

UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL - USCS
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO

MOACIR DIAS

MUDANÇA ORGANIZACIONAL DERIVADA DA IMPLANTAÇÃO DA NORMA
OHSAS 18.001: uma abordagem fenomenológica

SÃO CAETANO DO SUL
2014

MOACIR DIAS

**MUDANÇA ORGANIZACIONAL DERIVADA DA IMPLANTAÇÃO DA NORMA
OHSAS 18.001: uma abordagem fenomenológica**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Municipal de São Caetano do Sul como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.
Área de Concentração: Gestão e Regionalidade

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Isabel Cristina dos Santos

SÃO CAETANO DO SUL
2014

UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL

Reitor:

Prof. Dr. Marcos Sidnei Bassi

Pró-Reitora de Pós-Graduação e Pesquisa

Prof^a. Dr^a. Maria do Carmo Romeiro

Gestora do Programa de Pós-Graduação em Administração

Prof^a. Dr^a. Raquel da Silva Pereira

Dissertação defendida e aprovada, em 26/06/2014 pela Banca Examinadora constituída pelos professores:

Prof^a. Dr^a. Isabel Cristina dos Santos (orientadora)

Prof^a. Dr^a. Nildes Raimunda Pitombo Leite (Universidade Nove de Julho – UNINOVE)

Prof. Dr. Edson Keyso de Miranda Kubo (USCS)

Este trabalho é dedicado a todos os acidentados que não receberam em tempo oportuno treinamento sobre práticas seguras no ambiente de trabalho.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a DEUS, que esteve presente em todos os momentos da minha vida e que não me abandonou por nenhum segundo.

Aos meus filhos, cujo apoio me deu alento durante o período em que fiquei afastado para estudar.

Aos meus colegas professores, que sempre me incentivaram a cursar o Mestrado.

Aos meus alunos, pela atenção durante as aulas e por entenderem que o estudo ilumina a vida.

A todas as pessoas que, direta ou indiretamente me auxiliaram na construção desta pesquisa.

A minha orientadora Prof^a Dr^a. Isabel Cristina dos Santos pela incansável disposição em me atender e pelo estímulo permanente para que prosseguisse.

A USCS pela concessão da bolsa de estudos, indispensável para levar a termo o sonho do mestrado.

A Marlene Forestieri de Melo, pela dedicação e paciência com os mestrandos.

A Jesus, o Mestre entre todos os Mestres.

RESUMO

O objetivo deste trabalho é analisar as mudanças estruturais e comportamentais decorrentes da implantação e certificação da Norma OHSAS 18.001 em empresa automobilística situada na Região do Grande ABC. São objetos desta análise as implicações da implantação e a certificação da Norma OHSAS 18.001/2007 no ambiente físico e psicossocial de trabalho, sob a ótica dos sujeitos da pesquisa. Investigam-se propriamente as mudanças e opinião dos grupos sobre os efeitos da implantação da Norma, para que se conduziu o trabalho com base na abordagem qualitativa e descritiva, justificadas pelo estudo do fenômeno que estabelece uma relação dialógica entre o objeto de estudo e os indivíduos que compartilham os efeitos e impactos do mesmo objeto. A coleta de dados empregou questionários aplicados aos trabalhadores do setor e ao grupo de implantação da Norma; ao grupo patrocinador, responsável pela decisão de implantar a Norma, aplicou-se a entrevista estruturada aplicada ao grupo patrocinador. Formam-se a esses procedimentos de coleta de dados certos elementos que resultam da observação sistemática, desenvolvida nas visitas técnicas, entre fevereiro e maio de 2014, ao ambiente estudado. Trata-se de um estudo de caso único, aplicado a uma empresa multinacional localizada na região do Grande ABC. O trabalho revelou que a contribuição do grupo de implantação e da área de Recursos Humanos contribuiu o principal esforço para estabelecer o padrão de comportamento desejado em relação à implantação da Norma, ao lado da participação ativa dos colaboradores para o sucesso deste sistema, a percepção de um ambiente seguro para trabalhar, bem como envolvimento de terceiros nas atividades de prevenção. As principais dificuldades apontadas no processo de implantação da norma estão relacionadas às falhas na comunicação interna. Constatou-se ter havido resistência em adequar-se mudanças às exigências da Norma, mitigada ao longo do tempo; baixo nível de envolvimento da alta administração nos processos de análise de riscos e perigos nos ambientes de trabalho. Conclui-se que uma das principais mudanças decorrentes da implantação da Norma OHSAS 18.001 refere-se ao comportamento dos empregados em ambiente de trabalho, sobretudo em relação à conscientização dos riscos e perigos inerentes à atividade de trabalho tendo ainda observado que a receptividade dos empregados em relação à norma foi gradualmente ampliada à medida que o conhecimento das situações de risco foi disseminado. Assim, estabeleceu-se um pacto pela segurança no trabalho, traduzido pelo cumprimento das exigências da Norma, e pela melhoria contínua no processo da Gestão da Segurança e Saúde Ocupacional.

Palavras-chave: Mudança Organizacional; Comportamento Organizacional; OHSAS 18.001; Sistemas de Gestão de Segurança e Saúde Ocupacional.

ABSTRACT

This study aims to analyze structural and behavioral changes resulting from OHSAS 18.001 standard implementation and certification in an automobile company located in ABC/SP. This analysis studies the implications of OHSAS 18.001/2007 implementation and certification, on physical and psychosocial work environment, by the volunteers' perspective. So, this work investigates the changing of group opinion about OHSAS standard implementation effects. This work is characterized by a qualitative and descriptive approach, which studies the phenomenon that sets a dialogical relationship between the study object and the individuals who share the object effects. Data were collected by questionnaires applied to mounting employees and to the implementation group, and by structured interview applied to the sponsor group, responsible for deciding to implement the standard. Additionally, data from systematic observation of technical visits to the work environment, between February and May 2014, were also analyzed. It is a case study, applied to a multinational company located in ABC/SP. This work showed that implementation group and personnel department actions were the main efforts to set a behavioral pattern for the implementation of the standard. Employees' participation and perception of a safe environment contributed to the success of this system, as well as third persons' involvement in prevention. The main difficulties were failure on intern communication; resistance to the changes to adapt to standard patterns, which was mitigated along the process; top management low involvement on analysis of workplace risk and dangers. In conclusion, one of the main changes resulting from the implementation of OHSAS 18001 refers to the behavior of the employees in the workstation, particularly in relation to awareness of the risks and hazards inherent in the work activity; it was also observed that the receptivity of employees to the standard was gradually enlarged as the knowledge of risk situations was widespread. Thus, it was noted a pact for safety at work, as seen by compliance with the requirements of the standard, and the process of continuous improvement in Safety Management and Occupational Health.

Keywords: Organizational Change; Organizational Behavior; OHSAS18.001; Occupational Health and Safety Systems Management.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 -	Gestão, Segurança e Saúde no Trabalho.....	48
Figura 2 –	Processo Decisório.....	68
Figura 3 –	Questionário ao Grupo de Implantação.....	71
Figura 4 –	Questionário ao Grupo de Implantação da Norma.....	72

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 -	Número de acidentes do trabalho por Regiões no Brasil.....	31
Tabela 2 –	Acidentes do trabalho no Brasil entre 2009 e 2012	31
Tabela 3 –	Acidentes do trabalho registrados no Estado de São Paulo.....	32
Tabela 4 –	Distribuição de acidentes do trabalho nas Regiões do Brasil.....	32
Tabela 5 –	Acidentes do Trabalho no Setor Automobilístico- 2009 a 2012.....	33
Tabela 6 –	Países com maior número de mortes por acidentes do trabalho.....	40
Tabela 7 –	Distribuição de questionários por setor.....	77
Tabela 8 –	Distribuição de frequência.....	78
Tabela 9 –	Média geral dos setores.....	79
Tabela 10 –	Teste estatístico.....	80

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Contribuições teóricas à pesquisa de campo.....	61
Quadro 2 – Questões para roteiro de entrevista estruturada.....	69
Quadro 3 – Questionário autogerido.....	73
Quadro 4 – Aspectos observáveis e constructos teóricos a eles vinculados.....	74
Quadro 5 – Síntese dos procedimentos metodológicos.....	75

LISTA DE ABREVIATURAS

BS	<i>British Standards</i>
CAT	Comunicação de Acidente de Trabalho
CIPA	Comissão Interna de Prevenção de Acidentes
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
CNPS	Conselho Nacional de Previdência Social
CREA	Conselho Regional de Engenharia e Arquitetura
DATAPREV	Empresa de Tecnologia e Informações da Previdência Social
DIESAT	Departamento Intersindical de Estudos e Pesquisas de Saúde e dos Ambientes de Trabalho
DORT	Distúrbios Osteomoleculares Relacionados ao Trabalho
EPI	Equipamento de Proteção Individual
FAP	Fator Acidentário de Prevenção
INSS	Instituto Nacional do Seguro Social
ISO	<i>International Organization for Standardization</i>
MTE	Ministério do Trabalho e Emprego
NR	Norma Regulamentadora
OIT	Organização Internacional do Trabalho
OHSAS	<i>Occupational, Health and Safety Assessment Series</i>
PAS	Previdência e Assistência Social
PCMSO	Programa de Controle Médico e Saúde Ocupacional
P&D	Planejamento e Desenvolvimento
PDCA	<i>Plan-Do-Check-Act</i>
PIB	Produto Interno Bruto
PNSST	Política Nacional de Segurança e Saúde no Trabalho
PPRA	Programa de Prevenção de Riscos Ambientais
SAT	Seguro de Acidente de Trabalho
SESMT	Serviço Especializado de Segurança e Medicina do Trabalho
SGSSO	Sistema de Gestão de Segurança e Saúde Ocupacional
SGSST	Sistema de Gestão da Saúde e Segurança do Trabalho
SMS	Segurança, Meio Ambiente e Saúde
SIPAT	Semana Interna de Prevenção de Acidentes de Trabalho
SSO	Segurança e Saúde Ocupacional
SST	Segurança e Saúde no Trabalho
TRT	Tribunal Superior do Trabalho

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	Problematização.....	16
1.2	Objetivos.....	16
1.3	Justificativa do estudo.....	17
1.4	Delimitação do estudo.....	18
1.5	Organização deste trabalho.....	18
2	REVISÃO TEÓRICA	19
2.1	Mudança organizacional.....	19
2.1.1	Mudanças estruturais.....	22
2.1.2	Mudança comportamental	23
2.1.3	Mudanças técnicas e tecnológicas.....	25
2.1.4	Mudanças organizacionais e aprendizagem.....	27
2.2	Contexto da segurança do trabalho.....	30
2.2.1	A política de segurança e saúde ocupacional.....	34
2.2.2	Ambiente de trabalho seguro.....	35
2.2.3	Segurança do trabalho e do trabalhador.....	38
2.3	Sistema de gestão de segurança e saúde ocupacional.....	47
2.4	Norma OHSAS 18.001.....	50
2.4.1	Implantação da Norma OHSAS 18.001:2007 e o PDCA.....	53
2.4.2	Norma OHSAS e as condições de trabalho.....	57
2.5	Contribuições teóricas à pesquisa.....	61
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	64
3.1	Método de coleta de dados.....	65
3.2	Lócus da pesquisa.....	67

3.3	Sujeitos da pesquisa.....	68
3.4	Instrumentos de pesquisa e tratamento de dados.....	69
3.4.1	Roteiro de entrevista estruturada.....	69
3.4.2	Observação sistemática.....	74
3.5	Resumo dos procedimentos metodológicos.....	75
4	RESULTADOS.....	76
4.1	Distribuição dos questionários.....	77
4.2	Resultados do grupo de empregados.....	77
4.3	Resultados do grupo de implantação da norma.....	81
4.4	Resultados obtidos do grupo patrocinador da norma.....	88
4.5	Discussão teórica dos resultados da pesquisa.....	92
5	CONCLUSÕES.....	95
	Referências.....	97
	Apêndice A Notas atribuídas pelo grupo A.....	105
	Apêndice B Notas atribuídas pelo grupo B	106
	Apêndice C Notas atribuídas pelo grupo C	107
	Apêndice D Notas atribuídas pelo grupo D	108

1 INTRODUÇÃO

A presente pesquisa descreve e analisa as implicações da implantação da Norma OHSAS 18.001 no ambiente físico e social das organizações, a partir de um estudo de caso único. Para tanto, aborda as mudanças organizacionais decorrentes da implantação da norma e debate as contribuições teóricas relacionadas à mudança organizacional em seus aspectos físico-estruturais e comportamentais.

Alguns temas têm surgido de forma recorrente na literatura acerca de gestão de pessoas. Cidadania organizacional, qualidade de vida no trabalho, estresse e saúde ocupacional têm sido debatidos sob a égide da gestão humanizada dos ambientes de trabalho. Esse debate é especialmente crucial em organizações intensivas em trabalho, ou seja, com grande concentração de mão de obra, em razão da exposição dos indivíduos a situações de risco de acidentes do trabalho.

No Brasil, como forma de prevenção, as Normas Regulamentadoras da Portaria nº. 3.214, de 8 de junho de 1978, previstas no Capítulo V. da CLT – Consolidação das Leis do Trabalho, e a GSSO - Gestão de Segurança e Saúde Ocupacional, aplicadas nas empresas por meio da CIPA – Comissão Interna de Prevenção de Acidentes, do SESMT – Serviço Especializado em Segurança e Medicina do Trabalho e gestores, contribuem para a reduzir acidentes e doenças do trabalho e melhorar continuamente o ambiente de trabalho em que está inserido o trabalhador.

Em nações de industrialização recente, como é o caso do Brasil, a ocorrência de acidentes do trabalho beira a endemia. Segundo dados do Departamento Intersindical de Estudos e Pesquisas de Saúde e dos Ambientes de Trabalho – DIESAT – (2009), nos últimos dez anos, o número de acidentes de trabalho no Brasil vem crescendo acima das taxas de crescimento do número de trabalhadores.

Em 2001, foram registrados mais de 340 mil acidentes de trabalho. Em 2007, esse número subiu para 653 mil ocorrências em todo o território nacional. Houve, portanto, um aumento de 92% no número de acidentes de trabalho. Para dar uma idéia da gravidade do problema, o número de acidentes registrados em 2007 equipara-se ao número de habitantes de qualquer município considerado de grande porte. A comparação fica ainda mais dramática ao considerar que um município de

grande porte apresenta uma mescla de habitantes dos quais espera-se uma minoria seja de acidentados, e não exclusivamente de pessoas economicamente ativas.

Conforme o Anuário Estatístico da Previdência Social de 2012,

Durante o ano de 2012, foram registrados no INSS cerca de 705,2 mil acidentes do trabalho. Comparado com 2011, o número de acidentes de trabalho teve decréscimo de 2,14%. O total de acidentes registrados com CAT diminuiu em 0,48% de 2011 para 2012. Do total de acidentes registrados com CAT, os acidentes típicos representaram 78,32%; os de trajeto 18,92% e as doenças do trabalho 2,76%. As pessoas do sexo masculino participaram com 74,25% e as pessoas do sexo feminino 25,74% nos acidentes típicos; 62,82% e 37,18% nos de trajeto; e 60,36% e 39,64% nas doenças do trabalho. Nos acidentes típicos e nos de trajeto, a faixa etária decenal com maior incidência de acidentes foi a constituída por pessoas de 20 a 29 anos com, respectivamente, 35,1% e 38,2% do total de acidentes registrados. Nas doenças de trabalho a faixa de maior incidência foi a de 40 a 49 anos, com 32,5% do total de acidentes registrados (ANUÁRIO ESTATÍSTICO DA PREVIDÊNCIA SOCIAL, 2012. p. 532).

Do ponto de vista etário, a maior incidência de acidentes ocorreu na faixa de 20 a 29 anos, com respectivamente, 36,5% e 39,9% do total de acidentes registrados. Nas doenças de trabalho, a faixa de maior incidência foi a de 30 a 39 anos, com 32,8% do total de acidentes registrados. Os acidentes de trabalho liquidados, que correspondem ao número de acidentes cujos processos foram encerrados administrativamente pelo INSS, depois de completado o tratamento e indenizadas as sequelas e cujo retorno ao trabalho já tenha ocorrido por incapacidades temporárias com menos de 15 dias atingiram 42,4%; com mais de 15 dias, registravam 41,3% do total. Os números citados revelam a necessidade de estabelecer um debate vigoroso a respeito do tema, que se propõe anualmente, em mais de 700 mil acidentes.

A Organização Internacional do Trabalho (OIT) adotou 28 de abril como Dia Mundial da Segurança e Saúde no Trabalho, visando chamar a atenção para a gravidade e urgência do problema. Segundo dados da OIT (2013), ocorrem anualmente 270 milhões de acidentes de trabalho em todo o mundo. Aproximadamente 2,2 milhões deles resultam em morte.

Para fazer frente aos desafios da reduzir a ocorrência de acidentes do trabalho, o governo federal elaborou o Decreto 7.602, de 07 de novembro de 2011 (D.O.U. de 08/11/2011 - Seção 1 – p. 9 e 10), que estabeleceu a Política Nacional de Segurança e Saúde no Trabalho – PNSST, com a finalidade de promover a

saúde, a melhoria da qualidade de vida do trabalhador, à prevenção de acidentes e de danos à saúde relacionados ao trabalho (D.O.U., 08/11/2011 - Seção 1, p. 9-10).

A PNSST determina, entre os objetivos do novo plano, a harmonização da legislação trabalhista, sanitária e previdenciária relacionadas à saúde e segurança do trabalho; a integração das ações governamentais para o setor; a adoção de medidas especiais para atividades com alto risco de doença e acidentes e a criação de uma agenda integrada de estudos em saúde e segurança do trabalho.

Reduzir o número de acidentes e doenças do trabalho, diminuir o passivo trabalhista e promover a melhoria contínua nos ambientes de trabalho por meio da gestão de segurança é uma questão estratégica para as empresas, uma vez que, a ocorrência desses acidentes denigre a imagem da empresa perante a sociedade, bens patrimoniais e de órgãos públicos.

Condições inseguras de trabalho, equipamentos de proteção individual inadequados, falta de treinamentos de segurança e de procedimentos de trabalho seguros acarretam diminuição da produtividade e desmotivação do trabalhador, com consequências diretas e indiretas para o País, para o consumidor final, para as famílias dos trabalhadores e dos empregadores.

Sendo assim, as mudanças organizacionais estudadas a partir da vinculação com a norma OSHAS 18001 abrem amplo espaço ao debate sobre as inovações organizacionais, razão suficiente para justificar o presente estudo.

1.1 Problema de pesquisa

Como a mudança organizacional decorrente da implantação da Norma OHSAS 18.001 afeta a estrutura e o comportamento no trabalho?

1.2 Objetivos

O objetivo geral é analisar as mudanças estruturais e comportamentais decorrentes da implantação e certificação da norma OHSAS 18.001.

Para atender ao objetivo geral desta pesquisa, foram estruturados os seguintes objetivos específicos:

- Identificar a motivação que determinou a escolha da Norma OHSAS 18.001 pela empresa estudada;
- Descrever os sistemas de controle adotados para monitorar o cumprimento dos requisitos normativos;
- Identificar as principais mudanças organizacionais implantadas para adaptar-se aos requisitos da norma OHSAS 18.001;
- Descrever os principais indicadores utilizados pela empresa para mensurar a eficiência da norma OHSAS 18.001 na redução dos riscos e acidentes de trabalho.

1.3 Justificativa do estudo

A importância de trabalhar em um local seguro tem pressionado as autoridades, empresas e consumidores a refletir sobre as atividades realizadas nos ambientes de trabalho e a considerar com maior seriedade a questão da segurança e da saúde do trabalhador.

Muitas são as formas com que as empresas buscam alternativas de gerenciar as forças de trabalho e de aumentar a sua rentabilidade para gerir os mais diversos recursos, a exemplo dos recursos humanos. Muitas práticas administrativas tradicionais ou recentes, entretanto não atingem os resultados esperados quanto às necessidades e expectativas dos colaboradores da organização.

A necessidade de atender os clientes mais exigentes tem levado as empresas a impor de maneira rigorosa outros ritmos com gerenciamentos mais eficientes sem expor os trabalhadores a condições inadequadas e insatisfatórias. Dessa maneira, produtividade, qualidade e competitividade condicionam as empresas a buscar outras fontes, seja na organização do trabalho, seja em inovações tecnológicas que proporcionam segurança e qualidade de vida ao trabalhador, mantendo ou aperfeiçoando a qualidade do produto fabricado.

Araújo (2006, p. 193) afirma que “a implementação de um sistema de saúde e segurança do trabalho torna-se cada vez mais incorporada ao dia-a-dia das organizações, uma vez que começam a perceber as vantagens intrínsecas dessa prática, inclusive como forma de sobrevivência no mercado”.

Empresas que almejam ter qualidade total devem buscar o comprometimento tanto dos gestores quanto dos empregados e traduzi-lo em metas que reflitam positivamente no ambiente de trabalho. Como a Norma OHSAS 18.001 prevê a participação dos empregados no atendimento aos seus requisitos, as estratégias na mudança organizacional podem ocorrer tanto no papel gerencial dos executivos da alta administração como envolvimento dos empregados nos novos conceitos de qualidade de vida, qualidade do produto e ambiente seguro para realizar o trabalho.

Para atender aos requisitos da Norma OHSAS 18.001 quanto aos riscos e perigos existentes nos ambientes de trabalho, cumpre proceder a certos procedimentos, que serão tratados ao abordar a pesquisa e a análise dos conflitos e das resistências que ela suscitou.

1.4 Delimitação do estudo

Trata-se de uma pesquisa de estudo de caso único, aplicado a uma multinacional do setor automobilístico situada no Grande ABC. Essa empresa implantou e foi certificada na Norma OHSAS 18.001, tendo atingido o nível de maturidade considerado adequado na gestão dos requisitos da Norma.

1.5 Organização deste trabalho

Este trabalho foi desenvolvido em cinco capítulos. O primeiro introduz os elementos estruturais da pesquisa, como problema e objetivos da pesquisa. O segundo resenha a literatura sobre o assunto e descreve os principais constructos teóricos que embasam e justificam as escolhas responsáveis pelo desenvolvimento da pesquisa de campo. O terceiro apresenta os procedimentos metodológicos e os fundamenta. O quarto capítulo descreve os resultados e o quinto capítulo aponta as conclusões e limitações da presente pesquisa, com sugestões para novos estudos.

2 REVISÃO TEÓRICA

Este capítulo destina-se ao desenvolvimento da plataforma teórica da presente pesquisa. A busca por temas e autores que, contemporaneamente, abordam a questão da mudança organizacional a partir da introdução de normas de segurança no ambiente de trabalho indicou uma lacuna no debate da mudança organizacional para o qual este trabalho pretende contribuir.

Diante disso, julgou-se oportuno apresentar os elementos teóricos e os argumentos que fundamentam a opção pelos seguintes constructos teóricos: mudança organizacional, no enfoque de mudança da estrutura física e técnica, que oferece suporte à implantação de normas de segurança, e no enfoque comportamental, que combina os esforços pela adoção do comportamento seguro, ou seja, orientado pelos parâmetros da norma de segurança; Mudança e Aprendizagem; a segurança do trabalho e o ambiente de trabalho seguro; Sistema de Segurança e Saúde no Trabalho e Norma OSHAS.

2.1 Mudança organizacional

A mudança tem sido identificada como um fator que guarda estreita relação com a capacidade de adaptação dos organismos e das organizações aos requisitos externos. Basta reconhecer que o ambiente externo é dinâmico, incontrolável e imprevisível na sua totalidade para que a idéia de adaptação se transforme num meio de auto-organização dos grupos, sobretudo de trabalho (MORIN, 1990; MORGAN, 1996).

Temporalmente localizado entre a Abordagem do Comportamento, décadas de 1940 e 1950, e do debate acerca do conceito de Cultura Organizacional, encabeçado por Edgar Schein (1928 – atual), em meados de 1980, surge um valioso debate para os espaços sócioprodutivos denominado, por sua finalidade, Desenvolvimento Organizacional – DO, tendo Warren Bennis (1925 – atual) entre seus principais expoentes. A premissa básica do DO é a mudança planejada. Santos (1999, p. 101) explica que

A busca da especialização dos indivíduos nas tarefas definidas e, posteriormente, a qualidade do ambiente de trabalho como fatores determinantes na melhoria de desempenho foram os principais focos de

ação dos trabalhos de Desenvolvimento Organizacional – D.O., surgido em meados da década de 40 a partir dos laboratórios de treinamento. De certo modo, pode-se dizer que a ênfase dos trabalhos de DO, nessa época, referia-se à busca da maior eficiência possível na relação espaço e tempo técnico e na ação e na interação dos trabalhadores.

Bauer (1999, p. 33-34) considera que o DO constitui-se “um modelo organizacional que compreende as empresas tanto por seus aspectos formais (centrados nas tarefas), como informais (centrados nas pessoas)”. Daí, a necessidade de observar a mudança organizacional tanto pelos aspectos técnicos, ou estruturais, quanto do ponto de vista dos aspectos informais, ou humanos fundamentados no comportamento organizacional.

