

## SMS - IMPLEMENTAÇÃO DOS PRINCÍPIOS DA QUALIDADE DE VIDA

*Antonio Marcos Souza Maia*

Bacharel em Ciências Biológicas pela UENF  
Universidade Estadual do Norte Fluminense  
Pós-graduado em SMS/ISECENSA  
E-mail: marcosmaia@globocom

### RESUMO

Este trabalho se insere no tema Qualidade Total, numa abordagem exclusivamente voltada para a importância da Qualidade de vida na Gestão em Segurança, Meio Ambiente e Saúde. Um novo ambiente empresarial, associado ao processo de globalização, está impondo desafios às organizações, face ao aumento da complexidade e da aceleração na dinâmica das mudanças ambientais. Nesta fase de mudanças profundas, as empresas deverão estar mais atentas às novas estratégias que se farão necessárias neste novo ambiente. Particularmente, são citadas a Gestão pela Qualidade Total que requer dos empresários posturas firmes e coerentes quanto da implementação a filosofia da qualidade. Quem conseguir entender os sinais do tempo fará bons negócios: qualidade gera fidelidade, expansão de clientela, garante o mercado e proporciona maiores lucros. Qualidade Total exige a participação de todos, empregados e colaboradores sem exceção. Representa uma nova cultura a ser introduzida. Ganhar mais com maiores perspectivas de negócios, num clima de envolvimento e comprometimento de todos dentro da organização. Este é o trajeto a percorrer e só depende de vontade e determinação. Neste contexto muito se tem falado a respeito da implementação da Gestão pela Qualidade Total, mas pouco se tem identificado as reais causas de sucesso ou fracasso da implementação deste sistema de Gestão. Assim, sendo a partir deste trabalho buscou-se analisar a implementação dos princípios da Qualidade de Vida na Gestão em SMS como pilar da Qualidade Total, correlacionando a realidade prática de uma empresa na implementação destes princípios com o que colocam os principais autores da área em termos de resultados da aplicabilidade dos princípios nas atividades organizacionais. Da análise das informações obtidas em um estudo de caso, concluiu-se que o Programa de Qualidade implantado na “Empresa X” alcançou as metas estabelecidas, resultando na mobilização de um contingente altamente significativo de pessoas envolvidas para a nova realidade. Esta conclusão partiu do diagnóstico da sincronia existente entre a Teoria X Prática da “Empresa X” na implementação dos princípios da Qualidade de Vida na Gestão em SMS, obtendo-se como resultado o sucesso do programa ora estabelecido e a expansão dos negócios. A Qualidade quando bem estruturada, baseada na consonância entre teoria e prática dos princípios ora estabelecidos; com envolvimento e comprometimento de todos, resultará em benefícios positivos, evidenciando-se assim o sucesso da organização.

**Palavras-Chaves:** qualidade de vida no trabalho; gestão em SMS; saúde do trabalhador.

### ABSTRACT

This work is about Total Quality, in a boarding exclusively directed toward the importance of the Quality of life in the Management in Security, Environment and Health. A new business environment, associated to the process of globalizations, is challenging the organizations, face to the increasing of the complexity and the acceleration on the dynamic of the environmental changing. In this phase of deep changes, the companies will have to be more attentive the new strategies which will be necessary in this new invironment, particularly, the Administration for the Total Quality, which requires from the managers firm and coherent attitudes when implanting the philosophy of the quality. Whoever is able to understand the signs of time will make good businesses: quality makes faithfullness, enlarges clientele, guarantees the market and also generates greater profits. Total Quality demmandes everyone's participation, either from employées or collaborators, with no exceptions. It also represents a culture just about to be introduced, getting more atmosphere of participation and commitment from every one within the organization. This is the path to be walked and it depends only on desire and determination. In this context, much has been said about the implantation of Total Quality Administration whereas very little has been said that was actually identified as the real causes for the sucess of failure of this Administratuin system. Therefore, in this work we attempt to analyse the implantation of the principles of the Quality of Life in Management in SMS as pillar of the Quality of Total, correlating the practical reality of a company during the implantation of these principles

with the main authors opinions in terms of the principles applicability in organizational activities. From the information analyzes achieved in a case considered, we conclude that Quality program implanted on Company "X" reached the established goals, resulting in the mobilization of an extremely significant quantity of people involved in the new reality. This conclusion was taken from the sincrony's diagnosis between Theory versus Practice at Company "X" in the implantation of the principles of the Quality of Life in the Management in SMS, resulting in the program's sucess and business expansion. A well structured quality, based in the relation cause (practive) effect (theory), with everybody's involvement and commitment, will result in positive benefits, showing, this way, the organization's success.

## INTRODUÇÃO

Na era da globalização, interdependência e competição planetária, as empresas são bombardeadas, diariamente, por novidades oriundas do mundo social, econômico, político e tecnológico. Variações no desempenho econômico entre países, nas alianças políticas, na liberdade de comércio, surpreendem as empresas a cada dia. Tecnologias de produção desatualizam-se em uma velocidade espantosa. Além disso, a ampliação dos direitos de cidadania reflete-se em prerrogativas de consumidores e usuários aumentando seus poderes e suas exigências sobre as empresas que demandam mais e melhores serviços e produtos, todas elas lutando pela qualidade e por novas relações de clientela e de trabalho. Se o mundo é melhor, ele também deve ser dramaticamente diferente (Caravantes, 1997).

A sobrevivência das empresas torna-se mais árdua pela necessidade de atender às demandas de uma sociedade cada vez mais consciente de seus direitos. A incerteza e os novos desafios deixam o futuro das empresas altamente dependente das formas pelas quais operam e se transformam. Assim a busca da eficiência competitiva e da satisfação de novos interesses e prioridades exige novas técnicas, conhecimentos e habilidades na mudança (Caravantes, 1997).

Evidências constataam que estamos até o momento mergulhados num mundo, onde empresários limitam seu raciocínio a uma só direção e vêm de forma veemente o lucro como única e exclusiva finalidade de uma organização. Tomando isto como verdade, infelizmente podíamos definir uma empresa como um bando de autômatos que trocam oito horas do seu dia por um cheque no final do mês para fazer o patrão cada vez mais rico. Hoje em dia, porém, o desenvolvimento da mentalidade humana leva as pessoas a não mais se submeter a uma relação burocrático-jurídica, na qual dois terços de seu tempo de vida são destinados exclusivamente à sobrevivência.

