



**XXIV SNPTEE
SEMINÁRIO NACIONAL DE PRODUÇÃO E
TRANSMISSÃO DE ENERGIA ELÉTRICA**

CB/GEC/30

22 a 25 de outubro de 2017
Curitiba - PR

GRUPO – XVI

GRUPO DE ESTUDO DE ASPECTOS EMPRESARIAIS E DE GESTÃO CORPORATIVA - GEC

INVESTIMENTO EM SEGURANÇA E SAÚDE NO TRABALHO COMO ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

**Antônio Carlos Castellar de Castro
Chesf**

RESUMO

Mundo competitivo requer que organizações adotem políticas e práticas para prevenção de acidentes do trabalho e doenças ocupacionais cada vez melhores. Custos associados representam problema econômico e social. Entretanto, empresas questionam relação custo/benefício dos investimentos em Segurança e Saúde no Trabalho (SST). Importante comprovar eficácia dos investimentos em SST, justificando considerar essa questão como estratégia empresarial para sustentabilidade. Realizada pesquisa de campo em empresa do setor elétrico, verificando-se prática adequada na gestão de SST, onde respectivos investimentos são definidos prioritariamente, compondo planejamento empresarial, bem como permitiu-se inferir eficácia desses investimentos, conjugando redução de custos com melhor proteção biopsicossocial dos trabalhadores.

PALAVRAS-CHAVE

Acidentes. Segurança. Trabalho. Investimento. Estratégia.

1.0 - INTRODUÇÃO

1.1 Definição do Tema e do Problema Proposto

No mundo globalizado em que as organizações estão atualmente inseridas, a adoção pelas mesmas de políticas e práticas de prevenção de acidentes do trabalho e de doenças ocupacionais, mais do que uma exigência legal, tem passado a ser considerado um importante diferencial competitivo, com sérias implicações na sua "saúde" financeira, não apenas em razão da redução dos custos diretos associados aos acidentes, como os relativos à reposição de um trabalhador acidentado no sistema produtivo, mas também da dos custos indiretos, a exemplo de danos à imagem das empresas perante a sociedade em geral (CASTRO, 2007).

Os custos dos acidentes de trabalho representam um problema econômico para toda a sociedade e não apenas para as empresas. Por esse motivo, nos últimos anos tem havido uma preocupação crescente com a implementação de medidas preventivas, em meio laboral, que visam atenuar este problema. No entanto, as empresas questionam-se sobre a relação custo/benefício dos investimentos em Segurança e Saúde no Trabalho (SST). Muitas são as metodologias apresentadas na literatura, que efetuam a correlação entre os custos dos acidentes de trabalho e de doenças ocupacionais e o investimento em segurança e saúde no trabalho, mas difícil é selecionar uma metodologia que se adapte à realidade da empresa em estudo (GRAZINA, 2013).

A Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho (EU-OSHAS) no *FACTS 77 – vantagens para as empresas de uma boa segurança e saúde do trabalho* – refere que a SST, para além de constituir uma obrigação social e legal, contribui para demonstrar que uma empresa é socialmente responsável, protege e reforça a imagem de

marca e o valor da marca, ajuda a aumentar a produtividade dos trabalhadores, reforça o compromisso dos trabalhadores para com a empresa, cria mão-de-obra mais competente e mais saudável, reduz os custos para a empresa e as quebras de produção, permite que as empresas correspondam às expectativas dos clientes em matéria de SST e incentiva os trabalhadores a permanecerem na vida ativa durante mais tempo.

Todavia, ainda hoje, na grande maioria das organizações, as ações de saúde e de segurança no trabalho têm sido contabilizadas do ponto de vista orçamentário como itens de custeio e não de investimento. Os empresários e gestores invocam quase sempre os custos elevados da segurança na discussão dos orçamentos para os departamentos de SST das suas empresas, por considerarem que o seu retorno é de longo prazo e de caráter hipotético.

Desse modo, é importante a comprovação da eficácia dos investimentos em SST no que se refere à atenuação da sinistralidade laboral, visando conscientizar gestores, dirigentes e acionistas das empresas, da importância de se considerar essa questão como estratégia empresarial para a sustentabilidade do negócio.

1.2 Justificativa

A ocorrência de acidentes do trabalho ainda é um problema sério, que afeta organizações, trabalhadores e governos em todo o planeta. Segundo dados divulgados pela Organização Internacional do Trabalho (OIT), ocorrem números entre 1,9 e 2,3 milhões de mortes por ano no mundo (equivalentes a 5.500 mortes por dia), como resultantes de acidentes relacionados ao trabalho. Para se ter uma ideia mais clara de valores, basta compará-los aos resultados do conflito do Vietnã, que em 7 anos de guerra registrou cerca de 1,5 milhões de mortos (BENITE, 2004).

No Brasil especificamente, a situação não é muito diferente, muito pelo contrário, com o país ainda, infelizmente, disputando os primeiros lugares nas estatísticas de acidentes do trabalho mundiais, estando atualmente em 4º lugar. De acordo com dados do Ministério da Previdência Social (MPS) de 2015, somente no ano de 2013 foram registrados 717.911 acidentes do trabalho, com um total de 2.797 óbitos.

Segundo dados da Fundação COGE, (FUNCOGE, 2015), que acompanha os dados do setor elétrico brasileiro, em 2013 apenas o custo total estimado dos acidentes do trabalho com empregados próprios das empresas - R\$ 829.626.790,00 - representa, por exemplo, o investimento necessário para a construção de 13 PCHs – Pequenas Centrais Hidrelétricas de 30 MW cada, que poderiam atender a uma demanda de cerca de 1.625.00 habitantes.

Felizmente, hoje em dia, já começa a aparecer com mais frequência, em especial nos países desenvolvidos e em algumas grandes corporações que atuam no Brasil, acionistas e gestores que não pensam que “gastar” em segurança e saúde no trabalho é um desperdício. Que não entendem segurança como a simples obrigação de uso de equipamentos de proteção individual pelos empregados, por exemplo. Que já assumem, de uma forma consciente e fundamentada, que as preocupações com as condições de trabalho e com a qualidade de vida são exigências de uma gestão moderna e fatores imprescindíveis de produtividade, de qualidade, de imagem, enfim, de competitividade, num mercado cada vez mais exigente e mais difícil. Para esta alteração no modo de pensar dos gestores contribui, certamente, a verificação de que os investimentos em segurança são, de fato, investimentos rentáveis (Oliveira et al, 1996, apud GRAZINA, 2013).

