

Fatores críticos para a implementação da Norma OHSAS 18001

Critical factors for the implementation of Standard OHSAS 18001

Maria Cristina dos Santos MOREIRA [1](#); Diego Augusto de Jesus PACHECO [2](#)

Recibido:01/08/16 • Aprobado: 15/08/2016

Conteúdo

- [1. Introdução](#)
 - [2. Gestão de Segurança e Saúde no Trabalho - SST](#)
 - [3. Metodologia](#)
 - [4. Análise e discussão dos resultados](#)
 - [5. Considerações finais](#)
- [Referências](#)
- [Apêndice A - Roteiro de pesquisa](#)

RESUMO:

Cada vez mais as organizações precisam evidenciar aos seus stakeholders que suas políticas de gestão empresarial vão além do simples cumprimento de requisitos legais básicos e, para isso, adotam ações que elucidem um compromisso com outros valores percebidos pelo mercado. Este movimento tem levado muitas à adoção da gestão de segurança e saúde do trabalho conforme o padrão internacional OHSAS 18001. A referida norma possui dezenove requisitos implementáveis, é compatível com outras normas, como a ISO 9001 e ISO 14001, e a sua aplicação eficaz resulta em vários benefícios para as empresas que o adotam, entre eles a melhoria da imagem da empresa no mercado. O objetivo da pesquisa foi investigar quais requisitos da norma supracitada são críticos para o processo de implementação e o grau de complexidade no processo de implementação de cada um deles. Para tanto, com base na literatura, foram conduzidos seis estudos de caso com gestores responsáveis pelo sistema de gestão da Segurança e Saúde do Trabalho de seis empresas certificadas na OHSAS 18001 que atuam no Rio Grande do Sul. Como resultado obteve-se uma classificação da complexidade de cada requisito normativo e pode-se identificar também, a percepção dos mesmos quanto ao volume de documentos, treinamentos, de investimento financeiro e ainda outros fatores internos da organização que influenciam no êxito da implementação da OHSAS 18001.

Palavras-chave: OHSAS 18001; Sistemas de Gestão; Segurança e Saúde do Trabalho.

ABSTRACT:

The organizations need to demonstrate more and more to its stakeholders that its policies of business management go beyond mere compliance with basic legal requirements and, thus, take actions that enlighten its commitment with other values perceived by the market. This movement has led many to the implementation of safety management and occupational health as the international standard OHSAS 18001. The referred standard has nineteen implementable requirements, is compatible with other standards such as ISO 9001 and ISO 14001, and its effective implementation results in innumerable benefits for the businesses that implement it, including the improvement of the company image in the market. The research goal was to investigate which requirements the above norm are critical to the implementation process and the degree of complexity in the implementation of each one of them. To do so, a literature review and a case study with interviews with the managers responsible for the Occupational Health and Safety system management of six OHSAS 18001 certified companies operating in Rio Grande do Sul was performed. As a result a classification of the complexity of each regulatory requirement was obtained and the perception as to the volume of documents, training, financial investment, and still other internal organization factors that influence the successful implementation of OHSAS 18001 could also be identified.

Key-words: OHSAS 18001; Management Systems; Occupational Health and Safety.

1. Introdução

Buscando diferenciar-se em um mercado cada vez mais competitivo, as organizações têm percebido que os seus resultados em segurança e saúde do trabalho vão além de uma obrigação legal e social. Isso ocorre porque os fatores de saúde e segurança refletem na produtividade, imagem e reputação percebidas pelos clientes e pela sociedade. Neste contexto, a aplicação de um sistema de gestão que garanta um desempenho eficaz para prevenir ou minimizar acidentes e doenças ocupacionais na empresa passou a ser de interesse das organizações, o que tem levado a um crescente aumento no número de certificações na norma internacional OHSAS 18001 - Sistemas de Gestão da Segurança e Saúde no Trabalho (ANUÁRIO, 2013).

A OHSAS 18001 especifica um conjunto de requisitos que formam os elementos de um sistema de gestão de Segurança e Saúde do Trabalho (SST) considerado bem sucedido (BUREAU, 2007). Sugere ainda, que tais requisitos podem ser aplicados em qualquer sistema de gestão da SST, sendo que sua profundidade dependerá de fatores como a política de SST da organização, a natureza de suas atividades, os riscos e a complexidade de suas operações. No entanto, acredita-se que alguns destes requisitos possuem maior grau de complexidade de interpretação e atendimento, o que leva muitas empresas a terem o seu planejamento de implementação frustrado.

Partindo das circunstâncias apresentadas anteriormente, este estudo se propõe responder o seguinte problema de pesquisa: Quais são os requisitos críticos para o processo de implementação da norma OHSAS 18001, do ponto de vista dos gestores responsáveis pela mesma em empresas certificadas na norma supracitada, localizadas no Rio Grande do Sul. Por conseguinte, propõe-se também identificar qual o grau de complexidade para implementação de cada requisito da norma OHSAS 18001, quais são críticos em relação a necessidade de investimento financeiro para criar ou adequar os padrões de trabalho, ao investimento necessário em treinamento, ao volume de documentos e registros mínimos que precisam ser criados pela Organização e ainda quais os fatores internos da organização podem influenciar de modo positivo ou negativo o processo de implementação da norma supracitada.

Visto que o processo de implantação requer investimento de tempo, dinheiro e energia por parte das organizações que se propõe a busca-la e que, em qualquer organização, quando se define um planejamento é esperado que o plano traçado fosse cumprido, e que os resultados sejam obtidos, é importante conhecer quais são as dificuldades comuns que podem comprometer o sucesso do planejamento de implementação do padrão OHSAS 18001, pois se sabe que a implementação deste tipo de norma pode ser exaustivo e dificultoso em função de que a norma não traz os procedimentos padrões de aplicação, mas requisitos específicos que podem, e devem ser adaptáveis segundo as características e realidade de cada empresa (CARMO, 2010; GONÇALVES *et. al.*, 2012).

Dessa forma, espera-se com esta análise contribuir com informações que auxiliem a tomada de decisão de gestores que almejam buscar uma certificação de acordo com a norma OHSAS 18001, dando a estes subsídios para avaliar se a implantação está condizente com a realidade da empresa e dimensionar melhor o tempo e os esforços necessários para que a mesma se concretize. Para tanto, posto o problema acima, esta pesquisa tem objetivo exploratório e desenvolveu as modalidades de pesquisa bibliográfica e de campo com estudo de casos múltiplos aplicada em seis empresas. No capítulo 2 a seguir, são apresentados os resultados da pesquisa bibliográfica no qual buscou identificar as hipóteses de quais os prováveis requisitos críticos da norma OHSAS 18001 para implantação. Posteriormente, no capítulo 3 descreveu-se o método científico utilizado e, no capítulo 4, estão apresentados os resultados obtidos após confrontar os estudos anteriores com os obtidos através desta pesquisa.

2. Gestão de Segurança e Saúde no Trabalho - SST

Para a OHSAS 18001, segurança e saúde no trabalho são “condições e fatores que afetam ou poderiam afetar a segurança e a saúde de empregados ou de outros trabalhadores [...], visitantes ou qualquer outra pessoa no local de trabalho” e o sistema de gestão da SST é a “parte do sistema de gestão de uma organização, utilizada para desenvolver e implementar sua Política de SST e gerenciar seus riscos de SST” (Bureau, 2007). Já para Weber, (2012, p.35):

[...] a gestão de SST pode ser definida elementarmente pelos aspectos culturais da organização (modo como os empregados, a empresa, os profissionais de SST e o governo abordam a questão da SST), pelo modo como realiza a identificação e controle dos riscos (conteúdos técnicos ou ferramentas utilizadas) e os resultados esperados frente ao estabelecido por leis, normas ou padrões de desempenho específico. (WEBER, 2012, p.35)

Observa-se que a gestão da SST não envolve somente o cumprimento de requisitos legais, mas engloba o efetivo controle sobre os riscos envolvidos nas operações de modo que possa haver o absoluto controle sobre estes de modo sistêmico. Os autores Silva, Daniel e Oliveira (2012, p.160), também falam que o sistema de gestão demonstra a conformidade de ideias e a cultura preventiva da organização, evidenciando que a empresa conduz suas atividades com ética e responsabilidade social. Enfim, possuir um bom desempenho em SST é importante uma vez que gera resultados em várias áreas da empresa, reduz os riscos de acidentes, promove a saúde e a satisfação dos empregados, melhora os resultados operacionais e a imagem da organização, criando novas oportunidades de crescimento (NADAE; OLIVEIRA, 2009; OLIVEIRA, O.; OLIVEIRA, A.; ALMEIDA, 2010, p.481).