O movimento da cidadania, o crescimento ético, o aumento do nível cultural e da própria auto-estima fazem com que está definição seja substituída por um conceito mais nobre, situado num patamar bem acima do da definição anterior. Uma empresa é uma integração de seres humanos que se juntam num empreendimento para agregar valor ao universo e a humanidade com o objetivo de encantar clientes, desenvolver colaboradores e parceiros, atuar positivamente na comunidade e evidentemente remunerar seus acionistas.

Face ao conceito de empresa dado anteriormente recorreremos à chamada "nova estrutura de capitalismo", no qual, segundo Junqueira & Vianna (1996) denota a formação de uma estrutura chamada de social, em substituição ao unilateral capitalismo monetarista. Neste contexto, o lucro para o empresário passa a ter um novo significado sendo apenas "subproduto das coisas bem feitas". O lucro é o resultado do trabalho bem feito com o envolvimento de todos os membros da organização. O bem estar e o sucesso da organização passaram a ser objetivo de todos, tornando conseqüentemente a empresa lucrativa; não como uma obsessão, mas sim num esforço conjunto e crescente.

A excelência das organizações, não é resultado somente da tecnologia empregada, dos recursos financeiros disponíveis ou mesmo dos processos e métodos adotados pela empresa. A excelência é sim resultado de políticas bem definidas e que tem como elemento fundamental para o sucesso organizacional o elemento humano tornando-o a essencialidade do processo produtivo. E não mais acessório como os objetos que podem ser manipulados, guiados e até mesmo jogados no lixo.

Segundo Fonseca (2004), a partir do início da década de 80, começou a ficar evidente que as crescentes exigências do mercado, os aspectos custo e qualidade, associados a uma maior concorrência ecológica, geraram um novo conceito de qualidade, holística e orientada, também, para a qualidade de vida.

Diversos fatores, tais como a globalização da economia, fizeram com que as empresas fossem obrigadas a sair do antigo estado de acomodação, para buscar novas vantagens competitivas que garantissem a sua sobrevivência. Para enfrentar um consumidor cada vez mais exigente e uma concorrência acirrada, as empresas brasileiras vêm realizando uma verdadeira "Revolução da Qualidade".

A velocidade e a abrangência com que as mudanças vêm ocorrendo atualmente preocupam sobremaneira a alta administração da empresa, que vê como uma oportunidade a implementação do Programa de Qualidade Total. Baseado na total satisfação dos clientes, oferecendo todas as ferramentas necessárias, para que a diretoria e empregados possam escolher o melhor caminho a ser trilhado, como garantia não somente de sobrevivência, mas também da expansão das atividades empresariais.

A Qualidade tornou-se estratégia básica para a atual competitividade e sua liderança é a chave para o sucesso nos negócios a partir da década de 90. Qualidade tornou-se simplesmente o fator mais significativo, conduzindo empresas nos mercados nacional e internacional ao êxito organizacional e ao crescimento. O retorno sobre o investimento, obtido por meio de eficazes programas da qualidade de vida, está gerando excelente rentabilidade nas empresas quando acompanhado de estratégias eficientes para a qualidade total, como exemplo disso temos a Vale e Petrobrás.

O elemento essencial, para a obtenção da qualidade é a participação, e o apoio entusiástico dos trabalhadores individuais, de departamentos inteiros e o mais importante da cúpula. A Orientação para a qualidade é o compromisso inequívoco e irretroatável, assumido pela alta cúpula e acordado em todos os níveis, de fazer da Gestão da Qualidade Total (GQT) o foco das atenções da empresa; de perseguir sempre, sempre e sempre, a perfeição no desempenho de todas as funções e processos empresariais (Labodová, 2003). Assim, sem sólido sistema de qualidade de vida não é possível à existência de uma organização estruturada da qualidade total.

A Qualidade no Brasil, baseado no modelo japonês, iniciou enfocando os produtos, a produção e a aplicação de técnicas, sendo que foi a partir da década de 80 que se voltou para o comportamento humano, englobando idéias de gestão participativa, ênfase em treinamento, liderança, motivação, comunicação e comprometimento.

A ação dos recursos humanos na produção da qualidade tem sido fundamental e provavelmente continuará sendo assim. Ainda que possam ser empregados recursos de automação para a organização do sistema e a utilização de dispositivos que visem operar procedimentos nas linhas de produção, sempre será necessária a presença do elemento humano para gerenciar o processo. Nenhum outro elemento do processo produtivo tem uma contribuição tão relevante para oferecer como o homem. O elemento humano é o recurso que exige o maior investimento – mas também determina o maior retorno, em termos de contribuição para a qualidade (Caravantes, 1997).

Conforme Deming (1990) a ação da mão de obra é fator determinante para a produção da qualidade. Representa a mais relevante contribuição para tal fim. Por esta importância, tem sido conferida ao efetivo envolvimento da mão de obra na produção da qualidade significativa parcela de todos os esforços desenvolvidos neste âmbito.

Grandes pesquisadores consideram o homem o centro das atenções, o ponto de partida para a mudança no clima organizacional. Para renovar a organização é imprescindível enfatizar a valorização do homem por meio de políticas de qualidade de vida. O empregado deve ser valorizado como pessoa e como profissional, pois o indivíduo satisfeito com as condições, o tratamento que a organização oferece e com o trabalho que executa, irá desempenhá-lo com níveis crescentes de qualidade e eficiência (Caravantes, 1997).

A partir desta concepção que proponho como objeto de estudo a qualidade de vida como pilar fundamental das práticas da implementação do GQT em empresas, considerando três estudos de caso locais na região do norte-fluminense.

Segundo Garvin (2002) é preciso valorizar a qualidade de vida dos funcionários de nossas organizações, dando ênfase a sua criatividade, habilidades interpessoais, autonomia, entre outras, ou corremos o risco de fecharmos as portas. Os gerentes agora precisam modificar o seu papel de supervisor para o de facilitador, de capacitador, de alguém cuja função é desenvolver as pessoas e suas habilidades, tornando-as capazes de realizar por si próprios processos adicionadores de valor.

