



EVIDENCIAMENTO DE PRÁTICA DE TREINAMENTO EM SEGURANÇA E SAÚDE OCUPACIONAL. ESTUDO DE CASO EM UMA INDÚSTRIA DO SETOR DE ÓLEO E GÁS

Vicente Olavo Mota (Petrobrás)

vicente@petrobras.com.br

Oswaldo Luiz G. Quelhas (LATEC/UFF)

quelhas@latec.uff.br

Ao longo do tempo as organizações perceberam a necessidade de identificar e tratar os problemas que afetavam o desempenho profissional e a produtividade. Perceberam que a educação e a qualificação têm interferência direta no resultado da gestão das organizações. O processo de desenvolvimento de pessoas por meio de educação e treinamentos influencia diretamente nos resultados corporativos.

Atualmente o desenvolvimento de pessoas tem sido uma estratégia adotada pelas organizações para a melhoria de desempenho e para obtenção de vantagem competitiva. Os trabalhadores com treinamento baseado em educação podem atingir melhores resultados de desempenho e satisfação pessoal. O investimento em educação e treinamento tem promovido este desenvolvimento das pessoas e tem sido um diferencial para alcance de melhores resultados. A implementação de treinamentos estruturados tem promovido retorno financeiro, devido aos resultados importantes de prevenção das perdas.

Nesse sentido, os trabalhadores qualificados, conscientes dos riscos no ambiente laboral e das medidas preventivas, ou melhor, detentores de visão crítica contribuem de forma decisiva para a melhoria contínua atuando preventivamente em Segurança e Saúde Ocupacional. O objetivo deste trabalho é evidenciar este aspecto da educação e treinamento como fatores fundamentais para alcance da sustentabilidade organizacional.

Um estudo de caso foi realizado com objetivo de analisar e evidenciar as práticas de desenvolvimento de pessoas numa obra de construção e montagem no setor de petróleo e gás. O resultado do estudo de caso mostra que há lacunas a serem eliminadas, por meio da reestruturação dos treinamentos implementados aliada à educação continuada na organização. A definição de diretrizes para obtenção de

treinamento eficaz em Segurança e Saúde Ocupacional é uma proposta para eliminar essas lacunas promovendo o desenvolvimento das pessoas para o alcance de melhores desempenhos, ampliação do conhecimento profissional e, conseqüentemente, a valorização das mesmas, o patrimônio maior das organizações.

Palavras-chaves: Treinamento, Gestão em Segurança e Saúde Ocupacional, Responsabilidade Social e Ambiental.

1. A educação como fator de desenvolvimento organizacional

As organizações com visão restrita desconhecem a necessidade de investimento nas pessoas por meio da educação, além dos riscos e custos referentes aos passivos decorrentes das atividades trabalhistas e ambientais. Estas organizações sujeitam os trabalhadores à ambientes inadequados e perdem em termos de qualidade do produto, competitividade e imagem perante a sociedade.

A qualidade da gestão tem interferência direta no desempenho e resultado global das organizações, assim elas precisam aprimorar a sua gestão, conscientizar a alta administração, capacitar os trabalhadores e necessitam, ainda, implementar uma cultura prevencionista por meio da educação aliada a treinamentos com foco organizacional. Dentro desse contexto, o investimento na prevenção de perdas é fundamental para a sustentabilidade organizacional. Investir em Segurança e Saúde Ocupacional se tornou parte obrigatória do negócio com implicação direta da responsabilidade organizacional.

Segundo Alevato (1999), mais do que cumprir a legislação existente é um dever da alta administração das organizações, proporcionar um ambiente de trabalho seguro e saudável. É um dever legal da organização investir em Segurança e Saúde Ocupacional, por meio de planejamento e implementação de ações que proporcionem um ambiente seguro e saudável. Esta reestruturação além de aumentar a produtividade, diminui o custo do produto final, pois diminui as interrupções no processo, absenteísmo e acidentes e/ou doenças ocupacionais (BERGAMINI, 1997).

