

©Copyright, 2006. Todos os direitos são reservados. Será permitida a reprodução integral ou parcial dos artigos, ocasião em que deverá ser observada a obrigatoriedade de indicação da propriedade dos seus direitos autorais pela INTERFACEHS, com a citação completa da fonte. Em caso de dúvidas, consulte a secretaria: interfacehs@interfacehs.com.br

SISTEMA DE GESTÃO DE SEGURANÇA E SAÚDE OCUPACIONAL: FATOR CRÍTICO DE SUCESSO À IMPLANTAÇÃO DOS PRINCÍPIOS DO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL NAS ORGANIZAÇÕES BRASILEIRAS

Oswaldo Luiz Gonçalves Quelhas¹; Gilson Brito Alves Lima²

¹ Doutor em Engenharia pela Coppe/UFRJ; Professor Coordenador do Mestrado em Sistemas de Gestão da Universidade Federal Fluminense. ² Doutor em Engenharia pela Coppe/UFRJ; Professor do Mestrado em Sistemas de Gestão da Universidade Federal Fluminense.

RESUMO

A melhoria da segurança, da saúde e do meio ambiente de trabalho, além de aumentar a produtividade, diminui o custo do produto final, pois diminui as interrupções no processo, o absenteísmo e os acidentes e/ou doenças ocupacionais. Para isto é necessário um planejamento que permita a participação da alta administração e dos empregados na busca de soluções práticas e economicamente viáveis. Este trabalho apresenta reflexões acerca do desempenho da segurança em um canteiro de obras como resultado das práticas de responsabilidade social, gestão de pessoas e gestão ambiental. Tais sistemas de gestão constituem o núcleo do que atualmente se denomina sustentabilidade organizacional. Este é o resultado parcial das pesquisas em desenvolvimento no Latec – Laboratório de Tecnologia, Gestão de Negócios e Meio Ambiente, e indica a continuidade para a definição de indicadores de ecoeficiência nos processos produtivos e de efetividade no negócio.

Palavras-chave: responsabilidade social empresarial; gestão de negócios sustentáveis; desempenho em segurança.

CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Mais do que cumprir a legislação existente, é questão de sustentabilidade para a continuidade da operação das empresas o fato de proporcionarem um ambiente de trabalho seguro e saudável. Na atualidade, as organizações buscam aperfeiçoar-se através de modelos de gestão, incorporando conceitos das boas práticas de relacionamento com empregados, sociedade, governo, acionistas, fornecedores e concorrentes. Tal escopo de atuação, conforme apresentado na Figura 1, denominou-se recentemente como “responsabilidade organizacional” (ALLEDI, 2002).

Tal ambiente de pró-atividade no que se refere à prevenção de acidentes e à proteção à saúde do trabalhador, é resultante do compromisso e da colaboração mútua entre os empregadores e trabalhadores.

Ao projetar e construir novos locais de trabalho e sistemas de produção, ou modificar os existentes, deve-se levar em consideração os fatores que podem comprometer o exercício de determinada tarefa em função das limitações pessoais e operacionais existentes.



Figura 1: “Organizational Responsibility” as one of the indicators of good relationship practices. Source: Alledi, 2002

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).

A melhoria da segurança, da saúde e do meio ambiente de trabalho, além de aumentar a produtividade, diminui o custo do produto final, pois diminui as interrupções no processo, o absenteísmo e os acidentes e/ou doenças ocupacionais.

Os aspectos preventivos envolvidos na segurança do trabalho buscam minimizar os riscos e as condições inadequadas e incorporar a melhoria contínua das condições de trabalho, introduzindo requisitos mínimos de segurança cada vez mais rígidos.

Os riscos de acidentes com lesão, problemas ergonômicos e organizacionais podem ser identificados pela inspeção sistemática do local de trabalho. As inspeções de segurança estão entre as medidas preventivas mais importantes para assegurar um local de trabalho seguro. A natureza do trabalho determinará com que frequência as inspeções de segurança devem ser realizadas.

Algumas empresas contam com profissionais de medicina e enfermagem do trabalho, ligados aos SESMT – Serviços Especializados em Engenharia de Segurança e em Medicina do Trabalho –, que gerenciam o serviço de saúde, ambulatórios e instalações de reabilitação. Nas pequenas empresas, esses serviços são terceirizados, e essa terceirização deve ser analisada em termos de efetividade de resultados para a saúde e a segurança dos trabalhadores.

A função principal do serviço de saúde ocupacional é cooperar com a gerência e com os trabalhadores, atuando na prevenção e contribuindo para a melhoria contínua da segurança e das condições de trabalho.

As boas práticas de segurança e higiene ocupacional são importantes para evitar acidentes e garantir a saúde dos trabalhadores. As boas práticas de segurança estão

associadas com a melhoria das condições de trabalho. Subestimar os riscos do ambiente de trabalho ou subestimá-los cria um ambiente propício à ocorrência de acidentes.

Muitas organizações no Brasil ainda têm uma visão restrita em relação à segurança, à medicina do trabalho e à saúde ocupacional. O tratamento dessas questões se restringe à coleta de dados estatísticos, ações reativas a acidentes do trabalho e respostas a causas trabalhistas. Segurança e saúde ocupacional iniciam-se como sistema de gestão através de normas como a OHSAS 18001/99 (Sistemas de Gestão de Segurança e Saúde Ocupacional – Especificação) e BS 8800/96 (Diretrizes para Sistemas de Gerenciamento de Segurança e Saúde Ocupacional), além do Prêmio Nacional de Segurança e Saúde Ocupacional.

OS OBJETIVOS DESTE ESTUDO: A CONTRIBUIÇÃO DAS PRÁTICAS DE SSO PARA A SUSTENTABILIDADE DE EMPRESAS DE CONSTRUÇÃO CIVIL

Como pré-requisito para a sustentabilidade das organizações (PRAHALAD, 2006) é necessário possuir garantia de que suas operações não irão provocar ações futuras no que se refere a suas práticas em relação aos trabalhadores (passivos trabalhistas) e ao meio ambiente (passivos ambientais), quanto à continuidade de disponibilidade de bons fornecedores, quanto à construção de imagem positiva junto à opinião pública equanto ao cumprimento da legislação e ao recolhimento de taxas e impostos (ARANTES, 2005).

Buscou-se consolidar os conceitos e as conclusões desenvolvidas nos grupos de pesquisa, nos quais os autores deste trabalho atuam, com a citação e descrição de casos coletados em pesquisa de campo.

Objetiva-se a partir da análise das práticas de segurança e saúde ocupacional de duas pequenas empresas construtoras, que não possuem formalmente sistemas de gestão implantados, avaliar o quão distante do ideal proposto pela norma está a realidade de suas obras. Fizeram-se sugestões em caráter de adequação da organização às normas BS 8800/96 e OHSAS 18000/99. O resultado final constitui-se em contribuição ao pensamento gerencial em franco desenvolvimento no que se refere à Construção Sustentável.

Dentre os principais pressupostos apresentados neste artigo, alguns questionamentos podem ser destacados para subsidiar a análise proposta. Por exemplo:

- Quais as atitudes dos responsáveis na obra? Elas indicam preocupação com segurança? Possuem uma visão sistêmica?
- No núcleo dos trabalhadores há uma cultura da segurança e saúde ocupacional? Eles possuem uma política de conduta que os guia? Se possuírem, ela é bem entendida?
- Há padronização de processos? Se há, isso contribui efetivamente para a segurança e saúde ocupacional?
- A realidade das obras é adequada à legislação?