O presente trabalho associa-se a uma curiosidade lançada pela Revista Exame datado de 1997, que numa edição especial diagnosticava as melhores empresas Brasileiras para se trabalhar. Estas empresas tinham como referencial de sucesso a valorização do ser humano; investindo nas pessoas e criando um bom ambiente de trabalho. Todas as empresas (30) destacadas pela pesquisa realizada pela Revista, de uma forma ou de outra foram bem sucedidas devido as suas políticas na área de recursos humanos. Para estas não havia nada que pesasse mais para a satisfação e realização dos funcionários que a certeza de estarem sendo vistos, valorizados e estimulados. Havendo desta forma, conforme declarações à consonância entre o que as empresas pregavam e praticavam.

Diante da valorização do trabalhador, política esta requerida pelos princípios da Qualidade Total, procurar-se-á por meio de estudos de caso realizados em três Empresas da Rede Privada do estado do Rio de Janeiro, caracterizar a possível dicotomia existente entre a teoria e a aplicabilidade dos princípios da

Qualidade Total na gestão dos recursos humanos.

Desenvolver-se-á este trabalho, objetivando: primeiramente situar a visão do capital humano mediante as teorias administrativas; em segundo plano far-se-á uma revisão do que dizem os principais especialistas a respeito da gestão pela qualidade de vida e suas metodologias; seguindo-se um panorama geral sobre a Qualidade Total; e finalizando a partir de experiência vivenciada em três empresas privadas do estado do Rio de Janeiro, diagnosticar-se-á a possível dissonância entre a teoria e a prática da aplicabilidade dos princípios da Qualidade de Vida na Gestão da Qualidade Total (GQT) com a repercussão deste diagnóstico na produtividade das organizações.

## MATERIAIS E METODOS

O presente trabalho desenvolveu-se em três etapas: a) Revisão Bibliográfica; b) Estudo de Caso; c) Análise dos dados;

Sobre a etapa de estudo de caso, há a necessidade de se detalhar para melhor compreensão, a metodologia de pesquisa utilizada. Devido às características do fenômeno pesquisado, o método de pesquisa qualitativa demonstrou ser o mais adequado.

Os dois métodos existentes (qualitativo e quantitativo) diferenciam-se não só pela sistemática pertinente a cada um deles, mas, sobretudo pela forma de abordagem do problema. Com isso, faz-se necessário enfatizar que o método precisa estar apropriado ao tipo de estudo que se deseja realizar, mas é a natureza do problema ou o seu nível de aprofundamento que, de fato, determina a escolha do método (Rychardson, 1989).

A pesquisa qualitativa tem o ambiente natural como sua fonte direta de dados e o pesquisador como um dos seus principais instrumentos. Diante da realidade que se insere os aspectos da pesquisa qualitativa pressupõem uma ordem de grandeza mensurável traduzida em informações. A metodologia qualitativa não se limita a utilização ilustrativa de características. Ela se serve do instrumento para mostrar as verdades escondidas atrás dos números. A qualificação não dispensa considerar os fatores quantitativos, na medida em que ela é possível fornece uma base mais sólida ao nosso conhecimento.

De acordo com Buescu (1983), o emprego dos números (quantificação) pode-se dar nas seguintes modalidades: a) para caracterizar melhor um fato, b) para fazer comparações em tempo e espaço e c) para descobrir aspectos novos por cima dos dados numéricos diretos.

Caso em que o propósito do projeto implica em medir relações entre variáveis (associação ou causa - efeito), em avaliar o resultado de algum sistema ou projeto, recomenda-se utilizar preferentemente o enfoque da pesquisa quantitativa e utilizar o melhor meio possível de controlar o delineamento da pesquisa para garantir uma boa interpretação dos resultados. São chamados delineamentos analíticos ou relacionais, planejados para explorar as associações entre variáveis específicas.

Segundo Staw (apud Roesch, 1996), a pesquisa quantitativa é apropriada para avaliar mudanças em grandes organizações. Quando se trata de programas abrangentes, como reestruturação do trabalho, sistema participativo, programa de incentivos, é interessante introduzir mudanças numa base experimental. A idéia é testar se vale a pena introduzir tal sistema ou programa; se o momento é oportuno; se as pessoas vão ter condições de operá-lo e, evidentemente, se produz bons resultados. Em pesquisas de caráter quantitativo, normalmente se procura identificar relações de causa e efeito entre fenômenos qualitativos.

Na coleta de dados poderão ser utilizados questionários, testes padronizados, entrevistas e observações, instrumentos esses que são empregados em outros tipos de estudo. O pesquisador deve escolher os instrumentos mais adequados para efetuar a coleta de informações. Entretanto, vale salientar que a forma como se elaboram e aplicam instrumentos é que varia segundo o tipo de estudo. No caso de estudos de correlação, as respostas dos indivíduos precisam ser quantificadas para possibilitar o tratamento estatístico que, posteriormente, servirá para verificar a consistência das hipóteses. Ainda no método quantitativo, as perguntas do questionário ou entrevista são formuladas clara e detalhadamente; mantém-se o anonimato do entrevistado para evitar a distorção nas respostas; as definições são precisas e se operacionalizam com indicadores específicos (Ackoff, 1975).

As empresas analisadas apresentam Sistemas de Gestão, e Chiavenato (2000) conceitua sistema como sendo “um conjunto de elementos interdependentes, cujo resultado final é maior do que a soma dos resultados que esses elementos teriam caso operassem de maneira isolada”.

O conceito de *sistema aberto* é perfeitamente aplicável à organização empresarial (Soler, 2002). Sua dinâmica pode ser visualizada na figura 3.A, onde são descritas as interações entre o meio ambiente, no início e no final do processo, e a organização.