2.1. Certificação do sistema de Gestão da SST

Certificação é o processo no qual uma terceira parte acreditada, realiza uma visita na organização interessada, verifica o sistema de gestão implementado, atesta e declara através da emissão de um certificado que a organização auditada está em conformidade com os requisitos especificados por um determinado padrão normativo. As organizações de terceira parte, chamadas de Organismo de Avaliação da Conformidade (OAC) possuem acreditação (reconhecimento formal da confiança na atuação das OAC reconhecido em escala internacional) para realizar as auditorias de certificação (INMETRO, 2014).

Diferente das normas ISO 9001 e ISO 14001, a OHSAS 18001 no Brasil, embora possa ter certificado de conformidade emitido por OAC, estes quando emitidos não são acreditados pelo INMETRO que é o organismo de credenciamento oficial do país (AQUINO, 2003). No entanto, poderá ser acreditado por outros organismos internacionais ou receber o título apenas de declaração de conformidade. Certificar ou não, é uma opção da empresa, porém fazê-lo corrobora em externar aos *stakeholders* que o seu sistema de gestão de SST tem credibilidade. Segundo Gordono *et. al.* (2012) “a implantação da OHSAS 18001 retrata a preocupação com a integridade física dos colaboradores e parceiros”. Para Machado, Silva e Quelhas (2010, p.3) “possuir um sistema de gestão certificado no mercado atual, é quase um pré-requisito para empresas que buscam expandir operações no seu próprio país [...] e em mercados externos”.

Entre as vantagens da certificação, destaca-se a melhoria da cultura de segurança, eficiência na redução dos acidentes, dos riscos, da satisfação dos empregados pela promoção e garantia de um ambiente de trabalho seguro, melhor reputação no gerenciamento da SST e consequente melhoria da imagem da organização (MATIAS, 2013, p.31; ROMANO, 2006, p.35). No entanto, após a conquista da primeira certificação, passa-se a receber auditorias de manutenção periódicas de manutenção e de recertificação.

2.2. A Norma OHSAS 18001 e seus requisitos

A OHSAS 18001 é uma norma da Série de Avaliação da Segurança e Saúde Ocupacional, *Occupational Health and Safety Assessment Series* (OHSAS) e fornece “os requisitos para um sistema de gestão da SST, para permitir a uma organização controlar seus riscos de acidentes e doenças ocupacionais e melhorar seu desempenho [...]” (Bureau, 2007). Esta norma padrão foi desenvolvida por uma série de organismos internacionais, em um esforço conjunto de responder à urgente demanda generalizada por uma norma para sistemas de gestão da SST, em que as organizações pudessem ser avaliadas e certificadas (BUREAU, 2007). Assim, a Figura 1 – Modelo de Sistema de Gestão da SST a seguir ilustra a estrutura do modelo de gestão proposto pela OHSAS 18001.



Figura 1 – Modelo de sistema de gestão da SST
Fonte: OHSAS 18001 - Sistemas de Gestão da Segurança e Saúde no Trabalho

Tal sistema contém os elementos centrais para o gerenciamento dos riscos de SST, dos requisitos legais associados aos negócios, processos e atividades da empresa e pode ser aplicado a qualquer atividade industrial ou de serviços (CONDE, 2003). Para Weber (2012, p.102) a Figura 1 “ilustra um espiral ascendente em que as políticas de SST, equivalente a cultura, definem os programas que demandam implementação e posterior checagem para tomar ações de melhorias”. Ainda, a estrutura do sistema de gestão proposto pela OHSAS 18001 é idêntica ao da ISO 14001, porém, a ênfase da OHSAS 18001 são os processos internos da organização relacionados a SST, enquanto que a ISO 14001 é focado nos impactos ambientais que possam gerar efeitos externos a organização (CONDE, 2003).

Assim sendo, é apresentada a seguir uma síntese dos principais requisitos da norma OHSAS 18001:

2.2.1. Elemento 4.1 - Requisitos Gerais

O intento deste item é de observar que todos os demais elementos apresentados na sequência, precisam ser estabelecidos e mantidos pela organização bem como o escopo do sistema de gestão deve ser definido e documentado (BUREAU, 2007).

2.2.2. Elemento 4.2 - Política de SST

Exige que seja documentada, implementada e mantida uma Política de SST que estabeleça os valores da organização com relação à SST e de onde desdobrem os objetivos, metas e planos de ação a serem gerenciados (BUREAU, 2007). O desafio deste requisito é a disseminação da política por todos os níveis da organização em uma linguagem adequada para cada um dos públicos internos (GONÇALVES *et. al.*, 2012, p.07). Conde (2003, p.57) sugere que, após definida, a política seja divulgada em toda a empresa através de quadros, murais, descansos de tela, treinamentos, teatros e outros recursos internos. Tais ações são importantes uma vez que a ampla disseminação auxilia para que os empregados possam assimilar o seu conteúdo e associem aos objetivos e metas relacionados às suas atividades diárias.

2.2.3. Elemento 4.3 - Planejamento

Contempla os subitens 4.3.1 Identificação de perigos, avaliação de riscos e determinação de controle, 4.3.2 Requisitos legais e outros e 4.3.3 Objetivos e Programa(s). O requisito 4.3.1 exige a identificação contínua de perigos, a avaliação de riscos, a implementação das medidas de controle e o monitoramento de tais ações para garantir que sejam implementadas no prazo e sejam eficazes (BUREAU, 2007).

O levantamento de perigos e riscos de acordo com Gonçalves *et. al.* (2012, p.07), “deve ser objeto de total atenção, pois a partir dos resultados obtidos serão definidos os programas e objetivos”. Ainda, os controles estabelecidos a partir de tal levantamento, serão determinantes na redução dos riscos. Berkenbrock e Bassani (2010, p.54) ressaltam que “o trabalho de gestão para diminuir o número de perigos e riscos requer grande organização e determinação”.

O requisito 4.3.2 exige que a empresa esteja constantemente atualizada com relação aos requisitos legais aplicáveis a sua atividade e garanta o pleno atendimento aos mesmos, comunicando as legislações a seus empregados e partes interessadas relevantes (AQUINO, 2003, p.66; BUREAU, 2007). Para tanto, a empresa precisa estabelecer meios sistematizados de identificar os requisitos legais aplicáveis e entre as práticas mais comuns está à contratação de empresa específica para fazer tal trabalho (GONCALVES *et. al.*, 2012, p.7).

No requisito 4.3.3 a empresa deve definir os seus objetivos, metas e programas compatíveis com a política de SST, que incluam o comprometimento com a melhoria contínua (BUREAU, 2007). Todavia, os objetivos devem ser realistas e alcançáveis, devendo-se focalizar na melhoria contínua do sistema de gestão de SST. Os programas devem viabilizar o cumprimento das metas, deixando claro as responsabilidades, os prazos e os recursos previstos para implementar cada tarefa (MATIAS, 2013, p.61; ROMANO, 2006, p.56).

2.2.4 Elemento 4.4 - Implementação e operação

Contempla os subitens 4.4.1 Recursos, funções, responsabilidades, prestações de contas e autoridades, 4.4.2 Competência, treinamento, conscientização, 4.4.3 Comunicação, participação e consulta, 4.4.4 Documentação, 4.4.5 Controle de documentos, 4.4.6 Controle operacional e 4.4.7 Preparação e Respostas a Emergências.

Destes, destaca-se o 4.4.2, pois o treinamento, a qualificação e a informação são essenciais para garantir o desempenho do sistema de gestão de SST (ARAUJO, G., 2013, p.69). Conforme Bobsin e Lima (2006, p.364) é através dele que levaremos para toda a força de trabalho o conhecimento de SST, para que este passe a ser praticado e se transforme em valor para todos os empregados. Para a OHSAS 18001 todos os empregados devem estar conscientes de suas responsabilidades dentro do sistema de gestão e as pessoas que executem alguma atividade que possa ter impacto sobre o mesmo devem ser competentes com base em educação apropriada, treinamento e/ou experiência (BUREAU, 2007).

Ainda, o requisito 4.4.6 define que a organização deve possuir procedimentos para controle dos riscos de suas operações, atividades, bens, equipamentos, serviços e ainda os projetos, de forma a eliminar ou reduzir os riscos de SST na sua fonte (BUREAU, 2007). Gonçalves *et. al.* (2012, p.09) destaca algumas das situações em que deve haver controles operacionais, entre eles: "manutenção preventiva, atuação junto a fornecedores e terceiros ou visitantes, (...) dispositivos de proteção coletiva ou individual". Para atender a este requisito, a organização precisa ter controle de todos os riscos e das medidas para atendimento aos requisitos legais aplicáveis a organização.