REVISÃO DA LITERATURA: A SUSTENTABILIDADE E AS PRÁTICAS DE SSO

Constitui estrutura principal desta revisão a apresentação de conceitos relativos a responsabilidade organizacional (ou corporativa), ética empresarial, gestão sustentável, gestão da segurança e saúde ocupacional, bem como a fundamentação do *Triple Bottom Line* (BOWDEN, 2001).

Torna-se igualmente importante para o entendimento da contribuição deste trabalho a visualização do PDCA, com suas etapas didaticamente explicitadas para compor um ciclo de gerenciamento que garanta o aperfeiçoamento contínuo e a manutenção da rotina.

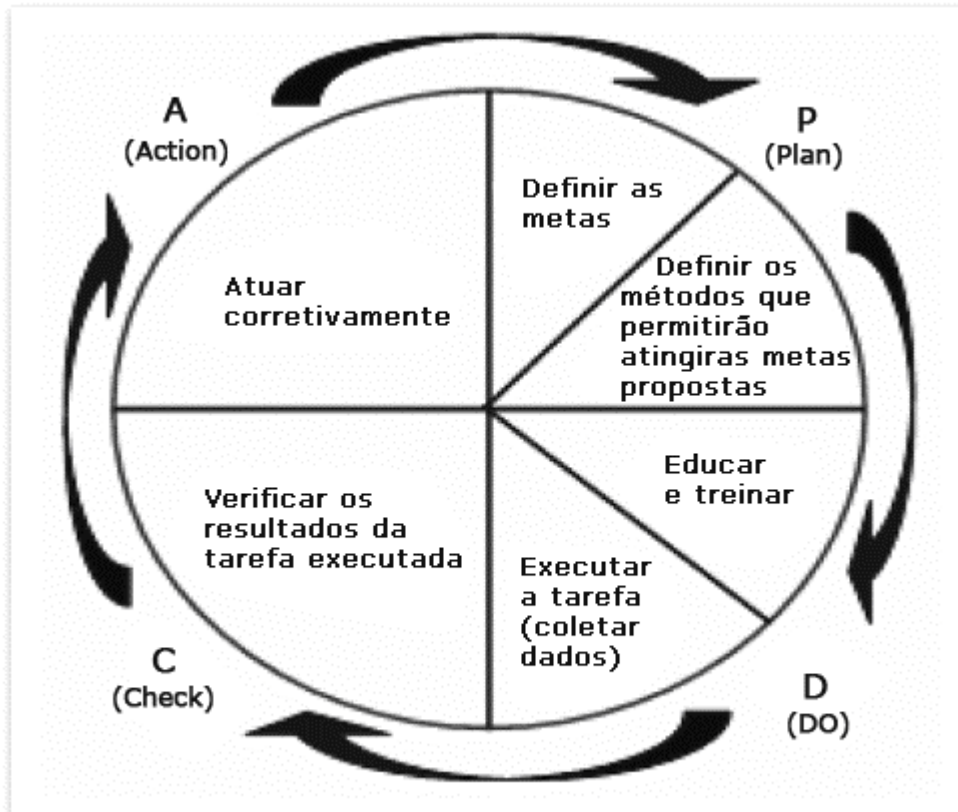


Figura 2: Ciclo PDCA de controle de processo

RESPONSABILIDADE SOCIAL ORGANIZACIONAL

A responsabilidade social de uma organização consiste na decisão de participar mais diretamente das ações comunitárias na região em que está inserida e diminuir possíveis danos ambientais decorrentes do tipo de atividade que exerce. Mas, apoiar o desenvolvimento da comunidade e preservar o meio ambiente não são suficientes para atribuir a uma empresa a condição de socialmente responsável. É necessário investir no bem-estar de seus empregados e dependentes e num ambiente de trabalho saudável, além de dar retorno aos seus acionistas e garantir a satisfação dos seus clientes e/ou consumidores.

O exercício da responsabilidade social pressupõe uma atuação eficaz da organização em duas dimensões: a gestão de responsabilidade interna e a gestão de responsabilidade externa.

A responsabilidade social interna caracteriza o estágio inicial da cidadania empresarial. Entretanto, não é sempre que ocorre esse movimento. Muitas organizações cometem um sério erro de estratégia social e invertem esse processo, causando grande descontentamento entre os empregados e confirmando um grave quadro de conflitos, ansiedade e desmotivações.

A responsabilidade social interna tem como foco trabalhar o público interno da organização, desenvolver um modelo de gestão participativa e de reconhecimento de seus empregados, promovendo comunicações transparentes, motivando-os para um desempenho ótimo. Esse modelo de gestão interna compreende ações dirigidas aos empregados e dependentes, aos funcionários de empresas contratadas, terceirizadas, fornecedoras e parceiras.

Na ligação entre as realidades social, política, econômica e cultural da organização, as ações de responsabilidade social interna podem começar por:

- Cuidar da qualidade de vida do empregado e investir nas instalações sanitárias;
- Atender às necessidades básicas dos empregados criando uma infra-estrutura de refeitório para seu público interno, empresas terceirizadas e contratadas, e fornecendo cesta básica para seus dependentes;
- Criar o hábito de uso do uniforme, contribuindo para melhorar as condições de segurança no trabalho;
- Buscar um Plano de Saúde e assistência odontológica que atenda a todos os empregados e seus familiares;
- Cuidar das condições de moradia dos empregados;
- Implantar um Plano de Cargos e Salários;
- Implantar programas de reconhecimento e valorização do empregado, como: Café com o Presidente, Empregado Destaque, Ginástica na Empresa, Participação nos Resultados;
- Investir na qualificação dos empregados através de programas de treinamento, internos e/ou externos, e capacitação visando maior qualificação profissional e obtenção de escolaridade mínima.

O desenvolvimento dessas ações é também chamado de trabalho de *endomarketing*; com elas a organização leva motivação para o seu ambiente interno e cria uma relação de confiança com o empregado. Assim, a organização ganha sua dedicação, empenho, lealdade e aumento de produtividade.

A partir do desenvolvimento e da implantação dessas ações de gestão interna, a empresa pode realizar ações sociais que beneficiem a comunidade, passando a exercitar a sua responsabilidade social externa. Através de um planejamento de marketing social, a organização, atendendo à sua missão, às suas crenças e à demanda de necessidades da comunidade, atua nas áreas de educação, saúde, assistência social e ecologia, desenvolvendo ações empresariais que visem maior retorno publicitário e de imagem.

A organização pode realizar essas ações através de:

- Doações de produtos, equipamentos e materiais em geral;
- Transferência de recursos em regime de parceria para órgãos públicos e ONGs, beneficiando escolas públicas, visando educação com qualidade, viabilizando cursos técnicos, estágios e formação de futuros profissionais;
- Prestação de serviços voluntários para a comunidade pelos empregados da organização, reformando creches e asilos;
- Aplicação de recursos em atividades de preservação do meio ambiente, adotando uma praça, reciclando o lixo da empresa ou promovendo a coleta seletiva;
- Patrocínio para projetos sociais do governo;
- Investimentos diretos em projetos sociais criados pela própria organização;
- Investimentos em programas culturais através da lei de incentivo à cultura.