Entretanto, segundo Miguel (2005, apud GRAZINA 2013) toda medida preventiva se traduz por um custo e a sua verdadeira rentabilidade só poderá ser confirmada mediante uma adequada análise custo-benefício.

Em uma organização, a medição de desempenho, operacionalizada através de indicadores, é parte constituinte de diversas atividades, provendo de informações sobre o desempenho para diversos fins (KIYAN, 2001). Pode-se encontrar na literatura uma grande diversidade de objetivos atribuídos a ela. Em estudos de Kaydos (1991), o autor enumera as seguintes finalidades: comunicar a estratégia e clarear valores, identificar problemas e oportunidades, diagnosticar problemas; entender o processo, definir responsabilidade, melhorar o controle e o planejamento, identificar quando e onde a ação é necessária, guiar e mudar comportamentos, tornar o trabalho realizado visível, favorecer o envolvimento das pessoas, servir de base para um processo de remuneração e tornar mais fácil o processo de delegação de responsabilidade.

A importância da integração entre a assistência, a segurança do trabalho, a saúde ocupacional e os programas de promoção e prevenção é reforçada em nosso país pela questão fiscal e tributária que se tornou mais relevante a partir de 2010 com a introdução do Fator Acidentário de Prevenção (FAP) que permite a variação da tributação coletiva dos Riscos Ambientais do Trabalho (RAT) – redução ou majoração das alíquotas (RATcol) de 1, 2 ou 3% sobre a folha de pagamentos, segundo o desempenho de cada empresa no interior da respectiva subclasse da Classificação Nacional das Atividades Econômicas (CNAE), em função de fatores como frequência, gravidade e custo de acidentes do trabalho. Assim, o RAT específico por empresa em cada subclasse é diferente (RATesp = FAP x RATcol), em função do valor de cada FAP, que varia entre 0,5 e 2,0, de acordo com o resultado apurado de cada empresa e divulgado pela Previdência Social no mês de setembro de cada ano, relativamente ao desempenho nos dois anos anteriores, e com vigência no ano seguinte.

Neste contexto, o aumento do absenteísmo, particularmente de longo prazo, pode trazer grandes impactos financeiros negativos às empresas, ainda mais se considerando a possibilidade da Previdência reconhecer através de sua perícia médica nexos técnicos específicos em ocorrências não reconhecidas pela empresa como acidente do trabalho com emissão da Comunicação de Acidente do Trabalho (CAT), transformando um benefício previdenciário (31) em acidentário (91) e onerando o FAP da empresa, se não for contestado em tempo hábil e com sucesso por essa. Para agravar mais ainda a situação, relativamente a algumas subclasses do CNAE a Previdência já reconhece automaticamente o Nexo Técnico Epidemiológico (NTEP) em alguns tipos de morbidade apresentadas pelo trabalhador, dificultando ainda mais qualquer possibilidade de êxito em eventuais contestações que venham a ser realizadas pelas empresas.

1.3 Problema

Isto posto, a questão central que emerge dessa propositura é: *É possível se verificar a eficácia dos investimentos em Segurança e Saúde no Trabalho, justificando a sua priorização como estratégia empresarial para a sustentabilidade do negócio?*

1.4 Hipóteses

Com base no conteúdo do referencial teórico existente sobre o assunto e na coleta de dados em uma situação concreta, espera-se responder *afirmativamente* à questão acima proposta.

Todavia, os dados coletados na pesquisa de campo podem também responder negativamente ao problema proposto para o caso concreto objeto de estudo, informando a necessidade de se melhorar a gestão de SST na empresa.

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo Geral

O principal objetivo desta pesquisa é o de comprovar a eficácia dos investimentos em Segurança e Saúde no Trabalho (SST), justificando a sua priorização como estratégia empresarial para a sustentabilidade do negócio.

1.5.2 Objetivos Específicos

- Identificar a SST como parte do planejamento estratégico da organização;
- Identificar as medidas de prevenção de acidentes do trabalho e de doenças ocupacionais existentes;
- Quantificar o investimento financeiro associado à adoção dessas medidas;
- Coletar indicadores de saúde e segurança do trabalho;
- Identificar despesas associadas a acidentes do trabalho e doenças ocupacionais
- Subsidiar o planejamento estratégico das empresas com foco em SST.

2.0 - REFERENCIAL TEÓRICO

Segundo a legislação previdenciária brasileira (Art.221 do Decreto 83.080 de 24/01/79), Acidente do Trabalho (AT) é o que decorre do exercício do trabalho a serviço da empresa, provocando lesão corporal ou perturbação funcional que cause a morte, ou a perda ou redução, permanente ou temporária, da capacidade para o trabalho. A doença ocupacional, seja profissional ou do trabalho, equipara-se ao acidente do trabalho para efeitos legais.

Tal definição é questionável por exigir que haja uma lesão para que se caracterize o AT. Aqui se deve registrar que vários estudos - como os realizados por Heinrich - comprovam que os acidentes com vítimas são apenas a ponta de um iceberg: um número muito maior de casos (cerca de 300 vezes, para alguns autores) ocorre gerando apenas perda de tempo e de materiais. Como estes casos não cobertos pela legislação provocam também perdas e contêm vários dos elementos causadores de acidentes com vítima, algumas vezes é mais interessante trabalhar com outro conceito de AT. Definição prevencionista, segundo o qual acidente do trabalho é todo o evento inesperado e indesejável que interrompe a rotina normal de trabalho, podendo gerar perdas pessoais, de materiais, ou pelo menos de tempo. (RODRIGUES, 2001, p. 10, apud CASTRO, 2007).

Para Barfield *et al* [1998, apud GRAZINA 2013], custo define-se como a “quantia paga ou valor para atingir determinado objetivo...”, “...ou a quantia equivalente requerida para atingir um objetivo como a aquisição de bens e serviços, de acordo com um contrato, desempenhando uma função, ou produzindo e distribuindo um produto”.