Dentro do elemento Implementação e Operação, o 4.4.7 requer planos e procedimentos escritos para atender as situações de emergência e simulados (BUREAU, 2007). Gonçalves *et. al.*, (2012, p.09) propõe incluir na planilha de identificação de perigos, um filtro específico para situações de emergência, com o objetivo de identificar todos os possíveis cenários de emergência na organização. Também devem ser previstos os meios para atendimento como equipamentos, equipe de emergência capacitada e o treinamento dos empregados em geral (ROMANO, 2006, p.63).

Os requisitos 4.4.4 e 4.4.5 pedem que a organização elabore um conjunto de documentação suficiente e atualizado para assegurar a compreensão adequada dos elementos do sistema de gestão e que tenha controle de todos os documentos e dados de acordo com a sua vigência (BUREAU, 2007; GONÇALVES *et. al.*, 2012, p.08; RICHERS, 2009, p.37).

O requisito 4.4.1 exige que a organização defina um responsável pelo sistema de gestão da SST e as funções do pessoal que gerencia, desempenha e verifica atividades que possui efeito sobre os riscos de SST. A responsabilidade é da alta administração da empresa que, no entanto, poderá nomear um membro e lhe dar autoridade para representá-los junto ao sistema de gestão (BUREAU, 2007). Mesmo assim, para Matias (2013, p.64) a responsabilidade final da segurança e saúde do trabalho e do sistema de gestão da SST, deve ser da gestão de topo que deve demonstrar seu envolvimento com o sistema.

Por ultimo, o requisito 4.4.3 exige que a organização assegure que as informações pertinentes de SST são comunicadas aos empregados e a outras partes interessadas. Os empregados devem estar envolvidos no desenvolvimento e análise crítica das políticas e procedimentos para gestão dos riscos, ser consultados sobre mudanças que possam afetar a SST e informados sobre quem são os seus representantes (AQUINO, 2003, p.67).

2.2.5. Elemento 4.5 - Verificação

Composto pelos subitens 4.5.1 Monitoramento e Medição do Desempenho, 4.5.2 Avaliação do Atendimento a requisitos legais e outros, 4.5.3 Acidentes, incidentes, não conformidades e ações corretivas e preventivas, 4.5.4 Controle de Registros e 4.5.5 Auditoria Interna. O requisito 4.5.1 trata do controle do desempenho do sistema de gestão da SST frente aos objetivos e metas definidos pela organização e a conformidade com a Política de SST. O 4.5.2 trata sobre a necessidade da empresa estabelecer meios sistematizados e a periodicidade adequada para monitorar o atendimento a todos os requisitos legais e outros aplicáveis a organização. Sendo que este monitoramento é comumente feito durante as inspeções de segurança, auditorias internas e, em alguns casos, através de consultoria especializada (LIMA, 2011, p.60).

O 4.5.3 requer a elaboração de procedimentos para registrar e investigar incidentes e não conformidades de modo a prevenir a sua repetição (ARAUJO, N. 2002, p.165; GONÇALVES *et. al.*, 2012, p.09). Quanto ao monitoramento e medição do desempenho organizacional, requerido pela norma, para Gonçalves *et. al.* (2012, p.09) significa aplicar indicadores operacionais, de gestão e gerenciais para avaliar o desempenho das principais condições de trabalho, com o objetivo de definir estratégias para identificar e solucionar problemas. O requisito 4.5.4 define que, havendo necessidade de evidências do atendimento de um requisito, é necessário a geração de um registro formal para comprovar o atendimento ao mesmo. Os prazos de retenção precisam ser definidos de acordo com tipo de registro e o armazenamento deve ser em local seguro que garanta a sua pronta recuperação (ARAUJO, N., 2002, p.164).

O último requisito pertencente ao elemento Verificação e Ação Corretiva é o 4.5.5 que demanda um programa e procedimentos para auditorias periódicas do Sistema de Gestão da SST, para avaliar se o sistema está devidamente implementado e mantido de modo eficaz (BUREAU, 2007). Caso a empresa opte por usar auditores internos é importante assegurar a imparcialidade dos resultados, com o objetivo de verificar se o sistema está devidamente implementado (Matias, 2013, p.130). Por isso, Araujo, N. (2002, p.165) recomenda que "as pessoas responsáveis pela auditoria devem estar em posição que lhes permita agir de forma imparcial e objetiva".

2.2.6. Elemento 4.6 Análise Crítica pela Direção

O requisito 4.6 compõe o último elemento do sistema de gestão de SST e busca garantir a eficácia e o contínuo alinhamento do sistema de gestão com os objetivos e a Política de SST estabelecidos. A análise crítica deve ser realizada através de uma reunião, no mínimo anual onde devem ser discutidos, entre outros, a política de SST e buscar uma visão de futuro no sentido de atingir objetivos e de melhorar continuamente o sistema de gestão de SST (GONÇALVES *et. al.*, p. 10; RICHERS, 2009, p.43). Portanto, a reunião deve ser bem preparada, com informações suficientes para dar a direção da empresa uma visão clara da atual situação do sistema de gestão, bem como permitir visualizar as tendências, usando para tal, resultado de indicadores, de auditorias internas e externas, entre outras entradas requeridas pela OHSAS 18001.

2.3. Resultados da aplicação da Norma OSHAS

De acordo com Romano (2006, p.106):

[...] a adoção de um sistema de gestão traz consigo a definição clara do que se pretende atingir, e de como viabilizar a transformação destes objetivos, inicialmente intangíveis, em ações mensuradas por indicadores que balizem a real obtenção da melhoria contínua. (ROMANO, 2006, p.106)

Seguramente, todos que buscam a implementação de um sistema de gestão de SST dentro de um padrão normativo esperam como resultado melhorar ou manter bom o seu desempenho. Mas, como podemos ver nos estudos citados a seguir, alguns outros aprendizados acompanham o processo de implementação da OHSAS 18001. Gonçalves *et. al.* (2012) aplicou um estudo de caso em uma metalúrgica e identificou algumas situações que são necessárias para que o processo seja menos difícil e destacou “a necessidade de delimitar a autonomia e responsabilidade do multiplicador e a definição da abrangência da autoridade da equipe”. O autor sugere também que a empresa deve “desenvolver, logo no início da implementação, campanhas de sensibilização a todos os colaboradores de forma a permitir a adequada participação e cooperação”.

Em outro estudo aplicado por Weber (2012) em uma empresa petroquímica, o autor verificou que a gestão de negócio era bastante complexa e tinha reflexos diretos na gestão de SST. Exemplo disso era a prática da interdependência dos empregados que preconiza o cuidar de si, mas cuidar do outro também, sendo esta condição considerada uma das mais importantes para se alcançar a excelência na gestão de SST. Weber (2012) pode perceber que o modelo de gestão de SST ali implementado era bastante diferente da maioria dos sistemas de gestão que apenas atendem exigências legais, pois o modelo adotado estabelece a segurança de processos como sua base e visa a excelência na gestão de SST.

Semelhante ao que observou Lima (2011) após realizar um estudo de caso em uma empresa siderúrgica de que o sistema de gestão de SST da empresa era integrado com a gestão do negócio da organização, e os gestores eram responsáveis pela aplicação das ferramentas para prevenção de acidentes como preconizado na Política de SST. Romano (2006) realizou um estudo em uma empresa de galvanoplastia e percebeu que o fato da mesma já possuir certificação na ISO 9001, e por isso, já ter elaborado diversos procedimentos escritos, foi um facilitador no processo de implementação da OHSAS 18001, mas alguns aspectos não haviam sido levantados nos programas existentes e constituíram dificuldades na formulação do modelo proposto. Romano (2006) também observou dificuldade na mudança da cultura organizacional atingir todos os níveis da hierarquia e a necessidade da empresa possuir uma equipe multifuncional com conhecimento em todas as legislações específicas de SST.

Logo, percebe-se que a implantação de um Sistema de Gestão de SST verdadeiramente é uma tarefa complexa, mas também pode trazer resultados positivos para a organização. Para o seu sucesso é fundamental que haja um planejamento estratégico e financeiro adequado, investimentos em treinamentos, contratação de profissionais capacitados e comprometimento dos empregados com relação ao sistema de segurança e saúde da empresa (OLIVEIRA, A.; OLIVEIRA, O., 2008).

3. Metodologia

Este estudo é de natureza aplicada visto que foi realizado em seis empresas e a abordagem é qualitativa porque a maioria das informações obtidas não será quantificável. Para Marconi e Lakatos (2009, p.269) a abordagem qualitativa preocupa-se em analisar e interpretar os aspectos mais profundos, de forma mais detalhada, descrevendo a complexidade do comportamento humano. Quanto aos objetivos a pesquisa é exploratória, tendo como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, proporcionando uma visão geral de um determinado fato (GIL, 2010, p.27). Por meio dela, investigou-se o ponto de vista dos gestores responsáveis pelo processo de implantação da norma OHSAS 18001 quanto ao grau de complexidade da criação de um sistema de gestão da SST dentro deste padrão normativo.