A flexibilização das alíquotas do Seguro Acidente de Trabalho - SAT pelo governo federal é um incentivo muito importante na prevenção de ocorrência dos acidentes do trabalho. É uma forma de penalização das organizações que não investem na prevenção, e, também, uma forma de valorização das organizações que investem em Segurança e Saúde Ocupacional. Além do aspecto de penalização e valorização das organizações esta ação contribui diretamente para a valorização do trabalhador que materializa o produto.

É importante ressaltar que o trabalhador leva muito tempo para se formar, por isso ele deve ser valorizado e receber atenção especial para se manter íntegro e isento de enfermidades. As organizações devem ter a consciência, que esse é um investimento de longo prazo para que os trabalhadores possam executar as suas atividades laborais com qualidade de vida. Nesta perspectiva não se pode esquecer a responsabilidade social e ambiental das organizações.

O crescimento, a consolidação da marca e da imagem, o aumento da qualidade e da produtividade, a redução de custos, a atração de talentos e de recursos financeiros ou investimentos são exemplos de resultados das ações “éticas” de empresas socialmente responsáveis (EXAME, 2000).

A parte social e ambiental envolvidas diretamente com o desenvolvimento das atividades da organização merece destaque direto. As organizações socialmente e ambientalmente responsáveis investem com ações éticas e promovem a educação como base de sustentação dos seus negócios. Para Fujimoto (2005) o treinamento das pessoas engajadas nos meios

empresarial e social só terá validade se for precedido, acompanhado e sucedido pela educação.

Conforme afirma Ishikawa (1997): “quanto mais forem educados os empregados, mais benefícios serão auferidos pela empresa e pelos próprios empregados. (...) o controle de qualidade começa com a educação e termina com a educação”. A educação induz à cooperação mútua dos empregados e promove a produção com qualidade. Dessa forma, a organização alcança vantagem competitiva ao aliar produtividade com qualidade por meio da conscientização dos trabalhadores.

Na opinião de Nonaka e Takeuchi (1997) é por meio da criação de conhecimento que se obtém a inovação contínua e conseqüentemente vantagem competitiva. A participação das pessoas é fundamental para a criação e difusão do conhecimento na organização. A chave do sucesso é a criação do conhecimento organizacional, ou seja, a capacidade da empresa de criar novo conhecimento, difundi-lo na organização e incorporá-lo aos sistemas, seus produtos e serviços. Esta criação do conhecimento gera inovação contínua que proporciona a vantagem competitiva. A utilização do conhecimento como vantagem competitiva deve ser para educar não apenas funcionários, mas também parceiros, fornecedores, clientes e comunidade.

Segundo Rodrigues Y Rodrigues (2001), o conhecimento é gerado continuamente e é preciso ter agentes de mudança para converter as inovações em vantagem competitiva. As organizações competitivas devem tirar proveito deste conhecimento gerado e estarem sempre atualizadas. O poder está em com quem consegue disseminar e aplicar o conhecimento adquirido.

As organizações que promovem treinamentos baseados na educação apresentam alto grau de satisfação com o desempenho de seus funcionários, da mesma forma que a reciprocidade ocorre. A maioria dos trabalhadores demonstra eficiência na execução das tarefas quando treinados sistematicamente.

Em geral, percebe-se que após os treinamentos, a integração do trabalhador e empresa e ainda entre seus pares é eficaz, melhorando a qualidade do serviço, a interação entre as equipes e, principalmente, a satisfação pessoal (FUJIMOTO, 2005). Os trabalhadores conscientes e motivados produzem mais e com a produção ocorrendo dentro dos padrões de qualidade, acarreta a minimização da ocorrência de retrabalhos. Eles se sentem valorizados por fazerem parte de um processo produtivo onde há investimento educacional.