No âmbito dos Acidentes do Trabalho (AT) o custo poderá traduzir-se num valor a pagar pela empresa, e não só, em decorrência de uma situação imprevista e inesperada, que se traduz em dano pessoal e em dano material. Porém, no âmbito da prevenção de riscos profissionais a que considerar outro tipo de custo, que se prende com o conjunto destas atividades. Desta forma é importante clarificar o que são os custos dos AT e os custos da segurança, bem como estes se relacionam entre si (GRAZINA 2013).

Heinrich considerou os custos dos AT divididos em diretos (CD) e indiretos (CI). Os custos totais de um AT são dados pela equação: $CT = CD + CI$. Ele estabeleceu uma relação entre estes dois tipos de custos, traduzida pela conhecida imagem do “Iceberg” na qual os CI (invisíveis) representam quatro vezes os CD (visíveis) ou, por outras palavras, o custo total dos acidentes seria o quádruplo do CD. A análise de Heinrich é, pois, condicionada pelo tempo, pelo local, pela atividade produtiva e pela dimensão da empresa. (GRAZINA, 2013).

Os estudos iniciados por Heinrich foram desenvolvidos por outros investigadores, tais como Bird, Fletcher e Skiba, que analisaram as diferentes ocorrências cuja frequência acabará por determinar o aparecimento de lesões cada vez mais graves.

Cada um destes autores construíram uma “pirâmide”, com dimensões tanto mais alargadas quanto maior era o número de ocorrências que prenunciavam o acidente grave e, cujos custos eram passíveis de ser determinados.

De acordo com Oliveira *et al.* (1996, apud GRAZINA 2013) os CI são, na maior parte dos casos, simplesmente ignorados pelos órgãos de gestão. No entanto, estudos realizados, em particular nos Estados Unidos da América e análises estatísticas aplicadas às diversas componentes dos custos dos AT, apontam para uma relação entre CI e CD da ordem de 5 a 8 vezes.

Os CI dos AT, por ultrapassarem, em muito, os seus CD e por serem tão gravosos para a empresa, são como a parte submersa, invisível, de um iceberg.

A melhor maneira de formar uma ideia clara, sobre os custos emergentes dos AT é realizar uma avaliação econômica. A EU-OSHAS no FACTS 27 – Custos socioeconômicos resultantes de AT – sugere que devem ser considerados os seguintes níveis: do próprio trabalhador, da empresa e da sociedade. Isto, porque as consequências dos

AT ultrapassam as fronteiras da própria empresa, podendo atingir outras empresas e instituições, trabalhadores individuais e, em certos casos, a própria sociedade em si. (GRAZINA 2013)

Para Miguel [2005, apud GRAZINA 2013] os CD, também designados por custos segurados, pois se encontram cobertos por uma apólice de um seguro de AT, englobam salários, indenizações, gasto em assistência médica, podendo ser representados pelo prêmio de seguro.

Os CI, também designados por custos não segurados, cobrem um conjunto de situações que em virtude da sua natureza não podem ser objetivamente traduzidos em valores econômicos. Segundo Oliveira *et al.* [1996] os CI são mais difíceis de definir, e incluem, entre outros, os seguintes fatores:

- O tempo gasto no socorro às eventuais vítimas;
- A quebra, natural, de produtividade após um acidente com certa gravidade;
- A ocupação administrativa necessária ao encaminhamento da participação de acidente à seguradora e ao acompanhamento do processo;
- O tempo de reparação das máquinas ou equipamentos eventualmente necessários e o estudo e aplicação de proteções a todas as máquinas idênticas;
- A possível perda de competitividade da empresa por atraso nas encomendas ou redução da capacidade de resposta;
- O custo de aquisição, se necessário, de produtos à concorrência para permitir respeitar prazos de entrega estabelecidos;
- A degradação da imagem da empresa no mercado e na envolvente social onde se insere;
- A fragilização do tecido produtivo, devida ao afastamento (temporário ou permanente) de alguns dos seus elementos, que se reflete quer no plano empresarial, quer ao nível social localizado, quer numa dimensão nacional ou mesmo regional
- O custo para a empresa com possíveis procedimentos administrativos ou ações judiciais em virtude da ocorrência, tanto individuais quanto coletivos
- E, certamente, as consequências físicas, emocionais e até econômicas para as vítimas, para a família, e para a comunidade.

Por outro lado, a análise custo-benefício e a análise custo-eficácia, são usadas para comparar a entrada e a saída de capital. As questões básicas a realizar a esse tipo de análise são: Quantos reais vou recuperar por cada real que investir? Qual é o retorno? É por isso que o retorno sobre o investimento em longo prazo também é, às vezes, usado.

Para a Fundação Europeia para a Melhoria das Condições de Vida e de Trabalho (1998, apud GRAZINA 2013), a análise custo-benefício é uma técnica para avaliar os custos e os benefícios totais, em unidades monetárias, ao nível da sociedade ou de um projeto específico da empresa.

Kuchler, F., Golan, E., (1999) citado por Greef *et al.* (2004:35, apud GRAZINA 2013) refere que quando os analistas utilizam a análise custo-eficácia, tentam mensurar os benefícios sem atribuir valores monetários à vida e à saúde. A análise custo-eficácia consiste na comparação dos custos com um certo número de benefícios físicos. O balanço entre custos e benefícios pode ser expresso pela Figura 1 a seguir.