De modo genérico, o DO atribui à organização elementos estruturantes – estrutura, processos e tecnologia - e comportamentais – pessoas, liderança, comunicação, que se configuram chave no processo de construção do ambiente e dos resultados de trabalho.

A falta de harmonização dos elementos citados tende a criar disfunções organizacionais relevantes para o alcance dos objetivos organizacionais, que, por sua vez também devem constituir meios de alcançar objetivos dos indivíduos, na forma de um “contrato social” que estabeleça expectativas e trocas em relação aos indivíduos (FOGUEL e SOUZA, 1995, p. 24). Sirva de exemplo o objetivo de crescimento organizacional, que pode inserir o progresso funcional, adicionando valor e finalidade ao papel dos indivíduos na organização, dessa forma compondo um pacto de ação.

Assim, o benefício organizacional obtido a partir da introdução de novos procedimentos, processos, tecnologia e outros, devem comunicar, com clareza, de que forma essa novidade beneficia ou protege os empregados, deixando patente a existência de uma troca válida.

Implantar uma norma em determinada organização ou a integrar uma norma a outras já em uso nem sempre é entendido como processo natural de adaptação aos novos requisitos do ambiente.

Para alguns autores, as organizações devem buscar ações e comprometimento das partes, ainda que se suponha que todos os recursos já

tenham sido utilizados de maneira a contribuir positivamente nesses processos de transformação organizacional (CHANLAT, 2000; AKTOUF, 2005).

Wood Jr. *et al*(1995, p. 190) entendem por Mudança Organizacional “qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de qualquer outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização”.

Alguns autores consideram que a mudança organizacional sofre certa resistência pelo não conhecimento ao que está sendo incorporado ao processo já existente.

Jacobsen e Rodrigues (2002, p. 41) identificaram “no comportamento humano, os motivos que tornam a mudança organizacional uma tarefa especialmente complexa”. Referem as autoras à

a) percepção de perdas econômicas ou políticas – com a implantação do projeto de mudança; b) falta de entendimento ou de confiança nos objetivos do projeto de mudança e, entende-se, nos agentes que lideram o projeto; c) certeza de que a mudança é inócua aos resultados da organização; e d) baixa tolerância à mudança (JACOBSEN e RODRIGUES. 2002 p. 41).

Tais motivos podem colaborar na mudança de comportamentos caracterizados pela resistência ao projeto de implantação de uma nova norma.

Zaltman e Duncan (1977, *apud* JACOBSEN e RODRIGUES, 2002, p. 41) observam que, “dentre as variáveis possíveis, as resistências estão associadas às barreiras de ordem cultural, social, organizacional e psicológica”.

A quarta barreira destacada por Zaltman e Duncan (1977, *apud* JACOBSEN e RODRIGUES, 2002, p. 42), é de natureza psicológica:

Diferentes percepções da situação-problema e das soluções a serem aplicadas; conformidade com o *status quo* e dificuldade de inserir-se em um novo padrão de ação e comportamento, e fatores relacionados à personalidade dos agentes e sujeitos da mudança.

Assim, a discussão de uma mudança planejada em que participam todos os empregados faz com que a pessoa se perceba inserida no contexto em relação à sua participação no processo de gerar um ambiente seguro de trabalho. Como a Norma OHSAS trata de riscos e perigos no ambiente de trabalho, perguntar ao

trabalhador sobre o que pode ser melhorado em sua área de trabalho e ver a sua contribuição colocada em prática é um fator motivador que pode não ser um obstáculo à mudança.

Para Dutra (2002, p. 44), "no momento em que a organização pensa as pessoas como parceiros de seu desenvolvimento e as pessoas pensam o mesmo em relação à empresa, o foco altera-se do controle para o desenvolvimento".

Na sequência, examinam-se as mudanças estruturais que podem ocorrer com a implantação da norma.

2.1.1 Mudanças estruturais

Andrade (2012, p. 99), ao analisar a obra de Maturana e Varela sobre a *autopoiesis*, resume o sentido da mudança estrutural como parte de um processo de adaptação nas seguintes palavras:

Todos os organismos funcionam devido ao acoplamento estrutural, ou seja, devido à sua interação com o meio, que se caracteriza por uma mudança estrutural contínua (que não cessa enquanto houver vida) e ao mesmo tempo pela recíproca conservação entre a relação de transformação entre o organismo (unidade) e o meio.

Segundo Lima e Bressan (2003.p.25) a mudança é definida como

[...] qualquer alteração, planejada ou não, nos componentes organizacionais - pessoas, trabalho, estrutura formal, cultura - ambiente, que possa ter consequências relevantes, de natureza positiva ou negativa, para a eficiência, eficácia e/ou sustentabilidade organizacional.

No caso da implantação da Norma OHSAS 18.001, houve a integração dessa norma utilizando modelos existentes e adaptando-os aos exigidos pela norma, que minimizou custos e reduziu a quantidade de documentos gerados, a partir das auditorias internas e externas, que agora passam a analisar contemporaneamente as três normas em funcionamento. As mudanças estruturais que poderão advir relacionam-se aos requisitos da Norma OHSAS e à sua aplicação nos ambientes de trabalho.

Comenta Schaff (*apud Antunes et al*, 2008, p. 165) que, em ambientes de mudanças constantes é maior a exigência sobre os empregados para qualificar-se tecnicamente a fim de executar tarefas que demandam conhecimento de novas

tecnologias. A análise de riscos nos ambientes de trabalho quando inseridos novos processos de trabalho e a necessidade de conhecimento desses riscos exigem do trabalhador treinamentos constantes voltados para práticas seguras de trabalho.

Diante dessas mudanças é fundamental dispor da informação correta para o desempenho da norma. Daí a importância do grupo de implantação e dos multiplicadores, instrumento essencial na aplicação e transformação de conhecimentos. Um trabalhador bem preparado é capaz não apenas de prever problemas e desenvolver soluções alternativas, mas também de sugerir alternativas no ambiente de trabalho que podem contribuir com a melhoria da produção e da segurança do trabalho.

Para os trabalhadores que continuam em seus postos sem ter passado por mudanças perceptíveis, as adequações relacionam-se apenas aos requisitos exigidos pela norma. Tendo havido mudanças em máquinas e equipamentos, mudanças exigem maior qualificação e conhecimento quanto às novas tecnologias aplicadas.

Essa visão engloba o modo de gestão e a forma como os fatores internos (pessoal, tecnologia empregada e cultura da organização, entre outros) e externos (fatores econômicos, políticos, leis e sindicatos) se configuram como práticas responsáveis pelo nível de tensão desencadeado no âmbito organizacional (FERNANDES, DI PACE e PASSOS, 2004, p. 247-270). Isto pode levar a empresa a revisar o modelo pelo qual monitora o ambiente psicossocial do trabalho.

Nessa questão, as auditorias internas realizadas pelos auditores internos nas áreas de trabalho podem colher resultados sobre as mudanças estruturais causadas pela implantação e na continuidade da norma.

As mudanças comportamentais serão analisadas no próximo tópico.

2.1.2 Mudança comportamental

O comportamento, de acordo com Argyris (1993, p. 48) é “conjunto de reações de um sistema dinâmico em face as interações e realimentações propiciadas pelo meio nos quais estão inseridos”.

Nas ações em que houver o envolvimento do empregado na informação dos requisitos da Norma, a atitude desse empregado em relação à colaboração deve ser percebida, assim como a importância dos treinamentos e da participação do empregado e sua maneira de reagir.

As fontes de tensão no trabalho são explicadas por três construtos de segunda ordem: processos de trabalho, relações no trabalho e insegurança na relação de trabalho e convivência com indivíduos de personalidade difícil (ZILLE, 2005. p.191).

Discorrendo sobre o tópico, Zille (2005, p.191) observa que

o construto fontes de tensão do indivíduo e do papel gerencial, por sua vez, é explicado por responsabilidades acima dos limites; estilo e qualidade de vida; aspectos específicos do trabalho do gerente; e desmotivação. Já o construto mecanismos de regulação é explicado por interação e prazos; descanso regular e experiência no trabalho; e atividade física; Já o construto sintomas de estresse é explicado pelos construtos de segunda ordem sintomas de hiperexcitabilidade, que é uma alteração no limiar de funcionamento cerebral, ou seja, o cérebro fica excitado além de seu normal, isso ocorre, por exemplo, nas convulsões, o cérebro fica tão excitado que entra em choque com o senso de humor; sintomas psíquicos, do sistema nervoso simpático e gástrico; e sintomas de aumento do tônus, tontura/vertigem, falta ou excesso de apetite e relaxamento. Por fim, o construto impacto na produtividade é explicado de forma direta pelos seus respectivos indicadores, que são em número de sete (ZILLE, 2005, p. 191).

Como fontes geradoras de prazer no trabalho citadas pelos autores e aqui analisadas, merecem destaque circunstâncias como tratar-se de uma grande organização, conceder benefícios, aceitar a participação dos funcionários nos processos de trabalho, dispor de uma comissão de fábrica atuante e oferecer um ambiente seguro de trabalho.

O não conhecimento dos valores do empregado, o descaso com a segurança, ambientes inseguros de trabalho e a falta de equipamentos de proteção individual e coletivo, falta de treinamentos e normas de segurança compreensivelmente provocam sofrimento no trabalho.

Campanhas de prevenção de acidentes que estimulam a participação do trabalhador, seu envolvimento na análise de riscos e na elaboração dos mapas de riscos ambientais são fundamentais na valorização e no sentimento de que o

trabalho tem sentido e valor e que todas as iniciativas para melhorar o ambiente de trabalho são direcionadas ao trabalhador.

O papel do líder, da CIPA e dos gestores é de grande importância na prevenção de acidentes. Acidentes ocorridos e analisados e medidas preventivas adotadas são observados como ponto positivo para os empregados. Inversamente quando deixados ao acaso, causam certa desconfiança, o que costuma deixar os trabalhadores inseguros.

O trabalhador considera seu trabalho importante para si mesmo, para a empresa e para a sociedade quando participa dos processos de melhoria, dos treinamentos, de indicações para atuar na CIPA ou outros programas, reconhecendo-se útil e valorizado profissionalmente. Os resultados alcançados pela organização também colaboram com a autoestima. A sensação de trabalhar na organização e contribuir com as ações propostas, a imagem da empresa, a qualidade dos serviços são elementos que podem e devem ser favoráveis como sentimento de orgulho por trabalhar na empresa.

Para Mohamed (2002), é direta a correlação entre um ambiente de trabalho seguro e o clima de segurança, que incluem compromisso da administração, comunicação, envolvimento de colaboradores e atitudes proativas.

O objetivo da Norma OHSAS é proporcionar um método de avaliar e de melhorar comportamentos relativamente à prevenção de incidentes e de acidentes no local de trabalho, por meio da gestão efetiva de riscos e de perigos no local de trabalho. A sensação de trabalhar em um ambiente seguro invariavelmente se reflete no processo de produção, de integração, de colaboração dos empregados nas práticas seguras e na prevenção dos acidentes de trabalho.

2.1.3 Mudanças técnicas e tecnológicas

Como afirma Oliveira (1995), as mudanças tecnológicas ocorreram a partir do século XVIII, com a Revolução Industrial, que se caracterizou pela evolução tecnológica aplicada na produção e a conseqüente revolução nos processos de produção e nas relações sociais.

Diretamente afetados foram os artesãos, que, com suas máquinas rudimentares, não conseguiam produzir o que as empresas mais bem-sucedidas e com tecnologia apresentavam em relação à produção em massa e produtos adequados (KAPLAN, 1997).

Máquinas modernas e tecnologia inovadora provocaram a redução do número de trabalhadores, agora substituídos pelas máquinas que produziam em alta escala. A substituição do homem pela máquina resulta forçosamente em menos acidentes nos ambientes de trabalho, o que vislumbra quanto a tecnologia da automação, de um lado, colaborou com a redução dos acidentes, tendo em contrapartida, feito desaparecer postos de trabalho.

Embora tivessem diminuído os postos de trabalho e o número de trabalhadores em razão da instalação de equipamentos e máquinas mais eficientes e tecnologicamente atualizados, operar tais máquinas sem conhecimento e aprendizado da tecnologia respondeu significativamente pelo aumento dos acidentes de trabalho.

Conforme Vendrameto (2003) a questão da compra de uma máquina moderna estava na relação de dobrar a produção de peças fabricadas sem a preocupação dos riscos de acidentes que a máquina pudesse representar ao trabalhador.

A análise dos riscos e perigos como requisitos da Norma OHSAS 18.001 fornecem subsídios de análise para fabricar equipamentos e máquinas antes que eles entrem em funcionamento e venham causar acidentes. Sabe-se que as empresas optam por diversos dispositivos de segurança instalados, o que onera o custo do equipamento, torna-o menos susceptível a provocar acidentes.

Para Porter (2004), a aquisição de novos conhecimentos, treinamentos, métodos e troca de equipamentos obsoletos por novos pode ser uma divisão em relação à inovação tecnológica. Para Fraccari (2004), mudanças podem ser sentidas em relação à organização e ao conhecimento atribuído aos membros da organização. A realização da pesquisa nos ambientes nos quais a Norma foi implantada comprova facilmente esse sentimento.

Para Pastore (2004), a inovação tecnológica por meio de novos equipamentos pode substituir o operador humano de determinadas tarefas, mas pode igualmente criar um novo emprego amanhã na mesma empresa em outra atividade.

Grande preocupação social está sempre voltada às questões de desemprego ou desativação de uma empresa, assim como à diminuição no quadro de funcionários. Processos de aprendizagem, novas competências, treinamentos, recursos humanos intermediando colocações no mercado são recursos utilizados para a alocação destes funcionários em outras empresas, inclusive treinamentos envolvendo a segurança do trabalho como forma de capacitação do trabalhador.

2.1.4 Mudanças organizacionais e aprendizagem

A associação entre a mudança e aprendizagem é parte do entendimento de que a mudança é o termo final de um processo de aprendizagem, com a finalidade de adequação do indivíduo e do meio em que ele está inserido. Esse processo adaptativo é explicado por Andrade (2012, p. 100), como eixo central da *autopoiesis*, segundo a qual,

A forma como interpretamos o mundo e compreendemos a realidade, partindo do princípio de que é preciso compreender como compreendemos, ou seja, compreender o modo pelo qual fazemos uso de nossa própria compreensão, enquanto seres humanos e observadores.

No sentido observado por Andrade (2012), a mudança reconstrói a realidade por meio do conhecimento e da aprendizagem. Assim, o fenômeno da mudança se instala a partir da percepção dos sujeitos inseridos naquela realidade particular, e que processam a mudança gradualmente, por meio de ações e comportamentos e o conhecimento adquirido, como uma forma de auto-organização do indivíduo e do grupo, frente às mudanças do seu contexto (MORIN, 1990).

Morin (2002) alerta para as modificações que se vêm processando no mundo do trabalho, produzindo as mudanças sociais, econômicas, políticas e culturais das últimas décadas.

Santos (2003) observa que essas mudanças e as transformações tecnológicas serão percebidas na organização e pelos indivíduos nela inseridos, não

só em relação ao trabalho, mas também às mudanças ocorridas no ambiente devido aos fortes impactos provocados.

Para Santos (2003, p. 95), as mudanças das últimas décadas refletem a necessidade de reconstruir os espaços de trabalho. Segundo ela,

Os sistemas de representação das grandes organizações vêm passando por um processo de desconstrução ou ruptura da noção ordinária de ocupação. Em oposição ao senso comum de tempo e espaço, as grandes corporações definem novas competências e novas formas e relações no trabalho, buscando atribuir maior mobilidade organizacional. Tal mobilidade tende a configurar-se em um aparato administrativo favorável ao confronto das grandes organizações com as mudanças no macrossistema no qual se inserem, gerando a reconstrução dessas coordenadas.

Chanlat (1995) destaca que, a partir dos anos 1970, houve acirramento da concorrência internacional, com reflexos na tecnologia e nas estratégias de flexibilização, inclusive de mão de obra. Esses fatos alteraram o cenário do trabalho principalmente no Brasil, considerando, na década de 70, o país campeão em acidentes de trabalho, conforme apontam as pesquisas.

Para mudar a realidade organizacional, é necessário um reaprendizado contínuo sobre a cultura, a forma de trabalho da empresa, de como ela posiciona a segurança em relação a outros valores, o que inclui manter um local de trabalho seguro e normas estritamente definidas acerca da proteção ao ambiente de trabalho e ao trabalhador.

Os treinamentos decorrentes da Norma OHSAS 18.001 podem propiciar conhecimentos que serão propagados coletivamente, como os agentes multiplicadores, que repassam as informações por meio de conhecimentos adquiridos.

A palavra gestão pode ser entendida aqui como fazer acontecer com pessoas presentes no ambiente de trabalho e que são treinadas para esse novo conhecimento. Treinamentos dados na integração do empregado, treinamentos na execução de atividades e campanhas internas podem ser fatores de assimilação do conhecimento adquirido.

McCall e Morgan (1998) afirmam existir uma relação entre a mudança organizacional e o processo de aprendizagem baseado na experiência individual.

O mesmo treinamento dado a um grupo de empregados pode ter diferentes assimilações devido ao tempo de trabalho, ao conhecimento do ambiente, dos riscos presentes no ambiente e de treinamentos realizados.

Shuell (1985) observa que a experiência individual no ambiente de trabalho e o conhecimento adquirido pouco contam sem as emoções sentidas na realização do trabalho.

De acordo com Itani e Vilela Jr. (2007), as mudanças do sistema produtivo ocorridas nos últimos 30 anos colaboraram para outras formas de organização e dos processos de trabalho como um todo e no envolvimento de programas que promovem o bem-estar, na construção de novos métodos para análise de processos e campanhas e programas de prevenção de acidentes, com envolvimento efetivo da alta direção da empresa. O presente estudo enfatiza a cobrança da norma OHSAS de empenho participativo real da alta direção nos trabalhos de prevenção.

Segundo Freitas e Cruz (2009), as estratégias gerenciais para o conhecimento da realidade serão eficientes para auxiliar as organizações a enfrentar as demandas que surgirem no ambiente de trabalho.

Analisar as dificuldades enfrentadas pelo grupo na evolução da norma após a sua implantação, se os requisitos aplicados estão surtindo efeito e se os comportamentos seguros estão sendo aplicados pode contemplar como o ambiente se encontra e as medidas necessárias para a sua correção. Trabalhar seguramente na realização das tarefas diárias é dever de todo empregado, para que as empresas investem capital em treinamentos, e especializam pessoal em gestão. As atividades de trabalho, quando realizadas mediante procedimentos seguros, podem reduzir a ocorrência de acidentes, uma vez que a cada situação nova um detalhe da tarefa é descrito, acompanhado muitas vezes pelas análises de riscos efetuadas.

Maximiano (2007) afirma que a liderança exerce grande influência sobre os liderados e que o comportamento está associado a estímulos e influências, incentivando-os em direção às metas organizacionais.

2.2 O Contexto da Segurança do Trabalho

O Decreto 6.042/2007 p.2 de 12/02/2007, que altera o Regulamento da Previdência Social, aprovado pelo Decreto 3.048, de 6 de maio de 1999, disciplina a aplicação, acompanhamento e avaliação do Fator Acidentário de Prevenção - FAP e do Nexo Técnico Epidemiológico, que instituiu a aplicação, acompanhamento e avaliação do Fator Acidentário de Prevenção – FAP. Seu objetivo é “incentivar a melhoria das condições de trabalho e da saúde do trabalhador”. Dessa forma, estabelece o decreto, a título de penalidade, o valor recolhido do Seguro Acidente do Trabalho – SAT aumentaria caso se constatasse o aumento de ocorrências. Visa a finalidade a levar as empresas a encontrar meios de redução dos acidentes e doenças do trabalho, mediante a implantação de políticas de segurança mais eficazes. A partir de janeiro de 2010, as empresas com número maior de acidentes foram constrangidas a recolher um valor maior, enquanto as empresas com menor número de acidentes foram favorecidas pela redução no valor da contribuição do SAT.

Espera-se que, com os requisitos que orientam a implantação e a certificação da Norma OHSAS 18.001/2007, passa a haver redução dos acidentes e doenças do trabalho e melhoria contínua das condições de trabalho, interesse precípua deste estudo que pretende contribuir com empresas que buscam na certificação a melhoria contínua no ambiente de trabalho, a redução dos acidentes e doenças do trabalho e ainda a redução do Fator Acidentário de Prevenção – FAP.

Como a Norma OHSAS 18.001 é um sistema de avaliação da gestão de segurança e saúde no trabalho e utiliza um referencial especificado internacionalmente reconhecido por entidades certificadoras, a GSSO, tende a melhorar o controle dos riscos e perigos nos ambientes do trabalho e é aplicada a qualquer tipo de organização. A norma OHSAS 18.001 surgiu em 1988 orientada pelas entidades normativas e seus princípios estão alinhados aos sistemas de gestão da qualidade e gestão ambiental, podendo ser integrada às normas ISO 9.001 e ISO 14.001.

Os dados estatísticos do Anuário de 2013 do Serviço Social, apresentados na Tabela 1, informam o número de acidentes do trabalho nas Regiões e Unidades da Federação – 2012 registrados no Brasil.

Tabela 1 - Número de Acidentes do Trabalho por Regiões no Brasil - 2012

Região	Quantidade de acidentes do trabalho com CAT registrada	Quantidade de acidentes do trabalho sem CAT registrada	Total de acidentes ocorridos
Norte	23.781	7.670	31.451
Nordeste	55.606	33.221	88.827
Sudeste	317.275	69.629	386.904
Sul	105.884	43.060	148.944
Centro-Oeste	38.740	10.373	49.113
Total	541.286	163.953	705.239

Fonte: Anuário Estatístico da Previdência Social (2013)

A região Sudeste concentra o maior número de acidentes em razão do grande número de empresas aí localizadas como indústrias de transformação, de processos de troca e de circulação, e do risco de acidentes presentes nos processos de trabalho. Os números indicam também acidentes de trabalho que não foram comunicados, nos quais o acidentado foi supostamente tratado na própria empresa ou em outro local.

Sob essa perspectiva, a tabela 2 informa o número de acidentes no Brasil de 2009 a 2012. Especulam alguns autores que, se todos os acidentados de trabalho fossem comunicados ao INSS, haveria uma elevação de mais de 30% em relação ao número apresentado na pesquisa.

Dados da DATAPREV (2013) indicam os números de acidentes registrados no Brasil entre 2009 e 2012, conforme se vê na Tabela 2.

Tabela 2 - Acidentes do Trabalho no Brasil entre 2009 e 2012.

Ano	Nº de Acidentes
2009	733.365
2010	709.474
2011	711.164
2012	705.239

Fonte: DATAPREV (2013)

De acordo com a Tabela 2, o número de acidentes por ano no Brasil gira, historicamente, por volta de 700 mil, com impacto sobre a Previdência Social em torno de R\$ 70 bilhões ao ano, segundo a DATAPREV (2013), incluindo auxílio-

doença, aposentadoria por invalidez e pensão vitalícia ao cônjuge, além dos impactos sociais, por conta da morte de trabalhadores responsáveis pelo sustento de suas famílias.

No Estado de São Paulo, centro industrial e de serviços no País, os dados de acidentes no trabalho no mesmo período têm se estabilizado em números igualmente alarmantes. Os números de ocorrências são apresentados na Tabela 3.

Tabela 3 - Acidentes do Trabalho no Estado de São Paulo

Ano	Nº de Acidentes
2009	249.289
2010	244.714
2011	247.677
2012	244.866

Fonte: DATAPREV (2013)

Ser São Paulo o Estado com a maior ocorrência de acidentes deve-se à grande concentração de empresas das mais variadas atividades de trabalho. A Tabela 4 confirma a região Sudeste com a maior concentração de acidentes.

Tabela 4 - Distribuição de Acidentes do Trabalho nas regiões brasileiras - 2012

Nordeste	12,59 %
Sudeste	54,86 %
Norte	4,47%
Sul	21,12 %
Centro-Oeste	6,96 %

Fonte: DATAPREV (2013)

A Região Sudeste concentra mais de 50% dos acidentes ocorridos em relação às demais regiões do Brasil o que igualmente se justifica pelo grande número de trabalhadores, de empresas e de acidentes registrados na região, apesar de grande número de empresas já ter deixado a Região ou encerrado as atividades nos últimos anos.

A Região do ABC, na qual se situa a empresa analisada, ainda concentra grande número de empresas, principalmente as indústrias automobilísticas, que

reúnem um contingente notável de trabalhadores. Esses números em relação aos anos de 2009 a 2012 podem ser observados na tabela 5.

A Tabela 5 apresenta o número racional de acidentes no setor automobilístico, embora a maior incidência esteja na Região Sudeste.

Tabela 5 - Acidentes do Trabalho no Setor Automobilístico (2009 a 2012)

Ano	Nº de Acidentes
2009	26.003
2010	25.350
2011	25.893
2012	24.716

Fonte: DATAPREV (2013)

Conforme se vê na Tabela 5, a indústria automobilística no Brasil mantém média em torno de 25 mil acidentes de trabalho ocorridos por ano desde 2009.