Conforme afirma Paulo Freire (1981) em seu livro, “o trabalhador tem que dominar o processo de opinião própria”. Assim com a educação do trabalhador há a ampliação de sua opinião própria, ocorrendo uma melhor percepção da realidade em que está inserido. Indubitavelmente, o homem consciente da sua realidade é capaz de promover transformações e a ampliação da sua satisfação pessoal. Ouvir as pessoas é uma forma de valorização e, também, de participação do trabalhador no processo de desenvolvimento organizacional.

Esse aspecto influencia positivamente, pois, as pessoas sentem-se valorizadas por participar da gestão organizacional, evidenciando-se, assim, uma gestão democrática com participação de todos os atores envolvidos no processo. Como decorrência disso há um mais fácil entendimento dos entraves que dificultam a melhoria de desempenho e a obtenção de vantagens competitivas. Com essa visão geral, a definição de ações para melhoria do processo tem elevado a probabilidade de sucesso.

A implementação de diretrizes com abordagem da educação aliada a treinamentos vem contribuir decisivamente para o alcance desse sucesso, evidenciado por meio da melhoria de desempenho profissional, maior satisfação pessoal no trabalho, aumento da produtividade e conseqüentemente maiores lucros. Sendo relevante demonstrar que a educação permanente é fundamental para a consolidação do conhecimento. Assim é importante evidenciar que a educação aliada aos treinamentos bem estruturados é vital para melhoria de desempenho, auto-estima e integração dos empregados.

Para evidenciar a realidade organizacional referente à sistemática de disseminação do conhecimento por meio do uso dos treinamentos numa organização adotou-se a revisão de literatura aliada a um estudo de caso numa empresa de construção e montagem de dutos do ramo da indústria de petróleo e gás.

2. Entendendo como evidenciar o treinamento em obra de construção e montagem na indústria de petróleo e gás.

Como a reestruturação do processo de disseminação do conhecimento é fundamental para alcance de excelência empresarial, as empresas com deficiências de atendimento a esse requisito no seu sistema de gestão devem buscar a melhoria contínua. A proposta é através da educação contínua e da reestruturação dos treinamentos, sendo assim o gerenciamento de segurança e saúde ocupacional fica, assim, facilitado.

O planejamento deve abranger esta reestruturação do processo de disseminação do conhecimento por meio dos treinamentos para o alcance de patamares de excelência no desempenho de Segurança e Saúde Ocupacional.

Para atingir os objetivos da pesquisa de campo foi definida uma estratégia de utilização das seguintes ferramentas para a obtenção de dados confiáveis: aplicação de questionário aos responsáveis por treinamentos na organização, entrevistas com responsáveis por treinamentos, consulta de dados em arquivos da organização, observações diretas no local de trabalho e pesquisa documental.

Sendo essa pesquisa de caráter prático, para Gil (1999) o seu objetivo fundamental é descobrir respostas para os problemas mediante a utilização de métodos científicos. Ainda de acordo com esse autor a entrevista é a técnica em que a pessoa que está pesquisando se apresenta frente ao pesquisado, fazendo perguntas, com o objetivo de obtenção dos dados que interessam à sua pesquisa.

A figura 1 seguinte sintetiza a estratégia adotada, com identificação do grau de importância de que cada ferramenta foi utilizada conforme a sua abrangência:



Figura 1 - Estratégia de pesquisa do estudo de caso

Nesta pesquisa foram realizadas vinte e cinco perguntas, todas de caráter objetivo, sendo que os tipos de questionamentos foram de acordo com a lista abaixo:

