainda quanto ao objetivo, como pesquisa teórica-empírica, haja vista que também se dedica a estudar teorias para, em momento seguinte, codificar o lado mensurável da realidade.

No que se refere ao método, convém lembrar a importância que ele tem na pesquisa. Para tanto vale lembrar o que diz Galliano (1979) citado por Prestes (2007, p.29), ou seja, o método “ é um conjunto de etapas, ordenadamente dispostas, a serem vencidas na investigação da verdade, no estudo de uma ciência ou para alcançar determinado fim”. Disto se deduz que o método é característica tão importante da

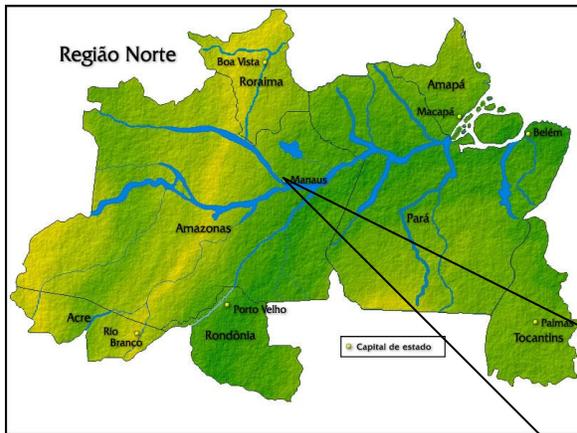
pesquisa que, muitas vezes, identifica-se a pesquisa com o seu método. Do mesmo modo como muitas vezes se confunde método com técnica, e no entanto são diferentes, como ensina Ruiz (1979). Assim sendo, considerando que nem sempre o método é único para um determinado estudo, pode-se informar que a presente pesquisa fez uso dos métodos da observação e o indutivo. No primeiro caso, como menciona Prestes (2007), por buscar em campo, de modo individual e sistemático (planejado ou controlado) – mediante o uso de um instrumento adequado, a delimitação da área a ser observada e o planejamento prévio - um conhecimento claro e preciso do assunto. No segundo caso, como também diz a mesma última autora aqui referida, por caminhar partindo-se de dados particulares até inferir uma verdade geral.

4.2 A empresa Samsung SDIB e seu Sistema de Segurança e Saúde Ocupacional (OHSAS 18.001)

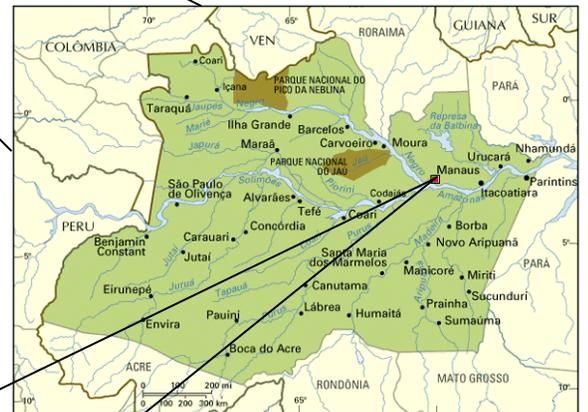
O local onde a investigação foi desenvolvida, no período de abril até novembro de 2007, foi a indústria multinacional *Samsung Display Interface Brasil Ltda* – SDIB, fabricante de produtos eletroeletrônicos – notadamente cinescópio de imagem Cathode Ray Tube - CRT (Tubos de Raios Catódicos), situada na Av. Eixo Norte Sul, nº 300, no Distrito Industrial II do Pólo Industrial de Manaus – PIM, no Estado do Amazonas, na Região Norte do Brasil (figura 5).

Trata-se de empresa de nacionalidade coreana, pertencente ao grupo Samsung, cuja história começa em 1938, na cidade de Taegu na Coreia do Sul, com o Sr. Byung Chull Lee, e, atualmente, sendo o grupo administrado pelo Sr. Gun Hee Lee, filho do fundador (SAMSUNG SDIB, s.d.).

A Samsung, que em coreano significa “TRÊS ESTRELAS”, de Sam (TRÊS) e Sung (ESTRELAS), comporta 36 grandes empresas que foram divididas em cinco áreas industriais e que são as que se seguem: indústria eletrônica (onde se encontra a SDIB), indústria de máquinas, indústria de químicos, indústria de produtos financeiros e



MAPA DA REGIÃO NORTE DO BRASIL



ESTADO DO AMAZONAS
E SUA CAPITAL MANAUS



FACHADA PRINCIPAL DA SAMSUNG SDIB

Figura 5 – Mapa da Região Norte do Brasil com destaque para o Estado do Amazonas, a cidade de Manaus e a fachada da empresa Samsung SDIB.

Fonte: www.google.com; Wanderley, 2008.

e indústria automobilística. Outras empresas também fazem parte da corporação e estas vão desde a atuação em comércio exterior (*Samsung Corporation*) até o trabalho com museus e galerias de arte (*Samsung Foundation of Culture*), informa também a publicação Samsung (s.d.).

Desde a sua constituição como grupo, em 1970, a Samsung vem crescendo e ampliando o número de fábricas. Como *Samsung Devices* foi fundada em Manaus em junho de 1996, a partir de acordo firmado com o governo do Estado do Amazonas, cuja razão social era Samsung Display Devices do Brasil – SDDDB, atualmente é SDIB. (SAMSUNG SDIB, s.d.).

Hoje (2007) contando com 950 funcionários (também denominados colaboradores) diretos e, aproximadamente, 450 funcionários indiretos, a Samsung SDIB possui um consolidado Sistema de Gestão Integrado – SGI, haja vista que nos anos de 1999, 2003 e 2007 obteve, respectivamente, as certificações ISO 9.000 (Qualidade), ISO 14.000 (Ambiental) e OHSAS 18.001 (Segurança e Saúde Ocupacional), todas concedidas pelo certificador *Bureau Veritas Quality International* – BVQI. Na Samsung SDIB os sistemas certificados consumiram os seguintes tempos, desde os passos iniciais junto a Alta Direção local, passando pela implantação e indo até a certificação: Sistema de Gestão da Qualidade (ISO 9.000), um ano e oito meses; Sistema de Gestão Ambiental (ISO 14.000), oito meses; Sistema de Gestão de Segurança e Saúde Ocupacional (OHSAS 18.001), oito meses.

Vale lembrar que o ponto de partida, a tomada de decisão da Samsung SDIB para a consolidação de seu Sistema de Gestão Integrado e nele, de modo muito especial, do Sistema de Gestão de Segurança e Saúde Ocupacional (OHSAS 18.001), deveu-se a fatores tais como:

- i) a decisão da Alta Direção mundial em fortalecer tais sistemas frente às exigências de um mercado sob o conceito de globalização;

- ii) a colocação em evidência, como um diferencial competitivo, da empresa possuidora desses sistemas;
- iii) a redução de custos diretos e indiretos, com o conseqüente aumento das margens de lucros da empresa frente a um funcionamento gerencial com desdobramentos nos setores da qualidade, do meio ambiente e da saúde e segurança ocupacional.

O Sistema de Segurança e Saúde Ocupacional da Samsung SDIB, assegurado pela certificação OHSAS 18.001, e que também se colocou como uma necessidade “natural” na empresa posto que esta já possuía outros dois sistemas (o da qualidade e o ambiental), de imediato trouxe conseqüências. Algumas das conseqüências que já se pode constatar são:

- a) aumento nos investimentos em treinamentos (2006: R\$ R\$60.500,00; 2007: R\$ 80.000,00);
- b) redução no número de acidentes (2006: 17 acidentes com afastamento; 2007: seis acidentes com afastamento).

Vale lembrar que a implantação da SGSSO (OHSAS 18.001) na Samsung SDIB em 2006 estruturou-se na forma de um PDCA (ciclo de melhoria contínua), conforme figura 2 já apresentada. Nessa ocasião foram identificados “pontos fortes” e “oportunidades de melhoria”, notadamente nos aspectos da política, do planejamento, da implementação, da verificação e ação corretiva e da análise crítica da empreitada. Exemplos importantes de “pontos fortes” e “oportunidades de melhoria” são, respectivamente; (i) a existência de PPRA e PCMSO na empresa e; (ii) a necessidade de criar sistemática para identificação de fatores de riscos, avaliação e controle dos mesmos. Ambos os exemplos, diga-se de passagem, estão entre vários outros “pontos fortes” e “oportunidades de melhoria” identificados pela *Bureau Veritas* – BV Consultoria que, juntamente com a alta Direção da empresa deu suporte à implantação de todas as oportunidades de melhoria para a certificação do SGSSO.