Os acidentes de trabalho registrados na região do ABCD cresceram 35,7% em Santo André, São Bernardo, São Caetano e Diadema em 2011 em relação a 2010. O número de ocorrências subiu de 5.185 para 7.037, segundo as prefeituras das quatro cidades. São Bernardo foi o município que registrou maior aumento no número de casos. Na cidade que corresponde ao maior pólo industrial da região, houve elevação de 51,6%. Em 2010, 3.627 casos foram registrados, contra os 5.497 acidentes de 201, segundo informa o Diário de S. Paulo, edição do dia de 27 de fevereiro de 2012.

Arantes (2005) trata das questões dos trabalhadores acidentados que são substituídos na execução de suas tarefas e do custo elevado que essa substituição representa para a empresa suprir suas necessidades de produção. Planejar ações preventivas com a participação da alta administração pode constituir um caminho factível para reduzir acidentes.

No dia a dia de trabalho, o autor notou que a substituição de um trabalhador acidentado onera a empresa com despesas de contratação, exames de admissão, tempo ocioso de máquina ou equipamento e treinamento de novo operador. A ocorrência de acidentes no trabalho é vista por vários autores como uma disfunção organizacional severa que equivale a um grande desperdício, não só na visão

pragmática do trabalho e do papel do trabalhador, mas também nas perdas psicossociais que o acidente geralmente acarreta como o sentimento de insegurança que dele decorre. Nota-se que após a ocorrência de um acidente grave ou da morte de um trabalhador, sobrevêm o silêncio e o medo.

2.2.1 A Política de Segurança e Saúde Ocupacional

Na implantação de um sistema de gestão voltada à segurança do trabalho e saúde ocupacional, é necessário que a empresa fixe uma linha de conduta para o desenvolvimento, o desempenho, os objetivos e metas das suas atividades destinadas a garantir a segurança e a saúde dos trabalhadores.

Fatores como as características da organização, seus riscos, legislação e cultura devem ser levados em conta na elaboração da política de segurança estabelecida. De acordo com a Norma OHSAS (2007, p. 13), item 4.2, Política de SSO, a empresa deve atender aos requisitos por ela solicitados para que a gestão de SST “atinga seus objetivos e metas” e a alta administração da empresa na elaboração da política de segurança e saúde ocupacional assegure que dentro do escopo definido por seu sistema de gestão da SST, a política:

- a) seja apropriada à natureza e escala dos riscos de SST da organização;
- b) inclua o comprometimento com a prevenção de lesões e doenças e com a melhoria contínua da gestão da SST e do desempenho da SST;
- c) inclua um comprometimento em atender, pelo menos, aos requisitos legais aplicáveis e a outros requisitos subscritos pela organização que se relacionem a seus perigos de SST;
- d) forneça a estrutura para o estabelecimento e análise crítica dos objetivos de SST;
- e) seja documentada, implementada e mantida;
- f) seja comunicada a todas as pessoas que trabalhem sob o controle da organização, com o objetivo de que elas tenham ciência de suas obrigações individuais em relação à SST;

g) esteja disponível às partes interessadas e

h) seja periodicamente analisada criticamente para assegurar que permanece pertinente e apropriada para a organização.

2.2.2 Ambiente de Trabalho Seguro

Prescreve Portela (2010), para o local de trabalho apresentar-se como seguro no aspecto de segurança e saúde ocupacional, e que todos os riscos e perigos estejam devidamente sinalizados, controlados e conhecidos pelos trabalhadores, é indispensável para tanto o Mapa de Risco Ambiental, instrumento obrigatório nas empresas que constituem a CIPA e elaborado por seus próprios membros.

Promover atos de conscientização de toda a sociedade na busca da prevenção vem ao encontro com implantação do Programa Nacional de Prevenção de Acidentes do Trabalho, realizado pelo Tribunal Superior do Trabalho (TST) em parceria com Conselho Superior da Justiça do Trabalho (CSJT). Investir em treinamentos, na educação e na conscientização do trabalhador ainda é uma forma de minimizar os altos custos gastos com acidentes e doenças do trabalho e nas indenizações geradas.

Os objetivos estabelecidos na Política Nacional de Segurança e Saúde no Trabalho (PNSST) determinam em seu art.1:

As empresas devem oferecer condições seguras no ambiente de trabalho que podem promover à saúde, a melhoria da qualidade de vida do trabalhador, a prevenção de acidentes e de danos à saúde, relacionados ao trabalho ou que ocorram no curso dele, por meio da eliminação ou redução dos riscos nos ambientes de trabalho.

São concordes os autores em que a prevenção de riscos profissionais enseja um ambiente de trabalho mais seguro e agradável aos trabalhadores, promovendo sua dignidade, o valor social do trabalho, a integridade física e o bem-estar, o que representa redução de custos para a empresa, assim como de passivos trabalhistas decorrentes de eventuais condenações judiciais. Todos os fatores apresentados revertem diretamente no aumento real da produção e produtividade e a queda de acidentes.

O item 4.3.1 da Norma OHSAS (2007. p. 13), “Identificação de perigos, avaliação de riscos e determinação de controles” orienta para detectar os riscos que a atividade executada apresenta e estabelece procedimentos de trabalhos seguros para combatê-los ou minimizá-los e, principalmente, garantir que sejam efetivamente aplicados, mantendo um ambiente de trabalho cada vez mais seguro e produtivo e observando a melhoria contínua no ambiente de trabalho.

Na metodologia utilizada pela Norma OHSAS, item 4.3.1 p. 13, a organização deve identificar os perigos e riscos à SSO associados às mudanças na organização, no sistema de gestão de SSO ou suas atividades, antes de introduzi-las.

Ações conjuntas com os empregados envolvidos no processo de implantação da norma OHSAS 18.001 e na conscientização dos trabalhadores acerca da importância da prevenção na mudança de comportamentos seguros de trabalho podem contribuir com pesquisas que indicam que grande parte das causas de incidentes são atos de comportamentos inseguros, enquanto apenas uma pequena parte está relacionada às condições de insegurança dos ambientes de trabalho.

Conforme Delgado (2009), cabe à empresa manter o ambiente de trabalho seguro para manter as condições básicas do obreiro e a sua dignidade como questão mínima de sobrevivência em relação à sua saúde e segurança. Assim, cabe ao empregador utilizar recursos que venham a atender às questões preventivistas. O simples fato de analisar os riscos no ambiente de trabalho juntamente com o trabalhador envolvido pode representar uma contribuição à prevenção.

O art. 196 (1988) da Constituição Federal prescreve que a saúde é direito de todos e dever do Estado, precisando que a saúde é direito do trabalhador e dever do empregador. A Constituição garantiu, no art. 7º, XXII, a redução dos riscos inerentes ao trabalho, por meio das normas de saúde, higiene e segurança da Portaria 3214/78, que dita as normas regulamentadoras do Ministério do Trabalho.

A garantia de que tais direitos prevaleçam nos ambientes de trabalho como prioridade assenta-se nas normas estabelecidas e na gestão de SSO, que, quando aplicadas nas organizações, eliminam ou reduzem os riscos e contribuem para a saúde física e mental do trabalhador.

O Ministério do Trabalho tem a incumbência de elaborar normas relacionadas à segurança e medicina do trabalho, especificando as ações que cabe ao empregador adotar. Essas normas têm a finalidade de prevenir danos à integridade física e à saúde dos trabalhadores, avaliando os ambientes de trabalho no reconhecimento dos riscos e perigos.

Enumeram-se entre as normas regulamentadoras que expressam a responsabilidade do empregador:

- Realizar exames médicos de admissão, periódicos e de demissão (NR-7);
- Manter Serviço Especializado em Engenharia de Segurança e em Medicina do Trabalho (SESMT), órgão responsável pelas medidas administrativas de segurança e medicina do trabalho (NR-4);
- Instalar uma Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA) (NR- 5);
- Manter o Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional (PCMSO) (NR-7).

As Normas Regulamentadoras relativas à segurança e medicina do trabalho (alteração dada pela Portaria n.º 06, de 09/03/83, p. 1) são de observância obrigatória das empresas privadas e públicas e dos órgãos públicos da administração direta e indireta, bem como dos órgãos dos Poderes Legislativo e Judiciário cujos empregados sejam regidos pela Consolidação das Leis do Trabalho - CLT.

Criar um SGSSO adotando as NRs e os requisitos da OHSAS 18.001 é o objetivo das organizações que procuram manter um local de trabalho seguro. As mudanças comportamentais por iniciativas dos empregados são outros feitos relevantes de promoção de ambiente de trabalho seguros, saudáveis e livres de incidentes.

Punições como advertências, suspensões e demissões, adotadas por muitas empresas como forma de evitar novos acidentes, não têm caráter preventivo. O art. 2 da CLT deixa claras as responsabilidades do empregador na questão de condução do trabalho.

Dessa forma, a lei determina que as NRs sejam aplicadas no ambiente de trabalho envolvendo um conjunto de procedimentos relacionados ao trabalho seguro. São recomendadas ações de treinamentos, com obrigatoriedade de

fornecimento de EPI adequado ao tipo de risco e trabalho. A clareza na descrição de ordens de serviço para executar trabalhos é mandatória, uma vez que as ordens equivalem a ferramentas orientativas do trabalho a ser desenvolvido e estão alinhadas à conduta de prevenção de acidentes, apoiando, assim, a construção do comportamento seguro.

Ao adotar um SGSSO, a Política de SSO da OHSAS (2007, item 4.2, letra f, p.4) orienta ampla divulgação “a todas as pessoas que trabalhem sob o controle da organização com o objetivo de conscientizá-las de suas obrigações relativas à SSO”. Pode dizer que se espera que todos os empregados sejam treinados e conduzidos na prevenção de acidentes por intermédio de treinamentos, o que invariavelmente torna o ambiente de trabalho propício ao sucesso do SGSSO.

2.2.3 Segurança do Trabalho e do Trabalhador

As questões de segurança no ambiente de trabalho têm sido debatidas desde os primórdios dos estudos dos ambientes sócioprodutivos.

Uma das primeiras observações sobre os aspectos relacionados à saúde e ao bem-estar dos trabalhadores remonta ao trabalho do casal Gilbreth, no final da década de 1910, com estudos sobre a fadiga humana e a organização física do ambiente de trabalho. Ao longo da década de 1920, os estudos de Elton Mayo (1880 – 1949), na empresa Western Electric Co, evidenciariam a relevância da dimensão humana nas relações de trabalho, com destaque para a motivação, comunicação e relacionamento interpessoal, e constituiriam as bases da Teoria das Relações Humanas (SANTOS, 2013).

Pesquisadores do campo da motivação humana no trabalho, como Abraham Maslow (1908 – 1970) e Frederick Herzberg(1923 - 2000), identificaram, na base das necessidades humanas, aspectos fisiológicos essencialmente relacionados ao bem-estar do indivíduo em situação de trabalho, sendo a segurança, física e emocional, um dos componentes (SANTOS, 2013).

A evolução das Ciências Sociais e da Psicologia, aplicadas ao trabalho, permitiu avanços importantes, sobretudo na análise da relação entre o ambiente de trabalho e o trabalhador. Contudo, uma contribuição reconhecidamente fundamental

viria das lições aprendidas com a cultura da qualidade inseridas no modelo de gestão japonês, a partir da década de 1950.

Estudos recentes destacam que a motivação dos empregados no atendimento às exigências das práticas de segurança e higiene ocupacional são elementos-chave para garantir a saúde dos trabalhadores. Tais práticas não podem ficar restritas a dados estatísticos ou à análise dos acidentes, como é de praxe em reuniões de segurança, de CIPA, mas precisam revelar comprometimento com o trabalhador na análise e nas causas dos acidentes, com propostas de medidas preventivas.

Os 14 princípios estabelecidos por Deming (1990) foram fundamentais na reconstrução econômica do Japão da década de 1950 e dos anos seguintes. Visando aos altos executivos do Japão, constituíram a essência filosofia da qualidade, podendo ser aplicadas às demais normas e SGSSO.

Segundo Motta (2003, p. 51),

Os 14 princípios de Deming propõem o sistema cultural das organizações e algumas práticas comportamentais para transformar a infraestrutura dessas instituições. Alguns, porém, propõem práticas metodológicas, com vistas a aperfeiçoar ou melhorar processos e serviços.

A transformação é da competência de todo o mundo e, na Norma OHSAS 14.001, a transformação é abordada no item 4.4 – Implementação e Operação, o qual

Todas as pessoas com responsabilidade gerencial devem demonstrar o seu comprometimento em relação à melhoria contínua do desempenho em SSO. A organização deve assegurar que as pessoas no local de trabalho sejam responsáveis pelos aspectos da SSO sobre os quais tenham controle, incluindo a aderência aos requisitos de SSO aplicáveis à organização (NORMA OHSAS, 2007, p.7).

O comprometimento com reduzir acidentes por meio da eliminação ou neutralização dos riscos e perigos no ambiente de trabalho deve ser tarefa de todos os empregados de uma organização para que a gestão de segurança e saúde ocupacional consiga cumprir seu efeito e objetivo.

De acordo com dados da Organização Internacional do Trabalho (OIT) site EXPRESSOMT (2013. p.1),

Ocorrem anualmente 270 milhões de acidentes de trabalho em todo o mundo. Aproximadamente 2,2 milhões deles resultam em mortes. Segundo o estudo da OIT realizado em 2012, o Brasil ocupa hoje o 4º lugar no mundo em relação ao número de mortes, com 2.503 óbitos. O país perde apenas para a China (14.924), os Estados Unidos (5.764) e a Rússia (3.090).

Ainda no site EXPRESSOMT (2013. p.1), a OIT ressaltou que os acidentes do trabalho, em termos econômicos, representam custos da ordem de 4% do PIB - Produto Interno Bruto mundial, ou seja, US\$ 1,25 trilhão são gastos em função dos custos diretos e indiretos relacionados com acidentes laborais, a exemplo de perda de tempo de trabalho, indenizações aos trabalhadores afetados, interrupção da produção e despesas médicas.

A Tabela 6, analisada a partir do mesmo site, apresenta o *ranking* de países com número de mortes em acidentes do trabalho, de acordo com a OIT, em 2012.

Tabela 6 - Países com maior nº de acidentes do trabalho com mortes - 2012

País	Ranking na Economia Mundial	População Total	PEA em milhões	Mortes em AT (OIT, ano)	Relação de Mortes em AT/ PEA
China	2º	1.361.549.601	937	14.924	1:62.785
Estados Unidos	1º	319.576.861	295	5.764	1:51.180
Rússia	9º	142.139.426	75,8	3.090	1:24.531
Brasil	8º	193.946.886	90	2.731	1:32.955

Legenda: PEA: População Economicamente Ativa; AT: Acidentes do Trabalho

Fonte: IPEA (2013).

A PEA compreende o potencial de mão de obra com que pode contar o setor produtivo, isto é, a população ocupada e a população desocupada. A população denominada ocupada corresponde àquelas pessoas que, num determinado período de referência, trabalharam ou tinham trabalho e as desocupadas àquelas que poderiam estar trabalhando, mas estão de férias, trabalham por conta própria, empregadores ou trabalhadores não remunerados.

A tabela 6 relaciona o número da população ocupada e desocupada com relação ao número de acidentes ocorridos nos quatro países citados. No Brasil, segundo dados do IPEA (2013), em 2012, houve 1 morte para cada 32.955 trabalhadores da população economicamente ativa - PEA

No Brasil, os acidentes de trabalho causam cerca de três mil mortes por ano. Dados da Previdência Social, em seu anuário estatístico (2013, p. 529-561), mostram 653.090 acidentes registrados em 2007, no setor privado, número maior que o do ano anterior, quando foram registrados 512.232 casos.

Tenha-se presente que esse tipo de problema continua a ocorrer em todo o mundo, razão por que a Organização Internacional do Trabalho (OIT) instituiu 28 de abril como o Dia Mundial de Segurança e Saúde no Trabalho.

Em 1973, a situação, no entanto, já foi pior no Brasil, quando o governo federal iniciou uma campanha nacional visando a conscientizar e a mobilizar a sociedade sobre o alto número de acidentes na iniciativa privada, as estatísticas apontavam que 20% dos trabalhadores com carteira assinada já haviam sido vítimas de algum tipo de acidente, informa o engenheiro de segurança do trabalho e presidente do Conselho Regional de Engenharia e Arquitetura (CREA) do Distrito Federal, Francisco Machado (AGÊNCIA BRASIL, 2009, p.11).

Conforme a SINDUSFARMA (Boletim maio/2009 p. 11), a situação melhorou a partir da criação de cursos de pós-graduação para profissionais de engenharia e medicina do trabalho, em 1985. As estatísticas, que até então vinham caindo, passaram a ficar estáveis. Segundo o presidente do CREA-DF (Fonte Agência Brasil 29/04/2009, p. 11), desde os anos 90, o número de mortes em decorrência de acidentes de trabalho permanece praticamente inalterado, com três mil mortes por ano. “Não é um número bom para o país porque demonstra que abandonamos o ótimo trabalho que vinha sendo realizado desde as décadas de 60 e 70”, avalia o Presidente do CREA (Fonte Agência Brasil, 2009, p. 11).

Relata o Presidente do CREA que o principal motivo de a tendência de queda não ter se mantido foi a “falta de repasses destinado à Fundação Centro Nacional de Segurança e Higiene do Trabalho”. Ao deixar de fazer esses repasses, ainda na década de 90, o governo deu a entender que a segurança do trabalho já não era prioridade de Estado.

No passado os trabalhadores eram vítimas de acidentes mais violentos, como a perda de um membro ou mesmo morte por inviabilidade em operar o equipamento ou por serem as máquinas obsoletas. Com o desenvolvimento tecnológico, o perfil desses acidentes passou a incluir o estresse e as lesões por esforços repetitivos.

Para Miamoto (2001), ter controle dos riscos e dos perigos que rondam os ambientes de trabalho e causam consequências desastrosas é a preocupação das empresas, cada vez mais atentas à saúde dos trabalhadores. Por isso, as campanhas prevencionistas no Brasil nos anos 80 passaram a ter um destaque na prevenção de acidentes.

Segundo Araújo (2004) a Revolução Industrial foi o grande marco em relação às condições desumanas de trabalho nas empresas devido às condições inseguras e ao não conhecimento do trabalho. E basta a documentação que comprova jornadas longas de trabalho executadas por homens, mulheres e inclusive crianças em ambientes de trabalho que não ofereciam as mínimas condições de higiene e segurança. Não se cogitava nem longinquamente em equipamentos de proteção individual ou coletivo para executar as tarefas. Por assombroso que pareça, essa realidade subsiste em áreas do mundo, em parte feita pelo atraso tecnológico, em parte pela exploração desumana da mão de obra barata.

Longe de ser um debate recente, a questão da segurança do trabalho e do trabalhador emerge do aumento da atividade industrial organizada. Para Costa (2005, p.6), “os acidentes não ocorrem por casualidade, mas sim, são causados”. Não havia normas e procedimentos de trabalho na época nem preocupação com os acidentes de trabalho ocasionados na operação de máquinas perigosas e sem proteção, nem tampouco se consideravam as causas desses acidentes, atribuídos invariavelmente a fatores humanos.

Segundo Araújo (2004), as grandes empresas passaram a adotar medidas de controle nos ambientes de trabalho devido a pressões externas que procuravam fomentar uma mudança de cultura nas questões relativas à segurança do trabalhador, independentemente das pressões internas cobradas pelo Estado. E em 1978, devido a um grande número de acidentes de trabalho, a Portaria 3214/78, mediante a NR-4, cria e regulamenta o Serviço Especializado em Engenharia de Segurança e Medicina do Trabalho – SESMT.

O SESMT, órgão constituído por profissionais médicos, enfermeiros do trabalho, engenheiros e técnicos de segurança do trabalho, tem por objetivo, de acordo com a NR-4, item 4.1 (Portaria 3214/78 p.1), “promover a saúde e proteger a

integridade do trabalhador no local de trabalho”.As empresas privadas e públicas, os órgãos públicos da administração direta e indireta e dos poderes Legislativo e Judiciário, que possuam empregados regidos pela Consolidação das Leis do Trabalho - CLT manterão, obrigatoriamente, Serviços Especializados em Engenharia de Segurança e em Medicina do Trabalho. Para isso, as empresas realizam levantamentos, exames, análises e procedimentos preventivos e corretivos de acordo com a NR- 9 para a proteção da integridade física e mental dos trabalhadores e as correções nas condições do ambiente e do processo de trabalho.

A conscientização, educação, treinamento e orientação aos trabalhadores na prevenção de acidentes do trabalho e doenças ocupacionais são funções do SESMT, tanto por meio de campanhas e de programas de segurança permanente como que ações estabelecidas pela Portaria 3214/78 do MTE. Com a criação dessa portaria,cujo foco é a prevenção de acidentes e doenças do trabalho, ficou evidenciada a necessidade de capacitar tanto os implantadores da norma como os trabalhadores que estão sujeitos aos requisitos das normas para a constituição de um ambiente de trabalho seguro, definindo novos padrões de comportamento organizacional.

A Comissão Interna de Prevenção de Acidentes – CIPA, que passa a partir da Portaria 3214/78, a ter a sua própria Norma Regulamentadora, a NR-5, também tem por objetivo orientar os trabalhadores para preservar a integridade física e ambiente de trabalho como órgão comunicador.

Segundo a legislação vigente, o art.19 da Lei 8213/91 e Decreto 3048/99 estabelecem:

[...] Acidente do trabalho é o que ocorre pelo exercício do trabalho a serviço da empresa, com o segurado empregado, trabalhador avulso, médico residente, bem como com o segurado especial, no exercício de suas atividades, provocando lesão corporal ou perturbação funcional que cause a morte, a perda ou redução, temporária ou permanente, da capacidade para o trabalho [...]. (BRASIL, Lei 8.213 de 1991, p. 1415).

A doença do trabalho é entendida como adquirida ou desencadeada em função de condições especiais em que o trabalho é realizado e com ele se relaciona diretamente, desde que constante da relação de que trata o Anexo II do Decreto 3048/99.

O conceito técnico, de caráter prevencionista, diz que “acidente de trabalho é uma ocorrência não programada, inesperada ou não, que interrompe ou interfere no processo normal de uma atividade, ocasionando perda de tempo útil e/ou lesões nos trabalhadores e/ou danos materiais” (UFSC, 2008).

A Norma OHSAS 18.001(2007) define acidente Já o conceito de acidente como “qualquer situação ou evento indesejado que causa danos à saúde do trabalhador, instalações e equipamentos”.

Hammer (2001) descreve que, em um local de trabalho o não conhecimento das atividades realizadas, dos equipamentos, máquinas, dispositivos ou até processos de trabalho, aumenta potencialmente o risco de acidentes. Essas falhas podem provocar impactos ambientais, causando transtornos aos trabalhadores e comprometendo o cliente na hora da compra.

A implantação de um Sistema de Gestão de Segurança e Saúde Ocupacional – SGSSO, além de reduzir os custos das organizações, assegura uma imagem responsável junto a colaboradores e clientes. Em outras palavras, contribui para a eficiência dos negócios (CERQUEIRA, 2006, p.128).

“Dessa forma, as organizações passaram a adotar sistemas de gestão integrados” (LABODOVÁ, 2003, p.571-580). Os sistemas de gestão integrados, Gestão da Qualidade, Gestão de Meio Ambiente e Gestão de Segurança e Saúde Ocupacional podem ser feitos por qualquer organização, mesmo sem a certificação das normas ISO 9.001, 14.001 e OHSAS 18.001.

Assim, é possível que uma organização procure adaptar seu(s) sistema(s) de gestão existente(s) de maneira a estabelecer um sistema de gestão da SSO que esteja em conformidade com os requisitos da Norma OHSAS.

Dentre os possíveis motivos para ocorrerem acidentes no trabalho Costa e Costa (2004, p.9-14) destacam:

Fatores sociais; instrução não adequada; atividades feitas de forma não planejada; supervisão incorreta e/ou inapta; descumprimento de normas; práticas de trabalho impróprias; manutenção incorreta; utilização inadequada de equipamentos de proteção; uso de materiais de origem desconhecida; *layout* incompatível; higiene pessoal; jornada excessiva de

trabalho; falta de organização e limpeza; excesso de confiança, displicência; e desconhecimento dos fatores de risco pertinentes ao método de trabalho.

Todos os motivos apresentados acima decorrem de condições inseguras nos ambientes de trabalho e de fatores de insegurança no trabalho. Vários são os autores que examinam essas questões, inclusive os fatores comportamentais.

Além dos elementos apontados por Costa (2004) como causas de acidentes de trabalho, Araújo (2006, p. 191) destaca que

A saúde ocupacional apresenta como formação e complementação de seus objetivos três conceitos que explicam de forma direta e transparente alguns critérios básicos sobre sua aplicação: Promoção das condições ambientais – variáveis exigidas e incluídas no ambiente de trabalho, tais como iluminação, ruídos e temperatura. As organizações devem estar sempre atentas às necessidades básicas com relação à jornada de trabalho. Controle dos fatores causadores de doenças, fatores de risco à saúde, sejam eles físicos, químicos ou biológicos; Prevenção, redução e eliminação das causas prejudiciais – desenvolvimento de planejamentos, programas e aplicações de toda ordem, com o intuito de orientar e promover formas de se educar corretamente a execução das atividades cotidianas e utilização dos materiais necessários para a realização desses objetivos.