O método de investigação é bibliográfico, pois reúne conhecimentos de diferentes obras com a finalidade de orientar o leitor a um determinado assunto gerando conhecimento (FACHIN, 2006, p.120). Para tal, foram consultados referenciais teóricos relacionados ao tema de interesse deste estudo em publicações efetuadas em livros, revistas, periódicos, anais de eventos e sites. Posteriormente, aplicou-se o método de estudo de casos múltiplos pois, conforme Yin (2001, p.21) com ele é possível investigar um tema preservando as características holísticas e significativas das situações da vida real. O estudo de casos múltiplos tem, por um lado, a vantagem de gerar provas mais convincentes e mais robustas e, por outro, a desvantagem de exigir mais tempo recursos (YIN, 2001, p.68).

A escolha das empresas foi por uma amostra intencional, de acordo com a relevância para o assunto tratado nesta pesquisa. Segundo Yin (2001, p.44-48) a definição da(s) unidade(s) de análise relaciona-se “à maneira como as questões iniciais da pesquisa foram definidas” com a qual se tem uma estimativa do nível de certeza e incerteza sobre “padrões homogêneos ou heterogêneos de comportamento”.

Assim sendo, as unidades de análise escolhidas foram as empresas apresentadas a seguir na Figura 2 – Listagem dos Entrevistados & Empresas, todas instaladas no Rio Grande do Sul e com sistema de gestão implementado de acordo com a OHSAS 18001, nas quais foi replicado este estudo com igual teor (YIN, 2001, p.64).

Entrevistados	Segmento Empresarial	Sistemas de Gestão implementados	Organismo certificador	Ano da certificação
E-A	Manutenção Industrial	ISO 9001, ISO 14001 OHSAS 18001	BVQI	2003
E-B	Limpeza Industrial	ISO 9001, ISO 14001 OHSAS 18001	BVQI	2009
E-C	Serviços Industriais	ISO 9001, SA 8000, OHSAS 18001	BSI	2007
E-D	Alimentício	ISO 9001, ISO 14001 OHSAS 18001	BVQI	2003
E-E	Fertilizantes	ISO 9001, ISO 14001 OHSAS 18001	DNV	2007
E-F	Consultoria	Empresa que atua em auditorias, inspeções de segurança e requisitos normativos apoiando na manutenção ou implementação de Sistemas de Gestão da Qualidade, Meio Ambiente, Saúde e Segurança e Responsabilidade Social.		

Figura 2 – Listagem dos Entrevistados & Empresas
Fonte: Autor (2014).

Os dados foram coletados por meio de entrevistas, limitando-se a avaliar o ponto de vista do principal responsável pela implementação dentro de cada organização, utilizando como apoio um questionário semi estruturado, mas focalizado, apresentado no Apêndice A – Roteiro de Pesquisa. Para Marconi e Lakatos (2009, p.279) pesquisa semi estruturada “é quando o entrevistador tem liberdade para desenvolver cada situação em qualquer direção que considere adequada”. E ainda, segundo este mesmo autor, pesquisa focalizada “é quando há um roteiro de tópicos relativos ao problema a ser estudado e o entrevistador tem liberdade de fazer as perguntas que quiser”.

Para verificação da qualidade dos dados obtidos com a aplicação do questionário e da contribuição dos mesmos em atender os objetivos de pesquisa, foi realizado um teste-piloto. As fontes de informações utilizadas na pesquisa foram entrevistas e os dados provenientes das mesmas foram registrados com um gravador, o que permitiu uma análise posterior das informações de forma mais precisa. A duração média das entrevistas foi de 35 minutos por empresa. Para a escolha dos entrevistados, observou-se a função desempenhada por eles e, preferencialmente, o respondente foi o responsável pelo sistema de gestão de SST da empresa.

A última etapa contemplou a análise de dados das entrevistas, onde foram aplicadas as etapas de pré análise, análise, tratamento e interpretação dos resultados (BARDIN, 2006, p.38). Os dados coletados foram agrupados por similaridade e preocupou-se em identificar as principais ideias obtidas como resposta ao questionário e averiguar onde as mesmas eram convergentes ou divergentes.

4. Análise e discussão dos resultados

Neste capítulo são apresentados os resultados da aplicação da pesquisa e a análise dos dados obtidos. Na Figura 3 - Criticidade de Implementação dos Requisitos da OHSAS 18001 está à síntese das respostas obtidas para cada um dos requisitos. Já os dados qualitativos apresentados na seção quatro-um, devido à abrangência do assunto, referem-se somente aos requisitos em que mais de 80% dos respondentes opinaram como Difícil ou Muito difícil, uma vez que o objetivo desta pesquisa é identificar os requisitos críticos no processo de implementação da norma OHSAS 18001. Assim sendo, os resultados obtidos foram separados em três grupos, conforme a seguir:

4.1. Grau de complexidade por requisito da OHSAS 18001

Este primeiro grupo de respostas traz a opinião dos entrevistados quanto ao grau de complexidade para implementação dos requisitos da OHSAS 18001, considerando uma escala variável entre: Muito Fácil; Fácil; Mais ou Menos; Difícil e Muito Difícil. Sendo o resultado obtido, o seguinte:

Entrevistados	4.2					4.3.1					4.3.2					4.3.3									
	Política de SST					Identificação de perigos,					Requisitos legais e outros					Objetivos e Programa(s)									
	Muito Fácil	Fácil	Intermediária	Difícil	Muito Difícil	Muito Fácil	Fácil	Intermediária	Difícil	Muito Difícil	Muito Fácil	Fácil	Intermediária	Difícil	Muito Difícil	Muito Fácil	Fácil	Intermediária	Difícil	Muito Difícil					
E-A				X					X					X				X							
E-B		X							X						X			X							
E-C	X								X						X			X							
E-D		X							X					X				X							
E-E		X						X					X						X						
E-F		X								X				X			X								
TOTAL	83,3%	0%	16,7%	0%	16,7%	83,3%	0%	16,7%	83,3%	0%	16,7%	83,3%	16,7%	16,7%	16,7%	16,7%	16,7%	16,7%	16,7%	16,7%					
Entrevistados	4.4.1					4.4.2					4.4.3					4.4.4 / 4.4.5									
	Recursos, funções,					Competência, treinamento,					Comunicação, participação e					Documentação / Controle de									
	Muito Fácil	Fácil	Intermediária	Difícil	Muito Difícil	Muito Fácil	Fácil	Intermediária	Difícil	Muito Difícil	Muito Fácil	Fácil	Intermediária	Difícil	Muito Difícil	Muito Fácil	Fácil	Intermediária	Difícil	Muito Difícil					
E-A		X				X							X			X									
E-B		X							X				X			X									
E-C				X			X						X				X								
E-D			X				X				X					X									
E-E		X					X					X				X									
E-F			X				X						X			X									
TOTAL	50%	33,3%	16,7%	16,7%	66,7%	16,7%	66,7%	16,7%	16,7%	16,7%	50%	33,3%	83,3%	16,7%	0%	83,3%	16,7%	0%	0%	0%					
Entrevistados	4.4.6					4.4.7					4.5.1					4.5.2									
	Controle operacional					Preparação e Respostas a					Monitoramento e Medição do					Aval. do Atendimento a									
	Muito Fácil	Fácil	Intermediária	Difícil	Muito Difícil	Muito Fácil	Fácil	Intermediária	Difícil	Muito Difícil	Muito Fácil	Fácil	Intermediária	Difícil	Muito Difícil	Muito Fácil	Fácil	Intermediária	Difícil	Muito Difícil					
E-A			X			X						X							X						
E-B		X				X					X								X						
E-C				X			X						X							X					
E-D				X			X					X							X						
E-E			X				X					X					X								
E-F				X			X					X							X						
TOTAL	16,7%	16,7%	66,7%	33,3%	66,7%	0%	16,7%	66,7%	16,7%	0%	16,7%	66,7%	16,7%	0%	16,7%	0%	16,7%	83,3%	83,3%	83,3%					
Entrevistados	4.5.3.1					4.5.3.2					4.5.4					4.5.5					4.6				
	Investigação de Incidente					Não conformidade, ação					Controle de Registros					Auditoria interna					Análise Crítica pela Direção				
	Muito Fácil	Fácil	Intermediária	Difícil	Muito Difícil	Muito Fácil	Fácil	Intermediária	Difícil	Muito Difícil	Muito Fácil	Fácil	Intermediária	Difícil	Muito Difícil	Muito Fácil	Fácil	Intermediária	Difícil	Muito Difícil	Muito Fácil	Fácil	Intermediária	Difícil	Muito Difícil
E-A			X				X			X							X						X		
E-B		X					X			X							X				X				
E-C			X				X			X							X					X			
E-D			X				X			X							X				X				
E-E			X				X			X							X				X				
E-F			X				X			X							X				X				
TOTAL	16,7%	66,7%	50%	0%	50%	50%	50%	50%	50%	0%	66,7%	33,3%	0%	33,3%	50%	16,7%	16,7%	16,7%	16,7%	16,7%	16,7%	16,7%	16,7%	16,7%	

Figura 3 – Criticidade de Implementação dos Requisitos da OHSAS 18001
Fonte: Autor (2014).