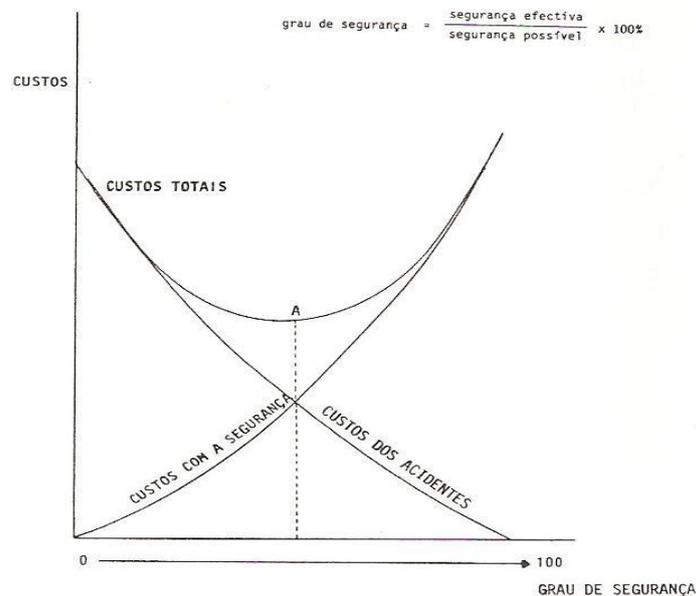


Figura 1: Curva de Custos x Grau de Segurança (balanço custos x benefícios)

Ainda, segundo Miguel (2005, apud GRAZINA 2013), a curva de custos totais representa a soma dos custos dos acidentes com os custos das atividades preventivas e apresenta um valor mínimo (A) que corresponde ao valor ótimo do grau de segurança sob o ponto de vista econômico. Significa, pois, que, segundo um critério estritamente econômico, interessa melhorar o índice de segurança em situações correspondentes ao ramo esquerdo da parábola de custos totais, sendo essa melhoria não rentável para o ramo direito da curva. Se o ponto A fosse único, parece

evidente que a aproximação entre o ponto real de funcionamento e o ótimo seria o objetivo fundamental de uma atuação preventiva. Na realidade, as duas curvas de custos, além de não serem únicas, dependem dos objetivos e das técnicas de prevenção utilizadas. Teremos, assim, vários pontos ótimos de funcionamento, daí resultando a necessidade de uma planificação correta da prevenção, com base em critérios lógicos de prioridades do ponto de vista socioeconômico.

A medição do desempenho é o próximo passo lógico. Deve-se avaliar de que forma as medidas de saúde e de segurança podem contribuir para os objetivos e desempenho da empresa.

A avaliação dos resultados de Gestão de Pessoas tem um papel importante em ambientes empresariais competitivos, pois instrumentaliza os gestores de negócios e profissionais da área a monitorar as práticas de gestão de maneira a propiciar e monitorar a realização dos objetivos da empresa (OLIVEIRA e LIMONGI-FRANÇA, 2005).

No entanto, não é fácil relacionar as ações de Gestão de Pessoas, e, particularmente no caso desse trabalho, as de SST, incluindo as de qualidade de vida e bem-estar, aos ganhos que elas trazem para a empresa. Isso faz com que muitos gestores deixem para segundo plano a tarefa de avaliar os resultados do que foi investido. Existe uma falsa crença, muito difundida entre os profissionais, de que os resultados da área Gestão de Pessoas não podem ser avaliados, a não ser muito subjetivamente, e essa é, provavelmente uma das causas principais porque a prática da avaliação de resultados é ainda pouco difundida (OLIVEIRA e LIMONGI-FRANÇA, 2005).

No seu relatório de pesquisa Langhoff [2002], citado por Greef *et al.* [2004:38] ressalta que é necessário avaliar de que forma as medidas de saúde e de segurança contribuem para os objetivos da empresa. O desempenho da SST deve ser visível. Portanto, em matéria de SST os objetivos devem ser integrados num conceito de controle de gestão para que o sistema de SST possa ser gerido e avaliado. Outra vantagem é que este conceito permite a definição dos objetivos da empresa e indicadores de forma equilibrada (GRAZINA, 2013).

Por outro lado, Indicadores Financeiros, como o ROI – Return on Investments, o VPL – Valor Presente Líquido e a TIR – Taxa Interna de Retorno, fornecem ao gestor e ao proprietário do negócio, através da aplicação e das análises desses termos, a garantia de fazer ou não um bom investimento nos novos projetos (ARANTES, 2012).

3.0 - PESQUISA REALIZADA

3.1 Metodologia

O trabalho realizado tratou-se de uma pesquisa diagnóstica, a partir da exploração de várias dimensões do problema proposto, com base nas características de uma situação já existente, através de uma pesquisa de campo em uma empresa do setor elétrico brasileiro.

3.2 Finalidade da Pesquisa

Pesquisa de natureza qualitativa, apesar dos dados apresentados, considerando não haver preocupação com o seu nível de precisão, nem com a extrapolação dos resultados a partir da amostra da população ou do mercado.

3.3 Tipos e Fontes de Dados

Na pesquisa há dados quantitativos, incluindo valores numéricos, financeiros e percentuais, bem como opinativos, teóricos, conceituais e históricos. A pesquisa utilizou-se de dados secundários, por meios de relatórios, documentos e publicações já existentes.

4.0 - A CHESF

4.1 Aspectos Gerais

A Companhia Hidro Elétrica do São Francisco – CHESF, sociedade de economia mista, subsidiária das Centrais Elétricas Brasileiras S/A – Eletrobrás, foi criada pelo Decreto-Lei nº 8.031, de 03 de outubro de 1945, e constituída na primeira assembleia geral de acionistas, realizada em 15 de março de 1948, com a missão de produzir, transmitir e comercializar energia elétrica para a Região Nordeste do Brasil. Além de atender tradicionalmente aos estados da Bahia, de Sergipe, de Alagoas, de Pernambuco, da Paraíba, do Rio Grande do Norte, do Ceará e do Piauí, com a abertura permitida pelo novo modelo do Setor Elétrico Brasileiro, a CHESF tem contratos de venda de energia em todos os submercados do sistema interligado nacional. O despacho das usinas da CHESF é realizado pelo Operador Nacional do Sistema – ONS, que faz a otimização dos recursos energéticos disponíveis, intercambiando energia entre as diversas regiões do País (CASTRO, 2007).

As 14 usinas hidrelétricas da CHESF representam atualmente quase 100% de seu parque gerador, o maior do Brasil exclusivamente nacional. A maioria das usinas está localizada no Rio São Francisco. A única usina termelétrica da Chesf está instalada em Camaçari, na Bahia. A Potência Total do Sistema Elétrico da CHESF é de 10.615.131 kW. Além disso, a CHESF possui um dos maiores sistemas de transmissão de energia elétrica em alta tensão do Brasil. São mais de 18 mil quilômetros de linhas operando nas tensões de 500, 230, 138 e 69 kV. Configuram uma vigorosa rede que permite a expansão de negócios, a instalação de novos parques industriais, a ampliação do setor comercial e mais conforto no dia-a-dia de cerca de 50 milhões de pessoas. O sistema de transmissão da CHESF interliga os estados do Nordeste e une a região aos sistemas das regiões Norte, Sudeste e Centro-Oeste do Brasil (CHESF, 2015). Em dezembro de 2014, a Empresa tinha um total de 4.587 empregados.