Proporcionar condições de desenvolvimento pessoal dos empregados, buscar a harmonização na organização, oferecer qualidade de vida para o bem-estar físico e social, elaborar campanhas de prevenção podem ser modelos que tornam as organizações mais produtivas, bem-sucedidas e contribuem para a reduzir os acidentes do trabalho.

Arantes (2005) comenta que a uma preocupação do governo, de empresários e sindicatos com o ambiente no qual está inserido o trabalhador no que tange à melhoria das condições de trabalho. Soluções práticas podem ser encontradas em conjunto com empregados e empregadores, com diálogo e campanhas como SIPAT ou campanhas de saúde com o objetivo de melhorar o ambiente de trabalho. É esse comprometimento com a segurança no trabalho que deve ocorrer internamente entre organização e indivíduo.

Campos (2004, p.161) observa que muitos profissionais em segurança e saúde ocupacional preocupam-se apenas em olhar os índices de acidentes, deixando de lado a questão principal da gestão de segurança. Um exemplo é a exposição de placares de dias sem ocorrência de acidentes, frequentes em várias empresas. Tais informações são habitualmente expostas na entrada das empresas

como um dado geral, não como uma informação que explicita as ações focadas na redução dos acidentes, no comportamento dos índices de acidentes ou mesmo em relação ao nível de gravidade da ocorrência.

A redução dos riscos e perigos como forma de prevenir acidentes e diminuir o número de afastamentos do trabalho pode ter efeitos positivos nos sistemas de gestão implantados e pode ser reconhecida pelos trabalhadores, pelo governo e pela própria empresa.

Pesquisas realizadas pelo INSS revelam que as empresas desconhecem esses prejuízos porque o custo indireto na despesa com o acidentado na internação, no tratamento, nos medicamentos aplicados, na recuperação em centros especializados, no pagamento de diárias e indenizações ocorre por conta do INSS.

De acordo com o Anuário Estatístico da Previdência Social (29/01/2009, p. 173-195), o Instituto Nacional do Seguro Social (INSS) registrou 653.090 acidentes de trabalho em 2007, 27,5% a mais que em 2006. Foi registrada 1 morte a cada 3 horas e cerca de 75 acidentes e doenças do trabalho reconhecidos a cada 1 hora na jornada diária, com média de 31 trabalhadores/dia que não mais retornaram ao trabalho devido a invalidez ou morte.

Ainda de acordo com o Anuário, dos 653.090 acidentes registrados, verificaram-se 20.786 doenças relacionadas ao trabalho, 580.592 afastamentos das atividades por incapacidade temporária até 15 dias e superior a 15 dias de afastamento, 8504 afastamentos por incapacidade permanente e 2.804 óbitos de trabalhadores.

O custo com os acidentes e doenças do trabalho em 2012 no Brasil foi da ordem de 32 milhões de reais. De acordo com o Anuário Estatístico da Previdência Social de 2012, tais acidentes e doenças do trabalho que oneraram exorbitantemente o tesouro poderiam ser minimizados se as empresas oferecessem condições de trabalho seguras, treinamentos constantes de segurança, procedimentos de trabalhos que ensinassem práticas de prevenção e outros meios direcionados para a prática da prevenção.

Os dados fornecidos pela Previdência e Assistência Social, no Anuário Estatístico de 2012, alertavam para a criação emergencial de adoção de políticas públicas, cobrando responsabilidade das empresas na melhoria contínua dos ambientes de trabalho e na gestão da segurança e saúde ocupacional.

Mesmo com a adoção de Políticas Públicas, as empresas públicas ou privadas deveriam atender às solicitações da CLT e das normas regulamentadoras do Ministério do Trabalho e Emprego e, de certa forma, incorporar a gestão de segurança e saúde ocupacional, o que inegavelmente colabora para a melhoria no ambiente de trabalho. Além de diminuir custos com acidentes do trabalho, medidas em favor da prevenção de acidentes e de motivação dos empregados participantes da gestão de segurança, contribuem para o êxito do programa de gestão. Mais do que afixar cartazes, melhorar a sinalização e modernizar equipamentos, importa fortalecer a noção do trabalho seguro. Assim, o debate sobre segurança leva a discutir as mudanças que podem ser significativas na transformação organizacional em um ambiente física e socialmente seguro.

2.3 Sistemas de Gestão de Segurança e Saúde Ocupacional

Para Silva Filho (2009, p.87), a questão da segurança e saúde no trabalho “representa um desafio para os governos e para as organizações, considerando o custo social decorrente dos acidentes de trabalho”.

As NRs são consideradas obrigatórias nas empresas e aplicá-las nos ambientes de trabalho produzirão resultados próximos aos obtidos pela gestão de segurança envolvendo todos os empregados da empresa. Os SGSST agregam valor à cultura organizacional, desenvolvendo competências relacionadas ao planejamento e execução das atividades, valorizam e capacitam o trabalho em equipe e promovem a confiabilidade do sistema produtivo por meio das ações executadas. Do mesmo modo, o crescente número de acidentes divulgados na mídia fez com que as organizações buscassem nos Sistemas de Gestão de Segurança e Saúde no Trabalho (SGSST) o instrumento para alcançar melhores resultados na área de SST.

Essas empresas sabem que um sistema de gestão corretamente implantado, além de agregar valor ao seu negócio, torna-se uma excelente oportunidade para consolidar a melhoria contínua de seus processos e produtos (JORNAL DO SINTESP, p. 28, 2012).

Conforme Maximiano (2011), o comportamento está associado a estímulos e influências sobre os liderados, articulando incentivos para a promoção de motivação em direção as metas organizacionais. A Figura 1 oferece uma síntese do modelo proposto por Maximiano:

Figura1 - Gestão de Segurança e Saúde no Trabalho.



Fonte: Moraes (2012)

De acordo com o modelo de Maximiano (2011, p. 4-20.), a GSST demanda as seguintes ações e condutas:

- Atitude de Liderança: O Líder tem o poder de estabelecer relações com a equipe no trabalho, avaliando suas ações e comportamentos, o que facilita desenvolvimento dos ambientes laborais capazes de alto rendimento, uma vez que o sucesso do líder está amplamente centrado na qualidade das relações interpessoais;
- Cultura de prevenção: Promove o bem-estar fazendo com que o trabalhador se envolva mais nas discussões e acate de bom grado a prevenção de sua vida e a segurança de seu ambiente de trabalho;
- Gerenciamento de Comportamento: Tem por objetivo desenvolver habilidades, identificar os comportamentos inconvenientes e aplicar bem os procedimentos adequados, compreendendo a postura do

trabalhador e aperfeiçoando as atitudes para prevenir e corrigir sua conduta

Saber influenciar mais do que controlar, definir ações e fornecer recursos em SSTO é papel de todo gestor apto a influenciar comportamentos seguros, assim como a assumir a responsabilidade de moldar a cultura da SST da empresa. De acordo com Moraes e Moraes (2012. p. 8), é papel do líder

Divulgar cotidianamente a todos os funcionários seus objetivos e metas deixando claro que os líderes serão os primeiros a avaliar e serem avaliados; Gerar um sistema de medidas justo e que avalie de forma imparcial todas as lideranças. Não deixando que a preocupação seja somente com os números em si, o que pode representar uma falta de cuidado com as pessoas e com o sistema. Fazendo com que, desta forma, representem números de melhorias no sistema e no comportamento das pessoas; Avaliar o processo e não os resultados.

É fundamental que os gestores estejam equipados com habilidades e comportamentos para melhor gerir essa situação, a fim de reduzir e prevenir as doenças ocupacionais no trabalho (OSHAS, 2009).

No processo de implantação da norma, a figura do gestor é de suma importância porque além de ser o gestor da área, também tem compromissos com a questão de segurança e saúde ocupacional e do seu pessoal na área de trabalho.

Embora o número de empresas certificadas na Norma OHSAS 18.001 não ultrapasse a casa de mil empresas no Brasil, grande é o número de empresas que fazem a gestão de segurança e saúde ocupacional sem se preocupar no momento com a certificação da Norma.

É imprescindível, ao fazer a gestão de segurança e saúde ocupacional, que a empresa analise algumas questões como motivação, comportamentos e ansiedades, iniciativas que garante à gestão o reconhecimento de sua importância e que precisa ser divulgada amplamente a par de seus objetivos.

Nessa fase de implantação, é de fundamental importância a figura do departamento de recursos humanos. Ressaltam diversos autores a necessidade de certas ferramentas que ajudam os gestores e colaboradores a monitorar a construção de uma cultura organizacional especialmente focada na saúde e segurança. Além disso, um ambiente de trabalho mais agradável exprime a

competência dos gestores ao identificar e remanejar as pessoas dentro da organização, com base nas mudanças comportamentais percebidas individualmente e no grupo.

De acordo com Bley (2007), é necessário estabelecer um diagnóstico para discutir os conceitos de condições inadequadas de trabalho por envolver atos e condições inseguras e criar condições para um ambiente seguro de trabalho por meio do conhecimento das causas e efeitos na solução dos problemas.

As empresas estão cada vez mais interessadas no trabalho de orientação aos empregados quanto às normas de segurança, de proporcionar um ambiente seguro de trabalho, uma vez que o Fator Acidentário de Prevenção é um dispêndio de monta em função do aumento do número de acidentes nos locais de trabalho.

2.4 Norma OHSAS 18.001

A Norma OHSAS 18.001 — *Occupational Health and Safety Assessment Series* é o aperfeiçoamento e a modernização de uma visão criada em 1901 pela British Standards - BS 8800. Elaborada por uma comissão representada por países integrantes da Organização Internacional do Trabalho – OIT é adotada internacionalmente. A finalidade central da Norma é determinar as diretrizes necessárias para implantar um Sistema de Gestão da Segurança e Saúde do Trabalho, com foco na integração do elemento Saúde Ocupacional ao Ambiente da Qualidade e Gestão Ambiental, com o objetivo de minimizar e controlar riscos ocupacionais, implantar, manter e melhorar continuamente a Gestão da Segurança e Saúde no ambiente de trabalho (NORMA OHSAS, 2007).

A Norma apresenta os elementos de um sistema de gestão eficaz da SSO que possa ser integrado a outros requisitos de gestão e auxilie as empresas a alcançar os objetivos de oferecer um ambiente de trabalho seguro. Seguir as especificações da norma é um passo necessário para que a empresa seja certificada como detentora de Sistemas de Gestão de Segurança e Higiene do Trabalho.

A Norma OHSAS 18001:2007 substitui a OHSAS 18001:1999, na qual foram introduzidas diversas mudanças. Uma das principais alterações foi a maior ênfase

no conceito de "Saúde no Trabalho", valorizado em relação ao item "Segurança"(BRASIL, 2006 c, p.102). A nova edição apresenta elementos para a implantação de um Sistema de Gestão de Segurança e Saúde Ocupacional – SGSSO com o objetivo de melhoria contínua das condições e redução dos riscos no ambiente de trabalho, permitindo a qualquer organização controlar de forma eficaz seus riscos de acidentes e doenças ocupacionais, avaliar o nível, a implantação dos controles operacionais e a política de Segurança e Saúde.

Uma das características da norma é a sua aplicabilidade a todos os tipos e portes de empresas, adequando-se a situações culturais, sociais e regionais diferentes. Para fins de certificação e/ou autodeclaração, a Norma OHSAS 18.001 deve conter apenas os requisitos a serem auditados por empresa certificadora. Entretanto, como a implantação da norma não é de caráter obrigatório, cabe às empresas optar ou não pela certificação na gestão de SSO em paralelo aos sistemas de gestão da qualidade e gestão ambiental.

A discussão acerca dos fatores de risco no ambiente de trabalho, embora já observada no cerne da BS 8800, foi ampliada para abrigar elementos não tangíveis nas relações entre trabalhador e ambiente de trabalho. Elementos estressores como pressão no trabalho, qualidade do relacionamento com a chefia e com os membros do grupo, comunicação precária e tensões nas relações familiares podem ser geradores de acidentes. É fato que

O estresse interfere nas relações humanas e na produtividade, pois compromete a saúde, seja física ou psicológica, do trabalhador. Estresse é fruto de um processo adaptativo, uma cadeia de reações do ser vivo em resposta a um fator que exige, com intensidade e rapidez, modificações comportamentais para garantir sua integridade na interação com o ambiente (MARQUES, ABREU, 2009, p. 1-2).

Fatores mensuráveis, porém, como atrasos na produção, máquinas e equipamentos inadequados, falta de conhecimento do trabalho, falta de informação e de procedimentos de segurança para executar o trabalho, clima organizacional, bem como falta de adequação às Normas Regulamentadoras da Portaria 3214/78 do Ministério do Trabalho, podem contribuir para a ocorrência de acidentes e doenças do trabalho.

Para que as empresas decidam sobre a certificação da norma OHSAS, importa levar em conta fatores como a política de segurança e saúde ocupacional adotada pela organização, as condições de segurança do ambiente de trabalho, das atividades laborais, além do comprometimento das Normas Regulamentadoras da Portaria 3214/78 e da Legislação constante na CLT, conjunto a ser avaliado pelo órgão certificador externo quanto ao controle dos riscos e perigos e da melhoria contínua aplicada no ambiente de trabalho.

Embora não seja objeto da OHSAS, cabe às organizações revisar os processos de forma a oferecer condições seguras de trabalho.

A Norma OHSAS especifica requisitos para um Sistema de Gestão da Segurança e Saúde Ocupacional, permitindo que uma organização desenvolva e programe uma política e objetivos que levem em consideração requisitos legais e informações sobre os riscos de SSO.

Segundo Romero (2007), fica transparente que a implantação de normas em conformidade com a gestão de segurança e saúde do trabalhador contribui prevenir riscos no ambiente de trabalho. Comenta ainda o autor que a integração dos sistemas de qualidade e meio ambiente já estabelece por si mesma uma relação de trabalho com a gestão de segurança e saúde ocupacional.

Implantar a Norma OHSAS 18.001 é dar continuidade às normas vigentes estabelecidas em cada país. Cumprir com a própria legislação pertinente à segurança e saúde do trabalhador e adotar políticas de gestão de segurança, interpretam alguns países, dispensa o estabelecimento de uma norma quanto mais de uma certificação. Logo, artigos e pesquisas defendem a gestão realizada por diversas empresas, mas não se opõem ao estabelecimento e certificação da Norma OHSAS 18.001.

De acordo com a Norma OHSAS 18001, o Sistema de Gestão de Saúde e Segurança do Trabalho – SGSST preceitua que

[...] as Normas OHSAS para a gestão da SST destinam-se a fornecer às organizações elementos de um sistema de gestão da SST eficaz, que possa ser integrado a outros requisitos de gestão, e auxiliá-las a alcançar objetivos de SST e econômicos. Essas normas, bem como outras Normas Internacionais, não se destinam a serem utilizadas para criar barreiras

comerciais não-tarifários, nem para ampliar ou alterar as obrigações legais de uma organização [...] (OHSAS 18.001/2007, p. 4).

A Norma OHSAS 18.001 visa à preservação da saúde e integridade física dos trabalhadores, por meio da antecipação, reconhecimento, avaliação e consequente controle da ocorrência de riscos ambientais existentes ou que venham a ter espaço no trabalho (BRASIL, 2006 c, p.102).

2.4.1 Implantação da Norma OHSAS 18.001:2007 e o PDCA

A estrutura de implantação da Norma OHSAS 18.001 segue os mesmos preceitos do ciclo do PDCA, método criado por Shewhart na década de 1920. Trata-se de um modelo prescritivo baseado nas seguintes ações: *Plan-Do-Check-Act*, ou seja, planejar – fazer (implantar) - verificar – agir (corrigir).

O ciclo PDCA foi introduzido no Japão após a II Guerra Mundial. Idealizado por Shewhart e divulgado por Deming, em 1950, que o aplicou definitivamente, o ciclo tem sido empregado principalmente nos sistemas de gestão, com foco na qualidade, mas não se restringe a ela, podendo ser utilizado em qualquer empresa, como uma gerencial a fim de garantir o sucesso nos negócios, independentemente da atividade econômica (VIRTUOSO, s/d, p. 1).

O ciclo começa pelo planejamento, seguido pela execução da ação ou conjunto de ações, após o que se checa o que foi feito, se estava de acordo com o planejado. Como o ciclo trata de melhoria contínua, esse processo torna-se constante, referindo-se como ação para eliminar ou, ao menos, mitigar defeitos no produto ou na execução das aplicações das Normas ISO e OHSAS.

O conceito de ciclo foi evoluindo ao longo dos anos, conformando-se à necessidade de que, para atingir seu objetivo, as organizações precisam planejar e controlar as atividades a elas relacionadas. São princípios do PDCA:

- **Planejar:** estabelecer os objetivos e processos necessários para atingir os resultados, de acordo com a política de SST da organização;
- **Fazer:** implementar os processos;

- **Verificar:** monitorar e medir os processos em relação à política e aos objetivos de SST, aos requisitos legais e outros, relatando, em seguida, os resultados;
- **Agir:** executar ações para melhorar continuamente o desempenho da SST.

As organizações envolvidas com a Gestão de Segurança e Saúde Ocupacional devem aplicar o Ciclo PDCA no desenvolvimento, planejamento e controle do projeto que vão gerenciar. Na prática, atender a todas as solicitações da norma OHSAS 18.001 não implica necessariamente ter atingido a excelência em Segurança e Saúde Ocupacional, mas tão somente que as organizações estão procurando atender aos requisitos da Norma para alcançar a sua certificação. Como o ciclo PDCA também é um processo contínuo de aprendizado, a tomada de decisão por parte dos gestores vai repercutir positivamente no levantamento de informações da execução do projeto.

Cerqueira (2006, p. 26) observa que a aplicação do PDCA equivale à aplicação de um ciclo de aprendizado por meio do qual os gestores identificam desvios, atualizam seus planejamentos, seus padrões de execução, seus métodos de avaliação e desenvolvem as ações de melhoria de seus processos. Assim, as empresas certificadas, que enfocam a saúde e a segurança dos trabalhadores, trabalham continuamente para diminuir os números de acidentes. Valem-se para tanto de estratégias e programas de prevenção de acidentes e doenças do trabalho que levam em conta a análise das causas dos acidentes de trabalho, mesmo dos que não envolveram vítimas, configurando um modelo de aprendizagem e de melhoria contínua.

Criar um ambiente de trabalho em que todos estão motivados com a prevenção de acidentes torna a segurança e saúde ocupacional não uma prioridade, mas um valor adquirido, na qual a segurança do trabalho se faz presente durante as 24 horas do dia (GUARDABASSIO *et al*, 2013, p. 16).

Se o sucesso da implantação da Norma OHSAS 18.001 depende do comprometimento de todos os níveis e funções, especialmente da Alta Direção, então conscientizar e treinar todos os empregados em prevenção de acidentes e capacitá-los no desempenho seguro de suas atividades e de processos de trabalhos constitui um dos fatores críticos de sucesso.

Um sistema de gestão como o que propõe a Norma OHSAS 18.001, além de auxiliar no cumprimento da legislação, transforma itens de legislação em meios de gerenciamento e, com isso, ajuda a reduzir os gastos com acidentes de trabalho, a aplicar corretamente sua política e seus objetivos e desenvolver de medidas que vão promover as práticas de Segurança e Saúde Ocupacional nas empresas certificadas.

[...] importante mesmo talvez seja a menção da oportunidade de inserir segurança e saúde como um fator de produção. No entanto, para isso há de se buscar primeiro um pouco mais de maturidade nas relações, ou seja, é bem possível que em algumas empresas já exista terreno propício a esta finalidade, mas, com certeza na maioria delas, não passaria de mais um penduricalho (MORAES JÚNIOR, 2003, s/p).

Como o Sistema de Gestão de Segurança e Saúde Ocupacional determina critérios e procedimentos com o objetivo de eliminar ou neutralizar os acidentes e as doenças do trabalho, várias são as ferramentas disponíveis para identificar e gerenciar a norma OHSAS 18.001.

A antecipação, o reconhecimento, a avaliação e o controle dos riscos ambientais atuais ou que venham a surgir no ambiente de trabalho podem estabelecer critérios sobre quais riscos presentes nas atividades da empresa serão tratados com o uso da norma OHSAS 18.001 (GUARDABASSIO *et al*, 2013, p. 7).

A Organização Internacional do Trabalho – OIT também ajudou a divulgar as informações sobre segurança e saúde no trabalho, estabelecendo medidas legais de controle das condições e ambiente de trabalho. Tal iniciativa equivale a uma verdadeira contribuição internacional às organizações que fazem a Gestão de SSO - GSSO.

Segundo Araújo (2004), as pressões internacionais têm oferecido motivação para que as organizações atuem de maneira mais responsável e se empenhem na mudança de cultura de segurança, meio ambiente e saúde ocupacional como forma de reduzir acidentes e doenças nos ambientes de trabalho.

Patrício (2006) ressalta que as vantagens da implantação e certificação do SGSST nas organizações como elemento-chave para reduzir perigos e riscos, assim como melhorar continuamente o processo produtivo, têm conquistado o

reconhecimento de empregadores, empregados, sociedade e, de modo geral, governantes.

Capelas (2002) avalia que uma organização que trabalha a fim de prevenir acidentes e doenças ou minimizar os riscos inerentes às suas atividades incute confiança e eleva sua imagem junto de seus investidores, de seus clientes e para o entorno, fornecedores e sociedade.

Para Caponi (2004) a implantação da norma OHSAS 18.001 permite às empresas conceder benefícios econômicos como retorno de seus investimentos. Nesse caso, o fator previdenciário pode ser destacado com as reduções das alíquotas em relação à redução dos acidentes e doenças do trabalho. Em 2004 o Conselho Nacional de Previdência Social – CNPS aprovou a Resolução 1.236/2004 adotando uma nova metodologia em relação às alíquotas de contribuição a fim de estimular as empresas que reduziram acidentes a continuar melhorando seus métodos e processos produtivos com treinamentos para qualificação dos empregados.

Campos (2004) comenta que, sem uma gestão de segurança e saúde no trabalho, a prevenção de acidentes e perdas limitou-se exclusivamente ao emergencial, sem metas e planos de melhorias. Preceitua que o SGST deve iniciar-se com uma política de segurança, verificando as ações corretivas a realizar na avaliação dos aspectos de segurança que influem na ocorrência dos acidentes.

Acompanhando a Política de Segurança, não podem os gestores, ao implantar a Norma, deixar de focar as alternativas disponíveis na literatura, na orientação de consultores que contribuem para suprir as lacunas de conhecimento neste assunto, na pouca experiência dos empregados como participantes do processo de implantação, no estabelecimento dos objetivos, metas e de indicadores.

A revisão da literatura é otimista sobre o sucesso ao por em prática a Norma OHSAS:

Estudos mostram que o sucesso na implantação de um sistema de segurança e saúde em uma organização depende da habilidade dos agentes responsáveis pelas mudanças em controlar situações complexas e imprevisíveis (HASLE, JENSEN, 2006; *apud* OLIVEIRA, OLIVEIRA, 2008, p. 164).

A exemplo dos sistemas da qualidade, a implantação de um SGSSO requer comprometimento da alta direção e participação dos empregados na criação de uma cultura de segurança, fazendo “com que estes se sintam mais responsáveis quanto à prevenção e manutenção de um ambiente livre de acidentes e riscos à saúde” (CHOUDHRY *et al.*, 2006, *apud* OLIVEIRA, OLIVEIRA, 2008, p. 165).

Obter bons resultados na implantação da Norma OHSAS 18.001 depende do envolvimento de todos os colaboradores, seja da área administrativa, produtiva ou operacional. O levantamento dos riscos e perigos nos ambientes de trabalho pode e deve ser feito por colaboradores da área e de fora dela, o que torna mais preciso o levantamento no qual a ação ocorre.

Importa planejar as ações em detalhe para atingir uma boa gestão.

Cada vez mais, destacam-se as preocupações do governo, empresários e sindicatos em melhorar a segurança, a saúde e as condições do meio ambiente de trabalho. Para isto, é necessário um planejamento que permita a participação da alta administração e dos empregados para encontrar as soluções práticas e economicamente viáveis (ARANTES, 2005, *apud* QUELHAS, LIMA, 2006, p. 2).

De maneira geral, investir em melhorias na segurança e saúde demanda o apoio dos técnicos de segurança do trabalho, dos engenheiros e dos membros da CIPA reunidos no esforço de promover maior envolvimento da área de recursos humanos neste processo. As condições de trabalho serão discutidas no item 2.4.2, a seguir.

2.4.2 Norma OHSAS e as condições de trabalho

As condições de Segurança e Saúde no Trabalho não são estáticas, mas dinâmicas, dependendo de inúmeras variáveis relacionadas ao ambiente de trabalho. Para as empresas certificadas são auditadas periodicamente por entidades particulares. Para que a gestão de segurança e saúde ocupacional não incorra em não conformidade, é preciso fazer uma análise ambiental dos processos nos quais estão incluídas as áreas de trabalho, criando documentos, determinando a extensão na qual os critérios de auditoria são atendidos (PACHECO JR, 2000).

