

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ  
DEPARTAMENTO ACADÊMICO DE CONSTRUÇÃO CIVIL  
ESPECIALIZAÇÃO EM ENGENHARIA DE SEGURANÇA DO TRABALHO

BRUNO KIMIO KOGA

**GESTÃO DE SEGURANÇA E SAÚDE OCUPACIONAL DE  
CONTRATADAS NA CONSTRUÇÃO E OPERAÇÃO DE  
EMPREENDIMENTOS DE GERAÇÃO DE ENERGIA**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

CURITIBA  
2018

**BRUNO KIMIO KOGA**

**GESTÃO DE SEGURANÇA E SAÚDE OCUPACIONAL DE  
CONTRATADAS NA CONSTRUÇÃO E OPERAÇÃO DE  
EMPREENDIMENTOS DE GERAÇÃO DE ENERGIA**

Monografia apresentada para obtenção de título de Especialista no Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Segurança do Trabalho, Departamento Acadêmico de Construção Civil, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, UTFPR.  
Orientador: Prof. Dr. André Nagalli

**CURITIBA  
2018**

**BRUNO KIMIO KOGA**

**GESTÃO DE SEGURANÇA E SAÚDE OCUPACIONAL DE  
CONTRATADAS NA CONSTRUÇÃO E OPERAÇÃO DE  
EMPREENDIMENTOS DE GERAÇÃO DE ENERGIA**

Monografia aprovada como requisito parcial para obtenção do título de Especialista no Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Segurança do Trabalho, Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR, pela comissão formada pelos professores:

Orientador:

---

Prof. Dr. André Nagalli  
Departamento Acadêmico de Construção Civil, UTFPR – Câmpus Curitiba.

Banca:

---

Prof. MSc. Carlos Augusto Sperandio  
Professor do CEEST, UTFPR – Câmpus Curitiba.

---

Prof. Dr. Adalberto Matoski  
Departamento Acadêmico de Construção Civil, UTFPR – Câmpus Curitiba.

---

Prof. M.Eng. Massayuki Mário Hara  
Departamento Acadêmico de Construção Civil, UTFPR – Câmpus Curitiba.

Curitiba  
2018

“O termo de aprovação assinado encontra-se na Coordenação do Curso”

## RESUMO

KOGA, Bruno Kimio. Gestão de segurança e saúde ocupacional de contratadas na construção e operação de empreendimentos de geração de energia. 46 f. Monografia. Curso de Especialização em Engenharia de Segurança do Trabalho. Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Curitiba, 2018.

A gestão de segurança e saúde ocupacional (SSO) de contratadas é um tema relevante para organizações que atuam na implantação de projetos que envolvem a contratação de um grupo de empresas com diferentes culturas, responsabilidades e estruturas de gestão de SSO. Neste contexto, este trabalho tem como objetivo avaliar a estrutura de gestão de SSO de contratadas em uma empresa do setor de geração de energia comparado a referências normativas e práticas de mercado, a fim de identificar as barreiras, lacunas e fatores que influenciam a implantação de processos para gestão de SSO com foco em contratadas. A metodologia consistiu: (a) na identificação e avaliação de requisitos de gestão de SSO de contratadas em referências normativas e em práticas de mercado, a partir de levantamento bibliográfico e de análise de relatórios anuais de empresas do mesmo setor, (b) no estudo e na avaliação da estrutura de sistema de gestão de segurança e saúde ocupacional (SGSSO) da empresa estudada, e (c) numa análise comparativa do SGSSO da organização estudada e as referências normativas e práticas de mercado. Os resultados demonstraram que: (a) as referências normativas e as práticas de mercado possuem requisitos específicos de SSO para contratadas, (b) que o SGSSO da empresa possui um nível adequado de conformidade aos mesmos, apesar da existência de algumas lacunas como a gestão de aquisições, (c) a mudança da cultura organizacional devido às políticas da nova controladora da organização e aos novos contratos de financiamento, que possuem requisitos específicos de SSO, provavelmente teve um papel importante na estruturação da gestão de SSO de contratadas da empresa, e (c) as lacunas identificadas podem ser explicadas pela existência de uma equipe reduzida e pelo seu porte da organização.

**Palavras-chave:** gestão de segurança e saúde ocupacional, gestão de contratadas, riscos de segurança na construção

## ABSTRACT

The management of contractor's occupational health and safety (OH&S) is an important issue to organizations that uses groups of contractors of different cultures, responsibilities and structures of OH&S management in the construction of projects. In this scenario, the objective of this paper is to evaluate the OH&S management of contractors in a power generation company in comparison to normative references and market practices, in order to identify barriers, gaps and factors that affect the implementation of proper processes of OH&S management with focus on contractors. The methodology consists of: (a) the identification and evaluation of OH&S requirements of contractors in normative references and market practices, through literature review and analysis of annual reports of companies from the same sector, (b) the study and evaluation of the OH&S management system of the studied company, and (c) a comparative analysis of the OH&S management system in the studied company to the normative references and market practices. The results revealed that: (a) the normative references and market practices have specific OH&S requirements of contractors, (b) the OH&S management system of the company has an adequate level of conformity to them, in spite of some gaps such as the procurement management process, (c) the change in the organizational culture due to the policies of the new shareholders and to the new financing contracts, which have specific OH&S requirements, probably had an important role in the structuring of the OH&S management of contractors in the company, and (d) the gaps may be explained by the existence of a reduced team and the organization's size.

**Keywords:** occupational health and safety management, procurement management, risks in construction

## LISTA DE SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
APR	Análise Preliminar de Risco
BSI	<i>British Standards Institution</i>
CIPA	Comissão Interna de Prevenção de Acidentes
EPI	Equipamento de Proteção Individual
IFC	<i>International Finance Corporation</i>
ISO	<i>International Organization for Standardization</i>
NBR	Norma Brasileira
NR	Norma Regulamentadora
PCH	Pequena Central Hidrelétrica
PD	Padrão de Desempenho
PDCA	<i>Plan – Do – Check – Act</i>
PCMSO	Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional
PPRA	Programa de Prevenção de Riscos Ambientais
SESMT	Serviços Especializados em Engenharia de Segurança e em Medicina do Trabalho
SGAS	Sistema de Gestão Ambiental e Social
SGSSO	Sistema de Gestão de Segurança e Saúde Ocupacional
SSO	Segurança e Saúde Ocupacional
SST	Segurança e Saúde do Trabalho
TST	Tribunal Superior do Trabalho

## **LISTA DE FIGURAS**

- Figura 1 – Organograma demonstrando níveis adicionais de contratação e subcontratação. .. 14
- Figura 2 – Relação entre PDCA e a estrutura de SGSSO da ISO 45001. .... 17

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Relação de relatórios de sustentabilidade consultados neste trabalho, com informações a respeito do ramo específico do setor de energia elétrica ao qual a organização pertence e o ano do relatório.....	27
--	----



## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 – Indicadores de segurança e saúde ocupacional da organização nos anos de 2016 e 2017. ....	40
--	----

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>10</b>
1.1	OBJETIVOS	11
1.1.1	Objetivo geral	11
1.1.2	Objetivos específicos	11
1.2	ESTRUTURA DO TRABALHO	12
<b>2</b>	<b>REVISÃO BIBLIOGRÁFICA</b>	<b>13</b>
2.1	ISO 45001:2018 – SISTEMAS DE GESTÃO DE SEGURANÇA E SAÚDE OCUPACIONAL	16
2.1.1	Breve histórico e aspectos gerais da norma	16
2.1.2	Controle de empreiteiras e terceirizadas	18
2.1.3	Aquisições	19
2.2	PRINCÍPIOS DO EQUADOR E PADRÕES DE DESEMPENHO DO IFC	20
2.2.1	PD 01: Avaliação e Gestão de Riscos e Impactos Socioambientais	22
2.2.2	PD 02: Condições de Emprego e Trabalho	23
2.3	INDICADORES ETHOS	25
2.3.1	Sistema de Gestão de Fornecedores (Indicador 17)	26
2.3.2	Saúde e Segurança dos Empregados (Indicador 29)	26
2.4	PRÁTICAS PARA GERENCIAMENTO DE SEGURANÇA E SAÚDE OCUPACIONAL DE CONTRATADAS	26
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA</b>	<b>29</b>
3.1	ANÁLISE DE REFERÊNCIAS NORMATIVAS RELACIONADAS À GESTÃO DE SEGURANÇA E SAÚDE OCUPACIONAL	29
3.2	ANÁLISE DE PRÁTICAS DE GESTÃO DE SEGURANÇA E SAÚDE OCUPACIONAL DE CONTRATADAS	30
3.3	ANÁLISE DA ESTRUTURA DE UMA ORGANIZAÇÃO NA GESTÃO DE SEGURANÇA E SAÚDE OCUPACIONAL DE CONTRATADAS	30
3.3.1	Apresentação e Breve Histórico da Organização	31
3.3.2	Implementação de um projeto de geração de energia e os riscos de segurança e saúde ocupacional	32
3.3.3	Estrutura de gestão de segurança e saúde ocupacional	33
3.3.4	Sistema de gestão de segurança e saúde ocupacional	34
3.4	ANÁLISE COMPARATIVA	39
<b>4</b>	<b>RESULTADOS E DISCUSSÃO</b>	<b>40</b>
4.1	DESEMPENHO DE SEGURANÇA E SAÚDE OCUPACIONAL	40
4.2	ANÁLISE COMPARATIVA	41
<b>5</b>	<b>CONCLUSÕES</b>	<b>44</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>45</b>

## 1 INTRODUÇÃO

As práticas de contratações e subcontratações de atividades de uma organização trazem benefícios econômicos em conjunto com maiores riscos de segurança e saúde ocupacional (SSO). Os riscos decorrem de inúmeros fatores, tais como fragmentação de unidades isoladas de tomada de decisão, responsabilidades ambíguas, duplicadas e/ou nebulosas, comunicação inadequada, menor familiaridade de empreiteiras e subcontratadas com os aspectos de SSO e diferença entre culturas de SSO entre as contratadas (MANU et al., 2013).

Além disso, a indústria da construção possui particularidades inerentes ao setor, em virtude do seu caráter temporário e altamente dinâmico. No decorrer de uma obra, ocorrem profundas alterações no layout, no contingente de pessoas, veículos e equipamentos, na quantidade de materiais armazenados e utilizados, e no próprio gerenciamento da obra. Além disso, é comum a atuação de mais de uma empreiteira na mesma obra, cada uma responsável por diferentes atividades e trabalhando num mesmo ambiente (MOHD KAMAR et al., 2014). Estas particularidades são menores na operação de empreendimentos de geração de energia, mas os riscos de segurança e saúde ocupacional ainda são relevantes.

O gerenciamento de riscos socioambientais<sup>1</sup> associados às atividades produtivas de uma empresa possui uma importância gradativamente maior na gestão de negócios, advinda da necessidade de minimizar riscos e de promover benefícios associados à marca e à cultura das empresas. A pressão crescente da sociedade por empresas responsáveis e transparentes contribui para uma legislação cada vez mais rigorosa e exigências rígidas de investidores, clientes e financiadores, relevando ainda mais a sua importância.