Como se observa na Figura 3, destacaram-se como Difícil ou Muito Difícil na opinião dos entrevistados os requisitos: 4.3.1, 4.3.2 e 4.5.2. A análise qualitativa dos resultados das entrevistas e do conteúdo das respostas está detalhada a seguir:

4.1.1. Resultados do requisito 4.3.1 - Identificação de perigos, avaliação de riscos e determinação de controle

Apontado pela maioria dos entrevistados como difícil ou muito difícil. As principais dificuldades relatadas são relacionadas a elaboração das planilhas de perigos e riscos pois, conforme E-A: “[...] houveram erros de identificação porque não se tinha os controles e os conceitos bem claros. Hoje em dia está mais fácil porque o próprio PPRA já é mais orientado para suprir estas necessidades”.

Para E-B:

Além de ser difícil fazer a identificação, por ser bastante técnica, também é difícil fazer a disseminação das planilhas, fazer o empregado que está lá na outra ponta conhecer e saber naquela atividade em que está, qual é o risco que está exposto (E-B).

E-C acrescenta ainda que estas dificuldades se agravam em função da diversidade de atividades desenvolvidas pela empresa: “É um dos pontos mais difíceis da implementação, pois envolve um grande número de atividades que devem ser

postas em planilhas e analisadas". Também E-D considera o levantamento de perigos e risco trabalhoso e extenso, mas ressalta a sua importância: "O coração do sistema de gestão de SST é o levantamento de perigos e riscos. [...] tem que ser bem feito porque depois ele vai desdobrar todo o resto do seu sistema de gestão". E-F reforça a posição de E-D e conclui também que este é o item mais crítico de toda a implementação e, por isso: "Tem que ser feito com responsabilidade e por equipe qualificada, pois o desenvolvimento de todo o sistema de gestão depende da qualidade deste levantamento".

4.1.2. Resultados do requisito 4.3.2 - Requisitos legais e outros

Apontado pela maioria como difícil ou muito difícil. Entre os motivos está a falta de conhecimento interno sobre o assunto e conforme E-A: "Havia uma deficiência de acesso a estes dados no momento de você estabelecer quais os requisitos legais no âmbito Federal, Estadual e Municipal". Conforme E-B, em função do nível de profundidade que chega a exigência do requisito e, devido ao número de contratos no caso da prestação de serviços, o levantamento tem que ser a nível Brasil: "A consultoria te ajuda a identificar e auditar, mas a legislação aplicável é imensa e, mesmo com a consultoria, [...] a análise e a implementação é com você (empresa)."

E-C acrescenta ainda que, mesmo com a ajuda de consultoria externa, a identificação e a definição de como atender a legislação foram muito difíceis, pois a consultoria não chega a este nível de análise:

Normalmente a consultoria fornece o levantamento baseado em um *check list* previamente preenchido, mas ele sozinho não consegue garantir que a legislação aplicável a empresa será fornecida. Sempre temos que revisar o conteúdo que a consultoria envia (E-C).

Além disso, E-D fala que a legislação brasileira muda muito e foi bastante difícil conseguir organizar um método de trabalho interno para acompanhar estas mudanças: "O Brasil cria legislação todos os dias e achar o tempo certo para fazer a atualização dentro também de um prazo que conseguíssemos administrar, foi bastante complicado".

4.1.3. Resultados do requisito 4.5.2 Avaliação do atendimento a requisitos legais e outros

A maioria dos entrevistados classificou a implementação deste requisito como difícil ou muito difícil: "Talvez pela falta de entendimento dos conceitos", diz E-A. Acrescenta ainda que: "É difícil também achar o método certo de fazer os controles, que atenda a norma, as informações de entrada para as reuniões de análise crítica e também sirva para a empresa". E-B afirma que corroboram também para este grau de dificuldade, a falta de pessoas preparadas dentro da empresa para fazer as auditorias de verificação do atendimento legal: "O maior custo direto foi com o pagamento de auditorias externas e com o atendimento das legislações propriamente ditas, porque não tinha alguém preparado dentro da empresa para fazê-las". Entretanto, acrescenta ainda que: "A consultoria faz a identificação, mas tem que ler, ver se realmente se aplica. Aí começa o trabalho interno que a consultoria não faz".

Conforme E-C: "[...] é difícil fazer o monitoramento do atendimento legal. O volume de legislações aplicáveis a nossa área é muito grande e aí tem que verificar item a item a lista gigante de legislações aplicáveis em todos os contratos[...]". E-D complementa ainda, dizendo que: "[...] monitorar a vasta relação de requisitos legais aplicáveis em nossos contratos e encontrar a ferramenta de gestão que tivéssemos braço para executar e que atendesse o requisito normativo foi bem complicado". O caminho encontrado foi trabalhar semestralmente através de auditorias de requisitos realizado pelo SESMT.

Logo, observa-se que alguns requisitos normativos apresentam um maior grau de dificuldade de interpretação e atendimento. Os de maior destaque foram requisitos 4.3.1, 4.3.2 e 4.5.2, em função da exigência de conhecimentos específicos para suportar a implementação e, na ausência de capital intelectual interno, a empresa fica vulnerável a dependência de uma consultoria externa para atendimento do requisito.

4.2. Fatores críticos quanto ao volume de documentos e registros

Para atender a um dos objetivos delineados na pesquisa, neste segundo grupo está a opinião dos entrevistados quanto a existência de requisitos críticos em função do volume de documentos e registros mínimos que precisam ser criados em decorrência da implementação da OHSAS 18001. Conforme pode ser verificado na Figura 4 – Requisitos Críticos por Volume de documentos e registros apresentado a seguir, a maioria dos entrevistados concorda que houve um aumento no volume de documentos e registros em paralelo ao processo de implementação da OHSAS 18001.

Entrevistados	Discordo totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo totalmente
E-A		X			
E-B				X	
E-C				X	
E-D				X	
E-E		X			
E-F				X	

TOTAL	33,3%	0%	66,7%
--------------	--------------	-----------	--------------

Figura 4 – Requisitos Críticos por Volume de Documentos e Registros
Fonte: Autor (2014).

Segundo E-A:

Com certeza aumenta o volume de documentos e registros. Alguns processos que não eram documentados, agora passam a ser. Não tinha evidência, então passa a criar um formulário para ter a evidência, e assim começa-se a criar procedimentos e em cima disso, registros [...]. (EA)

Para E-C, o atendimento aos requisitos legais é o principal responsável porque: "O volume de documentos envolve principalmente as evidências para atender requisito legal". Outro fator contribuinte, segundo E-F é o atendimento ao requisito 4.4.6 Controle Operacional: "[...] porque muitos riscos acabam requerendo um procedimento documentado para garantir o controle"; pois, quanto maior a variedade de riscos, maior o número de documentos e registros relacionados a estes controles (E-D).

Para os que discordam, o principal fator amenizou a geração de documentos físicos é o uso de documentação eletrônica por meio de software específico para a gestão da SST. E-A afirma que "Usou-se bastante o sistema eletrônico desde o início, com modelo de documentação e distribuição eletrônica, o que nos ajudou muito". Entretanto, de um modo geral, conclui-se que os itens 4.3.2 Requisitos legais e outros, 4.5.2 Avaliação do atendimento a requisitos legais e outros e o 4.4.6 Controle Operacional são apontados como os principais responsáveis pela criação de procedimentos e registros documentados.

4.3. Criticidade quanto aos investimentos em treinamento

Neste terceiro grupo de respostas, está a opinião dos entrevistados quando questionados sobre a pergunta relacionada ao objetivo de pesquisa de investigar a existência de requisitos críticos em função do investimento necessário em treinamentos. Nesta aspecto, as opiniões ficaram divergentes, conforme pode ser observado na Figura 5 – Requisitos Críticos por Investimento em Treinamento. Metade dos entrevistados concorda que houve um grande esforço inicial em treinamento e outra metade defende que não há como destacar um requisito porque no planejamento da implementação já são inclusos os custos com treinamento e, na maioria das vezes, faz parte do pacote de consultoria para a implementação.