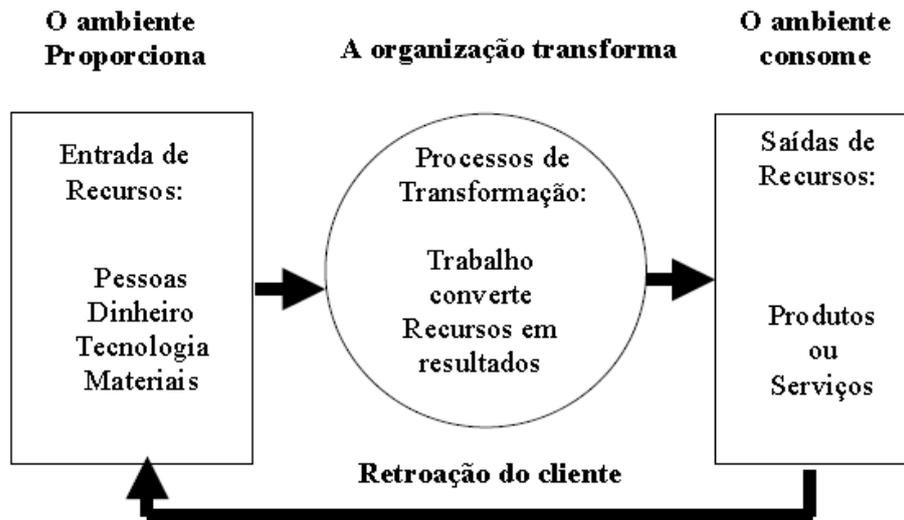


Figura 3.A: A organização como um sistema aberto.  
 Fonte: Adaptado de Chiavenato (2002)

Analisando-se sob o aspecto empresarial, os objetivos de um sistema de gestão são o de aumentar constantemente o valor percebido pelo cliente nos produtos ou serviços oferecidos, o sucesso no segmento de mercado ocupado (através da melhoria contínua dos resultados operacionais) a satisfação dos funcionários com a organização e da própria sociedade com a contribuição social da empresa e o respeito ao meio ambiente (Viterbo Jr, 1998).

Para que tais objetivos sejam alcançados, é importante a adoção de um método de análise e solução de problemas, para estabelecer um controle de cada ação. Há diversos métodos sendo utilizados atualmente. A maioria deles está baseada no método P.D.C.A. – Plan, Do, Check, Act, que se constitui em um referencial para diversos sistemas de gestão conforme a figura 3.B.

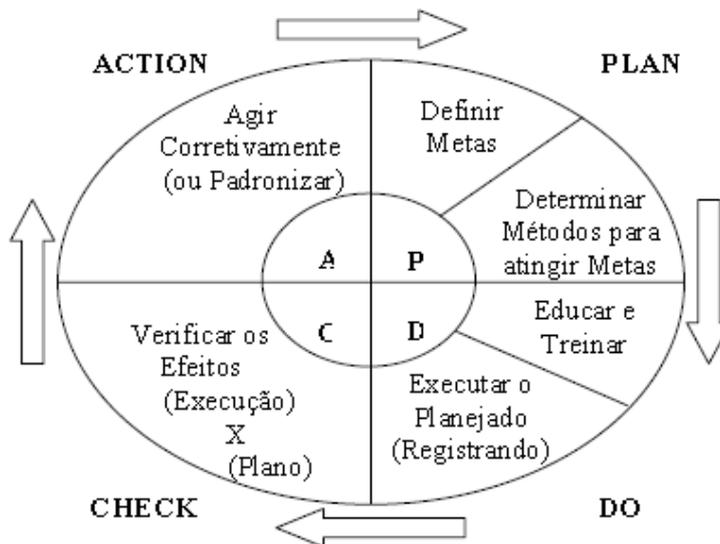


Figura 3.B: Esquema geral do ciclo PDCA adaptado de Lidinei; disciplina Qualidade Total e as Normas ISO – Pós-SMS / ISECENSA 2007.

Com a crescente pressão para que as organizações racionalizem seus processos de gestão, várias delas vêm na integração dos Sistemas de Gestão uma excelente oportunidade para reduzir custos relacionados, por exemplo, à manutenção de diferentes estruturas de controle de documentos, auditorias, registros, dentre outros (Godini & Valverde, 2001). Tais custos e ações, em sua maioria, se sobrepõem e, portanto, acarretam gastos desnecessários.

A integração dos sistemas de gestão pode abranger diversos temas, tais como: qualidade, meio

ambiente, segurança e saúde ocupacional, recursos humanos, controle financeiro, responsabilidade social, dentre outros, conforme esquematizado na figura 3.C. Contudo o presente trabalho tem enfoque no aspecto relativo a qualidade de vida do trabalhador presente na Gestão de Saúde e Segurança do Trabalho (SGSST – em algumas bibliografias o termo é descrito como SGSSO – Sistema de Gestão de Saúde e Segurança Ocupacional).

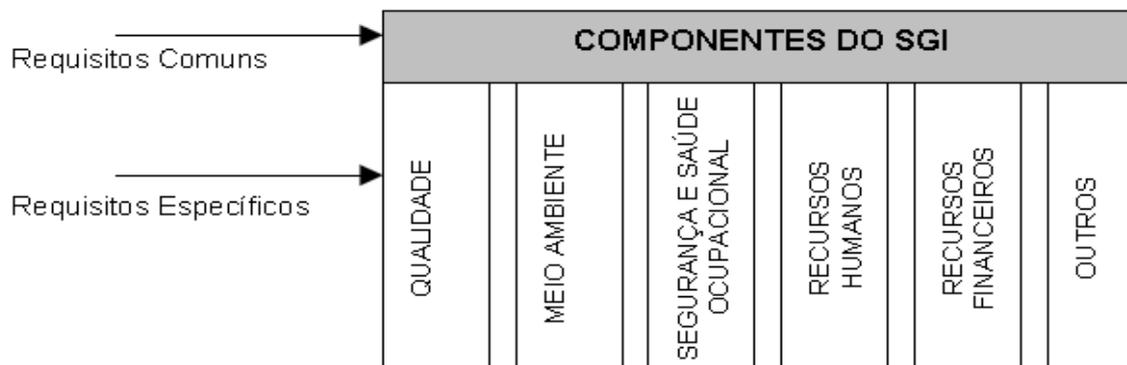
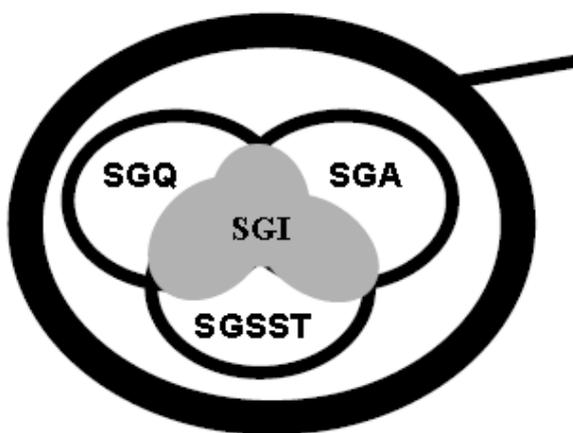