Ao participar de ações sociais, a organização não só adota um comportamento ético e contribui para o desenvolvimento econômico, mas também atua na dimensão social do desenvolvimento sustentável, melhorando a qualidade de vida de seus empregados e de suas famílias, da comunidade local e da sociedade como um todo, exercendo a sua responsabilidade social.

Uma empresa responsável tem no seu compromisso, com a promoção da cidadania e o desenvolvimento da comunidade, o seu diferencial competitivo, buscando desta forma ser uma organização que investe recursos financeiros e tecnológicos, além de mão-de-obra, em projetos de interesse público. É uma organização que cria um ambiente agradável de trabalho, valorizando seus talentos, e é capaz de desenvolver um modelo de gestão integrado, onde as pessoas têm um papel decisivo no seu compromisso com relação à comunidade e à sociedade em geral.

A SEGURANÇA DO TRABALHO

A melhoria nas condições do ambiente e do exercício do trabalho tem como objetivos principais diminuir o custo social com acidentes de trabalho, valorizar a auto-estima e proporcionar a melhoria contínua da qualidade de vida dos trabalhadores.

A evolução social nas relações de trabalho não deve ser vista pelo Estado como mais um programa de governo, mas como um objetivo nacional constante, associando o desenvolvimento à melhoria nas condições de vida da sociedade. Esse compromisso nacional exige o exercício da cidadania, pois cabe a cada um de nós, agentes potenciais de transformação – governo, empregador ou trabalhador –, contribuir para a melhoria da qualidade de vida e a formação de uma sociedade mais sadia e produtiva.

Especificamente na área de segurança e saúde no trabalho, o governo está direcionando a fiscalização para setores econômicos com maior taxa de frequência de acidentes (incidência de acidentes incluindo doenças ocupacionais), ampliando a participação da sociedade produtiva nas propostas de modernização da legislação trabalhista com o objetivo de reduzir as situações de risco. Não podemos esquecer que o atendimento às necessidades básicas do trabalhador é fator fundamental para se ter uma sociedade sadia e produtiva.

A NORMA BS 8800/96

A norma britânica BS 8800 constituiu a primeira tentativa de se estabelecer uma referência normativa para implementação de um sistema de gestão de segurança, saúde

e meio ambiente. Essa norma vem sendo utilizada na implementação de um sistema de gestão de segurança e saúde, visando à melhoria contínua das condições do meio ambiente de trabalho. Os princípios dessa norma estão alinhados com os conceitos e diretrizes das normas da série ISO 9000 (Sistema da Qualidade) e da série ISO 14000 (Gestão Ambiental).

A norma britânica BS 8800, que continua válida, motivou diversas entidades normativas a elaborar em 1988 um conjunto de normas intituladas de *Occupational Health and Safety Assessment Series* – OHSAS, visando à realização de auditorias e à certificação de programas de gestão de segurança, saúde e meio ambiente.

O princípio básico de um sistema de gestão baseado em aspectos normativos envolve a necessidade de determinar parâmetros de avaliação que incorporem não só os aspectos operacionais, mas também a política, o gerenciamento e o comprometimento da alta administração com o processo de mudança e melhoria contínua das condições de segurança, saúde e trabalho. Esse aspecto é de fundamental importância, pois, na maioria das vezes, tais melhorias exigem além do comprometimento, altos investimentos que requerem planejamento no curto, médio e longo prazo para a sua execução.

Com esta nova visão, que muitas empresas já vêm adotando, todos dentro do processo produtivo são responsáveis no mesmo nível de importância, principalmente os gerentes e supervisores. A administração deve identificar os riscos e orientar os trabalhadores com atitudes pró-ativas, dando o exemplo a ser seguido dentro da organização, mesmo porque não são todas as empresas que são obrigadas pela legislação a possuir em seus quadros um profissional de segurança.

Segundo a norma britânica BS 8800, as organizações não atuam isoladamente, ou seja, diversas partes podem ter um interesse legítimo na implantação de um sistema de gestão. Essas partes são empregados, consumidores, clientes, fornecedores, comunidade, acionistas, empreiteiros, assim como as agências governamentais encarregadas de zelar pelo cumprimento dos regulamentos e leis.

A norma BS 8800 é um guia que se destina a ajudar as organizações a desenvolverem uma abordagem do gerenciamento de segurança e saúde ocupacional

que permita proteger os empregados, cuja saúde e segurança podem ser afetadas pelas atividades da organização. Muitas das características do gerenciamento de segurança e saúde ocupacional se confundem com práticas sólidas de gerência defendidas por proponentes da excelência da qualidade e dos negócios.

Os elementos apresentados na norma são essenciais para um sistema de gerenciamento eficaz. Os fatores humanos, incluindo a cultura e a política, entre outros aspectos das organizações, são fatores decisivos para a eficácia do sistema de gerenciamento e precisam ser considerados quando da implementação da norma.

Um ciclo de aperfeiçoamento contínuo do gerenciamento e a sua integração no sistema global de gerência são mostrados na Figura 3, considerando-se todos os estágios de implementação.

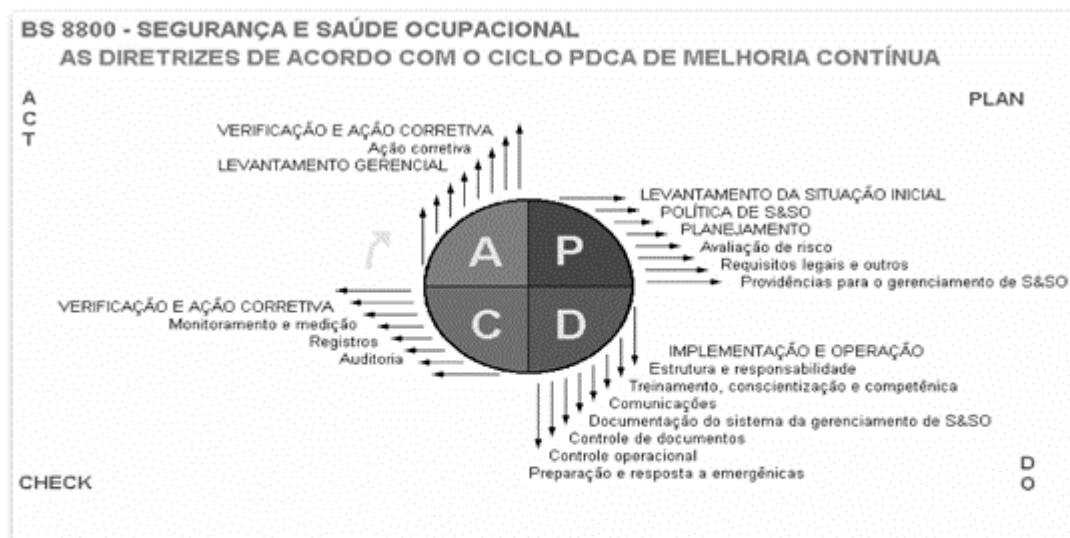


Figura 3: PDCA aplicado especificamente ao gerenciamento de Segurança e Saúde Ocupacional. Fonte: adaptado de BS 8800/96

SUSTENTABILIDADE DAS ORGANIZAÇÕES

Desenvolvimento sustentável

Existem inúmeras definições de Desenvolvimento Sustentável, elaboradas por diferentes setores da sociedade. O conceito de desenvolvimento sustentável foi

apresentado pela Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente, em abril de 1987, na Assembléia Geral das Nações Unidas. O principal produto dessa Comissão foi o “Relatório Nosso Futuro Comum”, também conhecido como “Relatório *Brundtland*”; nesse texto o desenvolvimento sustentável é apresentado como “o desenvolvimento que satisfaz as necessidades do presente, sem comprometer a habilidade das gerações futuras de satisfazerem suas próprias necessidades” (ONU, 1988).