Assim, a gestão de segurança e saúde ocupacional de contratadas é um tema de grande importância em organizações que atuam na implantação de projetos que envolvem a contratação de um grupo de empresas com diferentes culturas, responsabilidades e estruturas de gestão de segurança e saúde ocupacional.

Este é o caso particular de uma empresa de geração de energia elétrica estudada neste trabalho. A implementação de um sistema de gestão de segurança e saúde ocupacional (SGSSO) tem um papel importante na redução de riscos associados às atividades e instalações de uma organização. Na construção e operação de empreendimentos, a gestão de segurança e saúde

---

<sup>1</sup> Neste trabalho, entende-se riscos socioambientais como riscos de origem ambiental, de segurança e saúde ocupacional e social.

ocupacional de contratadas possui alta relevância para a organização, em virtude do potencial de redução de riscos associados às atividades das contratadas. Mohd Kamar et al. (2014) relata que a indústria da construção costuma ser mais perigosa que outras indústrias, o que reforça a importância dessa abordagem.

Desta forma, o sistema de gestão de segurança e saúde ocupacional de contratadas da organização estudada deve ser constantemente aprimorado para garantir que os riscos sejam adequadamente controlados. As diretrizes estabelecidas em referências normativas e as práticas de mercado podem indicar um caminho adequado para a evolução do SGSSO de uma organização.

Contudo, a implementação de um sistema de gestão de segurança e saúde ocupacional é um projeto que requer esforços consideráveis por parte da organização, que necessita de superação de barreiras e de preparação da organização para adequar sua estrutura e sua cultura para esta mudança.

## 1.1 OBJETIVOS

### 1.1.1 Objetivo geral

O principal objetivo deste trabalho é avaliar a gestão de segurança e saúde ocupacional de contratadas em uma organização do setor de geração de energia elétrica.

### 1.1.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos deste trabalho e que sustentam o objetivo geral são elencados a seguir:

- Identificar e analisar requisitos de gestão de segurança e saúde ocupacional de contratadas em referências normativas previamente selecionadas;
- Identificar e analisar práticas de mercado na gestão de segurança e saúde ocupacional de contratadas;

- Estudar e avaliar a estrutura de gestão de segurança e saúde ocupacional de contratadas em uma organização do setor de geração de energia elétrica;
- Realizar uma análise comparativa entre a estrutura de gestão de segurança e saúde ocupacional de contratadas da organização estudada com as referências normativas e as práticas de mercado identificadas, a fim de identificar as barreiras, lacunas e fatores que influenciam a implantação de processos para a gestão de segurança e saúde ocupacional com foco em contratadas.

## 1.2 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho é dividido em 6 capítulos, sendo que o Capítulo 1 apresenta uma introdução sobre o tema, abordando as motivações para seu estudo e desenvolvimento e os objetivos alcançados por este trabalho.

O Capítulo 2 apresenta uma revisão bibliográfica sobre o tema de gestão de segurança e saúde ocupacional de contratadas, contemplando as referências normativas analisadas e as práticas de mercado levantadas a partir de relatórios de sustentabilidade, com foco nos requisitos que se relacionam com a gestão de segurança e saúde ocupacional de contratadas. O Capítulo 3 apresenta a metodologia adotada para a execução deste trabalho e introdução ao estudo de caso.

O Capítulo 4 apresenta os resultados e discussão acerca do tema deste trabalho, consistindo na comparação das referências normativas e as práticas de mercado à estrutura de gestão de segurança e saúde ocupacional de contratadas da organização estudada, buscando identificar conformidades, lacunas e delineando, de modo preliminar, as conclusões que são apresentadas no Capítulo 5.

Por fim, o Capítulo 6 apresenta as referências bibliográficas do presente trabalho.

## 2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

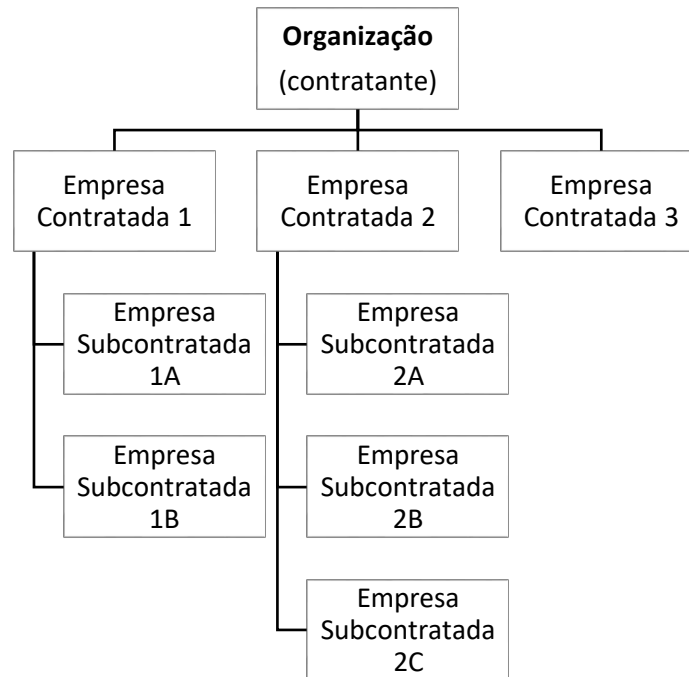
O gerenciamento de riscos de contratadas é um tema relevante para setores em que segurança e saúde ocupacional são críticos, visto que muitas atividades não são realizadas pela organização responsável pela operação/construção de um empreendimento, e sim por uma rede de empreiteiras e subcontratadas. De modo geral, projetos de grande porte ainda envolvem alta complexidade, incerteza e ambiguidade. As empreiteiras possuem níveis de gestão de riscos socioambientais variáveis, o que pode trazer riscos subjacentes significativos para as organizações contratantes (OEDEWALD e GOTCHEVA, 2015).

A formação desta rede de contratadas é uma tendência mundial e decorre dos benefícios advindos da contratação e da subcontratação de atividades e processos em uma organização, conforme elencados por Manu et al. (2013):

- Especialização do trabalho e flexibilidade;
- Agilidade na adaptação de mudanças de mercado;
- Externalização de atividades com menor valor e/ou mais perigosas;
- Barganha por menores custos com mão-de-obra;
- Incentivo a prazos reduzidos de conclusão de atividades;
- Transferência de risco financeiro;
- Evita custos trabalhistas compensatórios diretos.

Manu et al. (2013) relatam que apesar das inegáveis vantagens econômicas da contratação de empreiteiras na indústria da construção, esta estratégia de negócios influencia negativamente a segurança e saúde ocupacional.

A situação é mais delicada quando ocorrem as subcontratações, que representam um nível adicional de subcontratação, conforme mostra a Figura 1. Lordsleem Jr. et al. (2008) verificaram, num estudo de caso envolvendo o mercado de subempreiteiras de serralheria, esquadria de alumínio e pintura, que uma parte das subempreiteiras não cumpre requisitos legais básicos de segurança e saúde do trabalho e que nenhuma possui condições mínimas para a implementação de um SGSSO efetivo.



**Figura 1 – Organograma demonstrando níveis adicionais de contratação e subcontratação.**

**Fonte: Elaborada pelo autor, 2018.**

Belchior (2018), em uma análise sobre a influência da terceirização na precarização das relações de trabalho, relata que a terceirização diminuiu a probabilidade de ocorrência de acidentes, contudo, aumentou a gravidade dos mesmos. Verificou ainda que o impacto da terceirização é maior para os indivíduos mais experientes e que trabalham para organizações de menor porte: houve aumento da gravidade dos acidentes sem que uma diminuição na probabilidade / frequência dos mesmos fosse observada.

Manu et al. (2013) revelam os principais fatores que contribuem para os problemas relacionados à segurança e saúde ocupacional de contratadas:

- Fragmentação em unidades isoladas de tomada de decisão, com interesses conflitantes;
- Responsabilidades ambíguas, duplicadas e/ou nebulosas;
- Comunicação e inadequada, dificultando trabalho em equipe;
- Menor familiaridade de empreiteiras e subcontratadas com os aspectos de SSO, com piora na situação devido à natureza transiente de projetos de construção civil e da participação menor ainda da subcontratada;
- Diferença entre culturas de SSO.

A própria legislação brasileira traz exigências relacionadas a contratadas e seus funcionários, o que reforça a relevância do assunto na prevenção de acidentes e doenças

ocupacionais. Pode-se citar, por exemplo, a necessidade de integração da CIPA e do SESMT entre contratante e contratadas, conforme exigido, respectivamente, na NR 05 – Comissão Interna de Prevenção de Acidentes, e na NR 04 – Serviços Especializados em Engenharia de Segurança e em Medicina do Trabalho. A NR 18 – Condições de Meio Ambiente de Trabalho na Indústria da Construção ainda requer a implantação de uma CIPA unificada em determinados casos (BRASIL, 2016b, 2016c, 2016d).

Além disso, o item 3.1 da NR 03 – Embargo ou Interdição, implica que em caso de risco grave e iminente ao trabalhador, a instalação pode ser embargada / interdita pela fiscalização, o que pode afetar indiretamente a contratante mesmo que a responsabilidade direta pela segurança e saúde ocupacional deste trabalhador seja da contratada (BRASIL, 2016a).

Com relação às responsabilidades legais, a Súmula 331 do Tribunal Superior do Trabalho estabelece que a responsabilidade do empregador é subsidiária com relação às obrigações trabalhistas:

IV - O inadimplemento das obrigações trabalhistas, por parte do empregador, implica a responsabilidade subsidiária do tomador dos serviços quanto àquelas obrigações, desde que haja participado da relação processual e conste também do título executivo judicial (BRASIL, 2011).

Oedewald e Gotcheva (2015) reforçam que a implantação de projetos de grande porte é realizada um conjunto bastante diversificado de empresas. As atividades e as práticas são diferentes, bem como as culturas organizacionais e as estruturas de gestão de segurança e saúde ocupacional não podem ser agrupadas de modo homogêneo. Contudo, relatam que se deve abordar a gestão de segurança e saúde ocupacional de conjunto de empresas como uma unidade, através de processos e ferramentas de planejamento, implementação e monitoramento.

Ainda conforme Oedewald e Gotcheva (2015), a habilidade de uma organização para gerenciar riscos de modo adequado é fortemente influenciada pelo desenvolvimento de uma cultura organização adequada (ex.: estruturas e práticas, valores, conhecimento, etc.), principalmente em ambientes de alta complexidade como os projetos que envolvem uma quantidade relevante de contratadas e de seus funcionários.

Além disso, Mohd Kamar et al. (2014) relata que a indústria da construção envolve estruturas que estão em constante mudança e que são temporárias, além da atuação de várias subcontratadas em um mesmo projeto.

Por fim, é importante destacar que gerenciar os riscos de segurança e saúde ocupacional introduzidos pela cadeia de fornecimentos após o início de sua operação é extremamente



custoso e com baixa efetividade (BRITISH STANDARDS INSTITUTION, 2018), o que reforça a importância de uma gestão de segurança e saúde ocupacional apropriada durante a implantação de um empreendimento.