Figura 3.C: Modelo de SGI abrangendo vários aspectos

Fonte: [www.qsq.com.br](http://www.qsq.com.br)

Na maioria dos casos, as empresas de grande porte têm tomado a iniciativa de tais implantações. Contudo, acredita-se que a aplicação dos conceitos de SGI em empresas de porte médio e pequeno pode representar uma relevante oportunidade de desenvolvimento, objetivando sua permanência e crescimento no mercado (QSP, 2008).

O SGI é o acoplamento dos elementos do SGSST e do SGA para a integração dos mesmos sobre a estrutura do SGQ, tornando-se mais fácil devido ao fato de serem ambos concebidos a partir do modelo P.D.C.A. – Plan, Do, Check, Act (Planejar, Executar, Verificar e Agir – Ciclo de Melhoria Contínua) e melhor visualizado na figura 3.D (QSP, 2008).



SGI Elementos unificados:

- Política
- Planejamento
- Implementação e Operação
- Verificação e ação corretiva
- Análise crítica

Sistema de Gestão de Qualidade – SGQ

Sistema de Gestão Ambiental – SGA

Sistema de Gestão de Saúde e Segurança do Trabalho – SGSST

Sistema de Gestão Integrado – SGI

Figura 2.D: Esquema de um Sistema de Gestão Integrado

Fonte: [www.qsq.com.br](http://www.qsq.com.br)

Esta destacou os benefícios mais significativos proporcionados pelo SGI para as Organizações que tomaram parte do levantamento. Tais benefícios são:

- Otimização de atividades de conscientização e treinamento;
- Melhoria na gestão de processos;

- Análises críticas pela direção mais eficazes;
- Maior comprometimento da direção;
- Redução de documentos.

Também foram abordados os principais obstáculos que tiveram que ser superados para a implantação do SGI, dentre os quais se destacam:

- Treinamento e conscientização de funcionários de unidades descentralizadas;
- Conceitos diferentes envolvidos no SGI;
- Não-comprometimento de gerentes e empregados;
- Não-uniformidade de procedimentos em toda a empresa;
- Dificuldade na interpretação e correlação das normas;
- Dificuldade de quebrar o paradigma de que um sistema é mais importante que o outro.

A análise dos dados do estudo de caso realizado neste trabalho de pós-graduação consiste na tabulação dos dados coletados para compreender, esclarecer, validar ou refutar os objetivos iniciais deste estudo.

## RESULTADOS

As empresas selecionadas para o estudo são: Empresa “X” de grande (multinacional), uma “Y” de médio e uma “Z” de pequeno porte. A consideração quanto ao porte da empresa e sua classificação foram feitas conforme critério utilizado pelo SEBRAE quanto ao número de trabalhadores, conforme tabela 3.1.

PORTE \ SETOR	INDÚSTRIA	COMÉRCIO	SERVIÇOS
<b>MICRO</b>	Até 19	até 9	até 9
<b>PEQUENA</b>	de 20 a 99	de 10 a 49	de 10 a 49
<b>MÉDIA</b>	de 100 a 499	de 50 a 99	de 50 a 99
<b>GRANDE</b>	acima 500	acima de 100	acima de 100

Tab. 3.1. Classificação das Empresas pelo Porte

Fonte [www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br)

A maioria das empresas que tem interesse na implementação de um SGSST – Sistema de Gestão de Saúde e Segurança do Trabalho conforme a OHSAS 18001 já tem um Sistema de Gestão de Qualidade implementado de acordo com a ISO 9001. Este fato, que é o caso das empresas selecionadas, pressupõe que as organizações já possuem uma cultura quanto às práticas gerenciais que, via de regra, facilita a integração dos demais sistemas de gestão, formando um Sistema de Gestão Integrado.

As especificações e requisitos contidos na OHSAS 18001 e na ISO 14001 foram baseadas na ISO 9001 para facilitar a integração entre as mesmas. É apresentada, na tabela 3.2, a transcrição das etapas a serem cumpridas para os casos de implementação de SGSST e SGA, conforme texto da OHSAS 18001 e ISO 14001, respectivamente. De fato, percebe-se que a maioria das etapas segue a mesma estrutura.

Nas referidas normas são definidos elementos e procedimentos mínimos que, se foram adequadamente fundidos, possibilitam à organização implementar um Sistema de Gestão Integrado de Segurança, Meio Ambiente e Saúde do trabalhador de forma eficiente.

Etapas a serem cumpridas	
SGA – conforme ISO 14001	SGSST – conforme OHSAS 18001
1. Requisitos gerais	1. Requisitos gerais
2. Política ambiental	2. Política de saúde e segurança
3. Planejamento	3. Planejamento
3.1. Aspectos ambientais	3.1. Identificação de fator de risco, avaliação e controle de risco
3.2. Requisitos legais e outros requisitos	3.2. Requisitos legais e outros requisitos
3.3. Objetivos e metas	3.3. Objetivos
3.4. Programas de gestão ambiental	3.4. Programa de gestão de saúde e segurança do trabalho
4. Implementação e operação	4. Implementação e operação
4.1. Estrutura e responsabilidade	4.1. Estrutura e responsabilidade

4.2. Treinamentos, conscientização e competência	4.2. Treinamentos, conscientização e competência
4.3. Comunicação	4.3. Consulta e comunicação
4.4. Documentação do SGA	4.4. Documentação
4.5. Controle de documentos	4.5. Controle de documentos e dados
4.6. Controle operacional	4.6. Controle operacional
4.7. Preparação e atendimento a emergências	4.7. Preparação e atendimento a emergências
5. Verificação e ação corretiva	5. Verificação e ação corretiva
5.1. Monitoramento e medição	5.1. Monitoramento e medição do desempenho
5.2. Não-conformidade e ações corretivas e preventivas	5.2. Acidentes, incidentes, não conformidade, e ações corretivas e preventivas
5.3. Registros	5.3. Registros e gerenciamento dos registros
5.4. Auditoria do sistema de gestão ambiental	5.4. Auditoria
6. Análise crítica pela administração	6. Análise crítica pela administração

Tabela 3.2 – Etapas a serem cumpridas para o atendimento à ISO 14001 e OHSAS 18001  
Fonte: ISO 14001 e OHSAS 18001.