O Desenvolvimento Sustentável pressupõe interdisciplinaridade, na medida em que sua evolução nos leva a trabalhar com três macro-temas que compõem o chamado *Triple Bottom Line*, ou seja, os aspectos ambientais, sociais e econômicos. A sinergia entre esses aspectos permeia a aplicação do conceito de Desenvolvimento Sustentável, ou Sustentabilidade, onde quer que ele seja aplicado, tanto em nível governamental, como na sociedade civil ou na seara empresarial. Pode-se também trabalhar com outras dimensões do desenvolvimento sustentável, como por exemplo, os aspectos culturais, tecnológicos e políticos.

Gestão sustentável

A Gestão Sustentável, conceito aplicado às organizações como um desdobramento imprescindível que se articula com a Responsabilidade Social Organizacional, deve ser entendida como o compromisso contínuo da organização com o seu comportamento ético e com o desenvolvimento econômico (BOWDEN, 2001), promovendo ao mesmo tempo a melhoria da qualidade de vida de sua força de trabalho e de suas famílias, da comunidade local e da sociedade como um todo.

A gestão sustentável atribui importância fundamental aos aspectos antes considerados como simples cumprimento de legislação, tais como segurança e saúde ocupacional, prevenção de acidentes ambientais e posicionamento pró-ativo em relação ao projeto de produtos ecoeficientes.

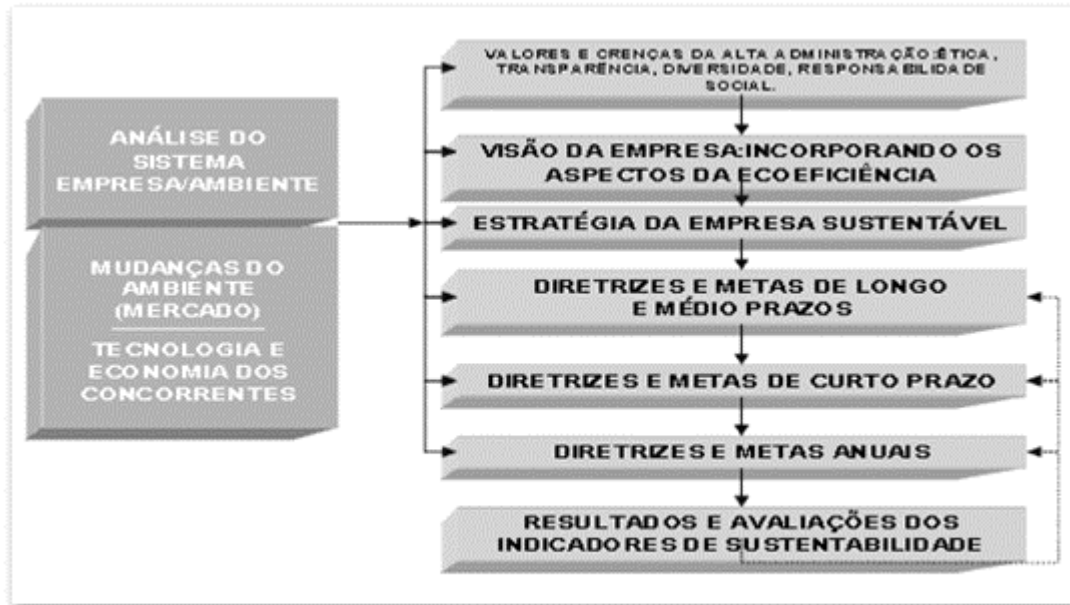


Figura 4: Gestão estratégica da organização

Eixo central do conceito da Sustentabilidade, a Ecoeficiência é alcançada mediante o fornecimento de bens e serviços a preços competitivos, que satisfaçam as necessidades humanas e tragam qualidade de vida, promovendo ao mesmo tempo uma redução progressiva dos impactos ambientais e da intensidade do consumo de recursos ao longo do seu ciclo de vida, num nível, no mínimo, equivalente à capacidade de suporte estimada da Terra. Retornando ao modelo mental já plenamente conhecido do PDCA, consideram-se ferramenta indispensável para a efetividade da gestão a elaboração e a implementação de um sistema de indicadores. No caso deste trabalho adotou-se a base conceitual do *Balanced Scorecard* agregado com os conceitos do *Triple Bottom Line*, resultando em um *Scorecard* “sustentável”, como o apresentado na Figura 5.



Figura 5: Triple Bottom Line - Balanced Scorecard Sustentável

Conforme apresentado na Figura 5, o inter-relacionamento dos vértices da pirâmide de sustentabilidade possibilita a identificação dos indicadores de Sustentabilidade, dentre os quais se destacam os aspectos:

- Políticos (eixo econômico-social): relacionamento com o poder público, a sociedade, as instituições e outras organizações;
- Econômicos (eixo sócio-ambiental): efeito dos projetos nas comunidades locais, transferência de tecnologia, capacitação de agentes na comunidade, equilíbrio receita *versus* despesas e geração de receitas;
- Sociais (eixo sócio-econômico): geração de oportunidades de crescimento pessoal e profissional para as pessoas e suas famílias; educação e treinamento, segurança e saúde na comunidade;
- Ecológicos (eixo sócio-ambiental): minimização de impactos sobre o meio ambiente físico e biótico, máxima valorização dos recursos energéticos renováveis, foco na ecoeficiência;
- Tecnológicos (eixo econômico-ambiental): qualidade e confiabilidade adequadas, e minimização de riscos de acidentes.

ESTRATÉGIA DE PESQUISA

Realizou-se revisão da literatura e pesquisa de campo com duas pequenas empresas. Aplicou-se roteiro de observação para identificar as práticas de gestão em SSO. Entrevistaram-se os engenheiros gestores das obras pesquisadas e os diretores dessas empresas.

Igualmente observou-se a atuação dos engenheiros e técnicos de segurança. A partir das observações partiu-se para a análise dos dados e as considerações finais.

ESTUDO DE EXPERIÊNCIAS EM DUAS EMPRESAS DE CONSTRUÇÃO CIVIL

Relato da situação problema na experiência estudada

Na estruturação do presente estudo, foram realizadas pesquisas de campo em duas obras gerenciadas por empresas que atuam no mercado de Niterói, Estado do Rio de Janeiro, com a participação dos engenheiros responsáveis pelo gerenciamento da produção e diretores das empresas. As duas empresas competem no mercado de pequenas construções e têm como concorrentes outras organizações que se limitam ao cumprimento da legislação de segurança e saúde ocupacional. À primeira observação, tornam-se relevantes alguns aspectos que indicam urgente necessidade de melhoria e que são relacionados ao processo produtivo e à forma de execução das tarefas: projeto ergonômico do posto de trabalho, programação de jornada de trabalho, aspectos psíquicos e sociais, além da fadiga ocupacional. Tais fatores, que influenciam na produtividade, devem ser avaliados com o objetivo de sugerir medidas para adequar o trabalho à limitação pessoal dos trabalhadores.