4.3 A coleta e análise dos dados com base nas fontes consultadas

Neste contexto, ao lado da realidade da empresa estudada e aqui descrita e, também, considerando-se a pesquisa, seus métodos, bem como seu objetivo geral e agora, principalmente, considerando-se seus objetivos específicos, foram definidos os setores para a coleta de dados de campo. Tais setores, por atenderem aos objetivos específicos, bem como por envolverem o corpo gerencial, administrativo e operacional da empresa e, finalmente, por compreenderem 75% (setenta e cinco por cento) dos setores ali existentes, nos quais concentram-se cerca de 90% dos funcionários, foram: *Utility*, Grupo de Serviço Global - GSG, Controle de Qualidade, Recursos Humanos, Planejamento e Controle de Produção - PCP, Máscara, *Screen*, *Itc* (*Integração de Componentes ao Tubo*), Inspeção, *Coating* (aplicação de película), *Eletro Gun* (montagem do *mount*⁵), Parte Metálica, Gerência de Produção, Engenharia, Manutenção, Financeiro, *Gun Sealing* (selagem do *mount*), Tubo, Mistura Química, Serviço Especializado em Engenharia e em Medicina do Trabalho, Serviços Gerais, *Dy* (bobina defletora). Em resumo, como ensina Vieira (1991), sobre o total de setores (população) existentes na Samsung SDIB, fez-se uso da técnica de amostragem denominada Amostra Casual Simples, uma vez que os setores selecionados foram retirados ao acaso da população.

Por fim foi preciso definir a técnica a ser utilizada. Essa técnica foi a da aplicação de formulário, pois, como mencionam Cervo e Bervian (1996), incluem a assistência direta do pesquisador e a possibilidade de serem aplicados a grupos heterogêneos. O formulário, com perguntas abertas e fechadas, que foi no período de setembro a novembro de 2007, é o que se apresenta a seguir.

⁵Mount – Canhão que emite feixes de eletro até o painel do cinescópio.(Nota da autora da dissertação).

**FORMULÁRIO PARA AVALIAÇÃO DAS MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS
DECORRENTES DA IMPLANTAÇÃO DA OHSAS 18.001 NO SISTEMA DE GESTÃO
INTEGRADA DA EMPRESA ELETROELETRÔNICA SOB ESTUDO**

DADOS DE IDENTIFICAÇÃO

Data: ____ / ____ / ____

Setor: _____

Tempo de Empresa: _____

Cargo ou Função: _____

P01 – GRAU DE ESCOLARIDADE

- 1 - () Sem escolaridade
- 2 - () Fundamental completo
- 3 - () Fundamental incompleto
- 4 - () Ensino médio completo
- 5 - () Ensino médio incompleto
- 6 - () Superior completo
- 7 - () Superior incompleto

**IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO DE SAÚDE E SEGURANÇA
OCUPACIONAL – SGSSO**

P02 – Considera-se conscientizado no que se refere as suas obrigações pessoais quanto à política de saúde e segurança?

- 1 - () Sim
- 2 - () Não
- 3 - Por que? _____

P03 – Sabe identificar perigos e avaliar e controlar riscos ocupacionais na empresa?

- 1 - () Sim
- 2 - () Não
- 3 - Como? _____

P04 – Tem acesso e compreende a legislação referente à segurança e saúde ocupacional e outros requisitos pertinentes a empresa?

- 1 - () Sim
- 2 - () Não
- 3 - Como? _____

P05 – Considera que os objetivos, metas e programas de Saúde e Segurança Ocupacional – SSO foram adequadamente estabelecidos?

- 1 - () Sim
- 2 - () Não
- 3 - Por que? _____

P06 – Considera que os recursos humanos e financeiros para Saúde e Segurança Ocupacional estão bem alocados?

- 1 - () Sim
- 2 - () Não
- 3 - Por que? _____

P07 – Realiza treinamentos e é conscientizado em relação aos temas de Saúde e Segurança Ocupacional de acordo com o perigo da função que desempenha?

- 1 - () Sim
- 2 - () Não
- 3 - Como? _____

P08 – Tem o conhecimento de consultas aos funcionários para propor melhorias à SSO e considera que as informações pertinentes à SSO lhes são comunicadas e também a outras partes interessadas?

- 1 - () Sim
- 2 - () Não
- 3 - Explique? _____

P09 – Sabe se a empresa mantém documento, em papel ou em forma eletrônica, que descreva e reúna todas as informações referentes à SSO, mantendo a empresa procedimentos para controle de tal documento?

- 1 - () Sei
- 2 - () Não sei
- 3 - Comentário _____

P10 – Considera que a empresa identifica operações e atividades associadas a riscos ocupacionais, definindo os respectivos procedimentos operacionais e controles pertinentes?

- 1 - () Sim
- 2 - () Não
- 3 - Por que? _____

P11 – Percebe que o SGSSO tem sido reavaliado, complementado e tem gerado novos procedimentos a fim de reduzir ou eliminar perigos e riscos?

- 1 - () Sim
- 2 - () Não
- 3 - Por que? _____

P12 – Tem conhecimento da tratativa das não conformidades e ações corretivas e preventivas de SSO?

- 1 - () Sim
- 2 - () Não
- 3 - Como? _____

P13 – Sabe da existência de programa de auditoria interna de SSO no Sistema Integrado?

- 1 - () Sim
- 2 - () Não
- 3 - Como? _____

P14 – Tem o conhecimento de que a Alta Direção realiza análise crítica do Sistema Integrado (qualidade, meio ambiente e segurança e saúde ocupacional SSO) ?

- 1 - () Sim
- 2 - () Não
- 3 - Como? _____

MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS CULTURAIS

P15 – São exemplos de mudanças organizacionais culturais decorrentes da implantação da OHSAS 18.001 na empresa:

- 1 - () Mudança de hábitos e atitudes com reflexos na disciplina e cuidado na execução do trabalho
- 2 - () Limpeza, higiene, organização, segurança e melhores condições no local de trabalho
- 3 - () Fortalecimento da cidadania e ética no trabalho
- 4 - () Valorização e motivação
- 5 - () Redução ou eliminação de acidente do trabalho e problemas causados por substâncias químicas, calor, ruído, aspectos ergonômicos etc
- 6 - () Outro (s). Qual (is) ? _____

MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS ECONÔMICAS

P16 – São exemplos de mudanças organizacionais econômicas decorrentes da implantação da OHSAS 18.001 no SGI da empresa:

- 1 - () Limpeza e recuperação de locais de trabalho
- 2 - () Replanejamento de atividades
- 3 - () Identificação e orientação por meio de placas de SSO
- 4 - () Treinamentos de SSO
- 5 - () Motivação com elevação da produtividade
- 6 - () Outro (s). Qual (is) ? _____

MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS SOCIAIS

P17 – São exemplos de mudanças organizacionais sociais decorrentes da implantação da OHSAS 18.001 no SGI da empresa:

- 1 - () Responsabilidade para com a sociedade
- 2 - () Responsabilidade com seus clientes
- 3 - () Proteção ambiental
- 4 - () Projetos filantrópicos e educacionais
- 5 - () Eqüidade nas oportunidades de emprego
- 6 - () Outro (s).
Qual(is) ? _____

Os dados obtidos a partir da aplicação do formulário nos diversos setores da empresa Samsung SDIB foram tratados como variáveis qualitativas e quantitativas, o que possibilitou a apuração estatística dos mesmos com suas posteriores apresentações por meio de tabelas, gráficos e medidas de tendência central (médias aritméticas), todas importantes para a construção de um gráfico polar, conforme ensinam Crespo (1999) e Corrêa (2007).