## 2.1 ISO 45001:2018 – SISTEMAS DE GESTÃO DE SEGURANÇA E SAÚDE OCUPACIONAL

### 2.1.1 Breve histórico e aspectos gerais da norma

A normatização de Sistemas de Gestão de Segurança e Saúde Ocupacional (SGSSO) teve início com a publicação da BS 8800 em 1996 pela *British Standard Institution* (BSI), órgão britânico de normatização. Em 1999, a BSI publicou a OHSAS 18001, elaborada em conjunto com organismos certificadores e outras entidades nacionais de normalização, e que se tornou padrão internacional na ausência de uma norma ISO para SGSSO (SEIFFERT, 2010, p. 13).

Em março de 2018, a ISO 45001 foi publicada e adotada como substituta para a OHSAS 18001, e estabelece padrões para a implantação de um SGSSO para empresas de qualquer setor e de qualquer porte, estabelecendo os requisitos mínimos para processos organizacionais que promovem locais de trabalho saudáveis e seguros, minimização de acidentes e doenças ocupacionais e melhoria contínua do desempenho de segurança e saúde do trabalho (INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION, 2018).

Além disso, a ISO 45001 é organizada em uma estrutura de alto nível com cláusulas padronizadas e uma linguagem similar às demais normas de sistemas de gestão, de modo a facilitar a adoção da norma e integrá-la ao sistema de gestão existente na organização. A estrutura de alto nível (HLS, do inglês *high level structure*) é idêntica às normas ISO 9001:2015 e ISO 14001:2015, e é formada pelas seguintes cláusulas (BRITISH STANDARDS INSTITUTION, 2018):

- Cláusula 1: Escopo;
- Cláusula 2: Referências Normativas;
- Cláusula 3: Termos & Definições;
- Cláusula 4: Contexto da Organização;

- Cláusula 5: Liderança;
- Cláusula 6: Planejamento;
- Cláusula 7: Suporte;
- Cláusula 8: Operação;
- Cláusula 9: Avaliação de Desempenho;
- Cláusula 10: Melhoria.

Esta estrutura é baseada no ciclo PDCA, do inglês *Plan – Do – Check – Act*, ou seja, Planejar – Desenvolver / Implementar – Checar / Verificar – Agir, e trata-se de um conceito usado por organizações para promover a melhoria contínua de um sistema através de um processo iterativo. A Figura 1 mostra a relação entre o PDCA e a estrutura da ISO 45001 (INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION, 2018).

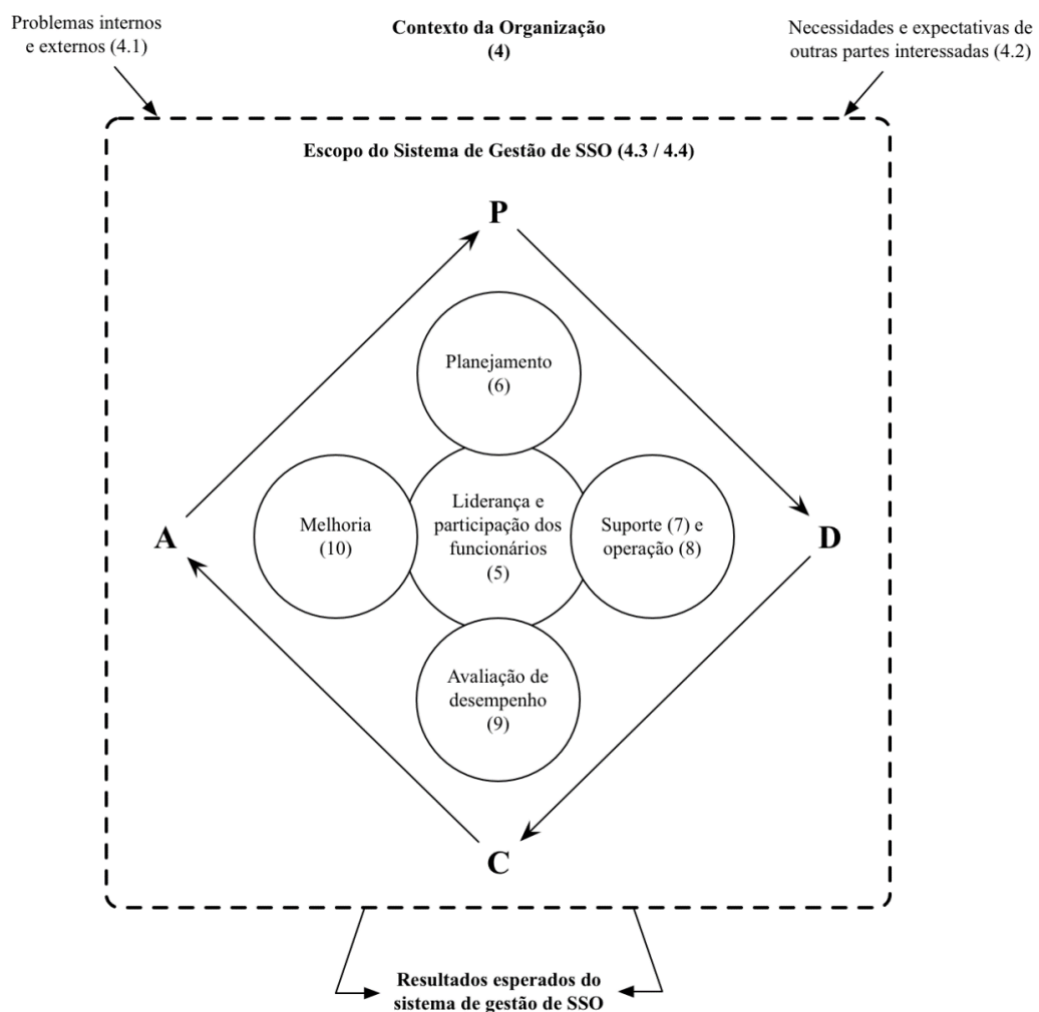


Figura 2 – Relação entre PDCA e a estrutura de SGSSO da ISO 45001.

Fonte: ISO (2018, tradução do autor).

### 2.1.2 Controle de empreiteiras e terceirizadas

Seiffert (2010, p. 86) destaca que, desde a segunda versão (2007) da OHSAS 18001, é estabelecida a necessidade de um controle rígido de empresas contratadas pela organização. Na norma ISO 45001, as exigências de controles relacionados a estas empreiteiras e terceirizadas estão disseminadas ao longo de seu texto, conforme abordado adiante.

Na ISO 45001, as “empreiteiras” (subcláusula 3.7) são definidas como “organização externa que fornece serviços à organização de acordo com especificações, termos e condições acordados”, e “terceirizar” (subcláusula 3.29) como “fazer um arranjo em que uma organização externa executa parte da função ou processo de uma organização” (INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION, 2018, tradução do autor).

A diferença entre empreiteiras e terceirizadas é importante neste trabalho e está relacionada ao nível de controle que a organização possui sobre a outra parte. Uma empreitada é a prática de contratar uma empresa externa para executar tarefas específicas de um projeto da empresa e/ou de um contrato específico, e geralmente se referem a atividades que a organização não possui capacidade técnica para absorver internamente. Na empreitada, a organização possui um nível maior de controle sobre a empreiteira. Já terceirização se refere à prática de contratar uma empresa externa para executar tarefas que poderiam ser realizadas internamente, por motivos diversos como disponibilidade de tempo e de recursos ou complexidade. Na terceirização, a organização possui pouco controle sobre as atividades da terceirizada.

A subcláusula 8.1.4.3 se refere à terceirização e foi introduzida pela ISO 45001, com requisitos específicos para esta modalidade de contratação. Contudo, esta modalidade não será abordada neste trabalho visto que a mesma não é comumente utilizada no setor no qual a organização a ser avaliada no estudo de caso faz parte. De qualquer forma, ressalta-se que a ISO 45001 não é omissa com relação à terceirização.

A definição de “trabalhador” (subcláusula 3.3) da norma estabelece implicitamente que os funcionários de empreiteiras devem ser abordados no SGSSO: “pessoa que executa o trabalho ou as atividades relacionadas ao trabalho que estão sob controle da organização”. A nota 1 desta definição esclarece que “o trabalho ou as atividades relacionadas ao trabalho executados sob controle da organização podem ser executados por trabalhadores empregados pela organização, trabalhadores de fornecedores externos, empreiteiros, (...)” (INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION, 2018, tradução do autor, grifo nosso).

Além disso, a definição de “local de trabalho” (subcláusula 3.6) é que este é o “local sob controle da organização onde a pessoa precisa estar ou ir para os propósitos do trabalho”. Assim, por “locais de trabalho seguros e saudáveis”, a norma estabelece implicitamente que todos os trabalhadores que atuam em um local de trabalho sob seu controle devem ser considerados, inclusive visitantes (INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION, 2018, tradução do autor).

Desta forma, verifica-se que a norma não distingue a sua abordagem entre trabalhadores próprios da organização (ou seja, com vínculo empregatício) daqueles contratados por empreiteiras, de modo que o SGSSO não deve se restringir somente às operações e à gestão da organização, mas também deve abordar suas empreiteiras e terceirizadas.

Contudo, existem requisitos que devem ser abordados de modos diferentes para um funcionário próprio e para um funcionário contratado por uma empreiteira. Por exemplo, enquanto para o funcionário próprio a organização é responsável por providenciar a documentação de SSO como atestados de saúde ocupacional (ASO) e fichas de entrega de equipamentos de proteção individual (EPI), a organização deve possuir processos internos adequados para que estes documentos sejam gerenciados e a conformidade com o SGSSO seja garantida. Por outro lado, para o funcionário contratado por uma empreiteira, a organização deve ter processos para garantir que a empreiteira providencie a documentação de SSO de seus funcionários, o que é estruturalmente diferente e exige processos específicos para gerenciamento de empreiteiras.

### 2.1.3 Aquisições

A importância da gestão de empreiteiras é reforçada na subcláusula 8.1.4, que se refere às Aquisições (Compras) e foi introduzida na ISO 45001. Esta subcláusula estabelece a importância de iniciar a gestão de SSO de produtos e serviços desde as fases que antecedem a assinatura de um contrato. Isto é essencial para evitar limitações à gestão eficaz de SSO das atividades da empreiteira (BRITISH STANDARDS INSTITUTION, 2018).

A subcláusula 8.1.4.2 refere-se especificamente aos processos de aquisições envolvendo empreiteiras, e exige que a organização estabeleça processos para identificar, avaliar e controlar os perigos e riscos de SSO das atividades das empreiteiras e de seus funcionários. Além disso, estabelece que a conformidade de empreiteiras ao SGSSO seja garantida e que a seleção de

empreiteiras deve ser realizada com o uso de critérios de SSO (INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION, 2018).