Quanto à existência de planejamento nas práticas de segurança e saúde ocupacional nas empresas analisadas, torna-se explícita a necessidade de que os profissionais que aí conduzem as inspeções de saúde sejam responsáveis por organizar medidas de primeiros socorros, no caso de acidentes ou doenças ocupacionais. Eles

devem, também, orientar na aquisição de equipamentos e na organização dos locais de trabalho e de suas tarefas. Ou seja, é imprescindível a aplicação de ferramentas gerenciais, tais como indicadores e sistemas de informação, e o treinamento de tais profissionais de saúde e de segurança nos conceitos de gestão de negócios e de planejamento estratégico, para que eles tenham condições de rever e de argumentar no desenvolvimento de uma cultura de prevenção pró-ativa.

Um elemento importante a favor da segurança, saúde e melhoria das condições de trabalho é a informação. A empresa deve possuir mecanismos internos para divulgar os objetivos, indicadores de desempenho e resultados, estimulando a participação dos trabalhadores. Uma informação bem elaborada contribui para a conscientização de segurança dos trabalhadores e de seus superiores. Além da informação devem-se criar mecanismos, como por exemplo caixas de sugestões, permitindo que os trabalhadores apresentem suas propostas e reconhecendo aquelas que forem implementadas na prática.

Nas empresas analisadas as informações existentes limitavam-se ao estritamente necessário ao cumprimento das obrigações legais e trabalhistas.

O principal desafio dos supervisores é obter e manter o cumprimento da legislação e das normas internas dentro da empresa. E o principal aspecto nesta questão é garantir que esses líderes sejam os exemplos dentro da organização através de atitudes pró-ativas com a questão da segurança, da saúde e da melhoria nas condições de trabalho. A alta administração da empresa, por sua vez, deve determinar as diretrizes através de uma política de segurança, saúde e meio ambiente. As pessoas estão muito mais disponíveis a cumprir as normas e os procedimentos quando possuem o exemplo dos líderes da organização em todos os seus níveis.

Análise dos dados

A análise crítica do planejamento das obras quanto aos aspectos ambientais, de segurança e de saúde ocupacional, assim como a simples avaliação das causas de acidentes, inexistem como prática gerencial nas empresas analisadas.

Constatou-se que os trabalhadores possuem uma grande deficiência de informação, motivação e treinamento. Cabe às empresas criar mecanismos alternativos para garantir a melhoria contínua dos recursos humanos, pois eles são o seu maior patrimônio.

No Quadro 1 explicitam-se as práticas de saúde e segurança ocupacional nas empresas analisadas, confrontando-se essas constatações com as diretrizes da BS 8800/96. Estruturou-se um quadro no qual a primeira e a segunda colunas apresentam respectivamente a diretriz da BS 8800 e a prática das obras, e a terceira coluna indica a deficiência da segunda em relação à primeira.

Quadro 1: Práticas em canteiro de obras *versus* recomendações da BS 8800

DIRETRIZES DA NORMA BS 8800	PRÁTICAS DE S&SO NAS OBRAS	DEFICIÊNCIAS A SEREM SUPRIDAS
<p>4.0 INTRODUÇÃO</p> <p>4.0.1 Generalidades</p> <p>Todos os elementos deste guia deverão ser incorporados no sistema de gerenciamento de S&SO, mas a maneira e extensão pelas quais os elementos individuais devem ser aplicados dependerão de fatores como o tamanho da organização, a natureza das suas atividades, os perigos e as condições nas quais opera.</p>		
<p>4.0.2 Levantamento da situação inicial</p> <p>As organizações deverão considerar a execução de um levantamento inicial dos dispositivos existentes para o</p>	<p>a) quanto aos itens da legislação relevante que trata dos assuntos de gerenciamento de S&SO, são todos praticados.</p> <p>b) A orientação existente</p>	<p>Sugere-se uma participação ativa do gerente de contrato quanto às orientações sobre gerenciamento de S&SO. A formação de comitês relevantes e o intercâmbio</p>

<p>gerenciamento de S&SO. Este levantamento deve ser feito a fim de proporcionar informações que influenciarão as decisões sobre o escopo, adequação e implementação do sistema corrente, assim como prover uma linha mestra a partir da qual o progresso possa ser medido. Os levantamentos iniciais da situação devem responder à pergunta “onde estamos agora?”.</p> <p>O levantamento deve comparar os dispositivos existentes com:</p> <p>a) os requisitos da legislação relevante que trata dos assuntos de gerenciamento de S&SO;</p> <p>b) a orientação existente sobre gerenciamento de S&SO dentro da organização;</p> <p>c) a melhor prática e desempenho no setor de emprego da organização, e noutros apropriados (por exemplo, a partir de comitês industriais relevantes de HSC e orientações de associações de classe);</p> <p>d) a eficiência e eficácia de recursos existentes dedicados ao gerenciamento de S&SO.</p> <p>Um ponto de partida útil seria</p>	<p>sobre gerenciamento de S&SO é exercida pelo engenheiro de segurança, técnico de segurança, mas muito pouco pelo gerente de contrato.</p> <p>c) este item é praticado pela organização em caráter mínimo, ou seja, apenas orientações informais.</p> <p>d) quanto à eficiência e eficácia de recursos existentes dedicados ao gerenciamento e S&SO, afirma-se que os recursos existem, porém, como estão vinculados ao gerente de contrato e este por sua vez vislumbra um prêmio por economia de sua obra, acaba tornando-se sempre escasso.</p>	<p>constante com associação de classe com o intuito de elaborar palestras e cursos para dirimir dúvidas. Delegar plenos poderes ao engenheiro de segurança sobre os recursos destinados à S&SO para que o gerente de contrato cumpra suas determinações em caráter pleno.</p>
--	---	---

<p>levantar o sistema existente contra essas linhas mestras. As informações a partir do levantamento inicial da situação podem ser utilizadas no processo de planejamento.</p>		
<p>4.1 Política de S&SO A mais alta gerência da organização deve definir, documentar e endossar a sua política de S&SO. A gerência deve assegurar que a política inclui um compromisso de: a) reconhecer a S&SO como parte integral do desempenho no negócio; b) obter elevado nível de desempenho de S&SO, com o atendimento aos requisitos legais como o mínimo, e ao contínuo aperfeiçoamento, com efetividade econômica do desempenho; c) proporcionar recursos adequados e apropriados à implantação da política; d) estabelecer e publicar os objetivos de S&SO, ainda que por meio, apenas, de boletins internos; e) colocar o gerenciamento de S&SO como uma responsabilidade primordial da</p>	<p>a) a alta gerência reconhece a S&SO como parte integral do seu desempenho intrínseco ao negócio, porém, não é definida nem documentada. b) nada se pode afirmar quanto ao nível de desempenho, pois não há indicadores. Porém, afirma-se que há o atendimento aos requisitos legais mínimos com o contínuo aperfeiçoamento e efetividade econômica de desempenho. c) destina-se recurso adequado e apropriado ao gerenciamento da S&SO, mas não para implantação da política de S&SO. d) item não praticado. e) o gerenciamento de S&SO da organização</p>	<p>Sugere-se a definição de uma política de S&SO, documentada e endossada pela alta direção da organização. A formulação de indicadores para se obter parâmetros de desempenho. A criação de um boletim interno para publicar os objetivos de S&SO, além de outros meios que assegurem a sua compreensão, implantação e manutenção em todos os níveis da organização. É também muito importante designar o executivo de mais alto nível de supervisão para o gerenciamento de S&SO. Estabelecer grupos de solução de problemas, círculo de análise de Riscos etc. São recursos aplicáveis para tornar o processo de decisão mais adequados às possibilidades de participação dos</p>