Entrevistados	Discordo totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo totalmente
E-A				X	
E-B				X	
E-C		X			
E-D		X			
E-E		X			
E-F				X	
TOTAL		50%	0%	50%	

Figura 5 – Requisitos Críticos por Investimento em Treinamento
Fonte: Autor (2014).

Para E-A:

Foi um processo planejado. Quando nasceu a decisão de certificar, já houve um planejamento dos treinamentos necessários, isso demorou uns dois anos e foi feito tudo numa batelada só, então não saberia destacar um em especial, mas houve um esforço grande no processo de implementação. (E-A)

Já para E-B "Toda a parte de treinamento depende tempo, não tem como ser diferente. Especialmente treinar na conscientização da política, no conhecimento das planilhas de perigos e riscos e em alguns procedimentos". E-F acrescenta ainda que: "O monitoramento do atendimento a legislação e a identificação de perigos e danos são os requisitos que mais geram necessidade de treinamento".

A outra metade discorda, pois entende que: "Treinar já era e é parte das rotinas da SST e a maioria dos treinamentos que precisam ser aplicados para a certificação são os treinamentos para atendimento a requisitos legais que já eram aplicados antes mesmo da certificação (E-E). Logo, é possível afirmar que a maioria dos entrevistados concorda que, para ser possível a implementação da norma OHSAS 18001, é necessário um investimento maior em treinamentos. Entre os requisitos que mais envolvem horas/homem de treinamento, destacou-se o 4.2 Política de SST, 4.3.1 Identificação de perigos, avaliação de riscos e determinação de controle, 4.5.2 Avaliação do atendimento a requisitos legais e outros e o 4.4.6 Controle Operacional.

4.4. Criticidade com relação a necessidade de investimento financeiro

Ainda, para se atender ao objetivo de pesquisa de investigar a existência de requisitos críticos em função da necessidade de um maior investimento financeiro, neste quarto grupo de respostas apresentadas na Figura 6 - Requisitos Críticos por Investimento Financeiro está a opinião dos entrevistados com relação ao tema.

Entrevistados	Discordo totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo totalmente
E-A				X	
E-B				X	
E-C		X			
E-D				X	
E-E		X			
E-F				X	
TOTAL		33,3%	0%	66,7%	

Figura 6 – Requisitos Críticos por Investimento Financeiro
Fonte: Autor (2014).

De acordo com E-A, o alto investimento financeiro foi um grande dificultador e é necessário que o planejamento já visualize os sistemas que precisarão ser usados para cumprir os requisitos da norma. Para trabalhar com um sistema de gestão de acordo com o padrão exigido pela OHSAS, é necessário trabalhar com fontes de dados confiáveis, onde seja possível extrair relatórios que atendam os requisitos da norma. Acrescenta ainda que: "É inviável implementar a OHSAS sem pensar num sistema de informação que suporte as demandas, devido ao numero de variáveis que envolve o sistema de gestão e seus controles". Semelhante percepção tem E-C que afirma que: "O planejamento já tem que prever este investimento e o retorno sobre este se paga".

Para E-B, o maior custo foi com a implementação do item relacionado a requisitos legais onde precisou contratar auditorias externas e consultoria, além de um alto custo com treinamento para se chegar à conscientização. "Os custos com campanhas de conscientização foram bastante altos, mas o que mais impacta é o de requisitos legais em função dos custos com consultoria externa periódica", diz E-B. Conforme E-D, o maior custo financeiro ocorre em função do:

[...] monitoramento do Atendimento a Requisitos Legais, sem dúvida. A Segurança do Trabalho envolve o atendimento a muitos requisitos legais que só para atendê-los já precisa de investimento e para a certificação isto tem que estar constantemente atendido. (E-D)

E-F concorda também que o atendimento a legislação aplicável e controle operacional requerido pela OHSAS são os que mais oneram o processo de implementação. Diferente pensamento tem E-E que defende que com relação aos custos que envolvem a certificação, quando a organização decide implantar a norma, já tomou conhecimento do investimento necessário: "Quando a empresa decide pela certificação ela já sabe que terá que investir em todos os sentidos, horas técnicas dedicada a implementação, consultoria, treinamento, softwares".

Portanto, de um modo geral, podemos identificar que a maioria dos entrevistados concorda que, para ser possível a implementação da norma OHSAS 18001, é necessário um investimento financeiro considerável pela organização. Entre os requisitos normativos, destacou-se com relação ao objetivo de pesquisa o 4.3.2 Requisitos legais e outros, 4.4.2 Competência, treinamento, conscientização, 4.5.2 Avaliação do Atendimento a requisitos legais e outros e o 4.4.6 Controle Operacional.

4.4. Fatores internos que afetam o processo de implementação

Por último, buscando responder a um dos objetivos delineados na pesquisa, de investigar quais fatores internos da organização podem influenciar dificultando ou facilitando o processo de implementação da OHSAS 18001, apresenta-se a seguir na Figura 7 – Fatores Internos que Afetam o Processo de Implementação os apontamentos feitos de forma livre pelos entrevistados.

Item	Entrevistados	Fatores Internos
	E-A	Ausência de envolvimento da Alta Direção.
		Ausência de envolvimento da Alta

Fatores internos da organização que podem dificultar o processo de implementação:	E-B	Direção.
	E-C	Resistência a mudanças e falta de ações corretivas eficazes para desvios.
	E-D	Estrutura de pessoal para atender as demandas da nova gestão.
	E-E	Disponibilidade de tempo dos envolvidos e dedicação ao projeto.
	E-F	Resistência a mudanças e ausência de envolvimento da Alta Direção, Levantamento de perigos e riscos de forma displicente.

Figura 7 – Fatores Internos que Afetam o Processo de Implementação
Fonte: Autor (2014).

Entre os fatores apontados, destaca-se como ponto chave o posicionamento da empresa através da alta direção com relação ao interesse na implementação da norma. Na opinião de E-A em função da área de atuação de sua empresa, eles não tiveram este problema porque já tinham a segurança como o topo da pirâmide então: "[...] por isso, não houve influência negativa, devido a própria cultura e busca da empresa pela certificação". Entretanto, ele afirma que o envolvimento da alta direção é fundamental. E-B também compartilha da mesma opinião e ressalta que: "o envolvimento da alta direção define se o processo de implementação será fácil ou difícil." Também E-F afirma que: "A ausência de envolvimento da Alta Direção pode comprometer o êxito do processo de implementação da OHSAS 18001". Ainda foi apontado por E-D a estrutura de pessoal disponível para a implementação, pois, segundo ele "Tem que ter uma equipe para trabalhar com a norma". Além disso, ele afirma que: "A existência ou não de uma cultura de segurança e saúde com uma visão prevencionista irá influenciar diretamente no processo de implementação da norma".

E-C e E-F trazem também a opinião de que outro fator que influencia o processo de implementação da norma é a resistência das pessoas para mudanças na sua forma de trabalho. Além disso, E-C afirma também que é necessário que todas as hierarquias da empresa tomem conhecimento dos requisitos da norma, e atuem constantemente para manter: "Se todos não trabalharem pelo mesmo objetivo, o sistema de gestão não roda e impacta em todos os setores". E-F cita ainda que: "Identificação de Perigos e Danos de forma displicente [...]", seja por resistência, como falamos anteriormente, ou por dificuldade de interpretação do requisito normativo é outro risco ao êxito do processo de implementação.

A seguir, na Figura 8 – Síntese dos Resultados Obtidos segue uma síntese do que observamos como resultado desta pesquisa.

Critérios Analisados	Fatores Críticos Identificados
Requisito 4.3.1	Disponibilidade das informações sobre os riscos; Variedade de processos, atividades e riscos; Capacitação da equipe técnica da SST.
Requisito 4.3.2	Abrangência do negócio da empresa; Qualidade dos serviços de consultoria jurídica; Disponibilidade de capital intelectual interno qualificado na área jurídica; Sistemática de identificação e controle da legislação ajustável a mudanças.
Requisito 4.5.2	Definição de metodologia de avaliação do atendimento legal compatível com a norma e com os processos da empresa; Disponibilidade de capital intelectual interno com habilidade para auditar o atendimento legal.
Volume de documentos e registros	Requisito 4.3.2; Requisito 4.5.2 e Requisito 4.4.6.
Volume de Treinamentos	Requisito 4.2; Requisito 4.3.1; Requisito 4.5.2 e Requisito 4.4.6.
Investimento Financeiro	Requisito 4.3.2; Requisito 4.4.2, Requisito 4.5.2 e Requisito 4.4.6.