- Existem indicadores de avaliação de desempenho em treinamentos? Quais?
- Existem indicadores em prevenção de acidentes para esta obra? Quais?
- Existe um programa de treinamentos com definição de público-alvo, objetivos, temas, metodologia, processos e técnicas, plano de aula, tempo e custo?
- Existe definição / levantamento de necessidades de treinamentos para os trabalhadores da obra?
- Existem projeto e planejamento formais dos treinamentos realizados nesta obra?
- Existe avaliação formal dos treinamentos realizados contemplando local e equipamentos?
- Existe apoio no pré-treinamento?
- Existe apoio no treinamento?
- Existe apoio no final dos treinamentos?
- Existe avaliação a curto prazo dos resultados alcançados com o treinamento realizado?
- Existe avaliação a longo prazo dos resultados alcançados com o treinamento realizado?
- Existe levantamento de reações dos treinandos nos treinamentos realizados?
- Existe levantamento de reações ao desempenho do instrutor?
- Existe avaliação do conteúdo dos treinamentos implementados?
- Existe revisão do conteúdo dos treinamentos avaliados como inadequados?
- Existe verificação da participação de treinandos com baixa escolaridade?
- Existe treinamento destinado a desenvolver habilidade psicomotora?
- Existe avaliação do impacto dos treinamentos implementados?
- Existe levantamento formal de competências necessárias para todos os empregados?
- Existe planejamento de treinamentos com base no levantamento de competências?

- Existe registro dos treinamentos executados?
- Existe avaliação documentada dos instrutores dos treinamentos?
- Existem treinamentos periódicos programados?
- Existe avaliação comportamental documentada dos treinandos após os treinamentos?
- Existem levantamento e divulgação dos treinamentos realizados?

A distribuição percentual das respostas obtidas dos representantes das empresas da obra está apresentada na tabela 1.

Crítérios adotados	N. itens	Percentual
Item atendido ou plenamente implementado	9	36%
Item não atendido ou não implementado	9	36%
Item parcialmente atendido ou parcialmente implementado	7	28%
Total	25	100%

Tabela 1: Distribuição percentual das respostas.

Elas foram consolidadas através de gráfico, conforme figura 2, que registra o atendimento aos vinte e cinco itens. O resultado consolidado reflete a realidade do empreendimento em termos de atendimento às normas e reflete a sistemática de realização de treinamentos no empreendimento em estudo.

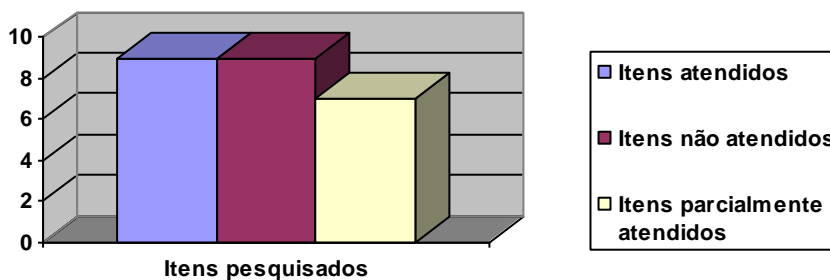


Figura 2 – Gráfico resultante das informações do questionário aplicado.

Os dados encontrados nesta pesquisa foram confrontados com o material literário para verificação de deficiências na implementação dos treinamentos na organização. Embasado nessas deficiências será efetuada uma definição de diretrizes na busca de treinamentos eficazes, sendo que essas em função de deficiências encontradas na implementação de treinamentos devem ser utilizadas pelas organizações para reestruturação do processo de disseminação do conhecimento e alcance de índices de excelência em Segurança e Saúde Ocupacional.

3. Considerações finais e Recomendações

As organizações de sucesso são as que investem no aperfeiçoamento e desenvolvimento das pessoas em todos os níveis e em todas as áreas. Assim aquelas que investem no conhecimento

dos seus colaboradores potencializam as habilidades e competências necessárias, tornando-se assim uma estratégia organizacional. Quanto mais investimento no conhecimento das pessoas maiores serão as vantagens competitivas da organização investidora e, conseqüentemente, maiores serão os resultados a curto e longo prazo, ganhando as pessoas e a organização.

A abordagem organizacional deve ter foco na valorização de pessoas, a fim de fomentar a educação permanente com objetivo de consolidar as competências do saber conhecer, o saber fazer, o saber conviver junto e o saber ser, conforme pondera Delors (2000). Sendo assim a aliança da educação com o treinamento favorece enormemente o alcance dos objetivos organizacionais.