A construção do gráfico polar considerou os quatro grandes blocos de perguntas contidos no formulário e que se referem à implantação do SGSSO e às possíveis mudanças organizacionais culturais, econômicas e sociais na empresa. Também considerou-se a vinculação existente entre, os temas de cada bloco, do mesmo modo como também, reconhecem tal vinculação autores como Benite (2004), Oliveira (2007), Araújo (2004), Crespo (1999) e Corrêa (2007) dentre outros. Cada bloco constituiu um eixo identificado e com codificação numérica variável associada ao bloco: 1 = péssimo; 2 = ruim; 3 = regular; 4 = bom; 5 = excelente. As 13 (treze) perguntas do primeiro bloco (no formulário denominado como Implantação do Sistema de Gestão de Segurança e Saúde Ocupacional) ficaram assim distribuídas, considerando-se o número de respostas sim dadas pelos entrevistados, reveladoras do que era esperado com a implantação: zero respostas sim = péssimo; 1 até 3 = ruim; 4 até 7 = regular; 8 até 11 = bom; 12 e 13 = excelente. Cada uma das cinco perguntas fechadas em cada um dos demais blocos (nominados como Mudanças Organizacionais Culturais, Mudanças Organizacionais Econômicas e Mudanças Organizacionais Sociais) serviram, respectivamente, para enquadramento do desempenho do bloco como sendo péssima, ruim, regular, bom ou excelente, conforme a predominância do número de respostas dadas. Por fim, não obstante os resultados anteriores e suas variadas apresentações, decorrentes do uso que se fez de fontes de “papel”, a partir de material já elaborado, constituído principalmente por livros e artigos científicos, o gráfico polar subsidia a conclusão e, conseqüentemente, as sugestões desta dissertação.

CAPÍTULO 5 – OS RESULTADOS ENCONTRADOS E AS DISCUSSÕES SOBRE OS MESMOS

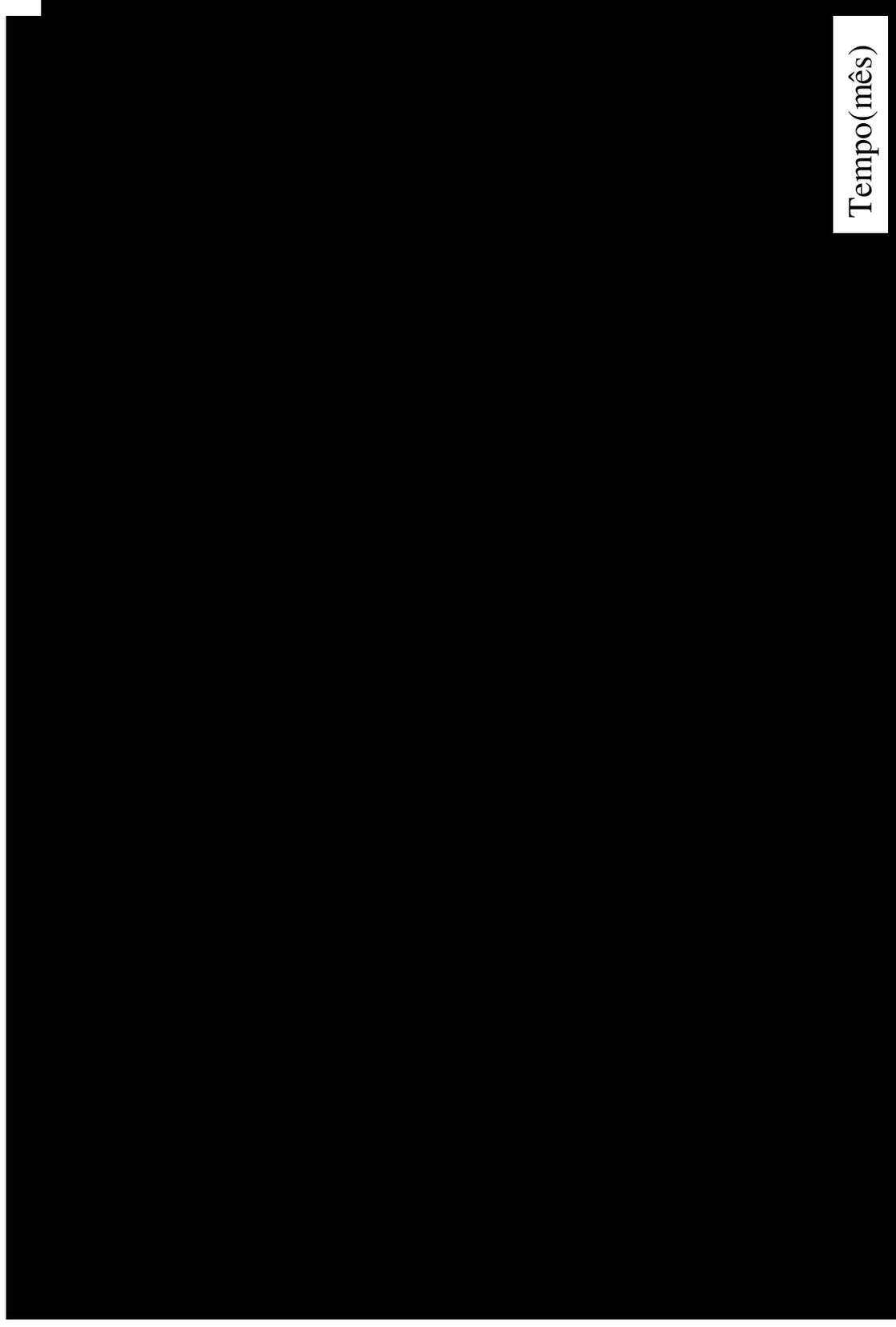
Os procedimentos metodológicos, descritos no capítulo anterior, deram origem aos resultados qualitativos e quantitativos aqui apresentados e discutidos.

Assim, sem deixar de considerar o longo e árduo caminho percorrido por todos na empresa Samsung SDIB no sentido de implantar e consolidar seu Sistema de Gestão de Segurança e Saúde Ocupacional – SGSSO fundado na OHSAS 18.001, caminho este comprovado pelo que mostra a figura 6 e com reflexos nas mudanças organizacionais, é oportuno lembrar que os resultados derivam, estritamente, do Formulário para Avaliação, já mostrado, que foi aplicado.

A figura 6 permite observar que desde a implantação do SGSSO da Empresa Samsung SDIB, iniciada com a realização de Diagnóstico em maio de 2006 pela *Bureau Veritas* Consultoria, passos importantes foram dados até que fosse possível igualarem-se os itens planejados com os gerados por situação real na empresa. Assim é que, a título de exemplos, citam-se alguns itens planejados para determinados meses, a fim de tornar possível a comparação com a realidade organizacional. Tais meses e itens são: julho de 2006 – Fator de Risco e Riscos Ocupacionais (Planejado: 22,05%; Real: 6,49%); setembro de 2006 – Requisitos Legais (Planejado: 94,81%; Real: 19,48%). Não obstante, já em dezembro de 2006 as expectativas planejadas e as situações reais igualaram-se, atestando a solidez da implantação do SGSSO na empresa Samsung SDIB. Esta última situação aqui mencionada, pôde ser confirmada pelo que se vê nos indicadores a seguir:

- 1) Indicadores reativos: - Número de acidentes: 31 (2006) / 18 (2007);
 - Acidentes com afastamento: 17 (2006) / 6 (2007);
 - Acidente sem afastamento: 14 (2006) / 12 (2007).

Nível Atingido (%)



Tempo(mês)

Figura 6 : Acompanhamento da implantação do SGSSO/Samsung SDIB – maio a dezembro/2006.

Fonte: Bureau Veritas, 2006.

- 2) Indicadores pró-ativos: - Número de treinamentos: 25 (2006) / 17 (2007);
- Número de horas de treinamento: 400 (2006) / 240 (2007);
 - Número de campanhas de SSO: 2 (2006) / 2 (2007).

Levando em conta as informações correspondentes aos **Dados de Identificação** registre-se, inicialmente, que um total de 60 (sessenta) colaboradores de 24 setores selecionados (tabela 1) foram submetidos à aplicação do formulário.

Como é possível notar, há vasta heterogeneidade de setores pesquisados, e neles é significativa a quantidade de formulários aplicados. Ambas revelaram, como demonstrarão os demais resultados apresentados a seguir, terem sido escolhas adequadas para mostrar aspectos das mudanças organizacionais, decorrentes da implantação da OHSAS 18.001 no SGI da empresa. Aliás, considerando que existem aspectos na cultura organizacional que nem sempre são facilmente percebidos, Zarpelon (2006) já apontava que para a percepção da mudança desta modalidade de cultura deve-se, portanto, contemplar todos os níveis hierárquicos e todos os colaboradores.

Ainda no que se refere aos dados de identificação dos respondedores vale o registro do tempo em que os mesmos, à época, estavam na empresa. O gráfico de barras, visto na figura 7, mostra o que foi informado.