Fatores internos	Envolvimento da Alta Direção; Resistência a mudanças; Estrutura de pessoal envolvida no projeto; Disponibilidade de tempo e dedicação ao projeto.
------------------	--

Figura 8 - Síntese dos Resultados Obtidos
Fonte: Autor (2014).

Logo, verifica-se que, embora sejam muitos os desafios das empresas que decidem implementar um sistema de gestão da SST de acordo com o padrão da OHSAS 18001, o maior grau de complexidade está relacionado principalmente aos três requisitos normativos apresentados na Figura 8. Ainda, identificou-se que o aumento do volume de documentos e registros utilizados da empresa tende a aumentar com o processo de implementação, bem como o volume de treinamentos a executar. Outro aspecto relacionado com a implementação da OHSAS 18001 é a necessidade da empresa estar disposta a investir financeiramente na implementação e a alta administração da mesma dar suporte, estrutura e envolver-se efetivamente no processo de implementação.

Ao comparar estes resultados com outros estudos, observa-se que a complexidade no atendimento do requisito 4.3.1 está relacionada ao fato de ser bastante trabalhoso, em função do que afirmou Berkenbrock e Bassani (2010) de que o mesmo tem o objetivo de reduzir os riscos, mas também porque é partir dos resultados deste levantamento que serão definidos os programas e objetivos como foi colocado por Gonçalves *et. al.* (2012).

Observando as informações coletadas, a complexidade do requisito 4.3.2 vai de encontro ao que orienta Aquino (2003) em sua pesquisa, pois está relacionada a exigência da empresa estar constantemente atualizada quanto aos requisitos legais e outros aplicáveis a sua atividade. Ainda, alinhado ao que sugeriu Gonçalves (2012), todos os entrevistados optaram por contratar empresa especializada para fazer este trabalho. Semelhante necessidade está relacionada com o atendimento do requisito 4.5.2 onde, para o monitoramento do atendimento legal, muitos utilizam as inspeções de segurança e, em alguns casos, optam por consultoria especializada como indica Lima (2011).

A criticidade relacionada ao volume de documentos e registros é condizente com que colocou Richers (2009) de que é necessária a elaboração de documentação suficiente para assegurar a compreensão adequada dos elementos do sistema de gestão. Já a criticidade relacionada ao volume de treinamentos justifica-se, conforme afirma Araujo (2013), porque o treinamento é um dos elementos essenciais para garantir o desempenho do sistema de gestão da SST. Gordon (2012) pesquisou que alguns gestores criticavam o alto custo de implementação e, neste estudo, verificou-se que realmente há necessidade de investimento financeiro significativo para a implementação ocorra. Ainda, os fatores internos que influenciam no êxito da implementação assemelham-se aos apontados por autores como Gonçalves, *et. al.* (2012) que destaca a importância do envolvimento da alta direção, Romano (2006) que fala da necessidade estrutura de pessoal com conhecimentos específicos e ainda Cunha e Lima (2006) que, além destes, destacam o envolvimento da alta Direção entre os principais fatores.

Diante de tais resultados, torna-se necessário que, ao elaborar o planejamento do projeto de implementação de um sistema de gestão da SST baseado na OHSAS 18001, observe-se alguns dos requisitos com maior cuidado e, ao estipular prazos e responsáveis, preveja-se maior tempo, investimento e qualificação técnica para determinados requisitos normativos e assim, obtenha-se um melhor resultado. Além disso, implica em afirmar que, a capacitação e comprometimento da técnica da equipe envolvida na certificação está diretamente relacionada ao nível de complexidade que será percebida pela empresa no atendimento dos requisitos considerados como críticos.

5. Considerações finais

O principal objetivo dessa pesquisa de identificar a existência de requisitos críticos para a implementação da norma OHSAS 18001 foi atingido, uma vez que identificou-se que alguns destes apresentam maior grau de complexidade no momento de sua implementação, e três deles classificaram-se como críticos, na opinião dos entrevistados. São eles: 4.3.1 Identificação de perigos, avaliação de riscos e determinação de controle; 4.3.2 Requisitos legais e outros, e 4.5.2 Avaliação do Atendimento a requisitos legais e outros.

Ao analisar individualmente os requisitos, os entrevistados também apontaram alguns como críticos com relação ao volume de documentos e registros, ao volume de treinamentos, a necessidade de investimento financeiro necessários para criar ou adequar os padrões de trabalho para a norma OHSAS 18001. Além disso, obteve-se também a opinião dos entrevistados quanto aos fatores internos coadjuvantes com o êxito do processo de implementação da OHSAS 18001.

Quanto às contribuições desta pesquisa, foi obtido um mapeamento sedimentado por requisito normativo, do nível de complexidade para implementação da norma OHSAS 18001. Isso permite que profissionais da área gerencial de organizações que pretendem engajar-se na busca da implementação da OHSAS 18001 possam consultar esta pesquisa e servir-se da experiência de outras empresas para elaborar o planejamento do projeto de implantação de maneira mais assertiva. Contudo, devem também observar os fatores internos que este estudo aponta como principais responsáveis pelo sucesso do projeto e, antes de dar *start* ao processo de implementação, avaliar profundamente o contexto destas questões em sua organização e tratá-las antes de iniciar o processo de implementação.

Entretanto, o presente estudo limitou-se a investigar o processo de implementação da norma e não abordou questões relacionadas a manutenção do sistema de gestão da SST. Logo, sugere-se que, para novas investigações, amplie-se a análise de modo a abranger os requisitos críticos para o processo de manutenção do sistema de gestão da SST e até mesmo, ampliar a amostragem para outras regiões do Brasil que podem, por ventura, apresentar experiências diferentes.

Referências

ANUÁRIO Brasileiro de Proteção. **Gestão da SST - Avanço visível.** 2013. Disponível em:

<<http://www.protecao.com.br/site/inc/structure/printMateria.php?id=J9y5Ac>> Acesso em 27/10/14.

AQUINO, José Damásio de. **Sistemas de Gestão da Qualidade, de Meio Ambiente e de Segurança e Saúde no Trabalho: Um estudo para o setor químico brasileiro**. 2003. Tese (Doutorado em Saúde Pública) – USP - Universidade de São Paulo, São Paulo, SP.

ARAUJO, Giovanni Moraes de. **Sistema de Gestão de Segurança e Saúde Ocupacional OHSAS 18001 e OIT SSO/2001 Comentado e Comparado**. 3.ed. Rio de Janeiro: Editora GVC, 2013.

ARAUJO, Nelma Mirian Chagas de. **Proposta de Sistema de Gestão da Segurança e Saúde no Trabalho, baseado na OHSAS 18001, para empresas construtoras de edificações verticais**. 2002. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, PB.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa, Portugal: Edições 70, 1977.

BERKENBROCK, Paulo Egydio; BASSANI, Irionson Antonio. Gestão do risco ocupacional: uma ferramenta em favor das organizações e dos colaboradores. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.4, n.1, p.43-56, 2010.

BOBSIN, Marco Aurélio; LIMA, Gilson Brito Alves. Gestão de Segurança, Meio Ambiente e Saúde: Proposta de Estrutura de Sistema e Metodologia de Avaliação de Desempenho. **Boletim Técnico Organização & Estratégia**, Niterói, RJ, v. 2, n. 3, p. 357-377, 2006.

BUREAU Veritas do Brasil. **Tradução da OHSAS 18001 – Sistemas de Gestão de Segurança e Saúde no Trabalho**. São Paulo: Livraria Laborativa Educacional, 2007.

CARMO, Levy de Queiroz. **Planejamento e Liderança: Uma Abordagem Teórica Ressaltando a Importância para as Empresas**. 2010. Dissertação (Mestrado em Recursos Humanos e Gestão de Conhecimento) – Universidad de Leon - Fundação Universitária Iberoamericana, Florianópolis, SC.

CONDE, Newton Manoel. **Sistemas Integrados de Gestão baseado na ISO 9001: 200, ISO 14001: 1996 e na OHSAS 18001: 1999 – Uma proposta para implantação**. 2003. Tese (Mestrado de Engenharia Mecânica) - Universidade Estadual de Campinas, Campinas. SP.

CUNHA, Herberto Resende; LIMA, Gilson Brito Alves de. Estratégia corporativa de implantação do sistema de gestão de segurança e saúde ocupacional: um estudo de caso na DaimlerChrysler do Brasil. **XIII SIMPEP – Simpósio de Engenharia de Produção**, Bauru, SP, 2006. Disponível em <http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/466.pdf> Acesso em 13/11/14.