O levantamento da análise ambiental procura no ambiente de trabalho, variáveis que possam determinar alguma não conformidade com a Norma OHSAS

18.001. Essas variáveis que influenciam na ocorrência de não conformidades estão relacionadas aos aspectos de legislação, formação dos profissionais, expectativa dos empregados e foco na organização dentre outros elementos pertencentes à Norma.

Observa-se, no cenário atual, que as políticas de segurança e saúde ocupacional são mais frequentes e comuns em empresas de grande porte. Costa e Menegon (2007) informam que poucos recursos financeiros, pouco acesso a informações e a cultura da empresa exercem grande influência na maneira como a gestão da saúde e segurança no trabalho será conduzida.

Como os resultados alcançados pela gestão de saúde e segurança não são percebidos ou quantificados em termos financeiros, nem todas as empresas percebem de imediato as vantagens de optar pela gestão de SSO. De maneira geral, as empresas dão grande valor à questão de qualidade e custo dos produtos, valorização que não se reflete quando o tema é segurança e saúde no ambiente de trabalho.

Entre as vantagens de que gozam as organizações que implantam ações de Segurança e Saúde no trabalho contam-se: minimização dos riscos para os trabalhadores, agregação de auto-estima, melhoria da produtividade e da competitividade e criação de uma imagem de responsabilidade (SALIBA, 2005, p.24).

A Norma OHSAS 18.001 em empresas certificadas ou naquelas que apenas fazem a gestão de segurança e saúde ocupacional, eleva o empregado à condição de colaborador da Norma em questão. Isso justifica os treinamentos constantes, e os diálogos de segurança nos momentos que antecedem o início do trabalho, medidas que predispõe ao comportamento seguro. Conhecer as necessidades dos trabalhadores quanto ao conhecimento dos riscos e perigos nos ambientes de trabalho é o objetivo da Norma.

De acordo com a Norma OHSAS 18.001, um sistema de Gestão de Segurança e Saúde Ocupacional inserido na organização visa estabelecer 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. Como a Norma OHSAS trata dos riscos e perigos presentes no ambiente de trabalho, criaram-se ferramentas que auxiliam a identificar e gerenciar os riscos, a exemplo do levantamento de aspectos e impactos da análise preliminar de riscos – APR – e da análise de fatores de riscos nas operações de trabalho realizadas.

Adotar um Sistema de Gestão de Segurança e Saúde Ocupacional – SGSSO, além de reduzir os custos das organizações, assegura-lhes uma imagem socialmente responsável junto aos seus *stakeholders*. Em outras palavras, “contribui para a eficiência de seus negócios” (CERQUEIRA, 2006, p.128).

Por não haver indicadores de desempenho para avaliar os novos modelos de gestão aplicados devido às mudanças ocorridas, era grande a falha na qualidade da resposta e no estabelecimento das estratégias.

As intervenções realizadas para reduzir o número de acidentes do trabalho atraem a atenção dos profissionais preventivistas, do governo e das empresas, visto que é crescente o número de acidentes do trabalho no Brasil.

A aplicação de uma gestão de Segurança e Saúde Ocupacional nas empresas, cuja finalidade é diminuir perigos e riscos e melhorar a produtividade, goza de reconhecimento unânime de trabalhadores, governo e empresas.

Segundo Cerqueira (2006), Normas como a *International Organization for Standardization - ISO* e a *Occupational Health and Safety Management Systems (OHSAS)* auxiliam na gestão de empresas, ao conciliar os interesses econômico-financeiros ao impacto decorrente das atividades, no âmbito da SSO e do ambiente.

Os benefícios financeiros de uma gestão em segurança e saúde ocupacional não se resumem à redução dos custos diretos dos acidentes, englobando a diminuição do índice de absenteísmo, o aumento da produtividade propiciado por um ambiente de trabalho mais seguro e a crescente credibilidade da empresa perante o mercado, favorecida pela preocupação ambiental. A articulação dos sistemas de gestão da qualidade, meio ambiente e SSO aumenta a produtividade, melhora o

gerenciamento e potencializa resultados, ao atingir objetivos de forma global e evitar gastos em duplicidade (CRUZ, 1998, *apud* SILVA, *et al*, 2009, p. 6).

A efetividade do sistema de gestão de saúde e segurança ocupacional já foi comprovada: em Pernambuco, uma empresa da construção civil de grande porte reduziu em 97% os riscos de acidentes do trabalho, e os gastos com o passivo de segurança do trabalho passaram de R\$ 305 mil (2003) para R\$ 18 mil (BARKOKÉBAS *et al.*, 2007, *apud* SILVA, *et al*, 2009, p.6).

Gestão e inovações organizacionais melhoram o desempenho de uma empresa por meio da redução de custos administrativos, como os elevados custos por afastamento de empregados por acidentes e doenças do trabalho, e estimulam a satisfação e a motivação no local de trabalho. As inovações organizacionais, quando postas em prática, compreendem novos métodos para a organização de rotinas e procedimentos para conduzir o trabalho. Isso inclui, por exemplo, a implantação e a certificação da Norma OHSAS 18.001.

As ações de planejamento da norma OHSAS 18.001 podem redundar em modificações nos resultados e/ou nas relações interpessoais no trabalho quando aplicadas e planejadas com o objetivo de eliminar riscos e perigos no ambiente de trabalho. Essas mudanças no ambiente de trabalho tornam as organizações mais competitivas, e de forma sustentável, aperfeiçoando a qualidade da sua gestão com objetivo de melhoria contínua do seu desempenho.

A Norma OHSAS 18001 reduz o potencial de acidentes do trabalho, melhorando as condições do ambiente e sinalizações, diminuindo também o número de paradas no trabalho, elevando o nível de conformidade da empresa com as exigências legais, melhorando o clima organizacional, a imagem da empresa e o seu desempenho total.

Pressões externas feitas por clientes, governo, mudanças na legislação, impostos pagos por serviços e produtos, mudanças no processo de fabricação ou alteração nos equipamentos e máquinas para atender a um novo produto, implantação de programas e certificação de normas são fatores que podem alterar o ambiente organizacional, seja a curto, médio ou longo prazo. Quando programadas

e planejadas, têm menor intensidade, mas ainda assim, provocam repercussões no ambiente organizacional, gerando mudanças de atitudes.

Dependendo de como se constrói a cultura da organização e de seus membros, as relações nesse ambiente tornam-se satisfatórias ou não, principalmente quando estão em fase de mudança, novas tecnologias, novos modelos de trabalho, a exemplo de quando é implantada a Norma OHSAS 18.001.

Alguns autores relatam as dificuldades de implantar um SGSSO, a principal das quais associadas à cultura da organização visando atingir segurança e saúde em todos os níveis da hierarquia. Isso justifica formar uma equipe multifuncional que atue como interlocutora no processo de implantação e na gestão dos conflitos que venham a surgir por resistência.

Nesse contexto, conforme prescreve a Norma OHSAS 18.001 no sistema de gestão de saúde e segurança do trabalho, todos os colaboradores das empresas que buscam a certificação devem ser treinados para o conhecer a Norma e detectar os riscos presentes no ambiente de trabalho.

2.5 Contribuições teóricas à pesquisa

A fim de atribuir significado à pesquisa de campo e aos instrumentos que a orientam, sintetizou-se no Quadro 1 o corpo dos conceitos operacionais recolhidos na revisão da literatura.

Quadro 1 – Contribuições teóricas à pesquisa de campo

Constructos Teóricos	Aspectos Explorados pelos Autores	Operacionalização do Conceito
Segurança do Trabalho	<ul style="list-style-type: none"> - Política Nacional de Segurança e Saúde no Trabalho (MTE, 2011) - Ambiente de trabalho seguro: Portela (2010); Romero (2007) - Segurança e Comprometimento: Machado (2009); Campos (2004) 	<ul style="list-style-type: none"> - Imagem da empresa junto à opinião pública; - Oferta de oportunidades de crescimento e segurança profissional.
Mudança Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - Estrutural: Chanlat (2000); Aktouf(2005) - Comportamental: (Abbagnano, 2003) - Técnicas e Tecnológicas: Porter 	<ul style="list-style-type: none"> - Disponibilidade para experimentar novos comportamentos e ações. - Investimento em tecnologias de informação e comunicação de forma coordenada, visando à eficiência do

	(2004); Romano (2006)	investimento.
Mudança e Aprendizagem	- Desenvolvimento Organizacional e Mudança Planejada - Aprendizagem (Cruz, 2009) - Estímulos e influências sobre liderados (Maximiano, 2007)	- Prontidão para a mudança: querer mudar e saber o que mudar - Adoção de comportamentos seguros - Promoção de motivação em direção a metas organizacionais.
Sistema de Segurança e Saúde no trabalho	- Gestão de SST - Estrutura de SST - Processos: Arantes (2005); Bley (2007); Moraes Junior (2014)	- Aplicação dos conceitos à prática vivenciada - Auditoria do cumprimento das exigências da norma e em acordo com os procedimentos definidos pela GSSO.
Norma OHSAS 18.001	- Objetivos Metas e Conceitos: Fischer (2005) - Riscos e Perigos - Condição de trabalho seguro - Ciclo PDCA: Saliba (2005); Brasil (2006); Patrício (2006); Romero (2007); Chang & Liang (2009); Tachizawa (2011)	- Planejamento do processo de identificação de perigos; avaliação e controle de riscos - Definição da estrutura e de responsabilidades - Treinamento, conscientização e desenvolvimento de competências - Consulta aos grupos e comunicação - Prontidão de resposta às emergências - Medição do desempenho, monitoramento e melhoria (Ciclo PDCA)

Fonte: elaborado pelo autor

As contribuições teóricas destacadas no Quadro 1 fundamentam a elaboração dos instrumentos de campo e da discussão teórica, tendo havido colaboração complementar da Norma OHSAS 18.001 nos seguintes aspectos:

- Os itens 4.3.2 e 4.3.3 da Norma OHSAS 18.001 orientam para a análise de documentos que dão conformidades à norma;
- A norma OHSAS 18.001, no item 4.3.2 – Requisitos legais e outros requisitos, orienta para que a organização estabeleça, programe e mantenha procedimentos para identificar e acessar os requisitos legais e outros requisitos aplicáveis à SSO, garantindo que tais requisitos legais sejam levados em consideração no estabelecimento, na implantação e na manutenção do sistema de SSO. Em caso de não cumprimento do item, aplica-se uma não conformidade à organização. A consulta assídua a esses documentos é indispensável para a análise do estudo em questão;

- Quanto aos objetivos e programas da Norma OHSAS 18.001, item 4.3.3, é fundamental ater-se aos documentos estabelecidos pela organização quanto ao cumprimento de atribuições de responsabilidades e de autoridades para atingir os objetivos, metas e prazos fixados para cumprir o programa, uma vez que são analisados criticamente a intervalos planejados e ajustados para garantir que os objetivos sejam atingidos;
- O item 4.4.4 da Norma OHSAS 18.001 – Documento aponta que a documentação seja proporcional ao nível de complexidade, perigos e riscos envolvidos e seja mantida para o mínimo requerido de eficiência e eficácia.

Uma vez examinadas as contribuições teóricas e as orientações da Norma OHSAS, foram estabelecidos os procedimentos metodológicos, definidos os instrumentos de campo e examinada a amostra que constituirá grande contribuição ao trabalho. Esse é o teor do capítulo 3.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este trabalho optou pela abordagem qualitativa, justificada pelo estudo do fenômeno que estabelece uma relação dialógica entre o objeto de estudo e os indivíduos que compartilham dos efeitos e impactos do mesmo objeto.

A essência do fenômeno, ou como ele se materializa, é o conhecimento. Andrade(2012, p. 100), associando termos como percepção, conhecimento e mudanças adaptativas, que tenham por centro o humano, enfatiza que

Nosso conhecimento é fruto de uma correlação interna. As coisas, portanto, são tributos de nossa correlação interna, que lhes confere sentido e as organiza em nosso entendimento, construindo, assim, a realidade externa. Nesse aspecto, a realidade não existe independentemente do observador. As coisas não existem independentemente da pessoa e de todo o seu aparato biológico, que lhe oferece as condições necessárias para que essa correlação se efetive.

Martins (2006) destaca que a pesquisa qualitativa é caracterizada pela descrição compreensão e interpretação de fatos e fenômenos. Na abordagem do método qualitativo, com base nas evidências encontradas, buscou-se conhecer as diversas situações e relações que emergem entre as variáveis estudadas, a partir da coleta de dados ou dos fatos levantados.

A perspectiva fenomenológica apresenta o uso de um conjunto de asserções que diferem das que se utilizam quando se estuda o comportamento humano com o objetivo de descobrir fatos e causas, visando à compreensão interpretativa das interações humanas (BOGDAN & BIKKLEN, 1994, *apud* Silva, Gobbi, Simão, 2004, p. 71).

Dada a opção de abordagem, o primeiro conjunto de procedimentos metodológicos relaciona-se ao contato com o referencial teórico, levantando teorias que enfatizam a interpretação a partir dos significados construídos, dos conceitos operacionais do trabalho – segurança do trabalho, mudança e aprendizagem, mudança organizacional, sistema de segurança do trabalho – que induziram à elaboração dos instrumentos de campo e à categorização dos achados de pesquisa, por meio do processo de análise de conteúdo (BARDIN, 2009), viabilizando a operacionalização do método.

Sendo assim, o presente trabalho apóia-se numa pesquisa descritiva, com delineamento de estudo de caso único em empresa sediada na Região do ABC, que

já consolidou o processo de implantação e certificação da Norma OHSAS 18.001/2007. Acrescente-se ao estudo de caso a observação participante durante a visita ao ambiente da pesquisa.

Em relação ao tipo de pesquisa escolhida para este trabalho, Cervo, Bervian e Silva (2007, p. 61) destacam a lisura do processo, uma vez que

A pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los. Procura descobrir, com a maior precisão possível, a frequência com que um fenômeno ocorre, sua relação e conexão com outros, sua natureza e suas características.

Reforçando a associação entre a abordagem qualitativa, a pesquisa descritiva e o estudo de caso, Martins (2006, p.11) afirma que como estratégia de pesquisa, um estudo de caso, independentemente de qualquer tipologia, orientará a busca de explicações e interpretações, convincentes para situações que envolvam fenômenos sociais complexos, e a construção de uma teoria explicativa do caso que faculte condições para fazer inferências analíticas sobre proposições constatadas no estudo e outros conhecimentos encontrados.

O estudo de caso baseia-se em várias fontes de dados e permite incluir elementos tanto qualitativos como quantitativos, caracterizando-se por uma estratégia de pesquisa abrangente (YIN, 2005). Dessa forma, optar pelo estudo de caso decorre do direcionamento para a descoberta e compreensão do fenômeno pesquisado e pode revelar expressivas contribuições tanto em nível teórico quanto em nível da prática profissional.

3.1 Métodos de coleta de dados

Como parte do processo de levantamento de dados, documentais e bibliográficos, optou-se por consultas aos relatórios emitidos por fonte primária, como a Organização Internacional do Trabalho – OIT, revistas especializadas e publicações científicas relacionadas a pesquisas sobre o Sistema de Gestão de Segurança e Saúde Ocupacional, Norma OHSAS 18.001, Normas Regulamentadoras NR-4 e NR-5 da Portaria 3214/78 do Ministério do Trabalho, com o fito de situar a relevância do objeto de estudo.

A consulta às fontes documentais é imprescindível em qualquer estudo de caso. Idealmente, devem ser investigados documentos da empresa ou a ela relacionados, desde que de fontes confiáveis. Assim, o pesquisador passa a dispor de informações que o auxiliam na coleta de dados mediante observação e entrevista (GIL, 2008, p. 76). “Como os estudos de caso exigem um estudo profundo acerca do problema levantado, é necessário, portanto, identificar, descrever e analisar: (1) o local em que ocorre o fenômeno, (2) os atores, (3) os eventos e (4) os processos” (GIL, 2009, p. 55). Essas dimensões foram focalizadas no estudo de campo.

Situada a relevância do tema, definidos os conceitos operacionais e autores relacionados ao objeto de estudo, elaborou-se o quadro de contribuições teóricas, a partir das quais foram formulados os questionários e o roteiro de entrevista.

Manzini (2011) descreve três tipos de entrevistas: estruturada, semiestruturada e não estruturada. Entende-se por entrevista estruturada aquela que contém perguntas fechadas, semelhantes a formulários, sem apresentar flexibilidade; semiestruturada a direcionada por um roteiro previamente elaborado, composto geralmente por questões abertas, não estruturada aquela que oferece ampla liberdade nas perguntas, respostas, e na intervenção da fala do entrevistado. De qualquer forma, a entrevista requer planejamento prévio e manutenção do componente ético, desde a escolha do participante, do entrevistador, do local, do modo ou mesmo do momento para sua realização (BICUDO, 2006).

Roesch (2005, p.159) define a entrevista como processo em que o entrevistado fala livremente, sem interrupção ou intervenção, afirmando que o grau de estruturação da entrevista, em pesquisa qualitativa, depende do propósito do entrevistador. No caso desta pesquisa, o uso da entrevista estruturada busca verificar e analisar as principais mudanças nos processos e no comportamento organizacional relacionadas à redução de riscos e acidentes de trabalho, em decorrência da implantação e certificação da Norma OHSAS 18.001 com diferentes sujeitos no processo de trabalho.

A aplicação da Norma OHSAS 18.001 também pode ser observada em relação aos itens exigidos pela norma seja na implantação, na gestão ou na

manutenção da gestão de SSO, uma vez que, pela natureza da Norma, tais itens ficam na superfície do ambiente de trabalho, como sinalizações, cartazes e outros.

Para Gil (2009, p. 71), “a observação tem como principal vantagem em relação às outras técnicas a de que os fatos são percebidos diretamente pelo pesquisador, sem qualquer intermediação”. Para o observador, é necessário o conhecimento daquilo que está observando, isto é, requer habilidades para observar o que está ocorrendo no ambiente pesquisado. No caso desta pesquisa, o pesquisador é certificado como auditor dos processos de implantação da Norma OHSAS 18.001.

Como se trata de uma pesquisa descritiva, a observação sistemática orientou a forma de observar as ocorrências no ambiente de trabalho. Esse recurso é considerado por Gil (2009, p. 73) uma forma adequada para os estudos de caso descritivos em que o pesquisador sabe quais aspectos da comunidade, da organização ou do grupo são significativos para atingir os objetivos pretendidos.

A coleta de dados nos estudos de caso consiste na tomada de notas por escrito ou na gravação de sons ou imagens (GIL, 2009, p. 73). Nesse tipo de pesquisa, Gil (2009, p.73) orienta para que o pesquisador desempenhe adequadamente o seu papel e não se dê a conhecer aos participantes da pesquisa. Assim, o pesquisador trabalha discretamente e não esclarece os sujeitos sobre os motivos e o modo como a pesquisa está sendo conduzida.

3.2 Lócus da pesquisa

A empresa codinome Alfa, está localizada em São Bernardo do Campo, ABC Paulista, São Paulo, integra o ramo de atividade de Indústria de Fabricação de Veículos Automotores, enquadrada no grau de risco 3 da Norma Regulamentadora NR-4 da Portaria 3214/78, art. 162 da Consolidação das Leis do Trabalho - CLT, e é certificada nas Normas ISO 9.001, gestão da qualidade, Norma ISO 14.001, gestão ambiental e Norma OHSAS 18.001.

Ressalta-se que a empresa analisada, já se submeteu a dois processos de certificação e que integrar uma nova norma à existentes e aos requisitos exigidos

pela norma pode provocar desconfiança ou questionamentos capazes de gerar impactos negativos.

3.3 Sujeitos da pesquisa

O campo de estudo foi constituído por sujeitos da pesquisa que exercem diferentes papéis em relação ao objeto de estudo. Assim, participam da pesquisa o gestor responsável pela Política de Segurança e Saúde Ocupacional, SESMT, participantes no processo de implantação e certificação da Norma OHSAS 18.001/2007 da empresa, os multiplicadores, que serviram de elementos de divulgação e treinamento da Norma, e empregados de quatro setores da empresa, que acompanharam de perto sua implantação.

De acordo com Simon (1970, *apud* SANTOS, 2013), Rezende (2008, *apud* SANTOS, 2013 e Rezende (1970, *apud* SANTOS, 2013), as decisões com forte apelo à estratégia e às políticas empresariais são, em geral, tomadas em três níveis, conforme apresenta a Figura 2.

Figura 2 – Processo Decisório



Fonte: Simon; Rezende (1970; 2008, *apud* SANTOS, 2013)

Optou-se por uma amostra não probabilística, intencionalmente selecionada de acordo com os interesses e conveniência da pesquisa

Assim, para efeito de organização e elaboração dos instrumentos de coleta de dados, os sujeitos desta pesquisa foram agrupados em três categorias: a) tomadores da decisão de implantação da norma, ou seja, os patrocinadores do projeto; b) equipe de implantação do projeto e c) empregados.

3.4 Instrumentos de pesquisa e tratamento de dados

Cada grupo de respondentes recebeu um conjunto de informações, compatíveis com o nível seu envolvimento na implantação da norma. Para o primeiro e segundo grupo, foram elaborados dois roteiros semiestruturados de entrevistas: o primeiro, de caráter estratégico, com foco nas razões da escolha da norma, e o segundo, de caráter operacional, ao qual se solicitou apoio de dados documentais.

Optou-se para o terceiro grupo, por um questionário autodirigido, cujas respostas são dadas de acordo com a opinião do sujeito, dentro de uma escala do tipo Likert. Os entrevistados respondem ao questionário indicando suas impressões sobre as afirmativas feitas, conforme a seguinte faixa de concordância: muito baixo (1 e 2), baixo (3 e 4), médio (5 e 6) alto (7 e 8) e muito alto (9 e 10). O pressuposto é que a adoção dos valores facilitaria o entendimento dos entrevistados no momento das respostas.

Os instrumentos de pesquisa em campo foram desenvolvidos observando a lógica do modelo do PDCA – *Planning, do, check, act*.

3.4.1 Roteiro de entrevista estruturada

A partir da revisão teórica, foram selecionadas algumas práticas que norteiam a pesquisa no contexto estudado, tal como apresentado no Quadro 2 deste trabalho.

Quadro 2 - Questões para o Roteiro de Entrevista estruturada

Constructos teóricos	Operacionalização do Conceito	Questões formuladas
Segurança do Trabalho Arantes (2005); Portela (2010)	- imagem da empresa/instituição junto à opinião pública (autor/ano); - crescimento e segurança profissional; - Ambiente de trabalho seguro	- Qual foi a motivação para a implantação da Norma OHSAS?
Mudança Organizacional Woods Jr, Curado e Campos (2004); Robbins (2002); Jacobsen e Rodrigues (2002);	- Intensidade das mudanças - Mudanças de comportamento - Impactos sobre indivíduos e organização	- Do ponto de vista da mudança organizacional, como você descreve a intensidade das mudanças trazidas pela Norma? -Quais foram as principais mudanças observadas no comportamento dos trabalhadores?

Morin (2002); Santos (2003)		
Mudança e Aprendizagem Freitas & Cruz (2009); Maximiano (2007)	<ul style="list-style-type: none"> - Adaptações à norma - Percepção do espaço do indivíduo dentro da organização - Aprendizagem pela experiência 	<ul style="list-style-type: none"> - Quais foram os principais esforços de treinamento para estabelecer o padrão de comportamento desejado? - Como você descreve o nível de adesão de líderes e trabalhadores?
Sistema de SST Bley (2007); Silva Filho (2009); Moraes Jr (2012)	<ul style="list-style-type: none"> - Agregar valor à cultura organizacional - Agregar valor ao negócio -Melhoria contínua do processo de trabalho - Atitudes de liderança - Cultura de prevenção 	<ul style="list-style-type: none"> - Que equipes de trabalho, internas e externas, foram envolvidas na implantação? - Que critérios definiram a escolha das áreas prioritárias para a implantação? - Houve melhorias entre líder e liderados no ambiente de trabalho?
Norma OHSAS Caponi (2004); Campos (2004); Chaib (2005); Cerqueira (2006); Choudhry (2006); Romero (2007); Norma OHSAS 18.001 (2009); Brasil (2006)	<ul style="list-style-type: none"> - Objetivos da Norma - Melhoria contínua - Controle dos riscos e perigos - Objetivos e metas - Gestão de Segurança e Saúde Ocupacional - Preservação da Saúde - Integridade física 	<ul style="list-style-type: none"> - Que objetivos gerais foram estabelecidos? - Quais foram as fontes de financiamento da implantação? - Que informações operacionais serviram de parâmetro para definir as metas da implantação? Quais indicadores de desempenho foram definidos? - A implantação da norma pode ser considerada 100% completa? - Como você avalia os benefícios e as limitações impostas pela Norma? - Do seu ponto de vista, a implantação da Norma representou uma inovação, uma melhoria ou uma adequação de procedimentos? - Em razão das metas de implantação, houve criação ou redesenho de processos, alteração de <i>layout</i>, substituição de insumos produtivos, eliminação de etapas/ materiais críticos?