4.2 Planejamento Empresarial

Com base nos dados do Relatório de Gestão da CHESF relativo ao ano de 2014, constatou-se que o planejamento do exercício 2014 possuía 6 (seis) Objetivos Estratégicos, sendo 3 (três) finalísticos e 3 (três) relacionados à gestão

e suporte. No âmbito das Estratégias, Medidas e Ações, houve ajustes em relação ao ciclo anterior. A Meta Global continuava sendo o aumento das receitas e a redução dos custos, consolidada no indicador *Pessoal, Material, Serviços e Outros (PMSO) / Receita Operacional Líquida (ROL)*.

Existiam 6 (seis) Objetivos Estratégicos na Companhia:

- Objetivos Estratégicos Finalísticos
 - OE 01 – Aumentar a receita com a expansão da geração e com a comercialização.
 - OE 02 – Aumentar a receita com a expansão da transmissão.
 - OE 03 – Maximizar a receita com eficiência e qualidade na operação e manutenção de ativos.
- Objetivos Estratégicos de Gestão e Suporte
 - OE 04 – Reduzir custos e despesas.
 - OE 05 – Redefinir políticas e práticas de gestão de pessoas.**
 - OE 06 – Redefinir processos e estrutura organizacional.

Foi identificado durante as análises que 11 (onze) metas não haviam sido alcançadas, sendo evidenciado que para todos esses casos haviam sido elaborados planos de ação correspondentes. Para que os objetivos e metas estabelecidos no Planejamento Empresarial sejam alcançados, é necessário o engajamento dos responsáveis quanto à aplicação da metodologia definida.

Nesse sentido, pôde-se constatar, através dos exames realizados, que a metodologia vem sendo aplicada, ou seja, os indicadores relativos às metas são acompanhados pelos responsáveis, e quando ocorrem desvios são realizadas análises das causas e propostos planos de ação para a correção desses desvios.

Essas análises e planos de ação são apresentados periodicamente em reuniões de monitoramento com a presença de todos os diretores e de gerentes do primeiro nível hierárquico da Companhia, o que fortalece o processo. Outra constatação é que a reavaliação do Planejamento ao final de cada ciclo, de acordo com o método PDCA, vem sendo realizada, criando as condições para que os objetivos permaneçam alinhados com as necessidades empresariais.

4.3 Planejamento, Monitoramento e Resultados de SST

O Departamento de Saúde e Segurança do Trabalho – DSS da CHESF faz parte da Superintendência de Recursos Humanos – SRH, que é a área da Empresa responsável pelo atendimento do OE 05, acima explicitado. O DSS possui duas divisões a ele subordinadas: a Divisão de Saúde e Bem-estar no Trabalho – DABT e a Divisão de Engenharia de Segurança do Trabalho – DAST. São órgãos normativos para toda a CHESF e executivos na Sede e na Gerência Regional Leste – GRL. Além desses, existem outros órgãos formais executivos responsáveis por SST espalhados pela Região Nordeste, subordinados administrativamente às seguintes unidades: Gerência e Administração Regional de Paulo Afonso – GRP e APA, Gerência Regional Sul – GRS e Administração Regional de Salvador – ASV, Gerência Regional de Sobradinho – GRB, Gerência Regional Norte – GRN e Gerência Regional Oeste – GRO.

Como pode ser observado, a partir do sistema informatizado Planejamento Integrado CHESF, de suporte ao seu Planejamento Empresarial, em 2014 a Saúde e Segurança do Trabalho fazia parte do Planejamento Estratégico da CHESF – Gestão Empresarial, através **da Estratégia 02 – Disseminar a Cultura de SST com base na OHSAS 18001 na Empresa**, vinculada ao OE 5 (Gestão de Pessoas), e monitorada periodicamente pela Diretoria Executiva. A Estratégia 02 se dividia em duas Medidas: 01 – Realizar ações para implantação do Sistema de Gestão de SST com base na OHSAS 18001 (*Occupational Health and Safety Assessment Series* – Série de Avaliação da Saúde e Segurança no Trabalho – norma certificável internacional) na UBE (Usina de Boa Esperança), na DRML (Divisão de Manutenção de Equipamentos da Regional Leste) e DROL (Divisão de Operação da Regional Leste), estas últimas vinculadas à GRL; 02 – Realizar a Gestão do Absenteísmo-Doença. A medida 1 desdobrava-se ainda em 7 (sete) ações e a medida 2 em 3 (três).

Vale salientar que em 2014 a CHESF manteve a certificação da UXG (Usina de Xingó) na OHSAS 18001:2007, pelo segundo ano seguido após a primeira em 2012. Em 2015 a Empresa já deu início ao processo para a recertificação da mesma usina, cuja auditoria externa pela empresa certificadora deverá ocorrer no próximo mês de novembro.

Como instrumento de Análise e Controle do Planejamento Empresarial utiliza-se ainda de Indicadores. Em 2014 existiam 5 (cinco) indicadores de SST a nível estratégico, acompanhados pela Diretoria Executiva da empresa. Desses, 3 (três) eram indicadores clássicos reativos de resultados, objetivando-se avaliar da melhor forma possível a eficácia das estratégias, medidas e ações adotadas:

- a) TFAT (Taxa de Frequência Acumulada de Acidentes do Trabalho Típicos com Afastamento) = (número acumulado de acidentes do trabalho típicos com afastamento x 1.000.000) / homens-horas de exposição ao risco;
- b) TGAT (Taxa de Gravidade Acumulada de Acidentes do Trabalho Típicos com Afastamento) = {Tempo computado (dias perdidos + dias debitados) x 1.000.000 / homens-horas de exposição ao risco no período considerado};
- c) IAD (Índice de Absenteísmo por Doença) = (Somatório DA * 100) / (NE * NM * 20,17)
 - DA = Dias de Ausência (úteis) decorrentes de faltas, justificadas ou não, de cada empregado lotado na(s) unidade(s) em avaliação, no período considerado.*
 - NM = Número de meses do período em análise
 - 20,17 = Média de dias úteis de trabalho previstos por mês.