A partir da análise e integração das normas de referência, foram organizados os itens que englobam as diferentes áreas. Dessa forma, chegou-se à relação de princípios, conforme quadro 3.1. Não serão abordados os temas referentes à gestão da qualidade, pois se entende que está é a base do sistema e fundamental para uma organização sobreviver.

- REQUISITOS GERAIS DO SGI – Meio Ambiente e Saúde e Segurança do Trabalho
- POLÍTICA DO SGI – Meio Ambiente e Saúde e Segurança do Trabalho
- PLANEJAMENTO
  1. Identificação de aspectos e impactos ambientais e identificação de fatores, avaliação e controle de riscos associados às atividades, produtos e serviços;
  2. Requisitos legais e outros requisitos;
  3. Definição e objetivos e metas de Meio Ambiente e Saúde e Segurança do Trabalho; e
  4. Programas de SGI – Meio Ambiente e Saúde e Segurança do Trabalho.
- IMPLEMENTAÇÃO
  1. Estrutura e responsabilidades
  2. Treinamentos, conscientização e competência
  3. Consulta e comunicação
  4. Documentos do SGI e controle de documentos
  5. Controle operacional
  6. Preparação e atendimento a emergências
- VERIFICAÇÃO E AÇÃO CORRETIVA
  1. Monitoramento e medição de desempenho
  2. Não-conformidade e ações corretivas e preventivas
  3. Registros
  4. Auditoria do SGI – Meio Ambiente e Saúde e Segurança do Trabalho
- ANÁLISE CRÍTICA PELA ADMINISTRAÇÃO

Quadro 3.1. – Metodologia de SGI – Sistema de Gestão Integrada  
Fonte: Adaptação a partir da ISO 14001 e OHSAS 18001

A implantação de Sistemas de Gestão Integrados visa à redução de custos para as empresas, assim como, otimização dos serviços e melhores resultados para as políticas da empresa, tanto no que diz respeito à segurança dos funcionários quanto a sua saúde e é neste ponto que entra a qualidade de vida do trabalhador.

A empresa de pequeno porte possui apenas a gestão da segurança e percebe a necessidade com respeito às questões de saúde ao se deparar com números elevados nos casos de afastamento sem lesão e com lesão. Números estes que chegam a 350% maiores quando comparados ao da empresa de grande porte. Na empresa de médio porte os números são 100% maiores que as de grande porte conforme Gráfico 3.1, pois já se preocupam com a saúde e qualidade de vida do trabalhador, porém a implantação do sistema de gestão em saúde é bem recente, mais já foi possível ver estatisticamente que reduziram 38% dos números de afastamento anteriores. Acredita-se que este valor chegará a 50% quando o sistema estiver completamente

implantado, e com melhoramento contínuo ocorrerá ainda maior redução.

Segundo informações do gestor de saúde da empresa de grande porte a saúde do trabalhador começa pela boca, além de uma boa alimentação promovida pela empresa ao se utilizar do PAT – Programa de Alimentação do Trabalhador, através de refeitórios próprios, terceirizados ou ticket alimentação, há também a distribuição de cestas básicas para ajudar no reforço da alimentação familiar. Um funcionário bem alimentado tem o seu rendimento melhorado, pois, todas as suas necessidades básicas de nutrição são supridas através de uma boa alimentação. Além do PAT, as empresas podem e devem promover e estimular o tratamento dentário de seus funcionários que também é uma necessidade básica. Não adianta alimentar o empregado de maneira adequada se a absorção desses alimentos não é bem aproveitada devida uma péssima mastigação.

O SGSST tem evoluído ao longo dos anos e com isso vários profissionais da área de saúde tem se especializado nessa categoria. A Odontologia do Trabalho é uma das especialidades que aparecem devido à necessidade desse profissional no meio laboral. Promover uma boa saúde bucal é um dos primeiros passos para evitar várias doenças que acometem o trabalhador. Com a saúde em dia e com uma boa alimentação, o trabalhador falta menos ao trabalho, aumenta a produtividade e, por conseguinte sofre menos acidentes.

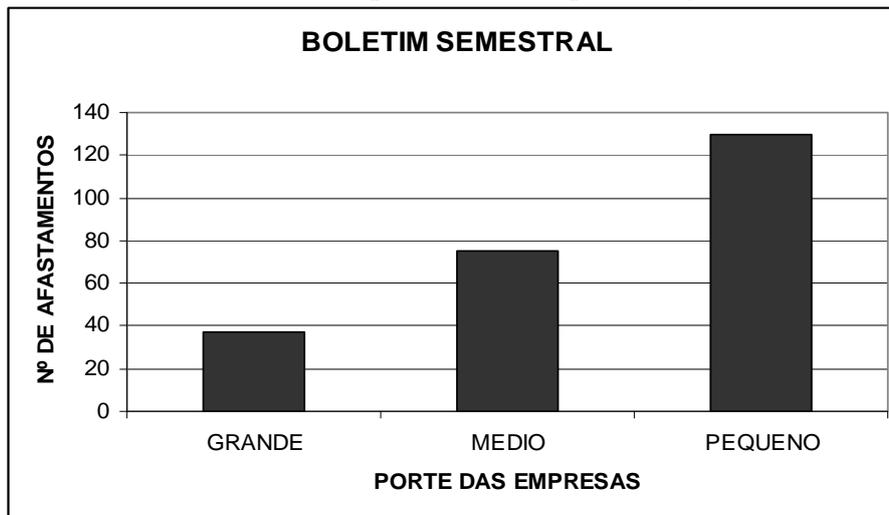


Gráfico 3.1. – Boletim Semestral do nº de afastamentos nas empresas estudadas.