Os resultados da pesquisa evidenciaram lacunas e a falta de atendimento a requisitos das normas vigentes e a falta de atendimento ou atendimento parcial aos requisitos básicos necessários para a implementação dos treinamentos. A empresa não foi capaz de implementar educação, treinamentos e disseminação do conhecimento de forma devidamente estruturada e altamente satisfatória. Evidenciaram-se falhas básicas da empresa na implementação dos treinamentos de forma a atender requisitos normativos e contratuais para as suas equipes de trabalho.

A empresa analisada não implementou alguns itens fundamentais como os retreinamentos, a revisão por equipe multidisciplinar do conteúdo dos treinamentos, não evidenciou análise prévia de palestrantes para treinamentos, não privilegiou o incremento de imagens, filmes e fotos para facilitar o entendimento do conteúdo. Apesar das deficiências encontradas o número de ocorrências mais graves ficou limitado devido à realização de investimento em educação e treinamentos.

Assim, faz-se necessária uma reestruturação do processo de treinamentos. A definição de diretrizes vem de encontro a esta necessidade para melhoria do processo de transmissão de conhecimento e habilidades para os trabalhadores, principalmente, capacitação profissional.

Para que ocorram mudanças significativas nas organizações torna-se imprescindível o comprometimento da alta direção. A transformação na forma de pensar, agir e sentir dos profissionais está diretamente relacionada à atuação da gerência. Desta forma, os treinamentos são ferramentas fundamentais de gerenciamento para se alcançar essas mudanças necessárias e as seguintes características de eficácia de um treinamento admissional são propostas, conforme a tabela 2.

Considerando a importância do assunto as seguintes ações são recomendadas para as organizações em geral:

- a) Efetuar uma verificação ampla e minuciosa dos treinamentos implementados;
- b) Programar os retreinamentos com periodicidade definida para todos os níveis e funções com objetivo de transmitir as atualizações e mudanças tecnológicas;
- c) Ter o enfoque na etapa de planejamento para obtenção de eventos de qualidade.

Concomitantemente, com o objetivo de se implementar treinamentos mais eficazes em termos de desempenho em segurança e saúde ocupacional, esta pesquisa lista as seguintes diretrizes:

- Efetuar uma seleção prévia com exigência contratual de profissionais instrutores com experiência comprovada e avaliação antecipada do perfil do profissional necessário para a atividade de treinamentos. Os instrutores devem ser profissionais capacitados com

- habilidades para transferência de conhecimento;
- Realização de treinamentos para os trabalhadores em locais adequados que atendam às questões ergonômicas mesmo que a logística necessária seja dificultada, valorizando o aprendizado e a vida em detrimento de questões econômicas e/ou financeiras. O local de realização dos treinamentos deve ser adequado para que o aprendizado seja pleno;
 - Revisar e adequar o material utilizado nos treinamentos para os trabalhadores incrementando imagens, diagramas, filmes e fotografias de forma a facilitar o entendimento de trabalhadores com menor grau de instrução. Desta forma, os trabalhadores poderão assimilar melhor os conceitos em Segurança e Saúde Ocupacional;
 - Programar treinamentos motivacionais com definição de realização periódica para todos os trabalhadores. Deve-se ampliar a carga horária de treinamentos motivacionais existentes para que os trabalhadores tenham energia contagiante e entusiasmo para atingimento dos objetivos da organização e melhoria dos resultados dos treinamentos implementados;
 - Implementar indicadores de avaliação de desempenho dos treinandos nos treinamentos. O acompanhamento do desempenho dos treinandos é muito importante para verificação da eficácia dos treinamentos implementados para eliminar possíveis lacunas para melhoria contínua do processo de ensino;
 - Implementar um programa de treinamentos com definição obrigatória de público-alvo, objetivos, temas, metodologia, processos e técnicas, plano de aula, tempo e custo;
 - Programar avaliação dos treinamentos realizados (análise crítica) contemplando: local, equipamentos, verificação de desempenho e reações do instrutor durante o evento para uma verificação do atendimento ao planejamento efetuado;
 - Programar em todos os eventos de treinamentos um apoio total no pré-treinamento, durante o treinamento e após o treinamento;
 - Programar uma avaliação comportamental dos trabalhadores após a realização dos treinamentos para monitoramento do aprendizado;
 - Efetuar uma verificação formal por uma equipe multidisciplinar sobre o conteúdo dos treinamentos das empresas contratadas para execução desses serviços de forma a garantir uma disseminação de informações objetivas;
 - Efetuar uma verificação de deficiências por meio de análises críticas realizadas por uma equipe multidisciplinar da organização numa avaliação com base nos requisitos normativos vigentes sobre treinamentos;
 - Implementar uma avaliação a curto e em longo prazo dos resultados do treinamento e uma verificação do impacto no desempenho das atividades laborais. Esta verificação indicará se as mudanças foram realizadas e se a melhoria de desempenho foi evidenciada.