<p>gerência de linha, do executivo hierarquicamente mais alto ao nível de supervisão;</p> <p>f) assegurar a sua compreensão, implantação e manutenção em todos os níveis na organização;</p> <p>g) promover o envolvimento e interesse dos empregados a fim de obter compromissos com a política e sua implantação;</p> <p>h) revisar periodicamente a política, o sistema de gerenciamento e auditoria do cumprimento daquela;</p> <p>i) assegurar que os empregados, em todos os níveis, recebam treinamento apropriado e sejam competentes para executar suas tarefas e responsabilidades.</p>	<p>não é uma responsabilidade do executivo hierarquicamente mais alto ao nível de supervisão.</p> <p>f) item não praticado.</p> <p>g) não existe o envolvimento dos empregados com a S&SO.</p> <p>h) item não praticado.</p> <p>i) nota-se que os empregados recebem treinamentos periódicos em todos os níveis.</p>	<p>trabalhadores.</p>
<p>4.2 Planejamento</p> <p>4.2.1 Generalidades:</p> <p>É importante que o sucesso ou o fracasso da atividade planejada possa ser visto claramente. Isto envolve a identificação dos requisitos de S&SO, o estabelecimento de critérios claros de desempenho, definindo o que deve ser feito, quem é responsável, quando</p>		

<p>deve ser feito e o desfecho desejado. Embora seja reconhecido que, na prática, organizar, planejar e implementar funções estarão em sobreposição, apesar disto, as seguintes áreas chaves precisam ser abordadas.</p>		
<p>4.2.2 Avaliação de risco A organização deverá fazer a avaliação de risco, incluindo a identificação de perigos.</p>	<p>A organização apresenta a avaliação de risco, incluindo identificação dos perigos, através do mapa de risco.</p>	
<p>4.2.3 Requisitos legais e outros A organização deverá identificar os requisitos legais, além da avaliação de risco a ela aplicáveis assim como quaisquer outros requisitos que considera aplicável ao gerenciamento de S&SO.</p>	<p>A organização apresenta os requisitos legais a ela aplicáveis, como por exemplo: PPRA, PCMSO, CIPA etc.</p>	
<p>4.2.4 Providências para o gerenciamento de S&SO A organização deverá tomar providências para cobrir as seguintes áreas chaves: a) planos e objetivos gerais, incluindo pessoal e recursos, para a organização implantar a sua política; b) ter acesso a suficiente conhecimento de S&SO, capacitações e experiência para</p>	<p>a) não há um planejamento para a organização implantar sua política. b) a organização apresenta suficiente conhecimento de S&SO e capacitação, porém, pouca experiência para administrar suas atividades com segurança.</p>	<p>a) sugere-se que a organização, através dos executivos responsáveis, realize o planejamento para a implantação da política de S&SO, incluindo pessoal e recursos. b) a parceria junto a empresas de consultoria a fim de adquirir conhecimento e experiência para evoluir gradativamente.</p>

<p>administrar suas atividades com segurança e segundo os requisitos legais;</p> <p>c) planos operacionais para implantar as ações de controle dos riscos identificados em 4.3.2 e para atender aos requisitos identificados em 4.3.3;</p> <p>d) planejamento de atividades organizacionais cobertas em 4.3.6;</p> <p>e) planejamento para a medição da eficiência, auditorias e levantamento da situação (veja 4.4.1, 4.4.2, 4.4.4 e 4.5);</p> <p>f) implantar ações corretivas que se demonstrem necessárias.</p>	<p>c) item não praticado.</p> <p>d) apesar da prática de parte das atividades descritas em 4.3.6, estas não são planejadas.</p> <p>e) item não praticado.</p> <p>f) aplicam-se ações corretivas, porém de caráter imediatista.</p>	<p>c) a elaboração imediata de planos operacionais para implantação das ações de controle dos riscos e requisitos identificados.</p> <p>d) sugere-se que seja feito o planejamento destas atividades.</p> <p>e) planejamento para medição da eficiência, auditorias e levantamento da situação a fim de criar indicadores úteis à organização.</p> <p>f) usar indicadores para criação de procedimentos padronizados de ações corretivas.</p>
<p>4.3 Implantação e operação</p> <p>4.3.1 Estrutura e responsabilidade</p> <p>A responsabilidade primeira quanto à saúde e segurança ocupacionais repousa na alta gerência. Aqui, a melhor prática é atribuir ao nível hierárquico mais elevado (por exemplo, numa organização de grande porte, a um membro do Conselho ou da diretoria) particular responsabilidade por garantir que o sistema de</p>	<p>a) a organização apresenta um corpo técnico responsável composto por engenheiro e técnico em segurança do trabalho.</p> <p>b) a grande maioria das pessoas está consciente de sua responsabilidade com a S&SO.</p> <p>c) a alta gerência não demonstra envolvimento e atuação no aperfeiçoamento</p>	<p>b) sugere-se aumentar a carga de treinamento a fim de conscientizar a totalidade, ou quase isso, das pessoas envolvidas, até a apresentação dos indicadores, e aí sim, adequar-se ao sistema.</p> <p>c) é vital que a alta gerência demonstre seu compromisso com a S&SO. O envolvimento de seu(s) executivo(s) com a consciência da influência</p>

<p>gerenciamento de S&SO é corretamente implementado e funciona segundo os requisitos em todos os locais e esferas de operação dentro da organização. Em todos os níveis da organização as pessoas precisam:</p> <p>a) responsável pela saúde e segurança daqueles que dirigem, delas própria e de outros com os quais trabalhavam;</p> <p>b) estar conscientes de sua responsabilidade com a saúde e segurança de pessoas que possam ser afetadas pelas atividades que controlam, como, por exemplo, empreiteiros e o público;</p> <p>c) estar conscientes da influência que sua ação ou inação podem ter sobre a eficácia do sistema de gerenciamento de S&SO. A alta gerência deve demonstrar, por exemplo, o seu compromisso, portando-se de maneira envolvida e atuante no aperfeiçoamento contínuo do desempenho da saúde e segurança ocupacionais.</p>	<p>contínuo do desempenho da S&SO.</p>	<p>que exerce(m) sobre seus funcionários e conseqüentemente sobre a eficácia do sistema.</p>
<p>4.3.2 Treinamento,</p>	<p>Item não praticado.</p>	<p>Sugere-se a formulação de</p>