Fonte: Controle Interno das Empresas Analisadas.

Alimentar adequadamente o trabalhador de maneira adequada é mais fácil do que se pensa. O Programa de Alimentação do Trabalhador – PAT foi instituído pela Lei nº 6.321, de 14 de abril de 1976 e regulamentado pelo Decreto nº 5, de 14 de janeiro de 1991. As empresas inscritas no programa podem deduzir o valor no seu Imposto de Renda devido, ou seja, é um bom negócio para as empresas que tem trabalhadores mais saudáveis, bom para o governo que ajuda no bem estar social de todos os envolvidos no programa e é bom principalmente para os trabalhadores que tem a sua saúde preservada e com garantia de vida produtiva e laboral.

Muitas vezes as soluções dos problemas são relativamente simples, o que falta é vontade para resolvê-los. A empresa deve se utilizar de vários instrumentos para promover a saúde do trabalhador, além das soluções citadas anteriormente, há que se criar também um programa de orientação e esclarecimentos através de palestras freqüentes, com profissionais gabaritados para que o trabalhador esteja sempre orientado.

Um bom programa de Ginástica Laboral ajuda a prevenir acidentes de trabalho. As empresas que tem investido nesses programas perceberam claramente os resultados, pois o ganho de condicionamento físico dos seus empregados tem reflexo na saúde e produtividade.

Campanhas contra o Tabagismo, Alcoolismo e Sexo Seguro são assuntos que a empresa deve ter em pauta nas SIPAT's (Semana Interna de Prevenção de Acidentes de Trabalho) ou em palestras esporádicas durante todo o ano. A CIPA (Comissão Interna de Prevenção de Acidentes) tem como objetivo observar e relatar as condições de risco nos ambientes de trabalho e solicitar as medidas para reduzir até eliminar os riscos existentes e/ou neutralizá-los, discutindo os acidentes ocorridos e solicitando medidas que os previnam, assim como orientando os trabalhadores quanto a sua preservação.

As empresas devem promover treinamentos aos seus empregados, de modo a desenvolver as competências e disseminar a cultura da prevenção e saúde. Sendo de grande valia as palestras, cursos, seminários e eventos que busquem tais objetivos. É importante também que sejam criados dispositivos de

avaliação dos treinamentos (testes orais e escritos / observação do desempenho supervisionado). Conscientizar o trabalhador da importância da correta utilização dos equipamentos de proteção EPI (equipamento de proteção individual) e do seu uso obrigatório no ambiente de trabalho, e instalação de EPC (equipamento de proteção coletivo) no ambiente de trabalho para proteção dos riscos de acidentes do trabalho e dano a sua saúde, conforme as normas de segurança e medicina do trabalho.

Considerando que a sociedade vive novos paradigmas de modos de vida dentro e fora da empresa bem diferentes de 30 anos atrás, gerando, em consequência, novos valores e demandas de Qualidade de Vida no Trabalho. Afinal onde antes havia 3 ou 4 trabalhadores para executar uma tarefa, atualmente tem se apenas 1 trabalhador. Acarretando em maior acúmulo de tarefas a serem executadas e maiores responsabilidades se acompanham. Levando a um desgaste da integridade física, mental e social muito maior dos funcionários.

O uso e desenvolvimento de capacidades implicam num melhor aproveitamento do talento humano, ou capital intelectual, como está em voga atualmente. É forçoso, portanto, reconhecer a necessidade de concessão de autonomia, incentivo à utilização da capacidade plena de cada indivíduo no desempenho de suas funções e *feedbacks* constantes acerca dos resultados obtidos no trabalho e do processo como um todo. A força de trabalho precisa estar saudável, motivada e preparada pra a extrema competição atualmente existente.

A integração social na organização é efetivamente observada na igualdade de oportunidades, independente da orientação sexual, classe social, idade e outras formas de discriminação, bem como se existe o cultivo ao bom relacionamento entre os empregados, pois um ambiente de trabalho saudável é crucial ao bom rendimento e aumento da produção.

A empresa que investe em qualidade de vida dos seus empregados tem muito a ganhar, além do que, ações como as citadas são alguns dos requisitos para obtenção de certificações como a International Organization for Standardization – ISO.

Essencialmente, em relação à relevância do trabalho na vida tem se verificado a percepção do empregado em relação à imagem da empresa, à responsabilidade social da instituição na comunidade, à qualidade dos produtos e à prestação dos serviços. Esses aspectos vêm tendo significativos avanços felizmente, pois existe um comprometimento do trabalhador, identificação, dedicação e orgulho de contribuir com a imagem da empresa na sociedade. Isto apenas ocorre quando o empregado “veste a camisa da empresa” por se sentir valorizado pela empresa onde trabalha.

A tabela 3.3 resume alguns critérios e conceitos de QVT – Qualidade de Vida no Trabalho.

CRITÉRIOS	INDICADORES DE QVT
1. Compensação justa e adequada	Equidade interna e externa Justiça na compensação Partilha de ganhos de produtividade
2. Condições de trabalho	Jornada de trabalho razoável Ambiente físico seguro e saudável Ausência de insalubridade
3. Uso e desenvolvimento de capacidades	Autonomia Autocontrole relativo Qualidades múltiplas Informações sobre o processo total do trabalho
4. Oportunidade de crescimento e segurança	Possibilidade de carreira Crescimento pessoal Perspectiva de avanço salarial Segurança de emprego
5. Integração social na organização	Ausência de preconceitos Igualdade Mobilidade Relacionamento Senso comunitário
6. Constitucionalismo	Direitos de proteção ao trabalhador Privacidade pessoal Liberdade de expressão Tratamento imparcial Direitos trabalhistas

7. O trabalho e o espaço total da vida	Papel balanceado no trabalho Estabilidade de horários Poucas mudanças geográficas Tempo para lazer da família
8. Relevância social do trabalho na vida	Imagem da empresa Responsabilidade social da empresa Responsabilidade pelos produtos Práticas de emprego

Tabela 3.3. – Categorias conceituais de Qualidade de Vida no Trabalho – QVT.