## 2.2 PRINCÍPIOS DO EQUADOR E PADRÕES DE DESEMPENHO DO IFC

Os Princípios do Equador é uma estrutura de gerenciamento de riscos adotado pelas instituições financeiras internacionais signatárias para gerenciar riscos socioambientais de projetos, com a finalidade de subsidiar decisões responsáveis por parte destas instituições. Esta estrutura é a referência das decisões de produtos financeiros destas instituições, contemplando inclusive financiamento de projetos em qualquer país do mundo. O seu objetivo é garantir que os projetos financiados ou assessorados pelas signatárias sejam socialmente responsáveis e possuam uma gestão socioambiental adequada, através dos seguintes princípios (EQUATOR PRINCIPLES, 2013):

- Princípio 1: Análise e Categorização
- Princípio 2: Avaliação Socioambiental
- Princípio 3: Padrões Socioambientais Aplicáveis
- Princípio 4: Sistema de Gestão Ambiental e Social e Plano de Ação dos Princípios do Equador
- Princípio 5: Engajamento de Partes Interessadas
- Princípio 6: Mecanismo de Reclamação
- Princípio 7: Análise Independente
- Princípio 8: Obrigações Contratuais
- Princípio 9: Monitoramento Independente e Divulgação de Informações
- Princípio 10: Divulgação de Informações e Transparência

Dentre estes princípios, para a finalidade deste trabalho, destaca-se o Princípio 3: Padrões Socioambientais Aplicáveis. Este princípio estabelece que a avaliação de riscos socioambientais deve considerar os requisitos legais de cunho socioambiental do país de origem do projeto, bem como os Padrões de Desempenho sobre Sustentabilidade Socioambiental (PD) do *International Finance Corporation* (IFC), órgão internacional que integra o Banco Mundial,

e as Diretrizes de Meio Ambiente, Saúde e Segurança Ocupacional<sup>2</sup> do Banco Mundial (EQUATOR PRINCIPLES, 2013).

Os Padrões de Desempenho do IFC definem as responsabilidades dos clientes (organizações) das instituições financeiras com relação ao gerenciamento de riscos socioambientais de projetos financiados por elas. Esta estrutura é composta por oito padrões de desempenho, sendo elas (INTERNATIONAL FINANCE CORPORATION, 2012):

- PD 01: Avaliação e Gestão de Riscos e Impactos Socioambientais
- PD 02: Condições de Emprego e Trabalho
- PD 03: Eficiência de Recursos e Prevenção da Poluição
- PD 04: Saúde e Segurança da Comunidade
- PD 05: Aquisição de Terra e Reassentamento Involuntário
- PD 06: Conservação da Biodiversidade e Gestão Sustentável de Recursos Naturais Vivos
- PD 07: Povos Indígenas
- PD 08: Patrimônio Cultural

Os Padrões de Desempenho do IFC estabelecem que as organizações são responsáveis pelo desempenho socioambiental de suas empreiteiras, em virtude da influência e do controle que as organizações possuem sobre as mesmas. Em outras palavras, o IFC requer que a organização seja responsável por garantir que as empreiteiras (e subempreiteiras) que prestam qualquer tipo de serviço atendam aos requisitos exigidos nos Padrões de Desempenho do IFC, nas Diretrizes de Meio Ambiente, Segurança e Saúde Ocupacional do Banco Mundial, na legislação socioambiental e de segurança e saúde ocupacional, e nos demais requisitos aplicáveis às atividades do cliente (INTERNATIONAL FINANCE CORPORATION, 2017).

As Diretrizes de Meio Ambiente, Segurança e Saúde Ocupacional do Banco Mundial são padrões internacionais de qualidade do meio ambiente e de segurança e saúde ocupacional, que em alguns casos se sobrepõem aos requisitos estabelecidos na legislação brasileira e, no caso dos aspectos de SSO, às normas regulamentadoras do Ministério do Trabalho e normas técnicas da ABNT.

Assim, para este trabalho, serão abordados o PD 01: Avaliação e Gestão de Riscos e Impactos Socioambientais e o PD 02: Condições de Emprego e Trabalho, visto que os demais

---

<sup>2</sup> Do inglês, World Bank Group Environmental, Health and Safety (EHS) Guidelines.

padrões de desempenho estão focados em temas alheios à segurança e saúde ocupacional ou a requisitos estritamente técnicos, o que foge ao propósito deste trabalho.

### 2.2.1 PD 01: Avaliação e Gestão de Riscos e Impactos Socioambientais

O Padrão de Desempenho 01 trata do gerenciamento de riscos socioambientais de um projeto pela empresa, através de um Sistema de Gestão Ambiental e Social (SGAS). *International Finance Corporation* (2012) informa que o SGAS é baseado nos elementos do PDCA e tem uma metodologia de gestão de riscos socioambientais estruturada e cíclica, em relação aos requisitos estabelecidos no PD 02 ao PD 08. Importante ressaltar que na definição de “Ambiental e Social” estão inclusos os aspectos de segurança e saúde ocupacional,

A estrutura proposta pelo PD 01 é similar aos sistemas de gestão da qualidade e ambiental (ISO 9001 e ISO 14001, respectivamente), e, por analogia, aos sistemas de gestão de segurança e saúde do trabalho (ISO 45001). Porém, o sistema de gestão exigido no PD 01 é ainda mais abrangente que os estabelecidos nas normas ISO, por exigir processos adicionais para a gestão de SSO e por possuir uma linha adicional de atuação focada no envolvimento de partes interessadas. De qualquer forma, a estrutura geral dos sistemas de gestão proposta pelas normas ISO é compatível com o PD 01.

No PD 01, *International Finance Corporation* (2012) estabelece que as empresas contratadas ou sob controle da organização não são consideradas “outras partes”<sup>3</sup>, de modo que a organização não está isenta de aplicar os requisitos do PD 01 nas atividades destas empresas. O PD 01 vai além e exige que a gestão de riscos socioambientais considere as áreas que podem ser afetadas por atividades e instalações possuídas, gerenciadas ou operadas por empresas contratadas, bem como exige que os programas de gestão do SGAS devem abranger as empresas contratadas e os principais fornecedores sobre os quais a organização tem controle ou influência.

Outro aspecto mencionado pelo PD 01 é a importância da integração do SGAS nos demais processos de gestão da organização. Neste caso, o processo de compras também é

---

<sup>3</sup> Adotou-se a nomenclatura “outras partes” como tradução do inglês *third party* em substituição à tradução original “terceiros” para evitar ambiguidade neste trabalho.

considerado uma das áreas de uma organização que possuem papel importante no desempenho de um SGAS.

## 2.2.2 PD 02: Condições de Emprego e Trabalho

O Padrão de Desempenho 02 trata, de modo geral, da proteção de direitos básicos dos trabalhadores, tanto aqueles relacionados aos seus direitos trabalhistas e de segurança e saúde do trabalho, como também o direito ao tratamento justo, à não-discriminação e à igualdade de oportunidade (INTERNATIONAL FINANCE CORPORATION, 2012).

Este padrão possui diretrizes específicas de acordo com a relação empregatícia entre empregador e trabalhadores, classificando-os entre trabalhadores diretos, contratados e da cadeia de abastecimento<sup>4</sup>. Esta classificação considera que trabalhadores diretos são os funcionários contratados diretamente, que trabalhadores contratados são aqueles que trabalham em empresas contratadas e que atuam em atividades diretamente ligadas à atividade principal do negócio, e que trabalhadores da cadeia de abastecimento são aqueles contratados pelos principais fornecedores. Sob a ótica da legislação trabalhista brasileira, os únicos que possuem relação empregatícia, com base nesta classificação, são os trabalhadores diretos. Portanto, para este trabalho o interesse recai sobre as diretrizes do PD 02 relacionadas aos trabalhadores indiretos, reproduzidos a seguir:

### *Saúde e Segurança Ocupacionais*

23. O cliente proporcionará aos trabalhadores um ambiente de trabalho seguro e saudável, que leve em consideração os riscos inerentes ao seu setor em particular e as classes específicas de perigos nas suas áreas de trabalho, incluindo perigos físicos, químicos, biológicos e radiológicos, bem como ameaças específicas a mulheres. O cliente tomará medidas para prevenir acidentes, lesões e doenças resultantes do trabalho, associados a ele ou ocorridos durante o seu curso, minimizando, conforme razoavelmente praticável, as causas de perigo. De forma consistente com as boas práticas da indústria internacional, conforme refletidas em diversas fontes reconhecidas internacionalmente, incluindo as Diretrizes Ambientais, de Saúde e Segurança do Grupo Banco Mundial, o cliente abordará áreas que incluam a (i) identificação de riscos potenciais para os trabalhadores, especialmente aqueles que possam ameaçar sua vida; (ii) adoção de medidas preventivas e protetoras, incluindo modificação, substituição ou eliminação de condições ou substâncias perigosas; (iii) treinamento dos trabalhadores; (iv) documentação e notificação de acidentes, doenças e incidentes ocupacionais; e (v) acordos sobre prevenção, preparo e resposta a

---

<sup>4</sup> Adotou-se a nomenclatura utilizada pela tradução em português dos Padrões de Desempenho do IFC, apesar da tradução mais apropriada no Brasil ser “cadeia de fornecedores” ou “cadeia de suprimentos”.



emergência. Para mais informações sobre preparo e resposta a emergência, consulte o Padrão de Desempenho 1.

#### *Trabalhadores Terceirizados*

24. Em relação aos trabalhadores contratados, o cliente fará os esforços comercialmente razoáveis para garantir que os terceiros que contratarem esses trabalhadores sejam empresas conceituadas e legítimas e contem com um SGAS apropriado que lhes permita operar de maneira compatível com os requisitos deste Padrão de Desempenho, com exceção dos parágrafos 18 e 19 e 27 a 29.

25. O cliente estabelecerá políticas e procedimentos para gerenciar e monitorar o desempenho desses empregadores terceirizados com relação aos requisitos deste Padrão de Desempenho. Além disso, o cliente fará os esforços comercialmente razoáveis para incorporar esses requisitos aos acordos contratuais celebrados com esses empregadores terceirizados.

26. O cliente garantirá que os trabalhadores contratados, mencionados nos parágrafos 24 e 25 deste Padrão de Desempenho, tenham acesso a um mecanismo de reclamação. Nos casos em que o terceiro não seja capaz de fornecer um mecanismo de reclamação, o cliente estenderá seu próprio mecanismo de reclamação para atender aos trabalhadores contratados pelo terceiro (INTERNATIONAL FINANCE CORPORATION, 2012, p. 5-6).

Assim, verifica-se que o PD 02 estende a maior parte dos seus requisitos aos trabalhadores contratados, com exceção dos parágrafos 18 e 19 e 27 a 29, que se referem a, respectivamente, redução de mão-de-obra e trabalhadores da cadeia de abastecimento. O parágrafo 25 estabelece que a organização deve manter políticas e procedimentos para garantir o cumprimento do PD 02 pelas empresas contratadas, bem como deve fazer esforços razoáveis para incorporar dos requisitos PD 02 nos contratos com estes trabalhadores, o que, em muitos casos, só é possível para os funcionários que não são empregados preexistentes da empresa contratada.

Os mecanismos recomendados por *International Finance Corporation* (2012) para gestão de SSO de empresas contratadas e de seus funcionários abrangem: avaliação prévia do fornecedor, extensão do mecanismo de queixas e reclamações para empregados contratados, cláusulas contratuais com requisitos de SSO (inclusive dos Padrões de Desempenho do IFC, quando viável), monitoramento e supervisão, auditoria, integração da prevenção e resposta a emergências e treinamentos.

## 2.3 INDICADORES ETHOS

Os Indicadores Ethos é uma ferramenta de gestão para auxiliar organizações de qualquer setor e de qualquer porte na implementação da sustentabilidade na estratégia corporativa. O propósito da ferramenta é subsidiar as organizações com um diagnóstico interno com uma medida do grau de incorporação da sustentabilidade na organização, apesar de não ser um padrão de certificação nem uma ferramenta para medição de desempenho (INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL, 2017).