Fonte: Elaborado pelo autor

As questões gerais foram particularizadas aos grupos de análise, resultando nos seguintes instrumentos:

a) Questionário dirigido ao Grupo Patrocinador do Projeto (nível estratégico)

Tendo em vista o conjunto de responsabilidades em relação ao tipo de decisão que define a implantação de um processo e culmina na construção do ambiente seguro, optou-se pela elaboração de dois questionários construídos com base na revisão teórica, para abordagem do grupo patrocinador

Figura 3 - Questionário ao Grupo de Implantação

- 1- Em que data ocorreu a implantação da norma OHSAS?
- 2- Qual foi a motivação para implantação e certificação da norma?
- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Melhoria contínua no processo de gestão | <input type="checkbox"/> Novas oportunidades do mercado |
| <input type="checkbox"/> Imagem da empresa | <input type="checkbox"/> Sociedade em geral |
| <input type="checkbox"/> Maior competitividade | <input type="checkbox"/> Pressões de autoridades públicas |
| <input type="checkbox"/> Redução dos acidentes de trabalho | <input type="checkbox"/> Pressão exercida por <i>stakeholders</i> |
| <input type="checkbox"/> Outra | <input type="checkbox"/> Outra |
- 3- De 1 a 10, sendo 10 extremamente alta, do ponto de vista da mudança organizacional, como você pontua a intensidade das mudanças trazidas pela Norma?
- 4 - Quais foram as principais mudanças observadas no comportamento dos trabalhadores?
- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Comprometimento com a norma | <input type="checkbox"/> Percepção de ambiente seguro |
| <input type="checkbox"/> Cooperação com os projetos da empresa | <input type="checkbox"/> Adequação dos procedimentos de trabalho |
| <input type="checkbox"/> Atitudes proativas | <input type="checkbox"/> Mais atenção aos procedimentos de trabalho |
| <input type="checkbox"/> Mudança do comportamento via educação e treinamento | <input type="checkbox"/> Colaborador disciplinado nas práticas seguras de trabalho |
- 5- Quais foram os principais esforços de treinamento para estabelecer o padrão de comportamento desejado?
- 6 - De 1 a 10, sendo 10 extremamente alta como você descreve o nível de adesão de líderes e trabalhadores?
- 7 – Sendo 10 muito alto e 1 muito baixo como foi o relacionamento entre líder e liderados no ambiente de trabalho?
- 8 - Quais objetivos gerais foram estabelecidos para a implantação da norma?
- 9 - A fonte de financiamento para implantação da Norma OHSAS 18.001 foi:
- | | | | |
|----------------------------------|---------------------------------|---------------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> Própria | <input type="checkbox"/> Matriz | <input type="checkbox"/> Investidores | <input type="checkbox"/> Outra. Qual? _____ |
|----------------------------------|---------------------------------|---------------------------------------|---|
10. O que contribuiu para a eficiente melhoria do desempenho da empresa com relação à Segurança e Saúde Ocupacional?
- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Pleno atendimento às legislações | <input type="checkbox"/> Aumento da produtividade |
| <input type="checkbox"/> Diminuição de acidentes | <input type="checkbox"/> Credibilidade perante a opinião pública |
| <input type="checkbox"/> Crescente conscientização quanto à segurança e saúde dos colaboradores e parceiros da organização. | |
- 11- Quais indicadores de desempenho foram definidos?
- 12- Você considera a implantação da norma como: 10 a 100% , sendo 100% completa.
- 13 - Do seu ponto de vista, a implantação da Norma representou:
- | | | |
|---------------------------------------|---------------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> Uma inovação | <input type="checkbox"/> Uma melhoria | <input type="checkbox"/> Uma adequação de procedimentos |
|---------------------------------------|---------------------------------------|---|
- 14- Em razão das metas de implantação, quais mudanças ocorreram em relação à criação ou redesenho de processos, alteração de *layout* , substituição de insumos produtivos, eliminação de etapas/ materiais críticos?
- 15- Quais recursos humanos e financeiros foram providos para estabelecimento da Norma?
- 16- A decisão da alta administração em implantar um SGSST ocorreu por:
- | | | |
|--|--|---|
| <input type="checkbox"/> Decisão da matriz | <input type="checkbox"/> De investidores | <input type="checkbox"/> Busca da certificação da norma |
|--|--|---|
- 17- Quais os benefícios obtidos pela empresa na implantação da Norma OHSAS 18.001?
- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Reduziu o número de acidentes | <input type="checkbox"/> Reduziu custos com acidentes |
| <input type="checkbox"/> Reduziu o número de doenças ocupacionais | <input type="checkbox"/> Melhorou a imagem da empresa |
| <input type="checkbox"/> Melhorou a motivação e relacionamento entre os funcionários e a empresa | <input type="checkbox"/> Facilitou e agilizou a realização dos produtos e serviços |
| <input type="checkbox"/> Melhorou a competitividade da empresa | <input type="checkbox"/> Melhorou a cultura da qualidade. |
- 18- Qual o impacto da implantação do SGSST no desempenho da empresa?
- | | | |
|--|--|---|
| <input type="checkbox"/> Conflitos | <input type="checkbox"/> Incertezas | <input type="checkbox"/> Medo do desconhecido |
| <input type="checkbox"/> Falta de informação | <input type="checkbox"/> Envolvimento da Alta Direção para com o SGSST | |
| <input type="checkbox"/> Envolvimento da área de Recursos Humanos. | <input type="checkbox"/> _____ | |
- 19- Quais as principais dificuldades que ocorreram na implantação?
- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Dificuldades no gerenciamento | <input type="checkbox"/> Resistência a mudanças |
| <input type="checkbox"/> Custo muito alto | <input type="checkbox"/> Ausência de indicadores |
| <input type="checkbox"/> Falta de informação | <input type="checkbox"/> Falta de clareza de padrões |
| <input type="checkbox"/> Baixo envolvimento setores | <input type="checkbox"/> Falta de recursos financeiros |
| <input type="checkbox"/> Nenhuma dificuldade. | <input type="checkbox"/> _____ |

Fonte: Questionário misto elaborado com apoio da revisão teórica

b) Questões formuladas ao Grupo de Implantação da norma (nível tático)

Para o grupo de implantação foram formuladas as seguintes questões:

Figura 4 – Questionário do Grupo de Implantação da Norma

- 1- Qual foi a motivação para implantação e certificação da norma?**
- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Melhoria contínua no processo de gestão | <input type="checkbox"/> Novas oportunidades do mercado |
| <input type="checkbox"/> Imagem da empresa | <input type="checkbox"/> Sociedade em geral |
| <input type="checkbox"/> Maior competitividade | <input type="checkbox"/> Pressões de autoridades públicas |
| <input type="checkbox"/> Redução dos acidentes de trabalho | <input type="checkbox"/> Pressão exercida por <i>stakeholders</i> |
| <input type="checkbox"/> Outra | <input type="checkbox"/> Outra |
- 2- Houve identificação e avaliação dos perigos e riscos relacionados em cada atividade de trabalho e instalações da empresa?**
- 3- De 1 a 10, sendo 10 extremamente alta, do ponto de vista da mudança organizacional, como você pontua a intensidade das mudanças trazidas pela Norma em relação aos empregados?**
- 4 - Quais foram as principais mudanças observadas no comportamento dos trabalhadores?**
- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Comprometimento com a norma | <input type="checkbox"/> Percepção de ambiente seguro |
| <input type="checkbox"/> Cooperação com os projetos da empresa | <input type="checkbox"/> Adequação dos procedimentos de trabalho |
| <input type="checkbox"/> Atitudes proativas | <input type="checkbox"/> Mais atenção aos procedimentos de trabalho |
| <input type="checkbox"/> Mudança do comportamento via educação e treinamento | <input type="checkbox"/> Colaborador disciplinado nas práticas seguras de trabalho |
- 5- De 1 a 10, sendo 10 extremamente alta, como você descreve o nível de adesão de líderes e trabalhadores quando da implantação da Norma?**
- 6 - De 1 a 10, sendo 10 extremamente alto, como foi a adesão dos empregados em relação aos treinamentos para a implantação da Norma?**
- 7 – Quais as principais dificuldades observadas na implantação da Norma em relação aos empregados?**
- 8 - Quais as principais mudanças organizacionais implantadas para adaptação aos requisitos da norma OHSAS 18.001.**
- 9 - Foi assegurado que a política de SGSSO fosse integrada as demais políticas e programas da empresa?**
- 10- Quais foram os incentivos para a correção definitiva das falhas promovendo o aperfeiçoamento do SGSSO?**
- 11. O que contribuiu para a eficiente melhoria do desempenho da empresa com relação às questões de segurança e saúde?**
- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Pleno atendimento às legislações | <input type="checkbox"/> Aumento da produtividade |
| <input type="checkbox"/> Diminuição de acidentes | <input type="checkbox"/> Credibilidade perante a opinião pública |
| <input type="checkbox"/> Crescente conscientização quanto à segurança e saúde dos colaboradores e parceiros da organização. | |
- 12- De que forma os indicadores de desempenho são apresentados aos empregados como forma de divulgar as melhorias ocorridas no ambiente de trabalho?**
- 13- De 1 a 100%, sendo 100 extremamente alto, houve comprometimento de todos os níveis e funções e especialmente da Alta Direção na implantação da Norma?**
- 14 - Do seu ponto de vista, a implantação da Norma representou uma:**
- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Inovação | <input type="checkbox"/> Melhoria |
| <input type="checkbox"/> Redução de acidentes e doenças do trabalho | <input type="checkbox"/> Adequação de procedimentos |
| <input type="checkbox"/> Processo seguro de trabalho | <input type="checkbox"/> Busca por certificação |
| <input type="checkbox"/> Satisfação por trabalhar em empresa certificada | |
- 15. A alta administração participa dos processos de análise dos riscos e perigos encontrados nos ambientes de trabalho?**
- 16- Quais os benefícios obtidos pela empresa na implantação da Norma OHSAS 18.001?**
- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Reduziu o número de acidentes | <input type="checkbox"/> Reduziu custos com acidentes |
| <input type="checkbox"/> Reduziu o número de doenças ocupacionais | <input type="checkbox"/> Melhorou a imagem da empresa |
| <input type="checkbox"/> Melhorou a motivação e relacionamento entre os funcionários e a empresa | <input type="checkbox"/> Facilitou e agilizou a realização dos produtos e serviços |
| <input type="checkbox"/> Melhorou a competitividade da empresa | <input type="checkbox"/> Melhorou a cultura da qualidade nos empregados. |
- 17- Foram percebidas mudanças essenciais no comportamento do trabalhador, visando adaptação às exigências da Norma?**
- 18- Qual o impacto da implantação do SGSSO no desempenho da empresa?**
- | | | |
|--|---|---|
| <input type="checkbox"/> Conflitos | <input type="checkbox"/> Incertezas | <input type="checkbox"/> Medo do desconhecido |
| <input type="checkbox"/> Falta de informação | | <input type="checkbox"/> Alto envolvimento da Alta Direção para com o SGSST |
| <input type="checkbox"/> Envolvimento da área de Recursos Humanos. | <input type="checkbox"/> Integração com o SESMT | |
- 19- Quais são os sistemas de controle adotados para monitoramento do cumprimento dos requisitos normativos da Norma OHSAS 18.001?**

Fonte: Questionário misto elaborado com apoio da revisão teórica

c) Grupo de Empregados (nível operacional)

Ao grupo de empregados da montagem foi distribuído o questionário abaixo, cujo apoio de distribuição coube à área responsável pela implantação da norma.

Quadro 3 - Questionário Autodirigido

Questões	Escala de Avaliação									
	Baixa (não)		Média Baixa		Média		Média Alta		Alta (sim)	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Houve mudanças em relação à prevenção de acidentes com a implantação da Norma OHSAS 18.001?										
Houve redução de riscos e perigos na atividade diária?										
Houve mais adesão ao uso de equipamento de proteção individual e coletiva?										
A sinalização de segurança deixa claro quais são as áreas de risco e os equipamentos de proteção obrigatórios?										
Houve mudanças em processos produtivos com a finalidade de diminuir riscos e perigos?										
Os equipamentos, máquinas e dispositivos de trabalho foram adaptados com dispositivos de segurança mais sofisticados?										
Os EPIs foram dimensionados para as mudanças ocorridas no ambiente de trabalho?										
Os equipamentos de proteção coletiva foram substituídos ou adaptados, ao ambiente de trabalho para atendimento a Norma?										
A sinalização de segurança nas áreas de trabalho informa os riscos e perigos existentes?										
Os empregados estão mais perceptivos quanto às solicitações previstas na Norma?										
Houve redução de acidentes e doenças ocupacionais com a implantação da Norma										
Há indicadores de desempenho em segurança e saúde ocupacional?										
Os indicadores mostram redução nos riscos e perigos no ambiente de trabalho?										
Os terceiros que executam atividades na empresa também foram treinados quanto à Norma OHSAS 18.001?										

Fonte: elaborado pelo próprio autor

A análise qualitativa examina os dados coletados considerando que as pesquisas que utilizam essa abordagem visam descrever a complexidade de determinada hipótese ou problema, compreender processos dinâmicos e

experimentados por grupos sociais e permitir em maior grau a profundidade à interpretação das particularidades dos comportamentos ou atitudes dos indivíduos (OLIVEIRA, 2002). Assim, aplicou-se a análise de conteúdo de modo a obter as principais categorias de respostas.

3.4.2 Observação Sistemática

Conforme recomenda Gil (2009), a observação sistemática concentrou-se nos seguintes aspectos: local: ambiente físico de trabalho; atores envolvidos na ação e supervisão; eventos relacionados ao desenvolvimento e manutenção dos novos padrões de comportamento; processos relacionados ao cumprimento da norma e análise de indicadores.

O detalhamento dos aspectos teóricos, a examinar na observação sistemática, está descrito no Quadro 4.

Quadro 4- Aspectos observáveis e constructos teóricos a eles vinculados.

Aspectos observáveis	Constructos teóricos	Operacionalização do Conceito
<ul style="list-style-type: none"> - Estrutura GSSO - Infraestrutura de Serviços de Apoio à SSO 	Mudanças Estruturais	<ul style="list-style-type: none"> - Estrutura organizacional - Divisão de Responsabilidade da SSO - Salas de atendimento ambulatorial
<ul style="list-style-type: none"> - Sinalizações - Comunicados - Acessos e restrições - Uso de Equipamentos - Faixas de sinalização - Placas de Advertência - Normas de Procedimentos 	Mudança Técnica, com foco na Segurança do Trabalho - Araújo (2004); Arantes (2005); PNSST (2011)	Proteção do trabalhador e Ambiente de Trabalho Seguro
<ul style="list-style-type: none"> - Sala de treinamento no ambiente - Sala de reunião - Destaques as placas de sinalização - Premiações/ Estímulos 	Mudança comportamental Vilela Jr. (2007); Santos (2003) Dutra (2002); Chanlat (2000); Aktouf (2005)	Mudança e Aprendizagem
<ul style="list-style-type: none"> - Relatórios de conformidade - Legislação atualizada - Normas e procedimentos 	Sistema de SST - Romero (2007); CLT; Portela (2010)	Gestão de Segurança e Saúde Ocupacional (SESMT; CIPA; Objetivos e Metas)

- Quadros de Aviso		
- Informações de objetivos e metas - Controle de registros - Evidências de Auditorias internas - Placares - Identificações de atividades de segurança	Norma OHSAS - Brasil (2006); Arantes (2005)	Processos & Indicadores

Fonte: elaborado pelo próprio autor

3.5 Resumo dos procedimentos metodológicos

Este tópico esquematiza a estratégia de pesquisa aplicada neste trabalho a partir das escolhas de abordagem, resumida no quadro 5 abaixo.

Quadro 5 – Síntese dos procedimentos metodológicos

Abordagem: Qualitativa, orientada pela análise do fenômeno
Tipo de Pesquisa: Descritiva

Instrumentos	Operacionalização da coleta	Referência
Análise Documental	Documentos gerados a partir da implantação e manutenção da norma, mantendo a ética, respeito e a confiabilidade.	Gil (2009) Quinn et al. (2004)
Questionário	Aplicação do questionário a uma amostra de empregados operacionais de diversos setores.	Gil (2009) Yin (2005)
Entrevistas	Aplicação de questionário estruturado e misto, contendo 19 perguntas ao patrocinador do projeto e roteiro estruturado contendo 19 questões aos implantadores do projeto	Gil (2009) Yin (2005)
Observação sistemática	Observação e relato das atitudes dos empregados quanto aos procedimentos seguros e aos comportamentos adotados em atendimento aos requisitos da Norma.	Gil (2009)

Fonte: elaborado pelo autor.

4 RESULTADOS

Os dados da pesquisa foram obtidos por meio da aplicação de entrevista estruturada ao grupo patrocinador, ao grupo de implantação e ao grupo de empregados, mediante a aplicação de questionário auto dirigido, com a colaboração do representante do setor de segurança do trabalho e meio ambiente da empresa. À época da coleta dos dados, a empresa passava por um programa de reestruturação e, por diversas vezes, a pesquisa foi interrompida devido ao clima de grande por ele provocado.

Mesmo tendo sido aprovado o ingresso do pesquisador, não lhe foi permitido distribuir pessoalmente os questionários dirigidos aos empregados da produção, a fim de evitar um clima de desconforto junto aos empregados, cabendo a tarefa aos líderes de área.

Quanto à observação sistemática, foi possível realizá-la em três momentos diferentes, quando o pesquisador foi à empresa coletar de dados e presenciou a atuação dos empregados dos setores de produção e da administração quanto às práticas seguras no ambiente de trabalho e no atendimento aos requisitos da norma.

Em conformidade com a determinação textual da Norma OHSAS, item 4.3 Planejamento, subitem 4.3.1, letra b “A organização deve estabelecer, programar e manter procedimento(s) para continuamente identificar perigos, avaliar riscos e determinar os controles necessários às atividades de todas as pessoas que tenham acesso ao local de trabalho (incluindo contratados e visitantes)”, verificou-se *in loco* no primeiro dia de visita, que a empresa mantém um folder com informações sobre os riscos e perigos, como caminhar nas faixas de segurança e informações gerais a todos os visitantes que entram na empresa pela portaria principal.

Dentro da empresa, faixas de sinalização orientam como caminhar até o local desejado e alertam para os riscos e perigo do intenso trânsito de veículos de todos os tamanhos. Nas entradas dos setores, as advertências sobre o uso dos equipamentos de proteção individual e os Mapas de Risco Ambiental informam visitantes e funcionários dos riscos existentes em cada área e como proceder em relação a eles.

As observações permitiram constatar as aplicações dos itens da norma.

4.1 Distribuição dos questionários

Os questionários destinados ao grupo de empregados foram distribuídos em quatro grupos de quatro setores distintos - montagem de motor, montagem de eixo, montagem de caminhões e montagem bruta estando presente forte concentração de empregados quando da implantação e certificação da Norma.

A Tabela 7 indica a quantidade de participantes da pesquisa por área de montagem.

Tabela 7 - Distribuição de questionários por setor

Grupos	Nº de empregados	Setores
A	20	Montagem de motor
B	15	Montagem de eixo
C	10	Montagem de caminhões
D	15	Montagem bruta
Total	60	

Fonte: elaborado pelo próprio autor.

O grupo composto pelo responsável do setor de Segurança e Meio Ambiente e os auditores internos pertencentes ao SESMT que atuam como auditores internos não participaram da primeira fase de implantação, somente do processo de certificação da norma, tendo respondido às questões propostas a partir da certificação da Norma OHSAS.

A alta direção da empresa, conforme estabelecido na Norma 18.001, designou para os trabalhos de implantação e certificação o gerente do seu departamento de segurança do trabalho da empresa que esteve à frente dos trabalhos desde a implantação e certificação até o início desta pesquisa. Um roteiro estruturado – do qual trataremos à parte – foi lhe preparado especialmente.

4.2 Resultados do grupo de empregados

Os dados foram analisados segundo a estatística não paramétrica, considerada um dos campos mais importantes da estatística. As técnicas utilizadas

nessa categoria encontram-se com frequência nas ciências físicas, biológicas, médicas e sociais (SIEGEL, 1977). A vantagem de seu uso neste estudo é que as técnicas dependem do mínimo de suposições, o que restringe muito o risco de o método não ser adequado e torna mais rápida e fácil sua utilização, especialmente se o cálculo for manual, de fácil percepção e realizado com amostras de pequenas proporções, como ocorre nesta pesquisa.

As 14 questões do questionário destinado aos empregados dos quatro setores constam da Tabela 8, e dos anexos 1,2,3 e 4.

Tabela 8 - Distribuição de frequência

Perguntas	Média Grupo A	Média Grupo B	Média Grupo C	Média Grupo D	Média Geral
1	5,35	5,47	5,80	5,07	5,4
2	5,10	4,87	5,10	5,07	5,0
3	5,05	5,33	4,70	5,20	5,1
4	5,60	6,33	5,40	5,47	5,7
5	5,00	5,73	5,20	5,67	5,4
6	4,85	5,47	5,30	5,53	5,3
7	5,30	6,27	5,60	5,47	5,6
8	4,80	6,00	4,90	5,67	5,3
9	5,20	6,20	5,40	5,13	5,5
10	5,50	5,00	5,10	5,00	5,2
11	5,65	5,00	4,90	5,33	5,3
12	5,20	6,33	5,70	5,13	5,6
13	5,25	4,93	5,30	5,20	5,2
14	6,55	5,07	5,50	6,07	5,9

Fonte: elaborado pelo próprio autor.

Os resultados apresentados pela tabela 8 indicam valores em torno da nota 5 atribuída às questões, porém os grupos A e D atribuíram valores maiores na questão 14, que versa sobre o treinamento da Norma OHSAS dada a terceiros. Vale dizer que a empresa atende aos requisitos da norma quanto a treinar terceiros envolvidos no trabalho e em atividade nos ambientes, tendo eles sido treinados no conhecimento dos riscos e perigos.

O Grupo B, por sua vez atribuiu valores médios de 6,33 às questões 4 e 12, dando retorno aos requisitos exigidos pela norma quanto à identificação dos riscos e perigos existentes nas operações de montagem de eixos e aos equipamentos de proteção individual utilizados na execução da tarefa. A questão 12 reforça que

indicadores de desempenho estão presentes nas áreas de trabalho, dando ênfase à melhoria contínua nos processos e na Norma OHSAS.

O Grupo C respondeu às questões sempre em torno da média apenas quantificando para maior a questão 12 no que se refere aos indicadores de desempenho.

A Tabela 9 trabalha a média geral dos setores envolvidos na pesquisa.

Tabela 9 – Média geral dos setores

Perguntas	Média Geral
14	5,9
4	5,7
7	5,6
12	5,6
9	5,5
1	5,4
5	5,4
6	5,3
8	5,3
11	5,3
10	5,2
13	5,2
3	5,1
2	5,0

Fonte: elaborado pelo próprio autor.

A questão 14 - os terceiros que executam atividades na empresa também foram treinados quanto à Norma OHSAS 18.001 – foi a que obteve a maior pontuação na média geral dos setores envolvidos na pesquisa.

O item 4.2, letra f, da Norma OHSAS recomenda que a empresa comunique a todos os que trabalhem sob o controle da organização a Política de Segurança e Saúde Ocupacional a fim de conscientizá-las de suas obrigações quanto à prevenção de acidentes e doenças do trabalho. Isso indica que os empregados da empresa se dão conta de que o item está sendo contemplado pela norma em relação aos terceiros. Esta observação quanto a Política de Segurança e Saúde Ocupacional foi observada durante a visita a empresa.

A Tabela 10 resume o resultado em relação à pergunta 8 entre os grupos A,B,C e D.

Tabela 10 - Teste estatístico não paramétrico

Perguntas	Qui- quadrado	df	Asymp. Sig.
P1	1,872	3	0,599
P2	0,264	3	0,967
P3	0,947	3	0,814
P4	3,046	3	0,385
P5	4,528	3	0,210
P6	4,090	3	0,252
P7	3,770	3	0,287
P8	9,103	3	0,028
P9	3,904	3	0,272
P10	1,321	3	0,724
P11	1,369	3	0,713
P12	5,213	3	0,157
P13	0,234	3	0,972
P14	5,555	3	0,135
Total	0,857	3	0,836

Fonte: elaborado pelo próprio autor.

Na tabela 10, a questão 8 – “Os equipamentos de proteção coletiva foram substituídos ou adaptados ao ambiente de trabalho para atendimento da Norma”, apontou 0,028 como resultado do método não paramétrico usado para testar se um conjunto de amostras provém da mesma distribuição. Segundo Kruskal-Wallis (1952), é necessário analisar valores que fiquem abaixo de 0,05 porque destoam das demais respostas encontradas.

Quando o teste de Kruskal-Wallis conduz a resultados significativos, pelo menos uma das amostras é diferente das restantes. O teste, porém, não identifica onde ocorrem e quantas são as diferenças. Em relação a pesquisa há indicação de que ocorreram mudanças ou adaptações quanto aos equipamentos de proteção

coletiva nos setores analisados e elas foram objetos de observação dos empregados.

Podemos observar que há uma diferença significativa entre a questão 8 e as demais questões. O que demanda proceder com mais profundidade em uma pesquisa posterior.