SETOR	QUANTIDADE DE FORMULÁRIOS APLICADOS	SETOR	QUANTIDADE DE FORMULÁRIOS APLICADOS
Utility	11	Parte Metálica	2
GSG	2	Gerência de Produção	2
CQ	5	Engenharia	2
Controladoria	1	Manutenção	1
RH	1	Financeiro	1
PCP	1	Gun Sealing	2
Mask	4	Tubo	2
Screen	3	Mistura Química	3
ITC	6	SESMT	1
Inspeção	2	Serviços Gerais*	2
Coating	1	Neck Sealing	2
Eletro Gun	1	Dy	2
SUBTOTAL	38	SUBTOTAL	27
TOTAL	60		

Tabela 1: Setores selecionados e quantidade de formulários aplicados.

*Terceirizados.

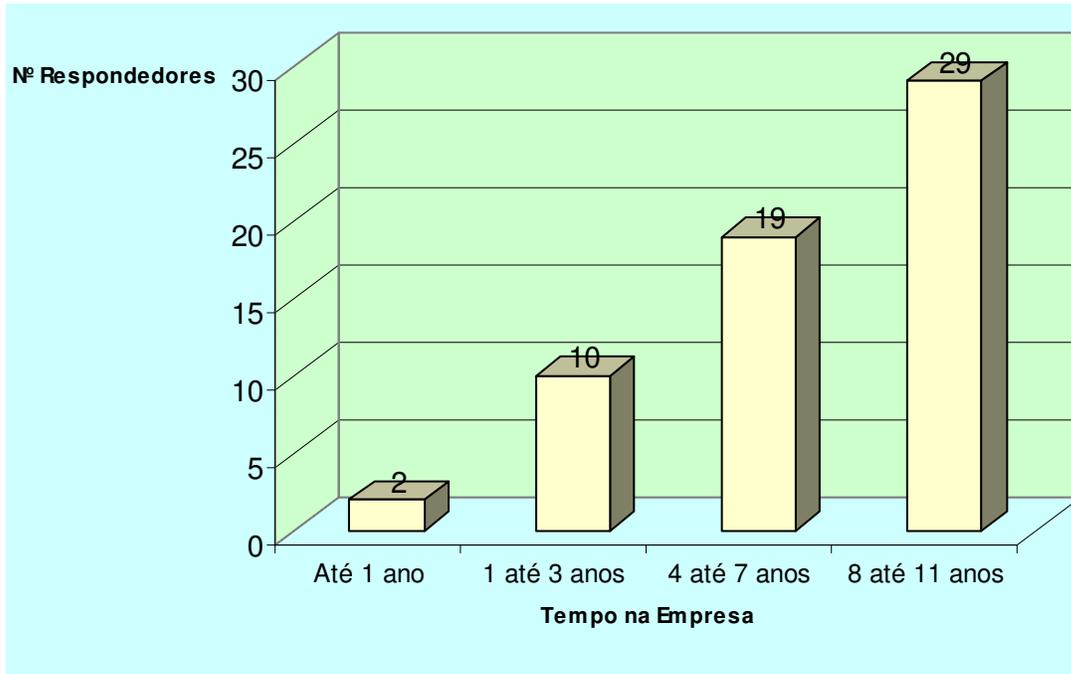


Figura 7: Número de respondedores *versus* Tempo na empresa.

A partir da figura 7 nota-se que 29 (vinte e nove), ou seja, 48,3% dos respondedores estavam na Samsung SDIB entre oito até 11 anos. Isto vem a significar uma predominância de respostas oriundas de colaboradores que, em função do tempo que têm na empresa, vivem há mais tempo sob sua cultura organizacional. Portanto, tendem a ter mais assimilada essa cultura e, em decorrência disso, são propensos a melhor compreendê-la, praticá-la e a apresentar um modo próprio de vê-la. Isto porque, a considerar ser verdade o que diz Zarpelon (2006), com quem desde se já estabelece concordância quando este argumenta que mudanças culturais organizacionais devem ter implementação gradativa, a fim de abolir a natural resistência humana à mudança, é de se esperar que para o pleno alcance dessas mudanças há de se levar em conta o tempo médio ou o longo prazo.

A distribuição por cargo ou função, outra importante informação dos dados de identificação do formulário, é a que se vê na Tabela 2. Nela também se destaca, por

ser essencial para a disseminação e para uma apresentação adequada da percepção das mudanças organizacionais decorrentes da implantação do SGSSO na empresa, a heterogeneidade funcional dos respondedores.

CARGO/FUNÇÃO	QUANTIDADE DE FORMULÁRIOS APLICADOS	CARGO/FUNÇÃO	QUANTIDADE DE FORMULÁRIOS APLICADOS
Auxiliar de Manutenção	2	Operador de Produção B	5
Inspetor de Qualidade	1	Técnico de Processo de Produção Júnior	1
Estoquista	1	Líder de Produção Pleno	1
Chefe	1	Analista de Produção	1
Gerente	5	Assistente de Qualidade	3
Supervisor	3	Analista de Engenharia	3
Líder de Produção	4	Técnico de Instrumentação	1
Assistente de Produção	3	Operador de Química 2	2
Auxiliar de Serviços Gerais *	2	Operador de Produção 2	2
Analista Químico	1	Operador de Produção 1	1
Auxiliar Técnico	1	Operador de Máquina 1	1
Líder de Utility	3	Operador de Máquina 2	1
Eletrotécnico	1	Operador de Produção C	3
Técnico de Utility	2		
SUBTOTAL	35	SUBTOTAL	25
TOTAL	60		

Tabela 2: Cargo ou função e quantidade de formulários aplicados.

* Terceirizado.

Por fim, encerrando o bloco com os dados de identificação do formulário, apresenta-se o gráfico de setores da figura 8 referente à pergunta P01 – Grau de Escolaridade aplicada ao total de 60 funcionários respondedores.

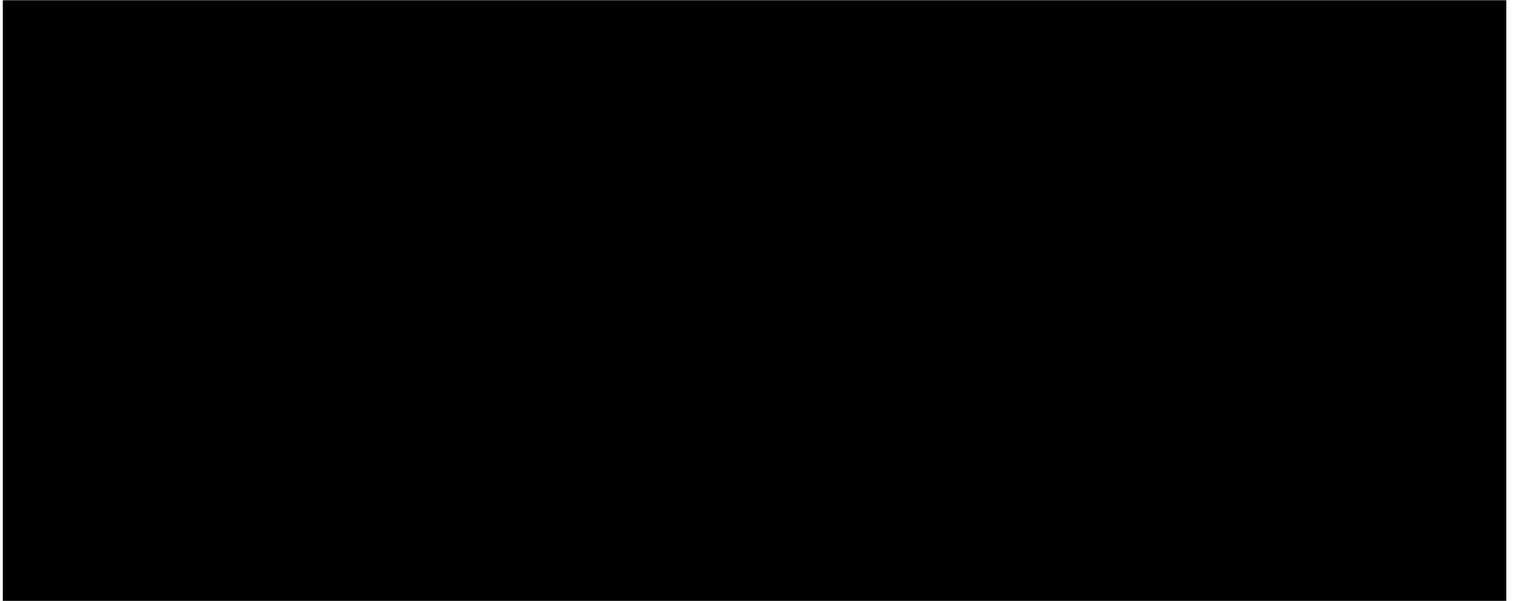


Figura 8: Distribuição percentual dos níveis de escolaridade dos respondedores.