Obs.: Adotada fórmula de cálculo pelo Saratoga Institute Brasil.

* Serão considerados os afastamentos tipo:

- 1 - Licença Doença =<15 dias
- 2 - Licença Acidente do Trabalho =<15 dias

Em 2014, manteve-se a tendência de queda e a CHESF alcançou o **melhor resultado em 10 (dez) anos da TFAT = 2,23**, para um limite tolerável (meta) de 3,53. A TGAT = 64 atingiu o segundo melhor resultado no mesmo período, para um limite tolerável de 154. Cada um desses limites toleráveis é reduzido em 5% a cada ano, toda vez que o resultado alcançado no ano anterior ficar abaixo do respectivo limite. Já o IAD = 1,35 para um limite tolerável de 1,70, foi o melhor dos últimos 6 (seis) anos, desde quando foi ajustada a sua metodologia de cálculo. Até maio de 2015 os resultados dos referidos índices mantinham-se abaixo dos respectivos limites toleráveis para este ano.

Os 2 (dois) outros indicadores a nível estratégico mediam os percentuais de realização de ações para implementação do Sistema de Gestão de Segurança e Saúde no Trabalho com base na OHSAS 18001 na UBE (1) e na DRML e DROL (2). Ambos alcançaram os percentuais de 100% de realização relativamente às ações previstas para 2014. Existem ainda outros indicadores pró-ativos, índices de SST corporativos, monitorados pela Diretoria Administrativa, os mais importantes dos quais são:

- a) TICNT = Número de Registros de Incidentes e Não Conformidades Cadastrados no CIN tratados pela área de Segurança do Trabalho / Número Total de Registros de Incidentes e Não Conformidades Cadastrados no CIN.

Obs.: Incidentes – ocorrências que poderiam causar acidentes do trabalho.

Não conformidades – situações com potencial para provocar acidentes do trabalho.

CIN – sistema informatizado para controle de incidentes e não conformidades.

- b) EMP-AC = Índice de Realização de Exame Médico Periódico Acumulado, que permite avaliar a evolução de conclusão dos EMP em relação à meta estabelecida.

$$EMP(A) = \{(RNV/EXP)*100\}$$

Onde: RNV = Número de empregados com prazo de validade do ASO¹ renovado² no ano.

EXP = Número de empregados com prazo de validade do ASO expirado³ ou expirando³³ no ano.

¹ ASO = Atestado de Saúde Ocupacional;

² ASO renovado = Corresponde ao ASO com prazo de validade renovado no ano.

³ ASO expirado = Corresponde ao ASO com prazo de validade expirado no período ou sem data de emissão no ano anterior.

³³ ASO expirando = Corresponde ao ASO com prazo de validade expirando no período.

Obs.: Empregados admitidos há menos de um ano e/ou cedidos não incluir.

Em 2014, a CHESF alcançou o resultado de TINCT = 69,97% para uma meta de 70% e do EMP-AC = 99,42% para uma meta de 98%.

Merece ainda ser mencionado que a empresa promove e monitora os treinamentos e demais capacitações de seus empregados, como ações de desenvolvimento. Grande parte dessas é referente à SST, inclusive para se atender exigências legais, mas também além disso.

Do mesmo modo, a CHESF preocupa-se também com a saúde e a segurança do trabalho dos empregados de empresas prestadoras de serviços contratadas. Existe um procedimento que inclui a exigência do atendimento de um Plano de Segurança por essas empresas, o qual já faz parte do processo licitatório para contratação e deve ser contemplado antes de se iniciar os serviços, bem como o acompanhamento destes pelos fiscais e administradores dos contratos, além de inspeções e auditorias “in loco” realizadas pelas equipes de segurança do trabalho. Esse procedimento foi reconhecido em 2007 pela Revista Proteção, especializada em SST, como o melhor “case” do Brasil em gestão de empresas contratadas.

4.4 Investimento e Despesas em SST

Coerentemente com o posicionamento estratégico na organização da Segurança e Saúde no Trabalho, incluindo também ações vinculadas à Qualidade de Vida, mesmo com o cenário de restrições financeiras advindas da publicação da Medida Provisória 579/2012, mais tarde convertida na Lei 12.783/2013, que renovou as concessões de geração e transmissão de energia elétrica, com grande diminuição tarifária afetando a sua receita, a empresa tem priorizado o investimento em SST como estratégia empresarial, de fundamental importância para a sustentabilidade do negócio.

Para fins desse trabalho, o Investimento em SST será considerado não apenas os recursos financeiros alocados no item “investimento” do orçamento empresarial, associado a bens que se incorporam ao patrimônio da organização, como também muitas das especificações que são consideradas no item de custeio e que não se enquadram naquela condição. A razão principal disso é se verificar quanto foi “gasto” efetivamente com a SST, que, do ponto de vista preventivista, deve ser entendido na verdade como Investimento para se preservar a integridade biopsicossocial das pessoas.

Nesse sentido, com a aquisição de Equipamentos de Proteção Individual – EPI a empresa investiu R\$ 6.968.835,41, no período de 2010 a 2014. Nesse tema, a CHESF busca sempre no mercado os melhores equipamentos que atendam suas necessidades ao menor custo. Entre outros EPI, é pioneira no país com o desenvolvimento junto a fornecedor, com base em sua especificação técnica, de vestimenta de proteção antichama com tecido inerente, visando resguardar o trabalhador contra os efeitos térmicos de arco elétrico de elevada potência, com maior durabilidade do produto, independentemente do número de lavagens industriais ou domésticas nele realizadas.

Ainda visando atender seus objetivos de SST, através da realização de suas estratégias, medidas e ações, constantes dos Planejamentos Empresarial e Setorial, a empresa tem investido recursos humanos e financeiros significativos ao longo do tempo. Desse modo, no período de 2010 a 2014, foram utilizados **R\$ 133.277.209,00**, considerando-se apenas os recursos alocados nos orçamentos das áreas específicas de SST na sede e regionais.