Como a norma trabalha a redução dos riscos e perigos no ambiente de trabalho, a pergunta 8, que se refere à adaptação de máquinas e equipamentos com dispositivos de segurança mais sofisticados, indica ou supõe que neste setor houve substituição ou adaptação de componentes para atender aos requisitos da Norma e que tal feito foi amplamente observado pelos empregados.

Para Portela (2010), a segurança é uma situação, um estado, qualidade ou condição caracterizada pelo afastamento de risco ou de perigo. Dessa forma, para tornar o ambiente de trabalho mais seguro, os dispositivos de segurança implantados nos processos e equipamentos podem ser chamados de inovação tecnológica, como afirma Porter (2004) sendo possível dividi-la em substituição de equipamentos e aquisição de novos conhecimentos e métodos.

Para manter um ambiente de trabalho seguro, uma das condições é que os trabalhadores conheçam e saibam controlar os riscos e perigos.

4.3 Resultados do grupo de implantação da norma

Após a consolidação de todas as questões, foram aferidos os seguintes resultados:

Questão1- Qual foi a motivação para a implantação e certificação da norma?

R: Apenas os remanescentes do grupo de implantação da norma, um total de cinco representantes responderam ao questionário. A primeira questão apresentada ao grupo de implantação trouxe como resultados similares a melhoria contínua no processo de gestão, a imagem da empresa perante clientes, fornecedores e empregados e a redução dos acidentes e doenças do trabalho.

Para Capelas(2002) uma organização que previna e minimize os riscos associados às suas atividades e se certifique infunde maior confiança e melhor

imagem, seja para os seus investidores, seja para os seus clientes. O resultado da pesquisa traduz esse pensamento no que se refere à motivação implantar a Norma na empresa pesquisada.

Questão 2- Houve identificação e avaliação dos perigos e riscos relacionados em cada atividade de trabalho e instalações da empresa?

R: Os riscos e perigos nos ambientes de trabalho foram identificados e avaliados pelos próprios empregados com a colaboração dos auditores internos (grupo de implantação), em todos os setores da empresa.

Controlar os riscos de acidentes e de doenças ocupacionais tem levado um número sempre maior de empresas a preocuparem-se em atingir e demonstrar o seu desempenho em saúde e segurança no trabalho (MIAMOTO, 2001). O levantamento que a empresa efetuou de riscos e perigos dos riscos e perigos demonstra preocupação com a integridade física do trabalhador.

Questão 3- De 1 a 10, sendo a pontuação 10 extremamente alta, do ponto de vista da mudança organizacional, como você pontua a intensidade das mudanças trazidas pela Norma em relação aos empregados?

R: A nota 7 aplicada pelo grupo de implantação aponta tendências em direção às mudanças organizacionais ocorridas com a implantação da norma.

A certificação integrada das normas reduziu o número de inspeções, concentrando-as todas numa única, simplificando a utilização de documentos, registros, análises e as correções apontadas nos relatórios de observações e não conformidades.

Questão 4 - Quais foram as principais mudanças observadas no comportamento dos trabalhadores?

R: Um ambiente de trabalho seguro foi o destaque indicado pelo grupo de implantação em relação aos empregados nos setores avaliados.

Para Dutra (2002; p. 44), "no momento em que a organização pensa as pessoas como parceiros de seu desenvolvimento e as pessoas pensam o mesmo em relação à empresa, o foco altera-se do controle para o desenvolvimento". A

Norma está baseada na ferramenta do PDCA e na melhoria contínua. Assim configurando, as ações de melhoria no ambiente de trabalho, associadas à segurança do trabalhador, devem buscar a adesão dos empregados à Norma.

Questão 5: De 1 a 10, sendo 10 extremamente alto como você descreve o nível de adesão de líderes e trabalhadores quando da implantação da Norma?

R: O nível de adesão dos empregados em relação à implantação da Norma estava (nota 7) ficou acima da média desejada pelos organizadores.

Conforme observado nos setores de trabalho, os diálogos de segurança entre as chefias e os liderados, além de difundir informações relativas à segurança, também procura estimular a participação dos trabalhadores na sugestão de melhorias para prevenir acidentes.

Questão 6: De 1 a 10, sendo 10 extremamente alto, como foi a adesão dos empregados em relação aos treinamentos para a implantação da Norma?

R: Quanto aos treinamentos do grupo de implantação para conhecer a Norma, o resultado (nota 6) não atingiu as expectativas do grupo.

Não foram percebidas mudanças essenciais no comportamento dos trabalhadores quanto à adaptação à norma uma vez que as grandes empresas, alvo frequente do Ministério do Trabalho aplicam as exigências solicitadas pela Portaria 3214/78 que prevê correções de segurança nos ambientes de trabalho.

Questão 7: Quais as principais dificuldades observadas na implantação da Norma em relação aos empregados?

R: Em sua totalidade, a mudança de postura em relação aos requisitos da norma obteve a maior pontuação, mesmo tendo passado pelo processo de certificação ambiental, no qual as mudanças de postura também receberam notas altas dos pesquisados.

Costa e Menegon (2008) informam que poucos recursos financeiros, pouco acesso a informações e a cultura da empresa exercem grande influência no modo de conduzir a gestão da saúde e segurança no trabalho. No caso da empresa pesquisada, os requisitos exigidos pela norma contribuíram para mudança de

postura em relação à busca da certificação, como informou o grupo de implantação da Norma.

Questão 8: Quais as principais mudanças organizacionais implantadas para adaptar os requisitos da Norma OHSAS 18.001?

R: A inclusão de premissas de Segurança e Saúde Ocupacional na Política do SGSSTO entre as quais a participação dos empregados na avaliação do sistema.

O medo e a incerteza da aplicabilidade da Norma nos ambientes de trabalho foram apontados pelo grupo patrocinador como o impacto previsível que a implantação da Norma acarretaria no desempenho da empresa. Como comentou Argyris(1993, p.48), o comportamento é um conjunto de reações de um sistema dinâmico em face às interações e realimentações propiciadas pelo meio que estão inseridos

Questão 9: Foi assegurado que a política de SGSST fosse integrada às demais políticas e programas da empresa?

R: Como a empresa já havia integrado as Normas ISO 9.001 e ISO 14.001 não houve dificuldades em integrar a norma 18.001 às outras Normas existentes o que possibilitou reduzir as inspeções unitárias, ou seja, de cada Norma, assim como o volume de papel e de documentos de registros.

O Sistema de Gestão Ambiental da Norma OHSAS 18001 tem como objetivo facilitar a implantação, total ou parcial, dos Sistemas Integrados de Gestão (SIGs) para as empresas que buscam a certificação (CHAIB, 2005). O fator que contribuiu para a implantar a Norma 18.001 foi estar a empresa certificada nas outras normas.

Questão 10: Quais foram os incentivos para a correção definitiva das falhas promovendo o aperfeiçoamento do SGSST?

R: O principal incentivo dado à questão 10 foi ter a empresa a certificação no prazo determinado com a conseqüente correção das falhas apontadas nos relatórios de observações e não conformidades.

A aquisição de novos conhecimentos, treinamentos, métodos e a substituição de equipamentos obsoletos, considerando o custo social decorrente dos acidentes do trabalho com a aplicação da Norma.

Questão 11: – O que contribuiu para a eficiente melhoria do desempenho da empresa com relação às questões de segurança e saúde?

R: Maior ênfase dada ao conhecimento dos riscos e perigos nos ambientes de trabalho por todos os empregados, melhor análise dos mapas de riscos ambientais e redução dos acidentes de trabalho e doenças ocupacionais, o que contribuiu para o aprimoramento da Norma OHSAS.

Controlar o risco de acidentes e de doenças ocupacionais provenientes de suas atividades demonstra o desempenho das empresas em saúde e segurança no trabalho (MIAMOTO, 2001). Um ambiente no qual os riscos são conhecidos e controlados ou até eliminados melhora a participação efetiva dos empregados.

A associação de estímulos e influências sobre os liderados é fator motivacional na questão do comportamento dos trabalhadores em direção às metas organizacionais propostas na Política de Segurança.

Questão 12: De que forma os indicadores de desempenho são apresentados aos empregados a fim de divulgar as melhorias ocorridas no ambiente de trabalho?

R: Os quadros de Gestão de SSO presentes em todos os setores da empresa informam aos empregados os indicadores quanto às auditorias internas, às observações e as não conformidades encontradas.

Isso torna evidente aos empregados a preocupação da empresa em relatar, pelo uso dos quadros, os indicadores em relação aos objetivos e metas da Norma OHSAS 18.001 e o comprometimento dos empregados em relação aos requisitos da Norma.

Questão 13: De 1 a 10, sendo 10 extremamente alto, houve comprometimento de todos os níveis e funções, especialmente da Alta Direção, na implantação da Norma?

R: Apenas envolvimento de 60% de todos os níveis e funções com relação ao comprometimento na implantação da norma.

As informações em matéria de SST devem circular nos dois sentidos - alta direção e empregados – desmandando canais de comunicação que facilitem o fluxo dos contatos e permitam que o sistema se concentre nas pessoas.

Apesar de a norma atender a todos os setores da empresa, a análise de riscos e perigos pode estar mais centrada em determinados setores nos quais os riscos ambientais incidam em todos ou quase todas as áreas e concentra-se menos em outras áreas com menor número de riscos ou de baixa potencialidade para causar acidentes, embora analisados.

Questão 14: Do seu ponto de vista, o que representou a implantação da Norma?

R: A Norma representou tanto a redução dos acidentes e doenças do trabalho como a adequação de procedimentos de segurança em relação às atividades de trabalho.

A cultura de segurança que vem sendo adotada desde o estabelecimento da empresa no Brasil contribuiu para adequar os requisitos da norma à redução dos acidentes e doenças do trabalho e está implícita no comportamento dos trabalhadores.

Questão 15: A alta administração participa dos processos de análise dos riscos e perigos encontrados nos ambientes de trabalho?

R: A alta administração não participa dos processos de análise de riscos, cabendo a tarefa ao grupo de implantação e aos auditores da Norma, que enviam os relatórios à alta administração, conforme os requisitos da Norma.

A alta administração delegou as tarefas de implantação e acompanhamento da norma ao grupo de implantação que se incumbem de informar as ocorrências encontradas para que os objetivos e metas traçados na Política de SSO sejam atingidos. É patente a preocupação da empresa em saber se a Norma de fato trouxe resultados satisfatórios, assim como se as auditorias externas estão sendo eficientes em suas atribuições.

Questão 16: Que benefícios obteve a empresa ao implantar a Norma OHSAS 18.001?

R: Em sua totalidade registraram-se novamente os itens redução de acidentes e imagem da empresa.

O objetivo da Norma consiste em analisar os riscos e perigos existentes nos ambientes de trabalho a fim de reduzir os acidentes e doenças do trabalho. A melhoria contínua do ciclo PDCA contribui para a análise de novos riscos e perigos, uma constante que pode ser a ferramenta para diminuir os acidentes.

Questão 17: Foram percebidas mudanças essenciais no comportamento do trabalhador, visando à adaptação às exigências da Norma?

R: Não foram percebidas mudanças essenciais no comportamento dos trabalhadores quanto à adaptação à Norma, uma vez que a Portaria 3214/78 estabelece Normas Regulamentadoras no que tange à prevenção de acidentes e doenças do trabalho, fiscalizadas pelos gestores das áreas com contribuição da CIPA e do SESMT.

Como há disseminação da cultura de segurança adotada pela empresa, adaptar-se aos requisitos da norma não foi tarefa difícil, segundo os implantadores, apenas uma acomodação aos requisitos exigidos por outros modelos de documentos. A experiência mostra que um SGSST é um instrumento útil de promoção da melhoria contínua do funcionamento da SST em nível organizacional.

Questão 18: Qual foi o impacto da implantação do SGSST no desempenho da empresa?

R: A incerteza e o medo do desconhecido foram os itens apontados quanto ao impacto causado pela implantação da norma no desempenho da empresa.

O medo e o desconhecimento da norma podem ser apontados como uma mudança no comportamento dos empregados, o que pode denotar um processo de mudança planejada.

Questão 19: Quais são os sistemas de controle adotados para monitorar o cumprimento dos requisitos normativos da Norma OHSAS 18.001?

R: Registros, auditorias internas e auditorias de órgão certificador.

O atendimento à legislação trabalhista é exigência que deve ser cumprida com datas previstas e está alinhada aos requisitos da Norma. A atuação de

comissões de fábrica também pode ser destacada como forma de cobrança e de controle do cumprimento dos requisitos normativos da OHSAS 18.001.

4.4 Resultados obtidos junto ao grupo patrocinador da norma

Todas as questões foram consolidadas aferindo os resultados abaixo:

Questão 1: Em que data ocorreu a implantação da Norma OHSAS?

R: A empresa foi certificada em 2003.

Questão 2: Qual foi a motivação para a implantação e a certificação da norma?

R: Melhoria contínua no processo de trabalho, redução de acidentes e doenças do trabalho e reconhecimento oficial de adequação à Norma.

O comportamento está associado a estímulos e influências, articulando incentivos para a promoção de motivação em direção às metas organizacionais (MAXIMIANO, 2007).

Questão 3: De 1 a 10, sendo 10 extremamente alto, do ponto de vista da mudança organizacional, como você pontua a intensidade das mudanças trazidas pela Norma?

R: As mudanças ocorridas com a implantação da norma estão acima da média, conforme nível pretendido pela organização. A criação de novas oportunidades de melhorar o ambiente de trabalho, reduzir os acidentes e doenças do trabalho e colaborar com o aumento da produtividade constitui fatores decisivos para a mudança organizacional na empresa.

Fica transparente que a implantação da norma em conformidade com a gestão de segurança e saúde do trabalhador contribui na prevenção de riscos nos ambientes de trabalho (ROMERO, 2007).

Questão 4: Quais foram as principais mudanças observadas no comportamento dos trabalhadores?

R: Os empregados estão mais atentos aos procedimentos de trabalho. O comportamento que resulta da educação e do treinamento dado ao colaborador é constatado nas práticas seguras de trabalho e no relato aos líderes de setores sobre condições inseguras de trabalho.

Para Barbieri (1990), a tecnologia produz impactos sobre o conjunto dos fatores produtivos, sobre os indivíduos, as organizações, a cultura e o ambiente. Implantar dispositivos de segurança como forma de eliminar os riscos nos processos de trabalho e tomarem os empregados parte nesse processo e no conhecimento de riscos e perigos concorrem fortemente a criar um trabalhador mais disciplinado.

Questão 5: Quais foram os principais esforços de treinamento para estabelecer o padrão de comportamento desejado?

R: Treinamentos focados na gestão de segurança e saúde ocupacional, como ocorreu na implantação das normas ISO 9.000 e ISO 14.000. O empregado teve participação ativa no levantamento de riscos e perigos em suas áreas de trabalho.

Questão 6: De 1 a 10, sendo 10 extremamente alto, como você descreve o nível de adesão de líderes e trabalhadores?

R: Fazer parte de uma empresa certificada na gestão de SSO, ser líder de vendas no mercado automobilístico na época da implantação e participante no processo de gestão foram fatores que pesaram seriamente na aceitação do processo de certificação da empresa. Tal fato contribuiu para a nota 8 nesta questão.

Questão 7: De 1 a 10, sendo 10 extremamente alto, como foi o relacionamento entre líder e liderados no ambiente de trabalho?

R: A relação entre líder e liderado está acima da média. A questão de relacionamentos, porém, contou com a ajuda do setor de recursos humanos que promoveu treinamentos direcionados a adequar melhor o relacionamento existente antes da implantação e incentivou a consciência de adequação à Norma.

Questão 8: Que objetivos gerais foram estabelecidos para a implantação da norma?

R: Os objetivos traçados pela direção da empresa em busca da certificação foram: obter e alcançar a certificação, melhorar o comportamento dos trabalhadores quanto à percepção dos riscos e perigos, melhorar a implantação de novos procedimentos de segurança e saúde ocupacional na empresa e atender às solicitações de terceira parte.

A implantação de um Sistema de Gestão de Segurança e Saúde Ocupacional – SGSSO, além de reduzir os custos das organizações, assegura uma imagem

socialmente responsável junto aos colaboradores e clientes. Em outras palavras, contribui para a eficiência de seus negócios (CERQUEIRA, 2006, p.128).

Questão 9: A fonte de financiamento para a implantação da Norma OHSAS 18.001 foi própria, da matriz, de investidores ou outros?

R: Os recursos financeiros utilizados na implantação da norma foram recursos da própria empresa. Os altos custos na implantação da Norma OHSAS não constituíram obstáculos, uma vez que a integração desta às outras normas era o desejo da alta administração.

Questão 10: O que contribuiu para a eficiente melhoria do desempenho da empresa com relação às questões de segurança e saúde?

R: Para a organização, o que contribuiu para a eficiente melhoria no desempenho com relação às questões de segurança e saúde foi o pleno atendimento à legislação, diminuição no número de acidentes e a crescente conscientização quanto à segurança e saúde dos colaboradores e parceiros da empresa.

Questão 11: Que indicadores de desempenho foram definidos?

R: Além da taxa de gravidade e frequência, foram implantados indicadores para avaliar as auditorias internas ocorridas na empresa quanto às observações e não conformidades encontradas.

Questão 12: Você considera a implantação da norma como: 10 a 100%, sendo 100% completa?

R: A implantação da norma foi considerada pelo patrocinador como 100%. Obter a certificação foi o ponto máximo esperado por todos os colaboradores da empresa.

Questão 13: Do seu ponto de vista, o que a implantação da Norma representou?

R: Conforme o patrocinador, a implantação da norma foi considerada uma melhoria e não uma inovação ou adequação aos procedimentos. A empresa, mesmo antes de ter obtido a certificação fazia a gestão de segurança e saúde ocupacional, o que facilitou tê-la atingido.

Questão 14: Em razão das metas de implantação, que mudanças ocorreram em relação à criação ou redesenho de processos, alteração de *layout*, substituição de insumos produtivos, eliminação de etapas e materiais críticos?

R: A melhor identificação dos perigos e riscos atuais e futuros é o comportamento mais consciente do trabalhador em relação aos procedimentos a SSO.

Questão 15: Que recursos humanos e financeiros foram providos para estabelecimento da Norma?

R: Além de verba específica para a implantação da norma, foram criados facilitadores e multiplicadores na gestão de SSO.

Questão 16: A decisão da alta administração de implantar um SGSST ocorreu por:

R: A decisão de implantar a gestão de SSO e obter a certificação partiu no Brasil, cujo desejo era integrar a nova Norma às já obtidas. A Matriz foi notificada da implantação.

Questão 17: Quais foram os benefícios obtidos pela empresa na implantação da Norma OHSAS 18.001?

R: Os benefícios obtidos pela implantação da norma de acordo com o patrocinador estão na redução dos acidentes de trabalho, redução dos custos com acidentes, melhoria na motivação e relacionamento entre funcionários da empresa, assim como na cultura da qualidade dos empregados.

Para Chang & Liang (2009), a OHSAS 18.001 também reduz o potencial de acidentes e interrupções no processo de produção e melhora a conformidade da empresa com obrigações legais, o clima interno e de imagem e seu total desempenho. Trabalhar em um ambiente seguro também pode trazer benefícios à Nação reduzindo gastos com o tratamento dos acidentados no trabalho.

Questão 18: Qual foi o impacto da implantação do SGSST no desempenho da empresa?

R: O envolvimento da alta administração com o SGSST e o envolvimento de recursos humanos na implantação da norma.

A aceitação e o entendimento do conceito de SST por parte da diretoria e a participação da área de recursos humanos neste processo de mudança são de fundamental importância para estender o envolvimento a todos os colaboradores e atingir bons resultados no projeto. Os empregados se tornam mais dispostos a

cooperar com as diretrizes propostas pela organização quando começam a acreditar no real comprometimento da direção em relação aos objetivos propostos pela norma e ao seu atendimento.

Questão 19: Que dificuldades relevantes ocorreram na implantação?

R: Para o patrocinador, a falta de recursos humanos competentes na questão de conhecimento da norma e sua aplicação, o que torna necessário contratar uma assessoria externa; a resistência às mudanças tanto por parte do pessoal operacional quanto dos gestores; somando às falhas existentes na comunicação interna e baixos envolvimento dos setores na colaboração da implantação da Norma constituíram as maiores dificuldades na implantação e certificação da norma.

4.5 Discussão Teórica dos Resultados da Pesquisa

Os estudos realizados por esta pesquisa vêm ao encontro dos autores citados no referencial teórico de que o sucesso na implantação de um sistema de segurança e saúde ocupacional em uma organização depende da habilidade dos agentes responsáveis pelas mudanças em controlar situações complexas e imprevisíveis. Como a empresa já detinha a certificação em outras Normas, foi necessário apenas adaptar-se aos novos requisitos no trato com os riscos e perigos para o conhecimento dos empregados.

Destacam-se entre as dificuldades verificadas neste estudo de caso: falhas na comunicação entre os níveis hierárquicos, baixo grau de participação dos trabalhadores no sistema, insegurança de colaboradores, resistência a mudanças e dúvidas em relação ao alto custo de implantação e certificação da Norma e aos valores agregados, uma vez que outras empresas automotivas da Região não são certificadas pela norma.

Comentou-se durante a pesquisa uma análise feita pela direção da empresa de quanto a implantação e certificação da norma agregou valor em relação ao que se gasta na manutenção da Norma. Empresas do mesmo porte e atividade ainda não são certificadas.

O envolvimento do setor de recursos humanos contribuiu para essa adaptação em razão dos treinamentos ministrados como requisitos da norma.

Quanto às questões tecnológicas, a substituição de equipamentos e a aquisição de novos conhecimentos e métodos, conforme conceitua Fraccari (2004), incluem-se entre os fatores analisados na pesquisa e observados pelos empregados que os qualifica a enfrentar os desafios e os ajustes às novas exigências.

A motivação para usufruir dos benefícios trazidos pela implantação e certificação da Norma vai depender dos resultados alcançados pelos objetivos e metas definidos na política de SSO determinados pela empresa. Conforme o grupo patrocinador, houve redução nos índices de acidentes e doenças do trabalho, porém mudanças no clima organizacional provocadas por situações internas e pelo mercado externo contribuíram para aumentar os acidentes de trabalho. O medo, a insegurança de ser demitido da empresa causam no funcionário tal preocupação que costumam gerar desatenção ao trabalho e provocar acidentes.

Acredita-se que outros programas e outros processos de mudanças organizacionais tenham contribuído para o funcionamento da Norma, porém não é clara a distinção entre os programas e a Norma implantada, o que desperta em alguns dirigentes da empresa a dúvida de valer a pena certificar a empresa. Tal dúvida acarretou a substituição da empresa certificadora a fim de avaliar a aplicação da norma, as pessoas envolvidas com o programa e os resultados obtidos.

Um dos fatores observados pelo grupo de implantação foi a adesão dos empregados aos requisitos da norma quanto aos benefícios que ela viria a trazer na redução dos riscos e perigos no ambiente de trabalho.

Por si só, o SGSSO por si só não traz resultados imediatos na redução dos acidentes e doenças do trabalho, ressaltou um dos participantes do grupo implantador da norma, mas o envolvimento de todos com o programa e no retorno dos resultados aos empregados.

No caso estudado, um fator decisivo para implantar e certificar a Norma, foi o comprometimento da Alta Direção em oferecer os meios necessários para atender às disposições da Política de Segurança e aos objetivos definidos, com ênfase na prevenção e ações corretivas, nos requisitos da Norma e no processo de melhoria contínua.

Destaca-se a importância de uma Comissão de Fábrica presente na empresa, que reivindique a manutenção de um ambiente saudável de trabalho e a redução dos riscos e perigos, que acompanha as análises de acidentes e a melhoria contínua nos processos de trabalho mais seguros de maneira a evitar acidentes e doenças e que reúna condições de paralisar qualquer atividade que possa expor o trabalhador a riscos de acidentes.

Antes da certificação a empresa mantinha a gestão de segurança e saúde ocupacional, o que favoreceu a implantação da Norma, adequando-a aos requisitos solicitados pela Norma OHSAS 18.001. É particularmente vigorosa a fiscalização exercida sobre as empresas de grande porte quanto a acatar as normas de segurança impostas por Portarias do Ministério do Trabalho e certificar a empresa contribuiu para adequar melhor a gestão e os compromissos com aos requisitos existentes da norma e ao atendimento à legislação.

Conforme os autores citados na revisão teórica, sem uma gestão de segurança e saúde no trabalho, a prevenção de acidentes e perdas termina por limitar-se ao emergencial, sem metas e planos de melhorias. O estabelecimento de uma política de segurança por iniciativa da alta administração que definiu objetivos e metas, contribuiu com as ações corretivas que realizadas na avaliação dos riscos e perigos que terão impacto na ocorrência dos acidentes. Neste caso, a Política de SST agora está integrada às outras normas da empresa.

Como exemplos de resultados positivos, apontam-se as técnicas de segurança baseadas em comportamentos, melhor avaliação de riscos de segurança e saúde e melhores métodos de verificação, bem como os mecanismos de sistemas de gestão que foram aplicados.