Os Indicadores Ethos foram desenvolvidos de modo colaborativo pelo Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social – uma OSCIP<sup>5</sup> criada por um grupo de empresários da iniciativa privada com a finalidade de engajar as empresas na gestão de seus negócios de modo socialmente responsável.

A publicação apresenta um conjunto de 47 indicadores separados em 4 dimensões – Visão e Estratégia, Governança e Gestão, Social e Ambiental. Um indicador representa um subtema de uma dimensão e é composto por perguntas classificadas em estágios. Os estágios são uma referência para a autoavaliação da organização e indicam o nível de maturidade da organização no respectivo subtema, sendo classificados em:

- Estágio 1: Cumprimento e/ou Tratativa Inicial;
- Estágio 2: Iniciativas e Práticas;
- Estágio 3: Políticas, Procedimentos e Sistemas de Gestão;
- Estágio 4: Eficiência;
- Estágio 5: Protagonismo.

Para este trabalho, serão abordados os indicadores diretamente relacionados a gestão de segurança e saúde ocupacional e de gestão de contratadas, conforme exposto resumidamente adiante, sendo eles: Indicador 17 – Sistemas de Gestão de Fornecedores; e Indicador 29 – Saúde e Segurança dos Empregados.

Os indicadores com maior foco em recursos humanos e em relações comerciais não foram abordados neste trabalho pois dependem de uma análise aprofundada destas áreas para uma avaliação completa do indicador, o que não seria possível devido ao escopo deste trabalho. Estes indicadores são: Indicador 24 – Relação com Empregados (Efetivos, Terceirizados, Temporários ou Parciais); Indicador 30 – Condições de Trabalho, Qualidade de Vida e Jornada

---

<sup>5</sup> OSCIP – Organização da Sociedade Civil de Interesse Público

de Trabalho; e Indicador 36 – Apoio aos fornecedores. Esta é uma abordagem exclusiva para análise acadêmica, sendo que numa situação real sugere-se a implementação da abordagem recomendada nos Indicadores Ethos.

### 2.3.1 Sistema de Gestão de Fornecedores (Indicador 17)

Este indicador trata dos aspectos socioambientais, inclusive SSO, inseridos nos processos da organização para seleção, contratação e gestão dos fornecedores, tais como questionários de autoavaliação dos fornecedores, cláusulas contratuais com requisitos socioambientais, mapeamento de fornecedores críticos, código de conduta, mecanismos para gestão e supervisão de conformidade dos fornecedores, dentre outros.

### 2.3.2 Saúde e Segurança dos Empregados (Indicador 29)

Este indicador trata de todos os aspectos de saúde e segurança dos empregados e aborda tanto empregados próprios como empregados de empreiteiras / terceiros. Os estágios são definidos a partir de perguntas relacionadas à conformidade à legislação de SSO, à implementação de um SGSSO e a demais iniciativas para promover a prevenção de incidentes de SSO na organização.

Assim, este é o indicador mais focado nas questões de SSO e possui alta interface com a OHSAS 18001 (norma vigente na época da última atualização dos Indicadores Ethos) e com a ISO 45001.

## 2.4 PRÁTICAS PARA GERENCIAMENTO DE SEGURANÇA E SAÚDE OCUPACIONAL DE CONTRATADAS

O gerenciamento de segurança e saúde ocupacional de contratadas pode ser composto por um ou mais mecanismos para planejamento, monitoramento e controle, com o objetivo de

mitigar os riscos de SSO de um projeto. Neste capítulo é apresentado um levantamento de práticas para gerenciamento de SSO de contratadas encontradas em relatórios de sustentabilidade de empresas do setor de geração de energia. Os relatórios de sustentabilidade foram a fonte de dados selecionada por serem uma ferramenta facilmente acessada, padronizada e pública.

Para as organizações que não pertencem ao ramo de geração, optou-se por não utilizar os dados dos respectivos relatórios devido à diferença entre as atividades de cada ramo. Foram buscados os últimos relatórios disponibilizados por cada organização até o limite do ano de 2016. Adicionalmente, empresas com participação do governo foram excluídas em virtude de exigências mais rigorosas relacionadas a contratações.

O Quadro 1 apresenta as empresas cujos relatórios de sustentabilidade foram analisados em busca das práticas de gestão de SSO de contratadas. Foram analisados os capítulos referentes a gestão de fornecedores e a segurança e saúde ocupacional.

Empresa	Ramo de atuação no setor de Energia Elétrica	Ano do Relatório
AES Tietê	Geração e transmissão	2017
CPFL Renováveis	Geração	2017
CTG	Geração	2016
EDP	Geração, transmissão e distribuição	2017
Enel	Geração, transmissão e distribuição	2016
Engie	Geração e distribuição	2016
Neoenergia	Geração, transmissão e distribuição	2016

**Quadro 1 – Relação de relatórios de sustentabilidade consultados neste trabalho, com informações a respeito do ramo específico do setor de energia elétrica ao qual a organização pertence e o ano do relatório.**

**Fonte: Elaborada pelo autor.**

Assim, a partir da leitura destes relatórios foram levantadas as práticas de gestão de SSO de contratadas mais recorrentes nos relatórios, sendo que as ações ambíguas em que não é possível confirmar sua abrangência a contratadas não foram consideradas. As principais práticas identificadas foram, do mais frequente ao menos frequente, com o número de ocorrências indicado entre parênteses:

- Existência de Políticas e Código de Conduta aplicáveis às contratadas (6);
- Qualificação, homologação e/ou uso de critérios socioambientais para seleção de fornecedores (5);
- SGSSO com abordagem integrada de contratadas e de seus funcionários (4);
- Existência de cláusulas contratuais com requisitos de SSO (3);
- Avaliação documental e/ou não-documental de contratadas (3);

- Existência de planos de melhoria para contratadas com baixo desempenho (2).

A ausência de uma prática mencionada em um relatório de sustentabilidade não indica necessariamente que a mesma inexistente na empresa, visto que o conteúdo pode não ter esgotado todas as iniciativas da mesma em um determinado assunto.

Com relação à literatura, é importante ressaltar o trabalho realizado por *International Finance Corporation* (2017), que mapeou as melhores práticas e sugeriu critérios para gerenciamento socioambiental de contratadas para cada etapa de contratação, sendo que na gestão de segurança e saúde ocupacional destacam-se:

- Pré-qualificação de fornecedores potenciais a partir de critérios de SSO, geralmente obtidos a partir de questionários de autoavaliação;
- Solicitação de cotação com inclusão de requisitos de SSO no termo de referência, bem como exigência de apresentação de informações e documentos relacionados à gestão de SSO da proponente;
- Seleção de fornecedores com base em critérios de SSO;
- Contratação de fornecedores com inclusão de cláusulas e anexos contratuais com requisitos de SSO;
- Monitoramento, inspeção e verificação documental de requisitos de SSO durante a execução do contrato, com integração ao SGSSO da contratante.

Manu et al. (2013) verificou que algumas empreiteiras de construção civil do Reino Unido adotam práticas adicionais às exigências impostas pela legislação local, tais como: restrição de níveis de subcontratação, contratação de um conjunto regular de empreiteiras, implementação de premiações pelo desempenho de SSO de subcontratadas, e exigência de um supervisor da contratada diretamente responsável pela segurança dos funcionários.

Isto reforça a importância de uma gestão de fornecedores que contemple todas as fases de contratação, desde a qualificação prévia, cotação e seleção, contratação, execução e encerramento de contratos.

### 3 METODOLOGIA

Este capítulo descreve a metodologia adotada para execução deste trabalho, e envolve as etapas apresentadas resumidamente a seguir, e que serão apresentados detalhadamente nos subcapítulos seguintes:

- Identificação e análise de referências normativas relacionadas à gestão de segurança e saúde ocupacional, com foco em contratadas;
- Identificação e análise de práticas de mercado na gestão de segurança e saúde ocupacional de contratadas em relatórios publicados por empresas do setor de geração de energia elétrica;
- Análise da estrutura de gestão de segurança e saúde ocupacional de contratadas de uma organização do setor de geração de energia elétrica, incluindo seu sistema de gestão;
- Análise comparativa entre a estrutura de gestão de segurança e saúde ocupacional de contratadas da organização com as referências normativas e as práticas de mercado, a fim de identificar as barreiras, lacunas e fatores que influenciam a implantação de processos para a gestão de segurança e saúde ocupacional com foco em contratadas.

#### 3.1 ANÁLISE DE REFERÊNCIAS NORMATIVAS RELACIONADAS À GESTÃO DE SEGURANÇA E SAÚDE OCUPACIONAL

Esta etapa consistiu na identificação e na análise de referências normativas com relação aos requisitos de segurança e saúde ocupacional relacionados às contratadas e aos seus funcionários. Foi realizada uma análise abrangente de cada norma e uma análise focada em identificar requisitos aplicáveis a contratadas de modo implícito, através de interpretação contextualizada e individual de cada um.

As referências normativas abordadas foram a ISO 45001:2018 – Sistemas de gestão de segurança e saúde ocupacional, Princípios do Equador, Padrões de Desempenho do IFC e Indicadores Ethos.

### 3.2 ANÁLISE DE PRÁTICAS DE GESTÃO DE SEGURANÇA E SAÚDE OCUPACIONAL DE CONTRATADAS

Para levantar as práticas de mercado com relação à gestão de segurança e saúde ocupacional de contratadas, foram levantados relatórios de sustentabilidade no banco de dados públicos que o GRI disponibiliza via internet, com o uso de filtros para identificar as empresas do setor de energia que publicam relatórios de sustentabilidade nos padrões do GRI *Standards*. Em alguns casos, foram localizados relatórios mais recentes nos sites de cada empresa.

Cada relatório foi analisado para identificar as práticas de gestão de segurança e saúde ocupacional de contratadas que estas empresas mencionam. Para as organizações que não pertencem ao ramo de geração, optou-se por não utilizar os dados dos respectivos relatórios devido à diferença entre as atividades de cada ramo. Foram buscados os últimos relatórios disponibilizados por cada organização até o limite do ano de 2016. Adicionalmente, empresas com participação do governo foram excluídas em virtude de exigências mais rigorosas relacionadas a contratações.

### 3.3 ANÁLISE DA ESTRUTURA DE UMA ORGANIZAÇÃO NA GESTÃO DE SEGURANÇA E SAÚDE OCUPACIONAL DE CONTRATADAS

O estudo consistiu numa análise do contexto da organização (histórico, cultura organizacional, modelo de negócio) e do sistema de gestão de segurança e saúde ocupacional. Para isso, foram analisadas informações públicas disponibilizadas no site da própria organização, em sites de financiadores, em documentos internos da organização e em entrevista com uma funcionário-chave do SGSSO.

### 3.3.1 Apresentação e Breve Histórico da Organização

A organização estudada neste trabalho atua no setor de geração de energia elétrica através de fontes renováveis, com um porte de pequeno a médio quando comparado às demais empresas do mesmo setor. A organização atua em nível nacional e possui projetos em diversos estados do país e em diferentes fases: desenvolvimento de projetos, implantação do empreendimento, operação e manutenção.

