



TÍTULO: SISTEMAS DE GESTÃO EM EH&S, NECESSIDADE ATUAL DE NOVOS INDICADORES DE PERFORMANCE.

INTRODUÇÃO

Nossa avaliação tem como objetivo um entendimento da evolução da abordagem em Saúde, Segurança e Meio Ambiente (EH&S), levando-se em conta a influência de nosso modelo de compartimentação legal e institucional, com reflexo direto em nossa cultura técnica, nossa estrutura organizacional e nossa prática profissional.

Analisaremos ainda a crescente demanda externa e de certa forma a falta de experiência corporativa para este tipo de negociação, surgindo gradualmente formas inovadoras de interação com a sociedade e com as partes interessadas.

Esta evolução influenciou na implantação e desenvolvimento de diversos modelos de sistemas de gestão, em geral seguindo o ciclo PDCA, com o objetivo de integrar e racionalizar as ações em EH&S, com a necessidade básica de reciclagem e a mudança comportamental dos profissionais e dos diretamente envolvidos.

Mais recentemente se aprofunda um debate de como avaliar a eficiência destes sistemas, geralmente são utilizados indicadores de performance quantitativos, porém existem dúvidas em relação ao grau de convencimento do público leigo, sendo que atualmente existe uma discussão da formatação de novos indicadores com ferramentas qualitativos e que de modo consistente envolvam as partes interessadas.

COMPARTIMENTAÇÃO LEGAL

Em nossa cultura normativa e legal Saúde, Segurança Ocupacional e Meio Ambiente sempre foram temas abordados de modo desvinculado.

A Saúde e a Segurança Ocupacional está vinculada ao Ministério do Trabalho e o Meio Ambiente possui vasta legislação municipal, estadual e federal.

Por outro lado, existe um escopo legal relativo ao Ministério da Previdência Sócia, acidente de trabalho, aposentadoria especial, a legislação trabalhista, insalubridade, periculosidade, estabilidade provisória, ao código sanitário, além de jurisprudência consolidada.

Além da ação do Ministério Público, comunidade organizada, ONGs, mídia e diversos fatores formadores de opinião.

DEMANDA EXTERNA A ORGANIZAÇÃO

Neste sentido as empresas perceberam que a gestão além das necessidades da efetiva do cumprimento legal, veio a sofrer uma demanda crescente das forças externas a organização.

Diversos casos de pressão social são vivenciados no dia a dia, desde de um desastre ecológico de grandes dimensões, a ação agressiva de uma Organização Não Governamental (ONG), a queixa da comunidade em relação a odor e a ruído, enfim a gestão esta cada vez mais ampliada e contando com atores de certa forma inesperados e muitas vezes não controlados pela organização.

Existem diversos exemplos de crises na gestão de EH&S que sem dúvida causam um impacto negativo na imagem e na reputação das empresas, gerando um desgaste intangível, imensurável, subjetivo e coletivo que pode vir a prejudicar de forma permanente a vida corporativa, com descrição de casos de referências.

SISTEMAS DE GESTÃO/AUDITORIAS

As auditorias em EHS foram se desenvolvendo espontaneamente em diversas empresas no início da década de 1970, sendo a empresa de consultoria pioneira nesta área sem duvida foi a Arthur D.Little ® (ADL), vindo a aplicar a primeira auditoria independente em EHS, conduzida em 1977 para a empresa AlliedSignal, denominada na época como Allied Chemical Co.(1).

A Indústria química baseada na experiência Canadense veio a elaborar e adotar o programa denominado como Responsible Care®, sendo em nosso país denominado Atuação Responsável® e coordenado pela Associação Brasileira da Indústria Química (ABIQUIM).

A série ISO veio a abordar a questão em especial em sua série ISO 14.001, na qual introduz um Sistema de Gestão Ambiental (SGA), bastante divulgado em nossa realidade.

Mais recentemente foi editado por um conjunto de empresas certificadoras a série OSHAS 18.001, onde se propõe a implantação de um sistema de gestão voltado para Saúde e Segurança Ocupacional.