5 CONCLUSÕES

Em relação ao problema de pesquisa, a implantação da Norma OHSAS 18.001 permitiu observar que a redução de acidentes nos ambientes de trabalho devem-se a mudanças parciais nos equipamentos e processos, mas as mudanças no clima organizacional pelos quais passou a empresa na época da pesquisa elevaram os índices de acidentes.

Os objetivos gerais e específicos foram parcialmente atendidos, uma vez que, paralelamente à implantação e certificação da Norma, outros programas de recursos humanos estavam sendo implantados na empresa e a Norma, em determinados momentos, ficou em segundo plano, a ponto de ser questionada se agregava algum valor em razão do alto investimento realizado, tanto mais que empresas do mesmo ramo de atividade na Região nem dispunham da certificação na Norma OHSAS 18.001.

Por meio do estudo de caso e da revisão teórica, foi possível identificar as boas práticas de segurança e saúde no trabalho desenvolvido pela empresa e as principais dificuldades encontradas em seu gerenciamento. Fatores determinantes com relação às circunstâncias em que a pesquisa transcorreu foram responsáveis por certas limitações imponderáveis que partiram do representante da empresa na aceitação da pesquisa de campo. Disso são exemplos os estados de ânimo dos empregados em relação à crise enfrentada pelas montadoras na época de realização da pesquisa e a presença de representantes da empresa matriz entre o aceite e a aplicação da pesquisa.

Contudo na ocasião do aceite, e, de alguma forma reforçada na hora da entrega dos questionários, ficaram manifestos a abertura de informação e o compromisso de fazer chegar à matriz um relatório técnico com os resultados da pesquisa.

Dentre as muitas vantagens que o sistema de gestão integrada pode oferecer e que se verificou na empresa, cita-se a contribuição dos auditores internos dos sistemas de gestão da qualidade, gestão ambiental e gestão de segurança e saúde

ocupacional para proceder as auditorias tanto internas quanto de certificação, implicando a diminuição de documentos gerados no processo.

A barreira cultural, na empresa analisada, serviu de motivo para a mudança, uma vez que a cultura de segurança e saúde faz parte do processo desde os primórdios da empresa. A barreira social está centrada na solidariedade em relação ao indivíduo, ao grupo e à coletividade na questão de proteção, uma vez que a ocorrência de um acidente provoca desconforto no ambiente.

Como a Norma OHSAS 18.001 pode ser implantada em qualquer tipo de atividade, analisar o cenário no qual ocorrem as atividades de trabalho a fim de levantar os riscos e perigos nos ambientes de trabalho é um dos pontos mais importantes da Norma OHSAS 18.001, assim como o conhecimento dos programas estabelecidos, os procedimentos de segurança, os indicadores, os registros e a análise feita pela administração.

O presente estudo apresenta limitações de duas ordens: na aplicação da pesquisa em razão ao momento conturbado de mudança estrutural pelo qual passava a empresa e a impossibilidade de estender os resultados obtidos ao comportamento médio das empresas em situação de mudança, relacionada à implantação de normas e da busca por certificações, visto tratar-se de um estudo de caso único. Acredita-se, no entanto, que os resultados atingidos contribuem significativamente para melhor compreensão dos fatores que influem nos programas de gestão da saúde e segurança do trabalho nas empresas, constituindo a tendo a certificação em elemento-chave na redução dos riscos e perigos nos ambientes de trabalho.

O grau de eficácia de um SGSST só pode ser medido em função do comportamento da gestão da organização no seu conjunto.

Como propostas para futuros trabalhos, sugerem-se análises de quanto a implantação da Norma OHSAS 18.001 está contribuindo para reduzir acidentes e doenças do trabalho, assim como estudos semelhantes sobre processos de mudanças em outras organizações para efeito de comparação dos resultados e conclusões.

Referências

ANDRADE, Cláudia C. **A fenomenologia da percepção a partir da *autopoiesis* de Humberto Maturana e Francisco Varela**. GRIOT – Revista de Filosofia, Amargosa, Bahia – Brasil, v.6, n.2, dezembro/2012, p. 98-121. ISSN 2178-1036. Disponível em [HTTP://www.ufrb.edu.br/griot/images/vol6-n2/8-A](http://www.ufrb.edu.br/griot/images/vol6-n2/8-A). Acesso em 01 de julho de 2014.

ANTUNES, Ricardo et al. Trabalho, reestruturação produtiva e algumas repercussões no sindicalismo brasileiro. **Neoliberalismo, trabalho e sindicatos**. São Paulo: Boitempo, p. 71-84, 1997.

ARANTES, E. **Investimento em responsabilidade social e sua relação com o desempenho econômico das empresas**. Prêmio Ethos de Responsabilidade Social, 2005.

ARAÚJO, G. M. **Elementos do sistema de Gestão de Segurança, Meio Ambiente e Saúde Ocupacional** – SMS. 1ª ed. Vol. 1. Rio de Janeiro: Gerenciamento Verde, 2004.

ARAÚJO, L. C. G. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006.

ARGYRIS, Chris. *Knowledge for action: A guide to overcoming barriers to organizational change*. Jossey-Bass Inc., Publishers, 350 Sansome Street, San Francisco, CA 94104, 1993.

BARBIERI, J. C. **Organizações Inovadoras: estudos e casos brasileiros**. 2ª ed. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

BARKOKÉBAS JUNIOR, Béda ; LAGO, Eliane Maria Gorga ; VÉRAS, Juliana Claudino ; KOHLMAN RABBANI, E. R. ; VASCONCELOS, B. M. **INDICADORES DE SEGURANÇA NA CONSTRUÇÃO DE GALPÕES INDUSTRIAIS**. 2007. (Apresentação de Trabalho/Congresso).

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa, Portugal; Edições 70, 2009.

BAUER, Ruben. **Gestão da Mudança: caso e complexidade nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1999.

BICUDO, F. A entrevista- testemunho: quando o diálogo é possível. Revista Caros Amigos. Disponível em: <http://observatorio.ultimosegundo.ig.com.br/artigos.asp?cod=333DACOO1>. Acesso em 17 de junho de 2013.

BLEY, J. Z. **Comportamento seguro: a psicologia da segurança no trabalho e a educação para a prevenção de doenças e acidentes**. Curitiba: Sol, 2ª edição. 2007.

BOGDAN, R. C.; BIKKLEN, S. K. **Investigação qualitativa em educação**. Porto: Porto, 1994. 335 p.

CAMPOS, V. F. **Gerenciamento da rotina do dia-a-dia**. Belo Horizonte: INDG Tecnologia e Serviços Ltda, 2004. Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal Fluminense, Niterói. 2004.

CAPELAS, Lurdes, “Manual Prático para a Certificação da Qualidade com base nas Normas ISO 9000:2000”, Edições Profissionais, Ltda.

CAPONI, Antonio Claret. **Proposta de método para identificação de perigos e para avaliação e controle de riscos na construção de edificações**. 2004.

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

CERVO, A.L.; BERVIAN, P.A.; SILVA, R. da. **Metodologia Científica**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHANG, J.I., LIANG, C.L. Performance evaluation of process safety management systems of paint manufacturing facilities. **Journal of Loss Prevention in the Process Industries**. v.22, p. 398–402, 2009.

CHANLAT, Jean-François. Quais carreiras e para qual sociedade?(I).**Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 6, p. 67-75, 1995.

CHOUDHRY, R.M. *et al.* **The nature of safety culture**: A survey of the state-of-the-art, **Safety Science**, vol. 45, issue 10, p. 993-1012, 2006.

COSTA, Marco Antônio F. da; COSTA, Maria de Fátima Barrozo da. **Segurança e saúde no Trabalho**: cidadania, competitividade e produtividade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

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

CRUZ, Sybele M. S. Gestão de segurança e saúde ocupacional nas empresas de construção civil. Florianópolis: 1998. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina.

CRUZ, H. A.; CECCHI, A.; SOUZA, L. F. Adaptação organizacional: uma análise da produção científica nos EnANPADs no período de 2000 a 2008. VI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia – SEGET 2009. Resende/RJ, 2009.

DA COSTA, Denise da Conceição; MENEGON, Nilton Luiz. Condução de ações em Saúde e Segurança do Trabalho em pequenas e médias empresas: análise de três casos. **Rev. bras. Saúde ocup**, v. 32, n. 116, p. 60-71, 2007.

DA PREVIDÊNCIA SOCIAL, Anuário Estatístico. Ministério da Previdência social. **Empresa de Tecnologia e Informações da Previdência Social–Ano**, v. 1, 2012.

DELGADO, Maurício Godinho. Curso de direito do trabalho. 8. ed. São Paulo: LTr, 2009.

DEMING, W. Edwards. Qualidade: a revolução da administração. **Qualidade: a revolução da administração**. Rio de Janeiro: **Marques Saraiva**, 1990. p.124-35.

DE MORAES SOUSA, Antonio Marcos; DA SILVA, Deraldo Antonio Moraes. ESTUDO DO COMPORTAMENTO COMO FERRAMENTA DE GESTÃO NA ÓTICA DE SEGURANÇA E SAÚDE. Cairu em Revista. Dez 2012, Ano 02, n° 02, p. 04-20, ISSN 22377719

DE OLIVEIRA, Alessandra Bizan; DE OLIVEIRA, Otávio José. Diretrizes gerais para a implantação de sistemas de gestão da segurança e saúde no trabalho. **Revista Gestão Industrial**, v. 4, n. 3, 2008.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

EXPRESSOMT. NOME DO DOCUMENTO. Disponível em:<http://www.expressomt.com.br/nacional-internacional/270-milhoes-de-acidentes-de-trabalho-e-86548.html>. Acesso em 13/11/2013.

FERNANDES, Sônia R. P; DI PACE, Daniela M. T; PASSOS, Maria F. D. Organização e condições de trabalho em telemarketing: repercussões na saúde psíquica dos trabalhadores. **Saúde mental e trabalho: leituras**, Petrópolis, Ed.Vozes p. 247-270, 2004.

FOGUEL, Sérgio, SOUZA, Carlos César. **Desenvolvimento Organizacional**. São Paulo: Atlas, 1995.

FRACCARI, P., VENDRAMETO, O., BOTELHO, W. A inovação tecnológica na Construção Civil e o novo perfil da mão de obra. **XIII Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica**. Tecnologia e desenvolvimento: desafios e caminhos para uma nova sociedade. FIA-PPGTUSP. Curitiba – PR, 2004.

GARDABASSIO, Eliane V, DIAS, Moacir, PEREIRA, Raquel S, VENTURI, L. Segurança e saúde ocupacional na triagem dos resíduos sólidos urbanos na Coop Cidade Limpa de Santo André. **XV ENGEMA, 2013**. Disponível em: http://www.academia.edu/5226214/SEGURANCA_E_SAUDE_OCUPACIONAL_NA_TRIAGEM_DOS_RESIDUOS_SOLIDOS_URBANOS_NA_COOP_CIDADE_LIMPA_DE_SANTO_ANDRE. Acesso em 17/ 06/2014.

GIL, Antônio C. **Estudo de Caso**. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**, 5.ed. São Paulo, Atlas, 2010.

HAMMER, M. A agenda: o que as empresas devem fazer para dominar esta década. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

HASLE, P.; JENSEN, P. L. *Changing the internal health and safety organization through organizational learning and change management*. Human Factors and Ergonomics in Manufacturing, vol. 16, issue 3, p. 269-284, 2006.

INSS. Instituto Nacional do Seguro Social. Dados estatísticos de acidentes do trabalho da previdência social. Disponível em: <http://www.mpas.gov.br> . Acesso em: 15/06/2013.

ITANI, A.; JÚNIOR, V.; AMBIENTE, A. Meio. Saúde: desafios para a gestão. **InterfacEHS**, v. 1, n. 3, 2007.

JACOBSEN, A.L; RODRIGUES, M. M. B. Abordagens para lidar com a resistência humana frente a processos de mudança organizacional. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v.4, n.6, p.39-49, jan/jun.2002.

KAPLAN, Robert S. Estratégia em ação: *balancedscorecard*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LABODOVÁ, Alena. Implementing integrated management systems using a risk analysis based approach. **Journal of Cleaner Production**, v. 12, n. 6, p. 571-580, 2004.

LIMA, Suzana MV; BRESSAN, Cyndia L. Mudança organizacional: uma introdução. **Mudança organizacional: teoria e gestão**. Rio de Janeiro: Editora FGV, p. 17-64, 2003.

MARQUES, Valéria, ABREU, Juliana A. **Estresse ocupacional**: conceitos fundamentais para o seu gerenciamento. Disponível em http://www.aedb.br/seget/artigos09/288_Estresse%20ocupacional,%20conceitos%20fundamentais%20para%20o%20seu%20gerenciamento.pdf Acesso em 17/06/2014.

MARTINS, Gilberto A. **Estudo de Caso: Uma estratégia de pesquisa**. São Paulo: p. 11Atlas, 2006.

MANZINI, Eduardo José. Type of knowledge about inclusion produced by research. **Revista Brasileira de Educação Especial**, v. 17, n. 1, p. 53-70, 2011.

MARQUES, Valéria, ABREU, Juliana A. **Estresse ocupacional: conceitos fundamentais para o seu gerenciamento**. Disponível em http://www.aedb.br/seget/artigos09/288_Estresse%20ocupacional,%20conceitos%20fundamentais%20para%20o%20seu%20gerenciamento.pdf Acesso em 17/06/2014.

MAXIMIANO, Antonio C. A. **Introdução à Administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

McCall, Morgan W. *High flyers: Developing the next generation of leaders*. Harvard Business Press, 1998.

MIAMOTO, Sueli Mieko. **Auditoria de SIG (Sistemas Integrados de Gestão) como Instrumento de Vigilância Sanitária em Indústrias de Móveis em Paranavaí – Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Paraná. Florianópolis, 2001.**

MOHAMED, S. *Safety climate in construction site environments*. Engineering Construction and Architectural Management Journal, v. 128, n. 5, p. 375-84, 2002.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996. 421 p.

MORIN, Edgar. **Introdução ao pensamento complexo**. Lisboa: Instituto Piaget, 1990. 177 p.

MORIN, Estelle; TONELLI, Maria José; PLIOPAS, Ana Luisa Vieira. **O trabalho e seus sentidos**. 2007.

MOTTA, Fernando C. Prestes. Cultura e Organizações no Brasil. In: MOTTA. Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel P. (org.) *Cultura Organizacional e Cultura Brasileira*. São Paulo: Atlas, 2003. p.51)

OIT- Organização Internacional do Trabalho. Cartilha OIT. Sistema de Gestão da Segurança e Saúde no Trabalho: Um instrumento para uma melhoria contínua. 2011. Disponível http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/ed_protect/protrav/safework/documents/publication/wcms_154878.pdf Acesso em 15 jan. 2014.

OLIVEIRA, S. L. **Tratado de metodologia científica**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2005.

OLIVEIRA, Alessandra B, OLIVEIRA, OTAVIO J. Diretrizes gerais para a implantação de sistemas de Gestão da segurança e saúde no trabalho. **Revista Gestão Industrial**. ISSN 1808-0448 / v. 04, n. 03: p.160-176, 2008. D.O.I.: 10.3895/S1808-04482008000100011

OHSAS 18001 – Occupational health and safety management systems: requirements. London, Blackwell Publishing Lta 2007.

Portal da Construção. Segurança e higiene do trabalho. Vol. XX Indicadores de Segurança. Disponível em http://www.oportaldaconstrução.com/files/guiastecnicos/st_indicadores_seguranca-o599.pdf. Acesso em 18 de jul. de 2013.

PACHECO JR. W. **Gestão da segurança e saúde no trabalho**: contexto estratégico, análise ambiental, controle e avaliação das estratégias. São Paulo: Atlas, 2000.

PASTORE, J. A Controvérsia Sobre Tecnologia e Emprego. Disponível em <http://www.mct.gov.br/CEE/revista/Parcerias5/tecnoemp.htm>. – 2004 - acesso em abril/2008.

PATRÍCIO, Cláudia S. M. de C. **Integração dos Sistemas Gestão**. Ed. CIDADE E EDITORIA, 2006.

PORTER, M. E. Vantagem Competitiva. 23ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

QUELHAS, Osvaldo L. G, LIMA, Gilson B. A. Sistema de gestão de segurança e saúde ocupacional: fator crítico de sucesso à implantação dos princípios do desenvolvimento sustentável nas organizações brasileiras. **Revista de Gestão Integrada em Saúde do Trabalho e Meio Ambiente**. Disponível em: <http://pt.scribd.com/doc/135279957/Artigo-SSO>. Acesso em 17/06/2014.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

ROMANO, C. **Gestão de segurança e saúde ocupacional em galvanoplastia**: aplicação do Método Renaut à OHSAS 18.001. 2006. 184f. Dissertação (mestrado) – Curso de engenharia de produção, Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS, Porto Alegre, 2006 Acesso em 20/06/2013.

SALIBA, Tuffi M. **Manual prático de higiene ocupacional e PPRA: avaliação e controle dos riscos ambientais**. São Paulo: LTr, 2005.

SALIBA, T. M. **Curso Básico de Segurança e Higiene Ocupacional**. 3 ed. São Paulo: LTr, 2010. 462 p.

SANTOS, I.C. Desfronteirização Organizacional: o domínio da relação tempo e espaço pelas organizações transnacionais. **Revista Gerenciais**. São Paulo, v. 2, set. 2003, p. 93-103.

SIEGEL, Sidney. **Estatística Não-paramétrica para as Ciências do Comportamento**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.

SILVA, Rodrigo Z, IWAMURA, LiviaYu, CATAI, Rodrigo E, ROMANO, Cezar A. CORDEIRO, Arildo D. Implantação de um sistema integrado de gestão (saúde e segurança do trabalho, qualidade e meio ambiente) em uma construtora de obras pesadas. **VI Congresso Nacional de Excelência em Gestão**. 2 a 4 de julho de 2009. **Anais**.

SHUELL, Thomas J. *Cognitive conceptions of learning*. **Review of educational research**, v. 56, n. 4, p. 411-436, 1986.

TRIVELATO, G. C. Sistema de gestão da segurança e saúde no trabalho: fundamentos e alternativas. **Seminário Nacional sobre Gestão da Segurança e Saúde no Trabalho**, 2002, Belo Horizonte. Anais: Fundacentro, 2002. Disponível em: http://www.fundacentro.gov.br/CTN/sistemas_gestao_saude_trabalho.pdf Acesso em: 25/10/2013.

UFSC. Universidade Federal de Santa Catarina. **Divisão de Saúde e Segurança do trabalho**. DSST. Disponível em: <http://www.dsst.ufsc.br/Acidentes.htm>. acesso em 13/11/2013.

VASCONCELOS, M. A. de. Introdução. In: BARBIERI, José Carlos. (Org.). **Organizações inovadoras: estudos e casos brasileiros**. 2ªed. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

VENDRAMETO, O. Políticas de inovação tecnológica: proposta de alinhamento para desenvolvimento de cadeias produtivas endógenas. **Tópicos emergentes em engenharia de produção vol.2**. São Paulo: Arte e Ciência, 2003.

VIRTUOSO, Luiz A. Notas de aulas. Universidade Federal do Paraná. Administração e Organização de Empresas de Engenharia. Disponível em <file:///C:/Users/Isabel/Dropbox/ORIENTA%C3%87%C3%95ES/MOACIR%20DIAS%2>

OPARA%20DEFESA/Notas%20de%20Aulas%20TT008%20-%20Prof.Luiz%20Aurelio[2].pdf Acesso em 17/06/2014.

ZILLE, L. P. Novas perspectivas para a abordagem do estresse ocupacional em gerentes: estudo em organizações brasileiras de setores diversos. Belo Horizonte: CEPEAD/FACE/UFMG, 2005. (Tese de Doutorado).

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

Apêndice A- Notas atribuídas pelo grupo A

	Grupo	P 1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14
1	A	8	6	7	5	6	6	6	6	4	5	5	6	5	8
2	A	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	7	8
3	A	5	7	5	7	6	5	4	4	7	7	3	5	5	8
4	A	5	5	4	7	3	3	4	4	5	5	6	5	4	5
5	A	4	4	4	5	6	5	5	6	4	3	4	5	4	6
6	A	3	3	4	5	5	4	5	5	6	4	7	4	4	6
7	A	4	4	4	3	4	4	5	5	6	6	4	4	5	6
8	A	5	4	6	5	4	5	6	3	5	6	4	6	6	8
9	A	6	3	4	5	5	4	7	4	3	5	8	5	5	7
10	A	6	3	4	5	5	4	7	4	3	5	8	5	5	7
11	A	3	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4
12	A	4	5	4	8	5	5	5	6	7	4	6	6	6	6
13	A	5	5	5	6	4	4	4	5	5	6	5	5	5	5
14	A	7	7	6	6	5	6	5	5	6	6	6	6	6	6
15	A	5	5	5	6	4	4	4	4	5	8	8	5	5	5
16	A	8	8	7	6	7	7	6	6	7	7	8	6	7	7
17	A	7	7	7	7	7	6	6	5	6	6	4	5	4	8
18	A	6	5	5	5	4	4	5	4	5	5	6	6	4	8
19	A	5	6	6	6	5	7	7	7	6	8	7	6	8	5
20	A	7	6	6	6	6	4	5	4	4	5	5	6	6	8

Fonte: elaborado pelo próprio autor

Apêndice B - Notas atribuídas pelo grupo B

21	B	7	6	7	7	8	9	8	6	8	5	5	8	5	4
22	B	8	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	7	7	7
23	B	7	7	5	9	7	7	9	7	9	5	5	9	5	5
24	B	5	5	6	7	6	7	7	8	8	7	4	6	6	3
25	B	5	4	5	6	6	5	6	7	8	8	6	6	4	3
26	B	1	1	3	9	2	2	5	7	4	1	1	9	1	1
27	B	4	4	4	5	5	4	5	4	4	3	3	7	3	2
28	B	7	4	5	7	7	6	7	6	6	4	4	7	6	8
29	B	8	6	8	6	7	6	8	6	6	5	6	5	5	5
30	B	8	8	8	10	8	8	8	8	8	7	7	8	8	8
31	B	6	6	6	6	5	5	5	4	5	8	6	5	6	5
32	B	5	5	5	4	4	4	5	5	5	3	7	5	5	6
33	B	4	4	4	5	6	5	5	6	4	3	4	5	4	6
34	B	3	3	4	5	5	4	5	5	6	4	7	4	4	6
35	B	4	4	4	3	4	4	5	5	6	6	4	4	5	7

Fonte: elaborado pelo próprio autor

Apêndice C - Notas atribuídas pelo grupo C

36	C	6	6	6	6	5	5	5	4	5	8	6	5	6	5
37	C	5	5	5	4	4	4	5	5	5	3	7	5	5	6
38	C	5	5	5	5	6	6	6	5	3	3	5	6	5	7
39	C	6	2	4	3	2	2	2	2	2	4	2	5	2	6
40	C	4	4	1	9	5	6	8	8	9	4	4	9	9	1
41	C	9	8	9	9	9	8	9	8	8	7	7	8	8	7
42	C	5	5	5	5	6	5	5	5	5	5	6	7	5	6
43	C	5	5	4	4	6	6	8	6	4	7	4	5	4	4
44	C	8	6	3	3	3	5	3	3	8	7	3	3	3	6
45	C	5	5	5	6	6	6	5	3	5	3	5	4	6	7

Fonte: elaborado pelo próprio autor

Apêndice D - Notas atribuídas pelo grupo D

46	D	5	5	5	6	6	5	5	5	5	5	4	4	5	5
47	D	5	5	5	6	6	5	5	5	4	5	5	5	4	4
48	D	7	5	6	6	6	5	5	4	5	6	5	5	4	7
49	D	4	4	4	5	5	6	6	5	4	5	7	5	5	4
50	D	4	4	4	5	5	6	5	6	6	3	5	6	5	4
51	D	5	6	6	6	6	5	5	5	5	6	6	6	6	6
52	D	5	5	5	5	6	6	6	7	6	4	4	5	6	8
53	D	7	7	7	7	6	7	7	7	7	7	7	6	6	6
54	D	8	8	8	8	8	7	7	8	7	7	7	7	7	7
55	D	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5
56	D	4	4	4	4	5	6	6	6	5	5	5	5	6	7
57	D	5	5	6	6	6	6	6	6	4	4	6	5	5	7
58	D	4	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	7
59	D	5	5	6	6	6	6	6	6	6	5	3	4	4	7
60	D	4	4	4	4	4	3	4	6	4	4	6	4	6	7

Fonte: elaborado pelo próprio autor

Ficha Catalográfica

D533m

Dias, Moacir

Mudança organizacional derivada da implantação da norma OHSAS 18.001: uma abordagem fenomenológica / Moacir Dias. -- São Caetano do Sul: USCS- Universidade Municipal de São Caetano do Sul, 2014.
109p.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Isabel Cristina dos Santos
Dissertação (mestrado) - USCS, Universidade Municipal de São Caetano do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2014.

1. Mudança Organizacional. 2. Comportamento Organizacional. 3. OHSAS 18.001. 4. Sistema de Gestão de Segurança e Saúde Ocupacional. I. Santos, Moacir Dias. II. Universidade Municipal de São Caetano do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.