A significativa predominância de colaboradores com escolaridade média (completa) e superior (completa e incompleta), perfazendo um total de 93,33% dos respondedores pelo que se depreende da figura 8, é esperada como salutar quando se trata de implantar mudanças organizacionais, notadamente no campo da segurança e saúde ocupacional que, por lidar com a integridade do trabalhador, requer o conhecimento e entendimento por todos geralmente em tempo muito curto. Educar-se, inclusive no âmbito de um efetivo processo de intelectualização do trabalho, e cuidar da saúde, nunca é demais lembrar, estão entre os requisitos da busca para atingir a plenitude existencial. Antunes (2002) sustenta parcialmente isto quando aprofunda seu entendimento sobre este processo de intelectualização.

O bloco destinado a avaliar a **Implantação do Sistema de Gestão de Saúde e Segurança Ocupacional – SGSSO**, formado pelas perguntas P02 até P14 do formulário aplicado, apresentou para cada uma das perguntas, adiante, as respectivas porcentagens e comentários como se apresentam.

P02 – Considera-se conscientizado no que se refere as suas obrigações pessoais quanto à política de saúde e segurança?

Sim – 60: 100% Não – 0:0% Por que?

Comentários:

- Adquirido após treinamento quanto a política da empresa;
- Conscientizando os colaboradores no dia-a-dia;
- É divulgado para todos os colaboradores;
- Pelo extensivo trabalho de divulgação interna;
- Através do programa 5 minutos antes do trabalho;
- Porque há bastante divulgação no âmbito interno da empresa;
- Trabalho na área;
- Trabalhando conforme treinamento dado pelo SESMT;
- Sou responsável em cumprir as metas da empresa, inclusive as de SSO.

P03 – Sabe identificar perigos e avaliar e controlar riscos ocupacionais na empresa?

Sim – 58: 96,67% Não – 2: 3,33% Como?

Comentários:

- É explicado pela Segurança do Trabalho;
- Através da Planilha de Análise de Riscos;
- Através da aplicação dos conhecimentos adquiridos;

- Por meio de levantamento de área de risco . Ex: NR 10;

P04 – Tem acesso e compreende a legislação referente à segurança e saúde ocupacional e outros requisitos pertinentes a empresa?

Sim – 54: 90,00% *Não – 6: 10,00% Como?

Comentários:

- Através da planilha Controle de Avaliação de Legislação – CAL, disponibilizada na rede;
- Através do programa 5 minutos;
- Orientado pelo setor encarregado;
- Não tenho acesso à legislação no momento;
- Em acesso à intranet da empresa;
- Através da internet e manuais de segurança;
- * Trabalham no posto da produção.

P05 – Considera que os objetivos, metas e programas de Saúde e Segurança Ocupacional – SSO foram adequadamente estabelecidos?

Sim – 59: 98,33% Não – 1: 1,67% Por que?

Comentários:

- Participo do planejamento e discussão;
- Ambos estão relacionados com ergonomia;
- Atendem aos objetivos e metas estabelecidos;

- Contempla o PPRA e o PCMSO;
- Porque foram voltados conforme normas e auditorias específicas;
- Ergonomia;
- Devido a relação com a ergonomia;
- Foram criados para estabelecer conforme as normas;
- As áreas contempladas são áreas para um rigoroso controle ergonômico;
- Houve um levantamento em toda empresa e visto todos os lugares de perigo;
- Relata nossa realidade;
- Porque compreendo principalmente a questão do acidente o controle de agentes ergonômicos.

P06 – Considera que os recursos humanos e financeiros para Saúde e Segurança Ocupacional estão bem alocados?

Sim – 59: 98,33% Não – 2: 1,67% Por que?

Comentários:

- Fazemos o levantamento e acompanhamos;
- Acompanhamos;
- Acompanhamos a aplicabilidade dos recursos;
- Porque existem investimentos para membros do SGI;
- Estão sendo direcionados para implantação de novo sistema admissional e no Comitê de SGI;
- Pela importância que a empresa atribui ao tema;
- Devido aos investimentos para membros do SGI;
- Por toda a importância que se atribui ao tema dentro da organização;
- Devido divulgação de segurança;
- É visível os investimentos para melhoria dos controles para SSO;
- Temos que manter os recursos que temos;
- Falta recurso para realização de análise ergonômica dos postos de trabalho.

P07 – Realiza treinamentos e é conscientizado em relação aos temas de Saúde e Segurança Ocupacional de acordo com o perigo da função que desempenha?

Sim – 59: 98,33% Não – 1: 1,67% Como?

Comentários:

- Através de reuniões;
- Conscientizando os colaboradores através da planilha de análise de risco;
- Todos os funcionários recebem treinamento de acordo com a função;
- Regularmente ocorre treinamento, planilhas de SSO;
- Através de intensa divulgação pelas áreas responsáveis;
- Reuniões de segurança;
- Pela reunião entre a equipe no setor;
- Através do programa 5 minutos;
- Programa de sugestões;
- Através de palestras sobre a estrutura administrativa da empresa que inclui as metas e objetivos de SSO e conhecimentos da avaliação de risco da minha função.

P08 – Tem o conhecimento de consultas aos funcionários para propor melhorias à SSO e considera que as informações pertinentes à SSO lhes são comunicadas e também a outras partes interessadas?

Sim – 58: 96,67% Não – 2: 3,33% Explique

Comentários:

- CIPA, programa 5 minutos, DSI;
- Através do Comitê do SGI, CIPA;
- O SESMT e os membros da CIPA, Comitê SGI fazem este serviço;

- Tema sempre abordado nas reuniões 5 minutos de segurança;
- Pelo trabalho interno de comunicação que é feito em conjunto com a área de RH;
- CIPA;
- Pelo trabalho interno de comunicação da segurança do trabalho;
- Através da fonia (sistema de som);
- Às vezes;

P09 – Sabe se a empresa mantém documento, em papel ou em forma eletrônica, que descreva e reúna todas as informações referentes à SSO, mantendo a empresa procedimentos para controle de tal documento?

Sim – 53: 88,33% Não sei – 7: 11,67%

Comentários:

- A empresa possui procedimento para controle de documentação e registros;
- Procedimentos entregue pelo CQ;
- A documentação é mantida atualizada pelas áreas responsáveis;
- Pela planilha CAL, pelo controle de registro;
- Procedimento 12 A 6015 (Monitoramento de SSO);
- Através da análise crítica feita após as auditorias, planilha CAL, objetivos e metas (slim 2007).

P10 – Considera que a empresa identifica operações e atividades associadas a riscos ocupacionais, definindo os respectivos procedimentos operacionais e controles pertinentes?

Sim – 59: 98,33% Não – 1: 1,67% Por que?

Comentários:

- São feitas somente algumas auditorias que identificam risco com acidentes. Faltam identificação e melhorias em relação a ergonomia;
- Planilha de Análise de Risco;
- Serviço de solda, serviço em altura;
- Devido exigência das OHSAS 18.001;
- Precisa estar em conformidade com os requisitos legais;
- Através da mobilização de todas as áreas sobre a importância de prevenção;
- É feito levantamento por função (planilha de análise de risco), divulgado para os colaboradores;

P11 – Percebe que o SGSSO tem sido reavaliado, complementado e tem gerado novos procedimentos a fim de reduzir ou eliminar perigos e riscos?

Sim – 57: 95,00% Não – 3: 5,00% Por que?

Comentários:

- Participamos das reuniões de segurança;
- É passado para todos os setores os procedimentos;
- Sim, porque é passado através dos membros do SGI;
- É divulgado pela segurança;
- Pelo processo de auditorias internas e externas, através de ações corretivas dos problemas e das sugestões de melhorias;
- Auditorias internas e externas;
- Através das planilhas de análise de risco;
- Precisa sempre ter que revisar os procedimentos para implantar melhorias;
- Revisão periódica do procedimento 12 A 6016 (Identificação de Fator de Risco e Avaliação);
- Não sei responder;

- Falta acelerar o planejamento para diminuir risco ergonômico.

P12 – Tem conhecimento da tratativa das não conformidades e ações corretivas e preventivas de SSO?

Sim – 52: 86,67% Não – 8: 13,33% Como?

Comentários:

- Através das Requisições de Ação Corretiva e Preventiva – RACP abertas nas auditorias internas;
- Através dos relatórios de RACPs;
- Não sabe responder;
- Relatório de Inspeção de Segurança e RACP;
- Reunião do Comitê do SGI;
- O *follow up* até a solução da não conformidade e intensivamente divulgado entre os responsáveis.