A unificação destes dois modelos anteriores (ISO 14.001 e OSHAS 18.001) vem a criar uma referência para os Sistemas Integrados de Gestão (SIG).

Não poderemos ainda não descrever alguns sistemas corporativos independentes de qualquer tipo de certificação externa, como por exemplo; Pollution Prevention Pays (3P) da 3M, Eastman Kodak, Noranda Services, AT&T, dentro outros.

AVALIAÇÃO DE PERFORMANCE

A maioria dos sistemas de gestão são avaliados com a definição e avaliação de uma série de indicadores quantitativos, quer na esfera técnica como financeira.

São realizadas auditorias sistemáticas, com relatórios de não conformidades ou recomendações.

Baseados em pesquisa descritivas em relatórios de acesso públicos de empresas corporativas vêm a observar os seguintes aspectos; (2),(3),(4),(5),(6).

A maioria dos casos avalia indicadores quantitativos relacionados à saúde e segurança e a meio ambiente, a seguir só citaremos os casos com descrição exclusiva dos cinco relatórios analisados, os casos não assinalados indicam a descrição em todos os relatórios.

Foi observada análise de custos e investimentos (4), (5), (6), custos dirigidos à prevenção (6).

No item de saúde e segurança, percebemos os indicadores taxa de frequência e de severidade (acidentes de trabalho) e taxas de frequência de tempo perdido por acidentes, uso de benchmarking para esta taxa (3), taxas em ergonomia (3), incidentes (4), doenças ocupacionais (4).

Em relação ao meio ambiente, percebemos indicadores relacionados a resíduos sólidos industriais, redução na emissão de gases, controle de emissão para o ar, qualidade da água.

Sendo descrito ainda de modo generalista atividades de pesquisa, parcerias com universidades, prêmios associativos, reconhecimentos da comunidade, seguindo uma tendência de compromisso social.

ENVOLVIMENTO DE TODAS PARTES INTERESSADAS

Inicialmente deveremos revisar que vem a ser o público final em relação aos sistemas de gestão.

Poderemos entender que os envolvidos são os atores diretos com a gestão, os usuários ou público interno e finalmente as partes externas ou interessadas.

Os atores do sistema são todos que direta ou indiretamente desempenham atividades que envolvam a gestão em si, como os profissionais em EH&S, o setor de RH, o setor de Qualidade, os envolvidos diretamente na gestão, comissões, coordenadores do programa de Atuação Responsável®, membros da CIPA, área de treinamento, etc.

Os usuários ou público interno são todos os funcionários, o setor administrativo, a operação, a manutenção, os fornecedores, os terceiros.

As partes externas ou interessadas são a comunidade, as lideranças comunitárias, os formadores de opinião, o poder político (executivo e legislativo), os fiscais públicos, promotoria, o judiciário, a mídia em geral e a comunidade acadêmica.

Neste sentido o questionamento mais direto e objetivo vem a ser:

“AS PESSOAS CONSTITUIDAS NESTES PÚBLICOS, QUER A NÍVEL INDIVIDUAL OU COLETIVO ACREDITAM NESTES INDICADORES ATUAIS?”.

Portanto deveremos avaliar qual o perfil de credibilidade do público interno e externo em relação aos sistemas de gestão e aos indicadores utilizados.

Todos os sistemas que envolvem pessoas e mudanças geram reações de resistência, expectativa e de possibilidade de frustrações. Sendo fundamental um trabalho preciso nas formas de comunicação, de conscientização e de aprendizado.

Em geral deveremos aplicar um questionamento simples as pessoas, um teste de credibilidade:

Você sabe por que você está aqui?

Você gosta e acredita no que você está fazendo?

Você sente que sua participação e sua opinião são importantes neste processo?

Você espera soluções consistentes em relação ao discutido?

Você está aqui por alguém mandou?

Em relação à comunidade externa e as partes interessadas deveremos abordar questionamentos similares, em relação à imagem da empresa, ao histórico, à vontade de melhorar, a cultura não paternalista, a não cooptação das lideranças, políticos ou formadores de opinião, ao grau de aceitação de opiniões divergentes.