A organização teve sua fundação a partir de um grupo empresarial brasileiro, que iniciou seus investimentos a partir da venda de energia de pequenas centrais hidrelétricas (PCH) e de projetos eólicos de pequeno porte (até 30 MW de potência instalada) em fase de desenvolvimento. Após alguns anos, uma gestora de investimentos estrangeira integrou na estrutura societária da organização, e posteriormente adquiriu a integralidade do controle da organização.

A nova controladora possui uma estratégia de investimentos em que uma das vertentes é o investimento responsável, com políticas direcionadas à implantação de normas internacionais relacionadas a Meio Ambiente, Social e Governança. A principal referência normativa são os Princípios do Equador e os Padrões de Desempenho do IFC, apresentados anteriormente no presente trabalho.

Além disso, no mesmo período a organização obteve novos contratos de financiamentos para implantar seus projetos, com a exigência de uma série de requisitos socioambientais por parte das instituições financeiras. Estes requisitos também se baseiam nos Princípios do Equador e nos Padrões de Desempenho do IFC, e foram elencados a partir de auditorias independentes de *due diligence* que analisaram as lacunas existentes e propuseram ações para resolução das mesmas. Este processo resulta em um documento denominado Plano de Ação Ambiental e Social, composto por ações que abordam cada aspecto dos Padrões de Desempenho do IFC e que são objeto de auditorias independentes de monitoramento, realizadas periodicamente para acompanhar o cumprimento do plano de ação.

Estes eventos influenciaram a organização na estruturação de processos corporativos para gestão de segurança e saúde ocupacional de seus projetos, antes inexistente, principalmente em decorrência de contratos de financiamento com cláusulas que exigem a implementação do plano de ação mencionado no parágrafo anterior. As políticas da nova controladora convergem com as ações dispostas no plano de ação, o que pode ter criado um ambiente e uma cultura organizacional propícia para a implementação de um SGSSO cada vez mais robusto.



### 3.3.2 Implementação de um projeto de geração de energia e os riscos de segurança e saúde ocupacional

A implementação de um projeto de geração de energia pode ser separada nas fases de desenvolvimento, construção e operação. Na fase de desenvolvimento, os projetos estão em estudo para determinar a viabilidade técnica, econômica e socioambiental do projeto. De acordo com os critérios da organização com relação retorno financeiro e aos riscos técnicos, políticos, regulatórios e socioambientais, os projetos continuam em desenvolvimento até a obtenção das licenças ambientais e regulatórias necessárias para a sua implantação.

Os estudos contemplam principalmente atividades em escritório para análise de dados e elaboração de projetos e planos, com atividades de campo como coleta de dados, reconhecimento da região e monitoramentos. Desta forma, os riscos de SSO associados às tarefas desta fase limitam-se aos levantamentos de campo que geralmente não menores quando comparados às fases de construção e operação, principalmente devido à quantidade de funcionários envolvidos, da frequência/periodicidades das atividades e dos próprios riscos de SSO inerentes a natureza das atividades de cada fase.

Após determinação da viabilidade do empreendimento, da obtenção das licenças ambientais e das permissões regulatórias necessárias, o empreendimento pode começar a ser implantado – considerando que os demais critérios da organização sejam atendidos, por exemplo: disponibilidade de recursos financeiros (caixa, financiamento, etc.), aprovação de sócios e/ou conselho de administração, estrutura interna apropriada, cenário político-econômico externo, etc.

A construção tem início com a abertura ou melhoria de acessos, instalação de canteiros de obras e demais estruturas de apoio associadas. A construção de empreendimentos de geração de energia renovável envolve principalmente atividades relacionadas às obras civis (terraplanagem, fundações, desmonte de rochas, edificações, etc.), instalações elétricas (redes internas, subestações e linhas de transmissão) e instalações mecânicas (transporte e instalação de turbinas hidráulicas ou eólicas). Nesta fase, os riscos de SSO são bem maiores que na etapa anterior, tais como: atropelamentos, choques com alta tensão, quedas em altura, soterramentos, colisões e acidentes envolvendo veículos e máquinas, etc.

Na fase de operação, os riscos diminuem consideravelmente com a redução de pessoas e de máquinas em circulação, com atividades restritas à operação e à manutenção do empreendimento. A operação pode ser realizada localmente ou remotamente, e as atividades de

manutenção são aquelas que envolvem maiores riscos de SSO em virtude de um contato mais próximo com os perigos existentes nas instalações.

Desta forma, este trabalho abordará as fases de construção e de operação de empreendimentos de geração de energia renovável, em virtude da presença de maiores riscos de SSO associados a estas fases. Isto não significa que os riscos de SSO na fase de desenvolvimento sejam irrelevantes, pois as discussões acerca do SGSSO podem ser trivialmente estendidas para esta fase, com algumas simplificações para evitar burocratização desnecessária.

### 3.3.3 Estrutura de gestão de segurança e saúde ocupacional

A organização estudada possui uma estrutura de gestão de segurança e saúde ocupacional corporativa que responde a uma diretoria de engenharia, cujas responsabilidades abrangem desenvolvimento de projetos, construção, operação e manutenção dos empreendimentos, bem como a comercialização da energia elétrica.

O organograma da equipe de SSO consiste em um coordenador de segurança do trabalho responsável por gerenciar todos os aspectos relacionados a SSO da empresa e de seus empreendimentos, com o apoio de profissionais de segurança do trabalho alocados nos projetos em construção e em operação. Estes profissionais são responsáveis pela supervisão direta de campo das atividades de construção, operação e manutenção dos empreendimentos, tanto aquelas realizadas por funcionários próprios como por funcionários de empreiteiras.

O coordenador de segurança do trabalho é responsável pelo SGSSO da organização, função que é delegada pela direção de engenharia, que é o responsável de alto nível pelo desempenho de SSO da organização. O coordenador de segurança do trabalho é responsável por coordenar, supervisionar e fiscalizar as atividades dos empreendimentos, garantindo que os processos, atividades, treinamentos e condições das instalações estejam em conformidade com a legislação brasileira aplicável e com o SGSSO. Também define as diretrizes e implementa o SGSSO em toda a organização. As diretrizes de SSO são estabelecidas em nível corporativo, ou seja, devem ser atendidas em todos os projetos da organização.

Além disso, a organização possui um comitê interno socioambiental, compondo um canal de comunicação com a Alta Direção no qual os tópicos relacionados à gestão de SSO são tratados a nível corporativo, de modo a avaliar o SGSSO e promover sua melhoria contínua.

### 3.3.4 Sistema de gestão de segurança e saúde ocupacional

O SGSSO da organização é estruturado com base na norma ISO 45001, apesar de originalmente ter sido utilizada a OHSAS 18001. Na sequência, serão apresentados os principais processos do SGSSO da organização, os quais podem estar inseridos em um ou mais procedimentos, assim como único procedimento pode possuir mais de um processo.

O escopo do SGSSO contempla todas as atividades e instalações relacionadas ao desenvolvimento, construção e operação dos projetos da organização, incluindo aqueles desenvolvidos por contratadas. Excluem-se do escopo do SGSSO as atividades e instalações da cadeia de fornecimentos que cujos produtos e/ou serviços são realizadas em áreas que não possuem relação direto com projetos, e sobre os quais a organização possui pouco ou nenhum controle, tais como fornecimentos de turbinas e equipamentos elétricos.

A Política de SSO da organização apresenta os principais compromissos que estabelecem a base para um SGSSO efetivo, tais como: atendimento à legislação aplicável, fornecimento de ambientes de trabalho saudáveis e seguros, gerenciamento de riscos de SSO, melhoria contínua com o uso de objetivos e metas, e desenvolvimento de fornecedores.

A organização também possui um Código de Ética e Conduta que abrange tanto os colaboradores próprios como os parceiros de negócios da organização, e aborda temas relacionados a SSO e a fornecedores. Com relação a SSO, o código reforça alguns itens-chave da Política de SSO e ainda inclui a necessidade de garantir respostas efetivas a incidentes de SSO e de treinar e manter uma comunicação com colaboradores e fornecedores sobre assuntos de SSO. O código ainda estabelece que um fornecedor poderá ser desqualificado caso alguma diretriz prevista no código deixe de ser atendida, inclusive no caso de descumprimento de requisitos legais.

Em alguns casos, principalmente as grandes empreiteiras de construção civil e de instalações eletromecânicas, a própria contratada possui uma estrutura de SGSSO para suas atividades, e o papel da equipe de SSO da organização é verificar que o SGSSO é apropriado às atividades e instalações da contratada e que sua implementação é efetivamente executada.

### 3.3.4.1 Planejamento (*Plan*)

O planejamento do SGSSO da organização em estudo é composto por processos relacionados a identificação e avaliação de perigos e riscos de SSO, gerenciamento de requisitos legais de SSO aplicáveis ao negócio, controle de perigos e riscos de SSO, resposta a emergências, definição de objetivos de SSO e de planos de gestão para atingir os objetivos definidos.

A identificação e a avaliação de perigos e riscos de SSO é realizada através de levantamentos em campo e pela experiência dos envolvidos neste processo. Para atividades rotineiras, uma matriz de avaliação de perigos e riscos é utilizada, na qual filtros de significância são utilizados para avaliar todos os riscos de todas as atividades levantadas, e para identificar aqueles que representam um risco de SSO significativo, ou seja, de alto risco, de acordo com os critérios previamente definidos pela organização. Para estes riscos, a organização define medidas para controle, como procedimentos de trabalho, plano de gestão, planos de resposta a emergências, etc. Além disso, os perigos e riscos também são gerenciados através dos programas de prevenção de riscos ambientais (PPRA) e dos programas de controle médico de saúde ocupacional (PCMSO) da organização e de suas contratadas.

Para atividades que não haviam sido previstas na matriz, utiliza-se a ferramenta de análise preliminar de risco (APR), que auxilia na identificação e na avaliação dos riscos de SSO, o que permite o planejamento e a adoção de medidas preventivas e de ações de resposta a emergências, quando necessário. A APR também é utilizada na contratação de novos fornecedores, visto que os procedimentos de trabalho de cada fornecedor podem ser diferentes uns aos outros, o que pode levar a riscos de SSO que não haviam sido identificados anteriormente.

Os requisitos legais de SSO são identificados, atualizados e gerenciados através de uma plataforma *online* fornecida por uma consultoria especializada neste serviço. A conformidade de cada requisito legal é avaliada e, para os requisitos não-conformes, um plano de ação é definido para sua resolução.

Os objetivos de SSO da organização são definidos anualmente e consideram os perigos e riscos de SSO, os requisitos legais aplicáveis e a política de SSO. Os planos de gestão são definidos em conjunto com a alta direção para definição das ações a serem implementadas pela área de SSO, de modo a alcançar os objetivos de SSO e demais metas da organização.

Todos estes processos levam em consideração as atividades e instalações próprias da organização e aquelas de contratadas.

#### 3.3.4.2 Implantação (*Do*), monitoramento e medição (*Check*)

A implantação, monitoramento e medição do SGSSO da organização em estudo é composta por processos relacionados a estabelecimento de competências necessárias que podem afetar o desempenho de SSO, conscientização dos trabalhadores, comunicações internas e externas, controle de documentos, controle operacional, aquisições e gestão de SSO de contratadas, plano de resposta a emergências, gestão de mudanças, gestão de conformidade legal e revisão pela alta direção.