P13 – Sabe da existência de programa de auditoria interna de SSO no Sistema Integrado?

Sim – 58: 96,67% Não – 2: 3,33% Como?

Comentários:

- Através das revisões feitas pelas auditorias internas;
- Cronograma de auditorias;
- Pelo Comitê de SGI;
- Através de divulgação;
- Faço parte do Comitê do SGI, e através de *email* e da segurança do trabalho;
- Através de reunião e email;

- Participo da elaboração e divulgação;
- O chefe informa em reunião;
- Através do cronograma de auditorias e procedimentos de auditoria interna;
- É feito junto com auditoria da ISO 9.001 e ISO 14.001;
- É realizado auditoria semestral;
- Não sabe responder.

P14 – Tem o conhecimento de que a Alta Direção realiza análise crítica do Sistema Integrado (qualidade, meio ambiente e segurança e saúde ocupacional SSO) ?

Sim – 56: 93,33% Não – 4: 6,67% Como?

Comentários:

- Através de reuniões;
- Ao término das auditorias internas e é feito análise crítica dos problemas;
- Não sabe responder;
- É divulgado pelo membro do Comitê do SGI e em reunião mensal com o Presidente;
- Pelo Auditor Líder da gestão da ISO 9.001, ISO 14.001 e OHSAS 18.001;
- Através de reuniões de análise crítica da Alta Direção;
- Por intermédio de reuniões periódicas;
- Através de divulgação e controle.

O histograma da figura 9 mostra, percentualmente, os conhecimentos, compreensões, conscientização, percepção e considerações afirmativas (respostas SIM) apresentadas pelos colaboradores às perguntas P02 até P14 e que se referem, como dito antes, à implantação do Sistema de Gestão de Segurança e Saúde Ocupacional – SGSSO, com base na norma OHSAS 18.001, na empresa Samsung SDIB.

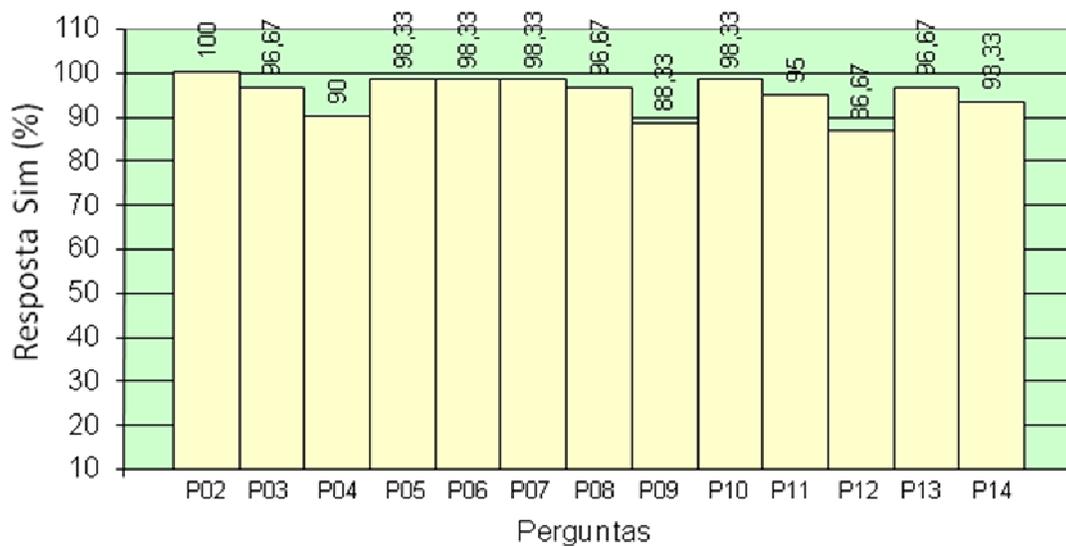


Figura 9 – Distribuição percentual às respostas afirmativas referentes à implantação do SGSSO na Samsung SDIB.

A figura 9 revela ser possível argumentar que a implantação do SGSSO na empresa foi entendida pelos 60 respondedores como positiva, haja vista, em primeiro lugar, as respostas afirmativas terem variado entre 86,67% e 100%; em segundo lugar, o teor dos comentários associados a cada um das treze perguntas P02 até P14. Alguns destes comentários, por exemplo, são: *“Porque há bastante divulgação no âmbito interno da empresa”* (comentário referente à pergunta P02); *“Sou responsável em cumprir as metas da empresa, inclusive as de SSO”* (comentário associado à pergunta P02); *“Não tenho acesso à legislação no momento”* (comentário na pergunta P04); *“Falta recurso para realização de análise ergonômica dos postos de riscos”* (comentário referente à pergunta P06). São comentários robustos, dos quais se infere que a implantação do SGSSO consolidou ou ajuda a consolidar **“pontos fortes”** e, também, identificou ou auxilia a identificar **“oportunidades de melhoria”** na indústria estudada. À propósito, e para registrar, os dois primeiros exemplos de comentários aqui apresentados estão no contexto dos “pontos fortes”, e os dois últimos entre as

“oportunidades de melhoria”. Tais consolidações ou identificações, destaque-se, desde a etapa que antecede a implantação e que é denominada Planejamento (na qual dentre outros são identificados os perigos, feitas as análises de risco e definidos os objetivos e programas de gestão de segurança e saúde ocupacional) até as etapas de Verificação, Ação Corretiva e Análise Crítica da Administração, que lhes sucede.

Outro aspecto revelador dos resultados mostrados na figura 9 é que a implementação do SGSSO na fábrica sob estudo é conhecida e entendida por todos os respondedores. O que também vem a significar o predomínio de procedimentos que não vão de encontro com os requisitos mínimos de segurança, meio ambiente e saúde ocupacional, conforme ensina Araújo (2004).

O bloco denominado **Mudanças Organizacionais Culturais** (pergunta P15) apresentou, por parte dos 60 respondedores, o total de respostas às suas questões conforme mostra a tabela 3. Vale registrar que à pergunta não foram apresentados comentários.

P15 – SÃO EXEMPLOS DE MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS CULTURAIS DECORRENTES DA IMPLANTAÇÃO DA OHSAS 18.001 NA EMPRESA	QUANTIDADE DE RESPOSTAS DADAS	PORCENTAGEM EM RELAÇÃO AO TOTAL DE INDIVÍDUOS QUESTIONADOS
1 Mudança de hábitos e atitudes com reflexos na disciplina e cuidado na execução do trabalho	45	75,00%
2 Limpeza, higiene, organização, segurança e melhores condições no local de trabalho	25	41,67%
3 Fortalecimento da cidadania e ética no trabalho	14	23,33%
4 Valorização e motivação	9	15,00%
5 Redução ou eliminação de acidente do trabalho e problemas causados por substâncias químicas, calor, ruído, aspectos ergonômicos etc	47	78,33%
6 Outro(s). Qual (is)?	-	-

Tabela 3 – Mudanças organizacionais culturais: quantidade e porcentagem das respostas dadas

A tabela 3 mostra que todas as cinco principais questões da pergunta P15 foram contempladas pelos respondedores, o que aponta para a existência de uma boa cultura organizacional na empresa voltada para os aspectos de segurança e saúde ocupacional. Ali é perceptível, portanto, um processo de transformação em curso, caracterizado pelas respostas que revelam mudança de hábitos e comportamentos dos indivíduos. Em outras palavras, decorrente do seu SGSSO embasado na OHSAS 18.001, é perceptível que a empresa tem **cultura**, como também querem dizer Araújo (2004) e Maciel (2004), além de outros. Com o binômio SGSSO – Cultura Organizacional, está arado, desse modo, o terreno fértil para que a empresa estudada possa alcançar seu nível de Melhoria Contínua de Desempenho, permanentemente buscado por meio do PDCA ou MASP. Digno de nota, também, é o fato da tabela 3 revelar que o maior número de respostas dadas, 47 respostas (78,33% dos inquiridos), coube à questão “Redução ou eliminação de acidente do trabalho e problemas causados por substâncias químicas, calor, ruído, aspectos ergonômicos etc.”, o que atesta que a implantação da OHSAS 18.001 teve grande influência nas mudanças organizacionais culturais, enquanto que essas mudanças demonstram haver sentido (razão de ser) para o SGSSO implantado, isto na medida em que são eliminados ou minimizados os riscos associados às atividades dos colaboradores e outros envolvidos.