Existe algum estudo demográfico sobre imagem de nossa empresa?

Qual foi a metodologia? Este estudo foi qualitativo ou quantitativo?

Como foi gerenciado casos críticos ou passivos anteriores?

As experiências anteriores causaram mudanças de fato?

Existe uma política de mudanças consistente?

Qual a cultura e comportamento da empresa em relação a esta temática?

Existe consciência para aceitar críticas e opiniões divergentes?

Atualmente a discussão das empresas de consultoria em gestão vem a entender como superado o modelo verticalizado, essencialmente tecnicista, que não está preparada para trabalhar com o subjetivo e com a percepção.

APLICAÇÃO DE NOVOS INDICADORES DE PERFORMANCE

1) Avaliação do clima organizacional

Atualmente os funcionários estão envolvidos em diversos programas simultâneos, interligados ou não, que sem dúvida geram uma carga excessiva de documentos, procedimentos, relatórios que gradualmente vão saturando e desmotivando a participação dos maiores interessados.

Portanto um indicador fundamental para a avaliação de performance vem a ser em relação ao perfil do clima organizacional em relação ao programa desenvolvido, por exemplo.

A empresa anuncia o compromisso da alta direção na implantação do sistema integrado de gestão, porém os funcionários não se sentem envolvidos no processo, percebem a discussão como tecnicista e não validam, não acreditam no processo como um todo.

Deveremos desenvolver indicadores de credibilidade, de participação, de satisfação, motivação e da sensação do compartilhamento do saber, da informação e do conhecimento.

2) Comunicação Interna eficiente

A motivação deve gerar a adesão aos programas e não a obrigação das intermináveis reuniões, portanto os temas devem ser traduzidos do tecnicismo para uma linguagem coloquial e mais além em uma forma de comunicação que atinja o chão da fábrica e da planta.

O processo deve ser de aprendizado e não de treinamento, uma via de duas mãos, onde todos participem efetivamente e que as idéias sejam formalizadas como do sistema, o conhecimento tácito deve ser socializado, deve se transformar em conhecimento explícito.

3) Levantamento de aparições na mídia.

Qual a imagem de nossa empresa ou corporação em relação à mídia, aos formadores de opinião e a população em geral? Em temas ambientais, sociais, políticos, etc.

Todo espaço deve ser monitorado não só de forma quantitativa, mas essencialmente de modo qualitativo, quais interesses estão por trás? Qual a veracidade? Qual o impacto?

4) Perfil de reclamações da comunidade

Este assunto vem a ser uma condição de pânico na maioria das empresas, pois este gerenciamento significa uma exposição direta com a comunidade externa e dependendo do fato, com a mídia, formadores de opinião, etc.

As queixas ambientais na fase inicial colocam em comparação uma reclamação aparentemente subjetiva com um conceito técnico dos profissionais do setor.

Qual o sistema ou fluxo utilizado na gestão das reclamações, como se avalia o grau de convencimento de quem reclamou; ocorreu a solução, existe um monitoramento, existe o respeito por quem reclamou?

5) MSV e a experiência da Fábrica aberta.

A indústria química veio a desenvolver um sistema de verificação, denominado como Management Verification System (MVS), organizado pelo American Chemistry Council (ACC), aonde a auditoria vem a ser desenvolvida pela comunidade, por formadores de opinião, ONGs, líderes comunitários, enfim os auditores seguindo uma metodologia consistente e bem definida submetem o sistema a um processo de validação com a participação das partes interessadas.

CONCLUSÃO

Ao nosso entender os sistemas de gestão em EH&S sem dúvida vem a ser um avanço em relação à abordagem do tema, pois partimos de um histórico exclusivo das exigências legais e adotamos uma prática de auto regulamentação.

Por outro lado, existe atualmente um questionamento da real eficiência nestes sistemas, levando-se em conta os resultados restritos dos mesmos em relação aos indicadores econométricos, técnicos e sociais.

Neste sentido vimos a propor a elaboração de novos indicadores que valorizem os aspectos cognitivos, a percepção e o subjetivo dos participantes a nível interno e externo.