Além do “gasto” com pessoal de SST, entre as ações realizadas com esses recursos destacam-se: implantação de Sistema de Gestão de SST com base na norma internacional OHSAS 18001, programa corporativo Fique Alerta para a Segurança Dez, contemplando a Campanha Esqueci & Não Vi; Engenharia de Prevenção e Combate a

Incêndios; Programa de Prevenção de Riscos Ambientais – PPRA; Comissão Interna de Prevenção de Acidentes – CIPA (20 no total); realização do Exame Médico Periódico – EMP detalhado, que excede a exigência legal, como parte do Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional (PCMSO); Campanhas de Vacinação; contratação de médico perito visando otimizar a gestão do Absenteísmo por Doença; operacionalização e manutenção de 03 Centros de Promoção da Saúde (CPS), como parte do Programa Viver Bem, com academias de ginástica, fisioterapia e nutrição; ginástica laboral; massoterapia; eventos de saúde e qualidade de vida como Gerando e Transmitindo Energia em Família, passeios culturais, ciclísticos, caminhadas, corridas e outras atividades desportivas. Esse Programa recebeu a recertificação da Associação Brasileira de Qualidade de Vida (ABQV) em 2012, referente ao ciclo 2011, após a primeira certificação em 2009.

Vale ressaltar que parte desses recursos e ações são provenientes de convênios celebrados pela CHESF junto aos Serviços Sociais da Indústria (SESI) dos diversos estados da Região Nordeste, que permitem o retorno da ordem de 3% do valor recolhido mensalmente a essas entidades, na forma de recursos financeiros ou prestação de serviços, esta última apenas no caso de Pernambuco através da ginástica laboral e da vacinação, para a promoção de ações de saúde e de qualidade de vida.

Além desses, ainda foram disponibilizados recursos financeiros pela empresa para atender necessidades de treinamentos e outras capacitações em SST de seus empregados. Outro ponto importante que merece ser salientado é a alocação de recursos por outras áreas específicas da empresa, como Operação, Manutenção, Engenharia e Serviços Gerais, para atender aspectos associados à SST, a exemplo da instalação, aquisição e utilização de Equipamentos de Proteção Coletiva (EPC).

Já no que se refere às despesas ou “custos” com SST, no período de 2010 a 2014 a empresa recolheu à Previdência Social o total de R\$ 100.327.704,23 a título de RAT (RAT_{esp} = FAP x RAT_{col}), incidente sobre a folha de pagamentos. O RAT_{col} para a subclasse do CNAEE a que a CHESF pertence é o de maior valor = 3%, considerando-se o risco associado à exploração de energia elétrica na geração e transmissão. Houve uma redução no seu quadro de pessoal, com a adoção de um Plano de Incentivo ao Desligamento Voluntário (PIDV) em 2013 para se adequar à nova realidade do setor elétrico, e em especial da empresa, com a renovação onerosa das concessões, a partir da MP 579/2012, passando de 5.623 empregados em 2010 para 4.587 em 2014.

Todavia, observando-se ainda que, entre 2010 e 2012 o número de empregados variou muito pouco na empresa, constata-se uma **redução significativa** no valor do recolhimento do **RAT_{esp}**, no período de 2010 a 2014, tomando-se como base o ano de 2010, da ordem de **R\$ 28.047.428,17**. Esse fato deveu-se basicamente à **considerável diminuição** do valor do **FAP** da empresa ao longo do tempo, passando de 1,5617 em 2010 para 1,0327 em 2014 (- **50,37%**). Vale ressaltar ainda que em 2015 mantém-se a tendência de queda desse valor, estando durante esse ano em 1,0119. O desconto que poderia ser dado ao crescimento vegetativo da folha de pagamento a cada ano, reforça ainda mais a relevância do resultado obtido.

Deve ainda ser mencionado que, em virtude de acordo coletivo de trabalho, disciplinado em normativos internos, a empresa pagou a título de Pecúlio por Acidente do Trabalho, no período de 2010 a 2014, para empregados ou dependentes, a quantia total de R\$ 571.543,51. Já com possíveis perdas em ações judiciais com base em acidentes do trabalho, havia, em agosto de 2015, um valor estimado total de 5.398.428,11.

5.0 - CONCLUSÃO

Este trabalho de pesquisa conseguiu responder afirmativamente à questão inicialmente proposta, que foi: *É possível se verificar a eficácia dos investimentos em Segurança e Saúde no Trabalho, justificando a sua priorização como estratégia empresarial para a sustentabilidade do negócio?* Do mesmo modo, atendeu aos objetivos geral e específicos propostos.

A metodologia aqui exposta tomou por base que os custos indiretos - CI do acidente do trabalho, que são invisíveis, representam, no mínimo, quatro vezes os custos diretos – CD, visíveis, ou, por outras palavras, o custo total dos acidentes seria o quádruplo do CD, bem como o conceito prevencionista de acidente do trabalho, segundo o qual um acidente é, na verdade, um entre vários incidentes.

Por outro lado, considerou também o entendimento de que é necessário avaliar de que forma as medidas de saúde e de segurança do trabalho contribuem para os objetivos da empresa, por meio de indicadores, quando ficará ainda mais evidente a participação e, principalmente, a contribuição da SST para a sustentabilidade e crescimento do negócio.

Assim, apenas observando o fundamento associado a custos acima exposto, independentemente do valor maior representado pela proteção biopsicossocial dos trabalhadores, justifica-se a importância das organizações priorizarem o investimento em Segurança e Saúde no Trabalho como estratégia empresarial, objetivando dar sustentabilidade aos seus respectivos negócios. Desse modo, a SST deve fazer parte do Planejamento Estratégico das empresas, com a adoção de indicadores e metas adequados, e monitorados sistematicamente pela Alta Administração. A eficácia do investimento em SST, através das medidas e ações implementadas, pode ser inferida a partir do alcance das respectivas metas propostas ao longo do tempo, assim como pela redução das despesas da organização.