Instrutor	Conteúdo	Práticas Didáticas	Proposta Didática	Local
Experiência em treinamentos Formação técnica superior. Dicção adequada.	Informações sobre o Sistema de Gestão da empresa. Divulgação da Política e dos Objetivos. Atribuição e responsabilidade Requisitos legais	Projeção em PowerPoint numa sala de treinamento. Treinamento básico em sala.	Projeção com valorização da parte visual, como filmes, diagramas, fotos e gráficos em PowerPoint em sala de treinamento.	Espaço suficiente. Iluminação adequada. Ventilação adequada. Local limpo e organizado. Assentos ergonômicos. Local silencioso.

Curso de oratória, técnicas de apresentação.	aplicáveis ao trabalho. Riscos e as medidas preventivas e mitigadoras.		Divulgação de informações relevantes em cartaz / banner.	Controle térmico. Equipamentos instalados adequadamente. Projetado para eventos.
Apresentação pessoal adequada no evento.	Ferramentas e equipamentos utilizados.		Fornecer cartilhas de orientação por atividade.	Seguro e confortável. Acesso para deficientes físicos.
Ser comunicativo e interativo.	Foco no trabalho em equipe.		Realizar briefing de segurança sobre o local do evento.	
Ser motivador.	Divulgação do contrato e seus anexos.		Realizar avaliação de todo o treinamento.	
Conhecer o conteúdo a ser ensinado.			Treinamento interativo.	

Tabela 2: Características de um treinamento eficaz.

Referências

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

BERGAMINI, C. W. *Desenvolvimento de recursos humanos: uma estratégia de desenvolvimento organizacional*. São Paulo, Editora Atlas, 1987.

DELORS, J. *Educação: um tesouro a descobrir*. Relatório para a UNESCO da Comissão Internacional sobre Educação para o século XXI. 8ª ed. UNESCO: Editora Cortez, 2000.

EXAME, Revista. *Responsabilidade Social e Ética: Avaliando exemplos e redefinindo resultados organizacionais*. Brasil, 2000.

GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo, Editora Atlas, 1999.

FUJIMOTO, A. *Treinamento e educação: qualificação profissional da construção civil*. Tese de Doutorado, UNICAMP - Universidade Estadual de Campinas – Faculdade de Engenharia Civil, Campinas, 2005. 222p.

FREIRE, P. *Educação como prática da liberdade*. Rio de Janeiro, Editora Paz e Terra, 1981.

ISHIKAWA, K. *Controle de qualidade total: à maneira japonesa*. Rio de Janeiro, Editora Campus, 1997. 221p.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. *Criação de conhecimento na empresa: Como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. Rio de Janeiro, Editora Campus, 1997.

RODRIGUES Y RODRIGUES, M. V. *Gestão do conhecimento: Reinventando a empresa para uma sociedade baseada em valores intangíveis*. Rio de Janeiro, IBPI Press, 2001.