FACHIN, Odilia. **Fundamentos de Metodologia**. 5º ed. São Paulo: Livraria Saraiva, 2006.

FURASTÉ, Pedro Augusto. **Normas Técnicas para trabalhos científicos: elaboração e formatação**. Explicação das Normas da ABNT. 14º ed. Ampliada e reformulada. Porto Alegre: Brasul, 2010.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6 ed. São Paulo: Editora Atilhas, 2010.

GONCALVES, Tiago Alex *et. al.* Diretrizes para Implementação de Requisitos da OHSAS 18001 no Sistema de Gestão da Saúde e Segurança do Trabalho: Estudo de Caso em Indústria Metalúrgica. **XIX SIMPEP- Simpósio de Engenharia de Produção**, Bauru, SP, 2012. Disponível em: < http://www.simpep.feb.unesp.br/anais_simpep.php?e=7> Acesso em 13/11/14.

GORDONO, Fernanda Serotini *et. al.* Implantação da OHSAS 18001: Um Estudo de Caso em uma Empresa Construtora da Cidade de Bauru-SP. **VIII Congresso Nacional de Excelência em Gestão**, 2012. Disponível em: <http://www.excelenciaemgestao.org/portals/2/documents /cneg8/anais/t12_0493_2565.pdf> Acesso em 13/11/14.

INMETRO, Instituto Nacional de Metrologia. **Avaliação da Conformidade, Definições e Conceitos**. [2014]. Disponível em <<http://www.inmetro.gov.br/qualidade/comites/sbc.asp>> Acesso em 27/10/14.

LIMA, Plínio Riberto Borges. **Utilização da Técnica de Análise de Risco para o Gerenciamento de Riscos nas Paradas de Altos Fornos de uma Usina Siderúrgica – Verificação Crítica da Implantação das Melhorias Planejadas pela Empresa**. 2011. Dissertação (Pós Graduação em Engenharia de Produção) - Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, PB.

MACHADO, Marcelo Correa; SILVA, Luis Celso da; QUELHAS, Osvaldo Luís Gonçalves. Integração de Sistemas de Gestão nas Organizações: Uma Estrutura Conceitual a Partir da Revisão de Literatura. **XXX Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, São Carlos, SP, 2010. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2010_TN_STP_123_794_16598.pdf> Acesso em 13/11/14.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia Científica**. 5.ed. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

MATIAS, Gustavo Marco dos Reis. **Análise de um Sistema de Gestão de Segurança e Higiene no Trabalho conforme a OHSAS 18001**. 2013. Dissertação (Pós Graduação) - Instituto Politécnico de Setúbal, Portugal.

NADAE, Jeniffer de; OLIVEIRA, Otávio José de. Proposta de um Modelo de Implantação de Sistemas Certificáveis de Gestão em Arranjos Produtivos Locais. **XXIX Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, Salvador, BA, 2009. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2009_TN_STP_092_624_12923.pdf> Acesso em 13/11/14.

OLIVEIRA, Alessandra Bizan de; OLIVEIRA, Otávio José de. Diretrizes Gerais para a Implantação de Sistemas de Gestão da Segurança e Saúde no Trabalho. **Revista Gestão Industrial**, Ponta Grossa, PR, v. 04, n. 03: p.160-176, 2008.

OLIVEIRA, Otávio José de; OLIVEIRA, Alessandra Bizan de; ALMEIDA, Renan Augusto de. Gestão da segurança e saúde no trabalho em empresas produtoras de baterias automotivas: um estudo para identificar boas práticas. **Revista Produção**, São Paulo, SP, v. 20, n. 3, p. 481-490, 2010.

RICHERS, Rosane Schmalz. **Cultura de Segurança: estudo exploratório em organização com sistema OHSAS de gestão da Segurança e Saúde do Trabalho**. 2009. Tese (Doutorado em Medicina Preventiva) - Faculdade de Medicina da

ROMANO, Christina. **Gestão de Segurança e Saúde Ocupacional em Galvanoplastia – Aplicação do método Renault à OHSAS 18001**. 2006. Tese (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS, Porto Alegre, RS.

SILVA, Elias Hans Dener Ribeiro da; DANIEL, Bruna Henemann; OLIVEIRA, Diogo Balestrin de. Os sistemas de gestão em segurança e saúde no trabalho em auxílio à prevenção de acidentes e doenças ocupacionais. **Revista de Gestão em Sistemas de Saúde - RGSS**, São Paulo, SP, v. 1, n. 2, p. 157-172, 2012.

WEBER, Tiago. **Gestão da Segurança e Saúde no Trabalho na Indústria Petroquímica: Um estudo de caso**. 2012. Dissertação (Pós Graduação em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

Apêndice A - Roteiro de pesquisa

Dados de Identificação:

Nome: _____ Cargo: _____

Empresa: _____

1) Há quanto tempo sua empresa implementou o sistema de gestão de Segurança e Saúde no Trabalho conforme o padrão OHSAS 18001?

Em uma escala de complexidade de 01 a 05, onde:

01 ----- 02 ----- 03 ----- 04 ----- 05

Muito Fácil Fácil Mais ou Menos Difícil Muito Difícil

2) Quanto aos requisitos da OHSAS 18001: 2007 abaixo relacionados, em sua opinião, qual o grau de complexidade para implementação dos mesmos. Por favor, justifique sua resposta.

4.2	Política de SST	()01	()02	()03	()04	()05
4.3	Planejamento:	()01	()02	()03	()04	()05
4.3.1	Identificação de perigos, avaliação de riscos e determinação de controle	()01	()02	()03	()04	()05
4.3.2	Requisitos legais e outros	()01	()02	()03	()04	()05
4.3.3	Objetivos e Programa(s)	()01	()02	()03	()04	()05
4.4	Implementação e operação	()01	()02	()03	()04	()05
4.4.1	Recursos, funções, responsabilidades, prestações de contas e autoridades	()01	()02	()03	()04	()05
4.4.2	Competência, treinamento, conscientização	()01	()02	()03	()04	()05
4.4.3	Comunicação, participação e consulta	()01	()02	()03	()04	()05
4.4.4	Documentação	()01	()02	()03	()04	()05
4.4.5	Controle de documentos	()01	()02	()03	()04	()05
4.4.6	Controle operacional	()01	()02	()03	()04	()05
4.4.7	Preparação e Respostas a	()01	()02	()03	()04	()05

	Emergências					
4.5	Verificação					
	Monitoramento e	()01	()02	()03	()04	()05
4.5.1	Medição do	()01	()02	()03	()04	()05
4.5.2	Desempenho	()01	()02	()03	()04	()05
4.5.3.1	Aval. do	()01	((((
4.5.3.2	Atendimento a	()01)02)03)04)05
4.5.4	requisitos legais e	()01	((((
4.5.5	outros	()01)02)03)04)05
	Investigação de		((((
	Incidente)02)03)04)05
	Não		((((
	conformidade,)02)03)04)05
	ação corretiva e					
	preventiva					
	Controle de					
	Registros					
	Auditoria interna					
4.6	Análise Crítica pela Direção	()01	()02	()03	()04	()05

3) Quanto à norma OHSAS 18001, por favor, informe o seu nível de concordância com às afirmações abaixo:

<p>a) Alguns requisitos são críticos com relação ao volume de documentos e registros mínimos que precisam ser criados pela Organização.</p> <p>Havendo concordância, favor informar qual(is) você destaca:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	<p>() Discordo totalmente</p> <p>() Discordo</p> <p>() Neutro</p> <p>() Concordo</p> <p>() Concordo totalmente</p>
<p>b) Alguns requisitos são críticos com relação ao investimento necessário em treinamento.</p> <p>Havendo concordância, favor informar qual(is) você destaca:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	<p>() Discordo totalmente</p> <p>() Discordo</p> <p>() Neutro</p> <p>() Concordo</p> <p>() Concordo totalmente</p>
<p>c) Alguns requisitos são críticos com relação a necessidade de investimento financeiro para criar ou adequar os padrões de trabalho.</p> <p>Havendo concordância, favor informar qual(is) você destaca:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	<p>() Discordo totalmente</p> <p>() Discordo</p> <p>() Neutro</p> <p>() Concordo</p> <p>() Concordo totalmente</p>

4) Em sua opinião qual(is) fatores internos da organização podem influenciar dificultando o processo de implementação da norma OHSAS 18001?

Muito obrigada por sua participação!

1. Departamento de Administração de Empresas – Complexo de Ensino Superior de Cachoeirinha. Cachoeirinha, Rio Grande do Sul, Brasil. Email: mariacsmoreira@ig.com.br

2. Centro Universitário Ritter dos Reis – UniRitter. Porto Alegre, Rio Grande do Sul, Brasil. Email: profdajp@gmail.com