O cenário escolhido para o desenvolvimento do trabalho foi o setor elétrico brasileiro, importante segmento produtivo da economia nacional, que apesar dos esforços até o momento despendidos e da melhoria nos resultados observada nos últimos anos, ainda convive com elevadas taxas de frequência e, principalmente, de gravidade, de acidentes do trabalho, quando comparado com outros setores da economia brasileira, pela própria natureza das atividades naquele setor desenvolvidas, envolvendo energia elétrica, trabalhos em altura e deslocamentos com veículos, que são os maiores fatores causadores desses acidentes. No ambiente do setor elétrico, foi escolhida uma empresa que

muito bem o representa, a Companhia Hidro Elétrica do São Francisco – CHESF - maior geradora e uma das maiores transmissoras de energia elétrica do país exclusivamente brasileira, para a realização da pesquisa de campo. A pesquisa evidenciou que a empresa tem priorizado ao longo do tempo a SST como Estratégia Empresarial, monitorada sistematicamente pela sua Diretoria Executiva.

Os resultados obtidos, relativamente ao período de 05 (cinco) anos, de 2010 a 2014, demonstram uma tendência de redução significativa dos indicadores clássicos reativos de SST, em especial da Taxa de Frequência Acumulada de Acidentes do Trabalho Típicos com Afastamento (TFAT) e do Absenteísmo por Doença (IAD), bem como de melhoria dos indicadores pró-ativos, a exemplo do índice de Realização do Exame Médico Periódico Acumulado (EMP-AC).

Por outro lado, as despesas com acidentes do trabalho e com doenças ocupacionais também têm diminuído ao longo do tempo. Prova disso é o reconhecimento dado pela Previdência Social, com a redução observada no valor recolhido pela CHESF a título de Risco Ambiental do Trabalho (RAT), que equivale ao antigo Seguro Acidente do Trabalho (SAT), significando uma diminuição, dentro da sua respectiva subclasse da Classificação Nacional das Atividades Econômicas (CNAE), dos fatores Frequência, Gravidade e Custo de acidentes do trabalho e de doenças ocupacionais, que compõem o cálculo do Fator Acidentário de Prevenção (FAP).

A visão da empresa, com foco na disseminação de uma cultura de SST com base na norma de gestão internacional certificável OHSAS 18.001, também tem se mostrado acertada para a sustentabilidade do negócio, considerando que há mais de 5 (cinco) anos não ocorre qualquer acidente do trabalho ou doença ocupacional na Usina de Xingó, que caminha para a sua segunda certificação até o final do ano, bem como a CHESF tem melhorado ao longo do tempo os seus indicadores relativos à implantação de um Sistema de Gestão de SST na empresa, utilizados na composição dos dados que avaliam o valor de todo o Sistema Eletrobras nos mercados de ações, tanto nacional quanto internacionais.

Portanto, mesmo com as limitações deste trabalho, foi possível identificar a eficácia dos investimentos em SST na CHESF e justificar a sua priorização como parte do planejamento estratégico, não apenas dessa empresa, como de qualquer outra organização.

Novos estudos deverão aprofundar o cálculo mais específico dos custos associados à ocorrência de acidentes do trabalho e de doenças ocupacionais, bem como o retorno financeiro dos projetos de SST comparativamente a outros possíveis investimentos da organização.

6.0 - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- (1) ARANTES, E. F. O retorno financeiro de programas de promoção de saúde e qualidade de vida nas empresas – Proposta de um modelo para cálculo do ROI (Return on Investments) em empresas brasileiras. Editora: Arte Brasil, São Paulo, 2012.
- (2) BENITE, A. G. Sistema de gestão da segurança e saúde no trabalho para empresa construtora. Dissertação de mestrado. Escola Politécnica – USP, 2004.
- (3) CAMPOS, V. F. TQC – Controle da Qualidade Total. Fundação Christiano Ottoni – Bloch Editores, 1992.
- (4) CASTRO, A. C. C. Desenvolvimento de metodologia para a prevenção e acidentes do trabalho com foco na definição de indicadores pró-ativos: estudo de caso no setor elétrico. Dissertação de mestrado. Universidade Federal da Paraíba – UFPB, Brasil, 2007.
- (5) CHESF, Companhia Hidro Elétrica do São Francisco. Prestação de Contas Ordinária Anual - Relatório de Gestão do Exercício 2014. Recife, 2015. Disponível em <http://www.chesf.gov.br>. Acesso em 16 de jul. 2015.
- (6) FUNCOGE, Fundação Coge. Estatísticas de acidentes do trabalho no setor elétrico. Rio de Janeiro, 2015. Disponível em <http://www.funcoge.org.br>. Acesso em 16 de julho de 2015.
- (7) GRAZINA, M. Correlação entre os custos dos acidentes de trabalho e o investimento em SST em sistemas de gestão de resíduos. Dissertação de mestrado em Segurança e Higiene no Trabalho. Editora Escola Superior de Ciências Empresariais, 2013.
- (8) KAYDOS, M. Measuring, managing and maximizing performance. Portland: OK – Productivity, 2001.
- (9) KYAN, F. M. Proposta para desenvolvimento de indicadores de desempenho como suporte estratégico. Dissertação de mestrado. Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo. 2001.
- (10) LIMONGI-FRANÇA, A. C. Indicadores Empresariais de Qualidade de Vida no Trabalho - Esforço Empresarial e Satisfação dos Empregados no Ambiente de Manufaturas com Certificação ISO 9000, Tese de Doutorado. Faculdade de Economia Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, FEA-USP, Brasil, 1996.
- (11) OLIVEIRA, P. M., LIMONGI-FRANÇA, C. Avaliação da Gestão de Programas de Qualidade de Vida no Trabalho. *RAE-eletrônica*, v. 4, n. 1, Art. 9, jan/jul 2005. Disponível em <http://www.rae.com.br/electronica/index>.
- (12) RODRIGUES, C. L. P. Introdução à Engenharia de Segurança do Trabalho. João Pessoa, Centro de Tecnologia, UFPB, Apostila do Curso de Engenharia de Segurança do Trabalho, 2001.

Antonio Carlos Castellar de Castro é natural de Recife/PE. Engenheiro eletricitista pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE) em 1983. Formado também em Direito pela Universidade Católica de Pernambuco (UNICAP) concluído em 1995 e em Engenharia de Segurança do Trabalho na UFPE, terminado em 1996. Possui ainda mestrado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal da Paraíba (UFPB) finalizado em 2007. É empregado

da Companhia Hidro Elétrica do São Francisco (Chesf) desde 1984, ocupando, atualmente, o cargo de Gerente do Departamento de Saúde e Segurança do Trabalho da Empresa.