<p>conscientização e competência. A organização deve tomar as providências para identificar as competências necessárias, em todos os níveis, e organizar qualquer treinamento necessário.</p>		<p>indicadores para a organização identificar competências necessárias para organizar qualquer treinamento necessário, em todos os níveis.</p>
<p>4.3.3 Comunicações A organização deverá estabelecer e manter dispositivos, sempre que apropriado, para: a) a informação eficaz e, quando adequado, abertas, sobre a S&SO; b) tomar as providências necessárias para a provisão de consultoria por especialistas; c) envolver os empregados, com esclarecimentos, quando adequado.</p>	<p>a) item não praticado. b) item não praticado. c) o corpo técnico da organização envolvido com S&SO apresentou-se no envolvimento com os empregados e nos esclarecimentos, quando adequado.</p>	<p>a) sugere-se a criação imediata de canais de comunicação. b) fazer o levantamento das necessidades e tomar providências para a provisão de consultoria por especialistas.</p>
<p>4.3.4 Documentação do sistema de gerenciamento de S&SO A documentação é elemento chave para capacitar uma organização a implantar um sistema de gerenciamento bem-sucedido. É também importante na montagem e retenção do conhecimento sobre S&SO. Contudo, é importante que a documentação seja mantida num mínimo necessário para</p>	<p>Item não praticado.</p>	<p>Sugere-se a parceria junto a empresas de consultoria, por tratar-se de um elemento chave para capacitar uma organização a implantar um sistema de gerenciamento bem-sucedido.</p>

<p>eficácia. As organizações devem assegurar que a documentação suficiente fique disponível para implantar por completo os planos de S&SO e que seja proporcional às suas necessidades.</p>		
<p>4.3.5 Controle de documentos As organizações devem tomar as providências para garantir que os documentos sejam atualizados e aplicáveis aos fins para os quais foram criados.</p>	<p>Item não praticado.</p>	<p>Parceria junto a empresas de consultoria, por tratar-se de elemento chave para capacitar a organização a implantar um sistema de gerenciamento bem-sucedido.</p>
<p>4.3.6 Controle Operacional É importante que a S&SO, no seu sentido mais amplo, seja inteiramente integrada, em toda a organização, e em todas as atividades, a despeito do tamanho ou natureza do seu trabalho. Ao organizar para a implantação da política e do gerenciamento efetivo da S&SO, a organização deve tomar providências para assegurar que as atividades são executadas com segurança e de acordo com as providências definidas em 4.2.4, e, ainda: a) definir a alocação de responsabilidades e prestação de contas na estrutura</p>	<p>a) a organização define a alocação de responsabilidades e prestação de contas na estrutura gerencial. b) a organização assegura que as pessoas têm a necessária autoridade para executar as suas tarefas. c) a organização atribui recursos compatíveis com o seu tamanho e natureza.</p>	

<p>gerencial; b) assegurar que as pessoas têm a necessária autoridade para executar as suas tarefas; c) atribuir recursos compatíveis com o seu tamanho e natureza.</p>		
<p>4.3.7 Preparação e resposta a emergências Uma organização deve tomar providências para estabelecer planos de contingências em emergências previsíveis e minimizar os seus efeitos.</p>	<p>Item não praticado.</p>	<p>Sugere-se estabelecer planos de contingências em emergências previsíveis, e assim minimizar seus efeitos.</p>
<p>4.4 Verificação e ação corretiva 4.4.1 Monitoração e medição A medição do desempenho é uma maneira importantíssima de prover informações sobre a eficácia do sistema de gerenciamento de S&SO. Medidas qualitativas e quantitativas devem ser consideradas, sempre que adequado, e devem ser preparadas especialmente para as necessidades da organização. A medição de desempenho é um meio de monitorar a extensão na qual a política e os objetivos estão sendo satisfeitos e inclui: a) medições pró-ativas de desempenho que monitorem o</p>	<p>a) item não praticado. b) item não praticado.</p>	<p>a) criar medições pró-ativas de desempenho de atividades que influenciam o desempenho de S&SO. b) criar medições reativas de desempenho que monitorem acidentes, quase acidentes, problemas de saúde e outras evidências históricas de saúde, desempenho deficiente de saúde e segurança.</p>

<p>atendimento, por exemplo, pela vigilância e inspeções das providências sobre saúde e segurança da organização, como sistemas seguros de trabalho, autorizações para trabalhar etc.</p> <p>b) medições reativas de desempenho que monitorem acidentes, quase acidentes, problemas de saúde e outras evidências históricas de saúde, desempenho deficiente de saúde e segurança.</p>		
<p>4.4.2 Ação corretiva</p> <p>Onde deficiências forem encontradas, as causas originárias devem ser identificadas e ações corretivas tomadas.</p>	<p>Tomam-se ações corretivas, porém as causas originárias das deficiências encontradas não são identificadas.</p>	<p>Identificar as causas originárias em deficiências encontradas e também a criação de um indicador para tal fim.</p>
<p>4.4.3 Registros</p> <p>A organização deve manter os registros necessários para demonstrar o cumprimento de requisitos legais, assim como de outros.</p>	<p>A organização deve manter registros necessários para demonstrar o cumprimento de requisitos legais, assim como de outros.</p>	
<p>4.4.4 Auditoria</p> <p>Além da monitoração de rotina do desempenho de S&SO, haverá necessidade de auditorias periódicas que</p>	<p>a) item não praticado. b) item não praticado. c) item não praticado. d) item não praticado.</p>	<p>Sugere-se a criação de uma equipe de auditores internos capazes de realizar auditorias rigorosas, contudo, numa abordagem</p>

<p>possibilitem uma avaliação mais profunda e crítica de todos os elementos do sistema de gerenciamento de S&SO. As auditorias devem ser conduzidas por pessoas competentes e independentes, tanto quanto possível da atividade a ser auditada; podem, contudo, ser designadas da própria organização. Embora as auditorias precisem ser rigorosas, a sua abordagem deve ser adaptada ao tamanho da organização e à natureza dos seus perigos. Em diferentes ocasiões e por razões diversas, as auditorias precisam cobrir os seguintes pontos:</p> <p>a) o sistema global de gerenciamento de S&SO da organização capaz de promover a obtenção dos padrões requeridos de desempenho de S&SO?</p> <p>b) a organização está cumprindo todas as suas obrigações com relação à S&SO?</p> <p>c) quais são os pontos fortes e fracos do sistema de gerenciamento de S&SO?</p> <p>d) a organização (ou parte dela)</p>		<p>adaptada ao tamanho da organização (pequeno porte). Em seguida, a visita de auditores externos num intervalo predeterminado, a fim de melhorar continuamente seu sistema de S&SO.</p>
--	--	--

<p>está realmente fazendo e realizando o que alega? As auditorias podem ser abrangentes ou abordar tópicos selecionados, segundo as circunstâncias. Os seus resultados devem ser informados a todas as pessoas relevantes e as ações corretivas tomadas, conforme as necessidades.</p>		
<p>4.5 Levantamento gerencial A organização deverá definir a frequência e escopo dos levantamentos periódicos do sistema de gerenciamento de S&SO, segundo as suas necessidades. O levantamento periódico da situação deverá considerar: a) o desempenho global do sistema de gerenciamento de S&SO; b) o desempenho de elementos individuais do sistema; c) as conclusões das auditorias; d) os fatores internos e externos, como as mudanças na estrutura organizacional, leis pendentes, a introdução de novas tecnologias, etc., e identificar que ação é necessária para remediar</p>	<p>a) item não praticado. b) item não praticado. c) item não praticado. d) item não praticado.</p>	<p>Sugere-se que a organização defina a frequência e o escopo dos levantamentos periódicos do sistema de gerenciamento de S&SO, segundo as suas necessidades.</p>

<p>quaisquer deficiências. O sistema de gerenciamento de S&SO deve ser concebido para acomodar ou adaptar-se aos fatores internos e externos. O levantamento periódico da situação também proporciona uma oportunidade de realizar previsões. As informações em a) a d) acima podem ser utilizadas pela organização para aperfeiçoar a sua abordagem pró-ativa na minimização de riscos e melhorar o desempenho nos negócios.</p>		
---	--	--

Em uma análise dos aspectos abordados nesse quadro, que consolida as relações e Diretrizes da Norma BS 8800/96 (Práticas de S&SO nas obras – Deficiências a serem supridas), verifica-se que um dos aspectos básicos no gerenciamento consiste em não concentrar esforços nas conseqüências e nos sintomas, mas sim nas causas, procurando entender o porquê de as pessoas deixarem de cumprir os padrões de desempenho conforme modelo de Gestão Sustentável sugerido na Figura 6, a seguir.