No que se refere ao bloco intitulado **Mudanças Organizacionais Econômicas** (pergunta P16) os 60 respondedores informaram o que se vê na tabela 4. A pergunta não recebeu comentários.

P16 – SÃO EXEMPLOS DE MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS ECONÔMICAS DECORRENTES DA IMPLANTAÇÃO DA OHSAS 18.001 NA EMPRESA	QUANTIDADE DE RESPOSTAS DADAS	PORCENTAGEM EM RELAÇÃO AO TOTAL DE INDIVÍDUOS QUESTIONADOS
1 Limpeza e recuperação de locais de trabalho	8	13,33%
2 Replanejamento de atividades	28	46,67%
3 Identificação e orientação por meio de placas de SSO	10	16,67%
4 Treinamento de SSO	55	91,67%
5 Motivação com elevação da produtividade	5	8,33%
6 Outro(s). Qual (is)?	-	-

Tabela 4 – Mudanças organizacionais econômicas: quantidade e porcentagem das respostas dadas

Todas as cinco principais questões da pergunta P16 foram contempladas pelos respondedores, como é notado na Tabela 4. A principal mudança organizacional econômica, identificada como “Treinamento de SSO”, foi percebida e revelada por 55 (91,67%) dos questionados. Isto vem a significar que treinamentos de segurança e saúde ocupacional fortalecem, mas também consolidam, uma cultura de segurança e saúde ocupacional no ambiente da empresa estudada. Os reflexos disto são positivos e constata-se por exemplo, em reduções de custos da organização, na gestão responsável para com seus colaboradores e outras partes interessadas ou, enfim, como já ensinava Cerqueira (2006), na eficiência de seus negócios.

O bloco denominado **Mudanças Organizacionais Sociais** (pergunta P17), que encerra o formulário aplicado, resultou no que é visto na Tabela 5. Destaque-se que a pergunta também não recebeu comentários por parte dos respondedores.

P17 – SÃO EXEMPLOS DE MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS SOCIAIS DECORRENTES DA IMPLANTAÇÃO DA OHSAS 18.001 NA EMPRESA	QUANTIDADE DE RESPOSTAS DADAS	PORCENTAGEM EM RELAÇÃO AO TOTAL DE INDIVÍDUOS QUESTIONADOS
1 Responsabilidade para com a sociedade	59	98,33%
2 Responsabilidade com seus clientes	21	35,00%
3 Proteção Ambiental	10	16,67%
4 Projetos filantrópicos e educacionais	2	3,33%
5 Equidade nas oportunidades de emprego	3	5,00%
6 Outro(s). Qual (is)?	-	-

Tabela 5 – Mudanças organizacionais sociais: quantidade e porcentagem das respostas dadas

Vê-se na Tabela 5 que todas as cinco principais questões da pergunta P16 foram contempladas pelos respondedores. Vê-se também com isto que a implantação da OHSAS 18.001 no SGI da Samsung SDIB gerou efeitos positivos nas mudanças organizacionais sociais, particularmente pelo que revela a quantidade de respostas incluindo a questão “Responsabilidade para com a sociedade”, ou seja, pelas 59 (98,33%) dentre as 60 das respostas dadas. O efeito positivo, percebido pelos colaboradores e aqui destacado, nada mais é senão o que se conhece como Responsabilidade Social Corporativa, como definem Melo & Brennan (2004). É, portanto, esta responsabilidade social corporativa importantíssima mudança organizacional social decorrente da implantação de SGSSO na empresa, voltada tanto para seu público interno quanto o externo, mas sobretudo, à contribuição de uma sociedade melhor.

Na tabela 5, ainda, chamam atenção a segunda e terceira maiores quantidades de respostas dadas, respectivamente questões “Responsabilidade com seus clientes” (com 21 respostas ou porcentagem de 35,00%) e “Proteção ambiental” (com 10 respostas ou porcentagem de 16,67%). Interessante notar que a primeira questão aqui mencionada vincula-se à gestão da qualidade (ISO 9.001) enquanto a segunda questão é referente à gestão ambiental (ISO 14.001). Não obstante, ambas as

questões, acrescidas pela gestão de segurança e saúde ocupacional (OHSAS 18.001), expõem como consolidado o Sistema de Gestão Integrado – SGI da empresa sob estudo.

Os resultados até aqui apresentados e discutidos, oriundos da aplicação do formulário para avaliação das mudanças organizacionais decorrentes da implantação da OHSAS 18.001 no SGI da Samsung SDIB, seguindo procedimentos metodológicos já descritos possibilitaram a construção do gráfico polar apresentado na figura 10.

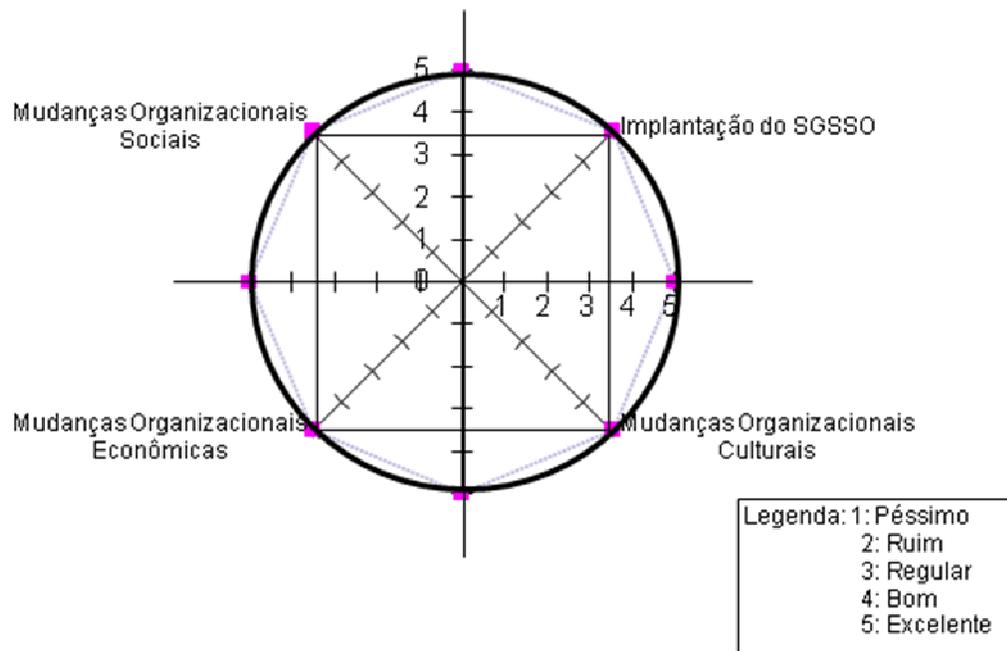


Figura 10 – Gráfico polar da implantação do SGSSO e mudanças organizacionais culturais, econômicas e sociais na Samsung SDIB

O gráfico polar da figura 10 posiciona os blocos ali intitulados como Implantação do SGSSO, Mudanças Organizacionais Culturais, Mudanças Organizacionais Econômicas e Mudanças Organizacionais Sociais, todos no nível 5 (excelente) de desempenho. Tais posicionamentos, evidentemente, permitem que o gráfico polar subsidie conclusão sobre o SGSSO implantado na empresa estudada e as mudanças organizacionais daí decorrentes, tendo como interface a sustentabilidade.

CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

É pressuposto do fazer ciência que, uma vez escolhido o assunto e nele sendo delimitado o tema, seja revelado o problema. No caso deste trabalho investigativo o problema consistiu em buscar respostas acerca da possível interferência, ou não, resultante da implantação do SGSSO na sustentabilidade de uma empresa, ou seja, nos seus aspectos culturais, econômicas e sociais. Uma resposta inicial (hipótese) foi apresentada considerando a existência de uma relação entre ambas, implantação e sustentabilidade organizacional, inclusive com a agregação de valor. A hipótese foi à prova, o que significou colocar como objetivo geral da pesquisa a necessidade de avaliar as mudanças organizacionais nos aspectos anteriormente elencados em consequência da implantação do SGSSO (baseado na norma OHSAS 18.001) no SGI de empresa sob estudo (Samsung SDIB). Também foram colocados objetivos específicos visando: avaliar a participação do corpo gerencial na implantação da OHSAS 18.001 no SGI da empresa; identificar ações voltadas para o SSO e; identificar mudanças organizacionais baseadas na implantação da OHSAS 18.001.