A organização estabelece as competências necessárias para a implementação do SGSSO através da estruturação de seu organograma corporativo e de processos de seleção de profissionais, com estabelecimento de competências mínimas para ocupar cargos que possuem alguma influência no SGSSO. Além disso, os treinamentos exigidos por requisitos legais são exigidos no momento da contratação de funcionários próprios e antes da mobilização de equipes de contratadas, que devem fornecer, adicionalmente, currículos de profissionais-chave para a execução do serviço pela contratada, tais como profissionais de SSO, gerentes, coordenadores e supervisores.

A comunicação interna e externa e a conscientização de trabalhadores são realizadas através de documentos que compõem o SGSSO, procedimentos de trabalho, treinamentos de integração, diálogos diários de segurança (DDS), comunicações por e-mail, quadros informativos, semanas internas de prevenção de acidentes de trabalho (SIPAT), blitz de segurança no trânsito, informações na *intranet*, dentre outros.

O controle de documentos é realizado através de controle de revisões e de numeração de documentos, com envio de documentação atualizada para as partes interessadas relevantes.

O modelo de implantação dos empreendimentos na organização é baseado na contratação de empreiteiras para a maior parte das atividades relacionadas à construção, operação e manutenção de seus empreendimentos. Os funcionários próprios da organização estão restritos a exercer o papel de Engenharia do Proprietário, responsáveis por garantir que as atividades e as instalações das contratadas estejam em conformidade com as diretrizes estabelecidas pela organização e pela legislação aplicável.

O processo de aquisições na organização é descentralizado e cada área é responsável pelas suas compras, mediante aprovação de níveis hierárquicos superiores. Assim, a equipe de SSO possui atuação focada nas áreas cujas contratações oferecem riscos de SSO relevantes para a organização, que é o caso das áreas responsáveis pelo desenvolvimento, construção e operação de projetos. Esta atuação é realizada através de comunicação periódica entre as áreas para garantir que as contratações levem os requisitos de SSO em consideração.

Os requisitos de SSO aplicáveis às contratadas são traduzidos em um documento padronizado que é anexado aos contratos que se referem a atividades com riscos de SSO relevantes. Este anexo contratual possui uma relação exaustiva de requisitos que abrangem tanto requisitos legais (ex.: normas regulamentadoras) como requisitos relacionados à estrutura de gestão de SSO da contratada (ex.: análise preliminar de risco, gestão de não-conformidades, investigação de incidentes, procedimentos de trabalho, planos de resposta a emergências, etc.), de modo a garantir a conformidade da contratada com o SGSSO da organização.

Para mobilização de equipes das contratadas, a equipe de SSO define os requisitos mínimos que devem ser entregues previamente ao início da mobilização, e se referem tanto a requisitos legais (ex.: PPRA, PCMSO, ficha de entrega de EPI's, certificados de treinamentos, certificados de formação, atestados de saúde ocupacional, etc.), como também aos demais requisitos do SGSSO que se aplicam à futura contratada.

A gestão de SSO das contratadas é baseada na fiscalização das suas atividades e instalações, tendo como referência o anexo contratual de SSO e os requisitos legais aplicáveis. A fiscalização é realizada através da análise de documentos, procedimentos e relatórios, de inspeções diárias, da aplicação de listas de verificação padronizadas e de auditorias.

Ainda, em pelo menos uma situação a organização incluiu critérios de SSO para avaliar duas contratadas responsáveis pela construção de parte de um projeto de linha de transmissão, no qual aquele que recebesse a maior nota seria o vencedor de um terceiro lote previamente determinado em contrato.

Com relação à gestão de conformidade legal, os processos para avaliação de requisitos legais foram descritos brevemente no item 3.3.4.1 – Planejamento (*Plan*).

A organização disponibiliza um canal de ética para recebimento de denúncias de qualquer natureza por parte dos empregados, tanto próprios como de contratadas. O canal é disponibilizado através de telefone gratuito ou por página da internet, com a garantia de que todos os contatos recebidos nestes meios são confidenciais, anônimos (caso solicitado) e transparentes, de modo a evitar retaliações.

Por fim, a análise do SGSSO pela alta direção é realizada anualmente através dos comitês internos socioambientais, onde diversos elementos do SGSSO são avaliados com base no seu desempenho.

#### 3.3.4.3 Melhoria (*Act*)

A melhoria do SGSSO da organização em estudo é realizada através de processos relacionados ao gerenciamento de não-conformidades, incidentes e ações preventivas.

As não-conformidades relacionadas às contratadas são gerenciadas pela própria contratada, com acompanhamento por parte da organização para que a não-conformidade seja devidamente solucionada e, em casos críticos, seja investigada profundamente. Uma não-conformidade pode ser tanto uma falha no cumprimento de um procedimento ou requisito estabelecido ou uma falha na concepção de um procedimento. Em alguns casos, uma não-conformidade de abrangência sistêmica pode ser aberta nos casos em que a aplicação de uma lista de verificação apresenta uma nota abaixo de um valor preestabelecido.

Na ocorrência de incidentes envolvendo funcionários da contratada, a organização cobra uma investigação com detalhamento proporcional ao risco potencial do incidente.

Em ambas as situações, as causas básicas devem ser investigadas através de ferramentas apropriadas (as mais comuns foram o diagrama de Ishikawa ou espinha de peixe, e os 5 por quês), resultando na definição de ações preventivas para que futuras não-conformidades e/ou incidentes não ocorram novamente.

### 3.4 ANÁLISE COMPARATIVA

A partir das informações levantadas nas etapas anteriores, foi possível delinear uma comparação qualitativa entre a situação presente da organização estudada com as referências normativas e com as práticas de mercado identificadas nos relatórios de sustentabilidade e na literatura, com foco na gestão de segurança e saúde ocupacional de contratadas.

A análise foi realizada de modo abrangente, com foco horizontal, ao invés de se aprofundar nos detalhes de cada processo do SGSSO, o que seria improdutivo e exigiria acesso a um conjunto grande de documentos. Além disso, a informação apresentada publicamente nos relatórios de sustentabilidade é limitada, o que impede uma comparação mais profunda dos processos de gestão de SSO de contratadas.

A análise do contexto externo e interno da organização e a comparação entre sua estrutura de gestão de SSO e as referências normativas e as práticas de mercado foram realizadas de modo a identificar as barreiras, lacunas e fatores que influenciam a implantação de processos para a gestão de segurança e saúde ocupacional com foco em contratadas.



## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

### 4.1 DESEMPENHO DE SEGURANÇA E SAÚDE OCUPACIONAL

A organização possui registro de indicadores de desempenho de SSO a partir do ano de 2016, sendo que para anos anteriores, esta informação não está disponível. Os indicadores para os anos de 2016 e de 2017 são apresentados na Tabela 1, cuja metodologia de cálculo é baseada na ABNT NBR 14280.

**Tabela 1 – Indicadores de segurança e saúde ocupacional da organização nos anos de 2016 e 2017.**

<b>Indicador</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
Horas de Exposição ao Risco	1.100.000	1.450.000
Taxa de Frequência de Acidentes com Afastamento	2,73	2,76
Taxa de Frequência de Acidentes sem Afastamento	0,91	2,07
Taxa de Gravidade	33,64	35,86

**Fonte: O próprio autor, 2018**

As diferenças dos indicadores refletem momentos diferentes na empresa, conforme pode ser verificado nas horas de exposição ao risco que, em 2017, foi 30% superior a 2016. Isto decorre da maior quantidade de projetos em construção concomitantemente em 2017 quando comparado a 2016.

As taxas de frequência e de gravidade também refletem esta situação, pois os riscos de SSO associados às atividades de construção são maiores e envolvem uma quantidade maior de contratadas e subcontratadas que as atividades de operação e manutenção. Além disso, as fases de construção em que cada empreendimento se encontrava também influencia nos indicadores, pois as atividades que ocorrem no início da fase de construção são diferentes daquelas que ocorrem no final da fase de construção. Por fim, também deve ser considerada a fase de mobilização das contratadas no projeto que teve início em 2017, visto que se trata de uma fase em que a estrutura de SSO das contratadas está em fase de implantação e as atividades e instalações podem estar mais sujeitas à ausência de controles efetivos.

Por fim, é importante considerar que o fato da medição de indicadores ter tido início a partir de 2016 é um indício de melhoria de gestão de SSO.

## 4.2 ANÁLISE COMPARATIVA

A partir das informações levantadas nas etapas anteriores, foi possível delinear uma comparação qualitativa entre a situação presente da organização estudada com as referências normativas e com as práticas identificadas nos relatórios de sustentabilidade, com foco na gestão de segurança e saúde ocupacional de contratadas. A análise foi realizada com foco na estrutura geral de gestão de SSO, e não pretende ser uma análise minuciosa de todos os requisitos existentes nas referências normativas, como uma auditoria, e sim numa avaliação holística da maturidade da organização.

De modo geral, a estrutura de gestão de SSO da organização está alinhada à ISO 45001 e aos Padrões de Desempenho do IFC. Pode-se verificar que os principais elementos da ISO 45001 estão cobertos pelo SGSSO da organização, apesar de não ter sido possível analisar exaustivamente as evidências que atestem a execução de todos os processos apresentados no SGSSO. Além disso, percebe-se que o SGSSO está em constante manutenção em virtude do controle de revisões de procedimentos, bem como que também indica uma melhoria contínua do SGSSO.

As principais lacunas identificadas na estrutura de gestão de SSO de contratadas são aquelas relacionadas principalmente aos processos de aquisições. Outras lacunas pontuais foram identificadas nos processos de consulta e participação de trabalhadores, na identificação de oportunidades de melhoria de SSO e no controle de documentos.

O processo de aquisições da organização não contempla formalmente os requisitos de SSO aplicáveis às contratadas em nenhuma de suas etapas, tais como: habilitação, seleção, contratação, monitoramento e encerramento. Porém, o processo de aquisições não é negligenciado pela organização, visto que os requisitos de SSO aplicáveis a cada contratada são exigidos por meio de uma série de ações relatadas nos capítulos 3.3.3 – Estrutura de gestão de segurança e saúde ocupacional e 3.3.4 – Sistema de gestão de segurança e saúde ocupacional, de modo que os todos os riscos de SSO das contratadas possuem algum controle por parte da organização.

Com relação à consulta e participação de trabalhadores em processos do SGSSO. Na organização, este processo se limita à participação das CIPA's e às comunicações de dia-a-dia entre os colaboradores. Contudo, trata-se de um processo cuja integração com o SGSSO pode ser melhorada, para garantir que os diferentes pontos de vista dos trabalhadores sejam considerados de modo estruturado e sistêmico. Este requisito foi aprimorado na ISO 45001 e é

significativamente mais abrangente quando comparado à OHSAS 18001, o que aumenta a lacuna identificada.

Os processos para identificação de oportunidades de melhoria do desempenho de SSO e de incorporação no SGSSO existem e são praticados na rotina da equipe de SSO, através da revisão de procedimentos. Contudo, não há um processo estabelecido que garanta a incorporação das melhorias propostas no SGSSO. Assim, as melhorias correm o risco de ficarem restritas a elas mesmas, sendo que poderiam ser reproduzidas em outras ocasiões e produzirem um efeito mais abrangente.