Fonte: Walton apud Fernandes (1996)

Investir na qualidade de vida do trabalhador foi a forma encontrada pelas empresas para alcançar o progresso humano, com funcionários mais dedicados, criativos e com uma elevada produtividade, tudo isso agregado a um ambiente saudável e de total satisfação. Cumprindo primeiramente, com suas obrigações legais com respeito às normas de segurança e medicina do trabalho conforme a legislação do Direito do Trabalho (CLT) exige dos empregadores.

## CONCLUSÕES

O objetivo inicial do presente trabalho era levantar a importância da implantação dos princípios da qualidade de vida no trabalho em um Sistema de Gestão em Segurança, Meio Ambiente e Saúde (SMS) em empresas de pequeno porte ao grande porte. A motivação para o mesmo foi a percepção de que algumas empresas abordam muito a teoria e pouco se coloca em prática.

As empresas de grande porte já perceberam a real necessidade de fazer valer na prática esta teoria, colocando recursos financeiros a disposição dos gestores para implementação da Qualidade de Vida do Trabalho em sua organização, pois sabem que não é mais uma despesa e sim um investimento futuro.

A adoção de programas de qualidade de vida e promoção da saúde proporciona ao indivíduo maior resistência ao estresse, maior estabilidade emocional, maior motivação, maior eficiência no trabalho, melhor auto-imagem e melhor relacionamento.

As empresas seriam beneficiadas com uma força de trabalho mais saudável, menor absenteísmo/rotatividade, menor número de acidentes, menor custo de saúde assistencial, melhor imagem e por último, um melhor ambiente de trabalho que resultaria numa maior produtividade.

Socialmente, as empresas que mantêm esses programas também ganham respeito e podem escolher melhor os seus colaboradores, pois tem muito a oferecer, ou seja, se a empresa deseja qualidade e quer ser grande, comece pela saúde e bem estar de seus empregados.

Quanto às dificuldades de implementação, pode-se mencionar a questão financeira decorrente de despesas com a contratação de consultorias para a implementação, gastos com treinamentos, capacitação dos empregados, além dos investimentos na saúde do trabalhador. As empresas só precisam visualizar como investimento e não como despesas, devido ao retorno que as mesmas vão obter após todas as implementações no futuro.

Não está sendo solicitado que as empresas abram mão de sua visão monetarizada de mundo, mas que elas honrem em ações o que costumam pregar em discursos que dizem que o ser humano é o seu principal “ativo”.

Concluiu-se que o Programa de Qualidade de Vida implantado na Empresa “X” alcançou as metas estabelecidas, resultando na mobilização de um contingente altamente significativo de pessoas envolvidas para a nova realidade. Esta conclusão partiu do diagnóstico da sincronia existente entre a Teoria X Prática da “Empresa X” na implementação dos princípios da Qualidade de Vida na Gestão em SMS, obtendo-se como resultado o sucesso do programa ora estabelecido e a expansão dos negócios. A Qualidade quando bem estruturada, baseada na consonância entre teoria e prática dos princípios ora estabelecidos; com envolvimento e comprometimento de todos, resultará em benefícios positivos, evidenciando-se assim o sucesso da organização.

O novo desafio que marcará o século XXI é como inventar e difundir uma nova organização, capaz de elevar a qualidade de vida e do trabalho, fazendo alavanca sobre a força silenciosa do desejo de felicidade.

Como é nas organizações que passamos a maior parte de nossas vidas, natural seria que as transformássemos em lugares mais aprazíveis e saudáveis para a execução do nosso trabalho. Locais onde pudéssemos, de fato, passar algumas horas vivendo, criando e realizando plenamente – com qualidade de

vida, satisfação e alegria.

### Referência Bibliográfica

ACKOFF, I. Russell. *Planejamento de pesquisa social [versão portuguesa de Leônidas Hegenberg e Octanny Silveira da Mota]*. São Paulo: EPU, 1975.

BUESCU, Mircea. *Métodos quantitativos em história*. Rio de Janeiro: LTC, 1983.

CARAVANTES, Geraldo R., CARAVANTES, Cláudia, BJUR, Wesley. *Administração e qualidade: a superação dos desafios*. São Paulo: Makron Books, 1997.

CHIAVENATO, I. *Introdução à Teoria Geral da Administração*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2000.

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

FONSECA, Elton Lage. “Benefícios do Sistema Integrado de Gestão ISO 9001, ISO 14001 e OHSAS 18001”. São Paulo, Revista Meio Ambiente Industrial, Ed. 51, pp. 20-23, 2004.

GARVIN, David A. *Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

GODINI, Maria Dorotea de Queiroz & VALVERDE, Selene. *Gestão Integrada de Qualidade, Segurança & Saúde Ocupacional e Meio Ambiente*. São Paulo: Bureau Veritas Brasil, 2001.

JUNQUEIRA, Luiz Augusto Costacurta & VIANNA, Marco Aurélio Ferreira. *Gerente total: como administrar com eficácia no século XXI*. São Paulo: Editora Gente, 1996.

LABODOVÁ, Alena. “Implementing integrated management systems using a risk analysis based approach”. *Journal of Cleaner Production*, n. 12, pp. 571-580 (2004), 2003.

LÜDKE, Menga & ANDRÉ, Marli E. D. *A pesquisa em educação: abordagens qualitativas*. São Paulo: EPU, 1996.

REVISTA EXAME. Guia – As melhores empresas para você trabalhar. São Paulo: Abril, agosto, 1997/98.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. *Projetos de estágio do curso de administração*. São Paulo: Atlas, 1996.

RYCHARDSON, Roberto Jarry et al. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas, 1989.

VITERBO JR., Ênio. *Sistema Integrado de Gestão Ambiental*. São Paulo: Editora Aquariana, 224p. 2ª ed., 1998.

### Webgrafia

QSP – SIGs – Sistemas Integrados de Gestão – Da Teoria à Prática. São Paulo: disponível em [www.qsq.com.br](http://www.qsq.com.br) acesso em 12/04/2008.

Revista Exame – Página eletrônica [www.exame.abril.com.br](http://www.exame.abril.com.br) – Acesso nos meses de abril e maio/2008.

SEBRAE/RJ – Página eletrônica [www.sebraerj.com.br](http://www.sebraerj.com.br) – Acesso em 04/05/2008.