Revelaram-se como sendo teóricos importantes, ao serem apresentados e discutidos os resultados, autores referenciados como: Zarpelon (2006), por sua análise que faz sobre a percepção em relação à mudança na cultura organizacional; Antunes (2002), com a sustentação sobre o processo de intelectualização; Araújo (2004), com sua visão acerca dos requisitos mínimos de segurança, meio ambiente e saúde ocupacional, bem como sobre cultura, esta última também abordada por Maciel (2004) e, Melo & Brennan (2004), por sua definição de Responsabilidade Social Corporativa.

Os resultados, apresentados e amplamente discutidos, foram sintetizados em gráfico polar (figura 10) que expõe como estando em seu nível 5, portanto num padrão excelente à época da pesquisa, os aspectos referentes à implantação do SGSSO e às mudanças organizacionais culturais, econômicas e sociais, na Samsung SDIB, empresa

estudada. Por sua vez, na conversão da hipótese em tese, para qual o gráfico polar é ferramenta bastante, emerge o conhecimento de que há sim relação entre a implantação de SGSSO e a sustentabilidade organizacional. Em decorrência disto, a conclusão deste trabalho é a seguinte: **foi constatado que, há época da pesquisa, o processo de implantação do SGSSO com base na norma OHSAS 18.001 no SGI da empresa Samsung SDIB apresentou relação com a sustentabilidade organizacional (mudanças nos aspectos culturais, econômicos e sociais), levando-as a apresentar excelentes níveis de desempenho e agregando-lhes valor.**

Da conclusão derivam as seguintes recomendações:

- 1) A manutenção do SGSSO dentro do padrão de excelência alcançado e comprovado à época da pesquisa. Evidentemente com a participação de todos os envolvidos, desde a Alta Direção até os demais colaboradores da empresa estudada;
- 2) Realização de pesquisa com o mesmo objetivo desta dissertação, porém referente à implantação do Sistema de Gestão da Qualidade – SGQ (ISO 9.001) ;
- 3) Desenvolver estudo com o mesmo objetivo desta dissertação, mas referente à implantação do Sistema de Gestão Ambiental – SGA (ISO 14.001);

As recomendações para futuros estudos (pesquisa) resultam do fato que tais sistemas, SGQ e SGA, juntamente com o SGSSO, integram os Sistemas de Gestão Integrados – SGIs das empresas e necessitam, permanentemente, para a manutenção de seus níveis, da denominada Melhoria Contínua de Desempenho.

REFERÊNCIAS

A BÍBLIA SAGRADA. João Ferreira de Almeida (Trad.). São Paulo, Sociedade Bíblica Trinitariana do Brasil, s.d.

ANTUNES, Ricardo. *Adeus ao Trabalho? : ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho*. 8 ed. São Paulo, Cortez, Editora da Universidade Estadual de Campinas, 2002.

ARAÚJO, Giovanni Moraes de. *Elementos do sistema de Gestão de Segurança, Meio Ambiente e Saúde Ocupacional – SMS*. 1ª edição. Vol. 1. Rio de Janeiro, Gerenciamento Verde, 2004.

ARAÚJO, Giovanni Moraes de. *Sistema de Gestão de Segurança e Saúde Ocupacional OHSAS 18.001 e ISM Code Comentados*. 1ª edição. Rio de Janeiro, Gerenciamento Verde, 2006.

Associação Brasileira de Prevenção de Acidente - ABPA. *Programa de Treinamento em Prevenção de Acidentes para componentes da CIPA*, 1995.

BENITE, Anderson Glauco. *Sistemas de gestão da segurança e saúde no trabalho*. São Paulo, O Nome da Rosa, 2004.

BRITISH STANDARD. BS 8.800: *Guide to Occupational Health and Safety Management Systems*. London. 1996.

BRITISH STANDARDS INSTITUTION – BSI. OHSAS 18.001: *Occupational Health and Safety Management Systems – Specification*. London, 1999.

BRITISH STANDARDS INSTITUTION – BSI. OHSAS 18.002: *Occupational Health and Safety Management Systems – Guidelines for the Implementation of OHSAS 18.001*. London, 2000.

CALIXTO, Eduardo e QUELHAS, Osvaldo. *As vantagens da implantação de uma gestão integrada de sistemas*. In: Anais XXV Encontro Nacional de Engenharia de Produção – ENEGEP. Porto Alegre, Associação Brasileira de Engenharia de Produção – ABEPRO, 2005. p 5040 – 47.

CERQUEIRA, Jorge Pedreira de. *Sistemas de gestão integradas: ISO 9001, NBR 16.001, OHSAS 18.001, SA 8.00: Conceitos e aplicações*. Rio de Janeiro, Qualitymark, 2006.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. *Metodologia científica*. 4 ed. São Paulo. Makron Books, 1996.

CHIAVENATO, Idalberto. *Administração nos novos tempos*. 2 ed. Rio de Janeiro, Elsevier, 2004.

CORRÊA, Sônia Maria Barros Barbosa. Estatística. <http://estatisticax.blogspot.com/2007/11/grfico-polar.htm>. Acessado 2/2/2008.

COSTA, M.A. *Segurança e saúde no trabalho: competitividade e produtividade*. Rio de Janeiro, Qualitymark, 2005.

CRESPO, Antônio Arnot. *Estatística fácil*. 17 ed. São Paulo, Saraiva, 1999.

DEJOURS, Christophe, 1949. *A loucura do trabalho: estudo da psicopatologia do trabalho* Tradução de Ana Isabel Paraguay e Lúcia Leal Ferreira. 5 ed. Ampliada. São Paulo. Cortez. Oboré, 1992.

ENGELS, Friedrich. *A situação da classe operária na Inglaterra*. In: Textos 1. São Paulo, Alfa-Ômega, 1977.

FALEIROS, Vicente de Paula. *A política social do estado capitalista*. 8ª edição. São Paulo, Cortez, 2000.

GIL, Antônio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 3 ed. São Paulo, Atlas, 1991.

LACAZ, F.^a C. Programa de Saúde dos Trabalhadores da Secretária de Estado de Saúde de São Paulo: *A agonia de uma proposta*. Revista Saúde em Debate, p.44, nº 36, Outubro:1992.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. *Qualidade de vida no trabalho – QVT: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial*. 2ed. São Paulo, Atlas, 2004.

MACIEL, Jorge Luís Lima de. *Proposta de um modelo de integração da gestão da segurança e as saúde ocupacional à gestão da qualidade total*. Dissertação (Mestrado). Florianópolis, Universidade Federal de Santa Catarina. 2001.

MELO, Neto Francisco de Paulo de. FRÓES, César. *Empreendedorismo social: a transição para a sociedade sustentável*. Rio de Janeiro, Qualitymark, 2002.

MELO, Neto Francisco de Paulo de. BRENNAN, Jorgiana Melo. *Empresas socialmente sustentáveis* Rio de Janeiro, Qualitymark, 2004.

MOTA, Ana Elizabete da (Organizadora). *A nova fábrica de consensos: ensaios sobre a reestruturação empresarial, o trabalho e as demandas ao serviço social*. 2 ed. São Paulo, Cortez, 2000.

OLIVEIRA, João Cândido de. *Aspectos culturais influenciam as ações de segurança no trabalho nas empresas*. Revista Cipa, nº327, fev. 2007. p. 22 – 63.

PRESTES, Maria Luci de Mesquita. *A pesquisa e a construção do conhecimento científico: do planejamento aos textos, da escola à academia*. 3 ed. São Paulo, Rêspel, 2007.

RUIZ , João Álvaro. *Metodologia científica: guia para eficiência nos estudos*. São Paulo, Atlas, 1979.

SAMSUNG SDIB. *Manual de integração*. Manaus, Samsung SDIB, s. d.

SANTOS, Dinorá Rocio *et al.* *Implantação de sistema de gestão integrada em empresa de construção civil*. In: Anais III CNEG, Niterói, 2006. n.p.

TOLEDO, Fábio Piza de. *Conhecendo e eliminando riscos no trabalho*. CNI/SESI/SENAI/IEL, São Paulo, s. d.

VIEIRA, Sonia. *Introdução à bioestatística*. Rio de Janeiro, Campus, 1991.

WANDERLEY, Lucas Farias. *Fotografia da Fachada da Samsung SDIB*. Manaus, 2008.

WWW.GOOGLE.COM. Acessado em janeiro de 2008.

ZARPELON, Márcio Ivanor. *Gestão e responsabilidade social: NBR 16.001/AS 8.000: implantação e prática*. Rio de Janeiro, Qualitymark, 2006.