O controle de documentos possui lacunas relacionadas ao controle de documentos impressos e divulgados às partes interessadas. Estas lacunas podem levar ao uso de versões desatualizadas de documentos, o que traz riscos de SSO às operações de contratadas e ao desempenho geral do SGSSO. Apesar disso, é preciso considerar que a equipe de SSO é enxuta, o que minimiza o problema pois a comunicação possui menos barreiras quando comparado a uma equipe de SSO com um grande volume de profissionais.

Um argumento que pode justificar parte das lacunas identificadas é o tamanho reduzido da equipe corporativa responsável direta pelo SGSSO, o que reduz a necessidade de uma estrutura altamente documentada de procedimentos, tendo em vista a proximidade dos membros da equipe. A necessidade de burocratização de um SGSSO tende a aumentar com o tamanho da equipe responsável pela sua implementação, em virtude do aumento da complexidade da estrutura organizacional e das dificuldades de comunicação concomitantes.

Outro ponto relevante a ser considerado é o porte da organização, que limita a quantidade de recursos financeiros e humanos para a implementação de um SGSSO. Os Padrões de Desempenho do IFC é claro ao afirmar que um sistema de gestão deve considerar o porte da empresa, aos riscos de suas atividades e instalações e à viabilidade técnica e econômica, ou seja, deve ser apropriado às suas particularidades.

Além disso, outras barreiras que são mais limitantes no processo de implantação de um SGSSO são menos atuantes na organização, como por exemplo a cultura organizacional. Isto pode ser explicado pelas mudanças estruturais que a organização passou com a troca de controladora e com as novas exigências socioambientais presentes em contratos de financiamento dos projetos.

Por fim, com relação aos Indicadores Ethos, através de comparação da estrutura de SSO da organização com os questionamentos dos formulários dos indicadores, pode-se verificar que a organização se encontra no Estágio 4 (Eficiência) no Indicador 29: Saúde e Segurança dos Empregados, e entre o Estágio 3 (Políticas, Procedimentos e Sistemas de Gestão) e o Estágio 4

(Eficiência) no Indicador 17: Sistema de Gestão de Fornecedores, o que é condizente com os resultados obtidos da análise realizada pelos outros meios.

Assim, pode-se verificar a relevância de referências normativas e práticas de mercado para a orientar a melhoria da gestão de segurança e saúde ocupacional de contratadas em uma empresa de geração de energia elétrica. A conformidade do SGSSO a normas reconhecidas pelo mercado é relevante para aumentar a confiabilidade sobre a efetividade do mesmo na melhoria do desempenho de SSO de uma empresa.

## 5 CONCLUSÕES

Através deste trabalho, foi possível avaliar a gestão de segurança e saúde ocupacional de contratadas em uma organização do setor de geração de energia elétrica. No estudo e na avaliação da estrutura de gestão de SSO da organização, foi verificado que grande parte dos elementos de um SGSSO no padrão estabelecido pela ISO 45001 estão implementados, principalmente nos processos relacionados diretamente à gestão de SSO de contratadas. A análise realizada através do uso dos Indicadores Ethos corrobora com as informações verificadas através da análise comparativa do SGSSO da organização com as referências normativas e as práticas de mercado.

Contudo, existem processos nos quais existem lacunas que podem ser melhoradas, tais como o processo de aquisições, que pode ser melhorado a partir do conhecimento dos requisitos das referências normativas avaliadas e das práticas de mercado identificadas nos relatórios de sustentabilidade de outras empresas do setor. Outras lacunas identificadas possuem um papel menor na gestão de SSO de subcontratadas: controle de documentos e identificação de oportunidades de melhoria. Estas lacunas podem ser justificadas pela limitação de recursos humanos e financeiros e pelo porte da organização.

De qualquer forma, é importante ressaltar que a cultura organizacional teve uma influência significativa na implementação do SGSSO e da estrutura de gestão de SSO de contratadas da organização, principalmente à mudança de controladores e às novas exigências de contratos de financiamento.

A identificação e análise dos requisitos de gestão de SSO de contratadas em referências normativas (ISO 45001, Padrões de Desempenho do IFC e Indicadores Ethos) e nas práticas de mercado demonstraram que o assunto é amplamente considerado pelas mesmas, e se mostraram relevantes na análise comparativa realizada neste trabalho. Pôde-se verificar que as referências normativas e as práticas de mercado de gestão de SSO de contratadas convergem e podem ser adaptadas de modo útil para orientar o desenvolvimento e a melhoria contínua de um SGSSO.

Por fim, sugere-se que futuras pesquisas abordem a implementação de SGSSO em organizações que atuam em projetos complexos e com riscos significativos de SSO, dentro de contextos de limitação de recursos humanos e financeiros.

## REFERÊNCIAS

BELCHIOR, Carlos Alberto. A Terceirização Precariza as Relações de Trabalho? O Impacto Sobre Acidentes e Doenças. **Revista Brasileira de Economia**. Rio de Janeiro, v. 72, n. 1, p. 41-60, mar. 2018. Disponível em: < [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-71402018000100041&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-71402018000100041&lng=pt&nrm=iso) >. Acesso em: 07 abr. 2018.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **NR 03** – Embargo ou Interdição. Manual de Legislação Atlas. 75ª ed. São Paulo: Atlas, 2016a.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **NR 05** – Comissão Interna de Prevenção de Acidentes. Manual de Legislação Atlas. 75ª ed. São Paulo: Atlas, 2016b.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **NR 04** – Serviços Especializados em Engenharia de Segurança e em Medicina do Trabalho. Manual de Legislação Atlas. 75ª ed. São Paulo: Atlas, 2016c.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **NR 18** – Condições de Meio Ambiente de Trabalho na Indústria da Construção. Manual de Legislação Atlas. 75ª ed. São Paulo: Atlas, 2016d.

BRASIL. Tribunal Superior do Trabalho. **Súmula de jurisprudência**, enunciado nº 331 (Contrato de prestação de serviços. Legalidade). DEJT 27, 30 e 31.05.2011. Disponível em: < [www.tst.jus.br](http://www.tst.jus.br) >. Acesso em: 13 de abr. 2018.

BRITISH STANDARDS INSTITUTION. **ISO 45001**: Understanding the new international standard for Occupational Health and Safety. [s.l.]: 2018. Disponível em: < <https://www.bsigroup.com/globalassets/localfiles/en-in/resources/ISO%2045001/iso-45001-guide-final-mar2018.pdf> >. Acesso em: 11 abr. 2018.

CHINA THREE GORGES CORPORATION. **Relatório Anual 2016**. [s.l.]: 2017. Disponível em: < <http://database.globalreporting.org/> >. Acesso em: 20 abr. 2018.

CPFL RENOVÁVEIS. **Relatório Anual e de Sustentabilidade 2017**. [s.l.]: 2018. Disponível em: < <http://ri.cpflrenovaveis.com.br/show.aspx?idMateria=n9cSKgTkh8TRq9nrYU27bw==&linguagem=pt#> >. Acesso em: 20 abr. 2018.

DAVIES, John. **How does workplace safety and health align with sustainability?** GreenBiz. [s.l.]: 04 jan. 2017. Disponível em: < <https://www.greenbiz.com/article/how-does-workplace-safety-and-health-align-sustainability> >. Acesso em: 07 abr. 2018.

EDP ENERGIAS DO BRASIL. **Relatório Anual 2017**. [s.l.]: 2018. Disponível em: < <http://www.edpbr.com.br/> >. Acesso em: 20 abr. 2018.

ENEL BRASIL. **Relatório Anual de Sustentabilidade Enel Brasil 2016**. [s.l.]: 2017. Disponível em: < <http://database.globalreporting.org/> >. Acesso em: 20 abr. 2018.

ENGIE BRASIL ENERGIA. **Relatório de Sustentabilidade 2017**. [s.l.]: 2018. Disponível em: < <http://www.engieenergia.com.br/wps/portal/internet> >. Acesso em: 20 abr. 2018.

EQUATOR PRINCIPLES. **Os Princípios do Equador**: Um referencial do setor financeiro para identificação, avaliação e gerenciamento de riscos socioambientais em projetos. [s.l.]: 2013. Disponível em: < <http://equator-principles.com> >. Acesso em: 29 nov. 2018.

HENSHAW, John; MICHAELS, David. **Here's why worker safety is a sustainability essential**. GreenBiz. [s.l.]: 26 jan. 2017. Disponível em: < <https://www.greenbiz.com/article/heres-why-worker-safety-sustainability-essential> >. Acesso em: 07 abr. 2018.

INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL. **Indicadores Ethos para Negócios Sustentáveis e Responsáveis**. 2017. Disponível em: < <https://www3.ethos.org.br/conteudo/indicadores/> >. Acesso em: 15 mar. 2018.

INTERNATIONAL FINANCE CORPORATION. **Good Practice Note: Managing Contractors' Environmental and Social Performance**. Washington, D.C., 2017. Disponível em: < <http://www.ifc.org> >. Acesso em: 16 nov. 2017.

\_\_\_\_\_. **Notas de Orientação da Corporação Financeira Internacional: Padrões de Desempenho sobre Sustentabilidade Socioambiental**. 2012. Disponível em: < <http://www.ifc.org> >. Acesso em: 14 nov. 2017.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. **ISO 45001: Occupational health and safety management systems – Requirements with guidance for use**. Geneva, 2018.

LORDSLEEM JUNIOR, Alberto Casado et al. Gestão da Qualidade e da Segurança do Trabalho em Empresas Subempreiteiras. In: Encontro Nacional de Tecnologia do Ambiente Construído, 12, 2008, Fortaleza. **Anais...**. Fortaleza: Encontro Nacional de Tecnologia do Ambiente Construído, 2008. Disponível em: < [http://www.infohab.org.br/entac/entac2008\\_artigos.html](http://www.infohab.org.br/entac/entac2008_artigos.html) >. Acesso em: 1 fev. 2018.

MANU, Patrick et al. Mitigating the health and safety influence of subcontracting in construction: The approach of main contractors. **International Journal of Project Management**. [s.l.], v. 31, n. 7, p. 1017-1026, out. 2013. Disponível em: < <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2012.11.011> >. Acesso em: 9 abr. 2018.

MOHD KAMAR, I.F. et al. Contractor's Awareness on Occupational Safety and Health (OSH) Management Systems in Construction Industry. **E3S Web of Conferences**. Bangi, Malaysia, v. 3, ago. 2014. Disponível em: < <https://doi.org/10.1051/e3sconf/20140301019> >. Acesso em: 9 abr. 2018.

NEOENERGIA. **Relatório de Sustentabilidade 2016**. [s.l.]: 2017. Disponível em: < <http://database.globalreporting.org/> >. Acesso em: 20 abr. 2018.

OEDEWALD, Pia; GOTCHEVA, Nadezhda. Safety culture and subcontractor network governance in a complex safety critical project. **Reliability Engineering and System Safety**. [s.l.], v. 141, p. 106-114, set. 2015. Disponível em: < <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0951832015000824?via%3Dihub> >. Acesso em: 9 abr. 2018.

SEIFFERT, Mari Elizabete Bernardini. **Sistemas de Gestão Ambiental (ISO 14001) e Saúde e Segurança Ocupacional (OHSAS 18001): Vantagens da Implantação Integrada**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000. 201 p.