Figura 6: Ciclo PDCA proposto para a Gestão Sustentável

Conforme sugerido na Figura 6, as organizações em questão, mesmo sendo de pequeno porte, apresentam necessidades de uma abordagem científica da administração da segurança e da saúde ocupacional e, apesar das carências, visualiza-se a possibilidade de implementação de um Sistema de Gerenciamento de Segurança e Saúde Ocupacional – SGSSO, com vias a uma Gestão Sustentável.

Acrescenta-se ao que é constatado na pesquisa de campo, que a atualidade da gestão caracterizada com preocupações relativas à sustentabilidade é a abordagem do gerenciamento de risco (BOWDEN, 2001) tendo como foco os eixos do *triple bottom line*.

CONSIDERAÇÕES FINAIS: SUGESTÕES DE NOVAS PESQUISAS

Tendo em vista o estudo de caso ora apresentado, pode-se concluir que as organizações em questão, mesmo sendo de pequeno porte, apresentam-se necessitadas de uma abordagem científica da administração da segurança e da saúde ocupacional e, apesar das carências, visualiza-se a possibilidade de implantação de um Sistema de Gerenciamento de Segurança e Saúde Ocupacional – SGSSO.

Neste aspecto, sugere-se o envolvimento da alta direção e a designação de um de seus membros para gerenciar o SGSSO, assim como acompanhar o desempenho das ações estabelecidas pelo programa de segurança. Para isto, é necessária a definição dos indicadores, a forma de acompanhar a evolução de cada um deles, e divulgar para toda a organização os resultados e seus objetivos. Recomenda-se a criação de uma equipe de auditores internos e a contratação de auditoria externa periódica.

Entende-se ainda, que a padronização trará melhoras como a simplificação e otimização dos processos como, por exemplo, os serviços executados em obra. Os esforços para implantação de um SGSSO certamente serão recompensados pelo potencial de sinergia a ser auferido em planejamento estratégico, eficácia, consistência e robustez da busca pela melhoria contínua global. Afinal, pessoas constituem-se na essência de qualquer organização.

Considerou-se neste trabalho os indicadores relativos à segurança e saúde ocupacional, ou seja, apenas aqueles recomendados para o público interno da organização. Outras pesquisas deverão ser realizadas para mapear os indicadores relativos aos outros impactados pelas operações da organização: sociedade, acionistas, clientes, fornecedores, competidores e governos.

Este artigo é o resultado parcial das pesquisas em desenvolvimento no Latec – Laboratório de Tecnologia, Gestão de Negócios e Meio Ambiente, e indicam a sua continuidade para a definição de indicadores de ecoeficiência nos processos produtivos e de efetividade no negócio.

REFERÊNCIAS

ALEVATO, H. M. R. *Trabalho e neurose: enfrentando a tortura de um ambiente em crise*. Rio de Janeiro: Quartet, 1999.

AMERICAN INSTITUTE OF CHEMICAL ENGINEERS. *Guidelines for integrating process safety management, environment, safety, health, and quality*. New York: Center for Chemical Process Safety, 1996.

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

ARAÚJO, G. M. de. *Normas regulamentadoras comentadas*. 3.ed. Rio de Janeiro: s.n., 2002.

BERGAMINI, C. W. *Motivação nas organizações*. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BOWDEN, A. R.; LANE, M. R.; MARTIN, J. H. *Triple bottom line risk management*. New York: John Wiley & Sons, 2001.

BRITISH STANDARDS INTERNATIONAL. *BS 8800* [diretrizes para sistemas de gerenciamento de segurança e saúde ocupacional]. London, 1996.

BRITISH STANDARDS INTERNATIONAL. *OHSAS 18001: occupational health and safety management systems (Specifications)*. London, 1999.

BRITISH STANDARDS INTERNATIONAL. *OHSAS 18001: 1999: amendment 1:2002*. Disponível em: emea.bsi-global.com/OHS/Standards/18001Amendment.pdf. Acesso em: 27 nov. 2003.

BRITISH STANDARDS INTERNATIONAL. *OHSAS 18002: occupational health and safety management systems. Guidelines for the implementation of OHSAS 18001*. London, 2000.

BRITISH STANDARDS INTERNATIONAL. *OHSAS 18002: 2000: amendment 1:2002*. Disponível em: emea.bsi-global.com/OHS/Standards/18002Amendment.pdf. Acesso em: 27 nov. 2003.

INSTITUTO ETHOS. Disponível em: www.ethos.org.br. Acesso em: 2004.

INSTITUTO MCKINSEY. *Produtividade no Brasil: a chave do desenvolvimento acelerado*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

LUCA, S. O.; BERNAL, A. J. Integrando a ISO 9001 e a ISO 14001. *Falando de qualidade*, São Paulo, ano 12, n.135, p.26-29, ago. 2003.

MASLOW, A. H. *Motivation and personality*. 2.ed. New York: Harper Row, 1970.

PRADEZ, P. A. J. Uma norma pelo trabalho: é irreversível o uso de certificações para demonstrar compromissos. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, 8 maio 2002.

PRAHALAD C. K. *A riqueza na base da pirâmide*. Porto Alegre: Bookman, 2006.

REGINALD, B. H. Towards an integrated management of safety, health and the environment. In: *Chemical & Process Engineering Centre*, 1999. Disponível em: www.cpec.nus.edu.sg/myweb/newsletter/news10/SHE.html. Acesso em: 21 nov. 2003.

SINDICATO DA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO CIVIL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO – SINDUSCON. *Net*, Rio de Janeiro, dez. 2002. Seção Serviços e Produtos. Disponível em: www.sindusnet.com.br/livre/seguranca.cfm. Acesso em: 2004.

SOCIAL ACCOUNTABILITY INTERNATIONAL. *SAI Guidance 1999*: Guidance document for social accountability 8000. New York, 1999.

SOCIAL ACCOUNTABILITY INTERNATIONAL. *SAI SA 8000*: 2001. Responsabilidade social 8000. New York, 2001. Disponível em: www.cepaa.org/Document%20Center/Standard%20Portuguese.doc. Acesso em: 27 nov. 2003.

SOCIAL ACCOUNTABILITY INTERNATIONAL. *SAI SA 8000*: 2001. Social Accountability 8000. New York, 2001. Disponível em: www.cepaa.org/Document%20Center/2001StdEnglishFinal.doc. Acesso em: 27 nov. 2003.

Artigo recebido em 14.08.2006. Aprovado em 07.10.2006.