

As boas práticas de saúde e segurança são indicativas de organizações de alto nível. Nos Estados Unidos, o instituto Great Place to Work (GPTW) realiza anualmente uma pesquisa com funcionários de várias organizações e lista os melhores lugares para trabalhar. Em uma pesquisa recente, 96% dos funcionários que trabalham nas cem melhores empresas listadas pelo instituto responderam “na maioria das vezes sim” ou “quase sempre sim” quando lhes foi perguntado se os seus locais de trabalho são fisicamente seguros. Os empregadores também reconhecem a importância de programas de segurança e saúde porque seus benefícios excedem, em muito, os custos associados com licenças médicas, indenizações por acidentes de trabalho, indenizações por deficiências e substituição de funcionários que ficaram doentes ou faleceram. Um estudo realizado pela companhia de seguros Liberty Mutual constatou que os empregadores economizaram US\$ 3 para cada US\$ 1 que investiram em segurança no local de trabalho.¹

Entretanto, os empregadores são motivados mais pelos custos e reputação do que para manter seus funcionários seguros e saudáveis. A maioria das organizações proporciona boas condições de trabalho porque (1) é a coisa certa a se fazer e (2) percebem que as pessoas são o ativo mais estratégico de que dispõem. Todavia, empresas verdadeiramente proativas podem ir mais longe do que isso. Lembre-se de que, no Capítulo 1, discutimos a gestão da qualidade total (GQT). A GQT é um conjunto de princípios e práticas cujas ideias centrais incluem: compreender as necessidades dos clientes, fazer a coisa certa na primeira vez e esforçar-se para promover melhorias contínuas. Curiosamente, um estudo que verificou as empresas que haviam conquistado prêmios por GQT concluiu que essas empresas não só mantiveram taxas de lucro, produtividade e crescimento acima da média, mas também melhoraram a segurança do trabalhador por um valor considerável. Talvez, parte da razão por que isso acontece é que programas como a GQT resultam em maior envolvimento dos funcionários. Comentaremos mais sobre as estatísticas de envolvimento e segurança mais adiante, neste capítulo.

RESULTADO DO APRENDIZADO 1

A maioria dos empregadores, naturalmente, detesta ver seus funcionários lesionados. Então, por que você acha que há tantas leis sobre segurança e saúde? Os empregadores estariam em uma posição melhor do que o governo para implementar medidas relacionadas a saúde e segurança em suas indústrias? Por quê?



Segurança e saúde: é a lei!

Considere estes fatos:

- Em 2009, nos Estados Unidos, 3,6 milhões de trabalhadores do setor privado sofreram acidentes de trabalho e doenças ocupacionais.
- Lesões nas costas, que em sua maioria ocorrem por causa do levantamento impróprio de objetos, são o principal problema de segurança no local de trabalho. Mais de 1 milhão de trabalhadores sofrem lesões nas costas a cada ano.
- Anualmente, o custo de lesões e doenças ocupacionais totaliza mais de US\$ 156 bilhões.
- Em 2009, 4.340 trabalhadores morreram em decorrência de acidentes de trabalho.
- 90% dos acidentes de trabalho fatais envolvem trabalhadores da indústria privada.²

Proporcionar aos funcionários um ambiente seguro e saudável não se trata apenas de ser bom para os negócios e a coisa certa a fazer. É lei. Em 1970, o Congresso norte-americano aprovou a Occupational Safety and Health Act (OSHA – Lei de Segurança e Saúde Ocupacional).³ A missão da OSHA é “garantir a segurança e a saúde dos trabalhadores dos Estados Unidos, por meio da definição e da aplicação de normas; oferecer treinamento, divulgação e educação; estabelecer parcerias e incentivar melhorias contínuas da segurança e da saúde no local de trabalho”. Apesar dos números citados anteriormente, a lei tem sido muito efetiva na redução do número de lesões que acarretam perda de

1

DESTAQUES NA GRH

Teste seus conhecimentos sobre segurança

Responda ao questionário a seguir para avaliar seu grau de conhecimento e conscientização em relação às questões de segurança e saúde. As respectivas respostas estão no final deste capítulo.

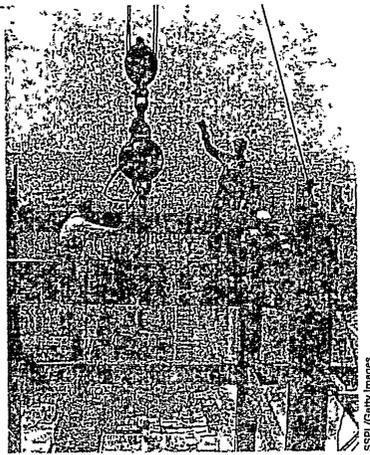
1. Verdadeiro ou falso? As empresas têm o direito de ser auditadas por um auditor para adequação da OSHA para a realização de uma inspeção de segurança.
2. Verdadeiro ou falso? As empresas têm o direito legal de ter um representante perito da OSHA acompanhando os auditores durante as inspeções de segurança.
3. Verdadeiro ou falso? A OSHA exige que as empresas permitam aos fiscais o acesso aos registros médicos e de segurança de seus funcionários.
4. Qual porcentagem da população dos Estados Unidos será afetada por lesões nas costas?
 - a. 23
 - b. 47
 - c. 60
 - d. 80
5. Verdadeiro ou falso? A fim de corrigir possíveis problemas de saúde e segurança, as empresas têm o direito de saber o nome do funcionário que formalizou queixa relativa à OSHA.
6. O que causa mais acidentes: atitudes inseguras ou condições inseguras?
7. Enumere cinco áreas referentes à segurança que deverão ser abordadas durante a orientação a um novo funcionário.
8. Verdadeiro ou falso? Exige-se das empresas que seus funcionários sejam treinados com relação aos padrões estabelecidos pela OSHA.
9. Verdadeiro ou falso? Exige-se que as empresas permitam que auditores da OSHA auditam suas instalações para a realização de inspeções, sem aviso prévio.
10. Verdadeiro ou falso? As empresas têm 24 horas para comunicar ao comitê da OSHA acidentes fatais.

tempo no trabalho, no índice de incidentes que causam danos específicos, como problemas nas costas, e no número de mortes relacionadas ao trabalho. Por exemplo, embora houvesse o dobro de trabalhadores em 2009 em comparação a 1960, em 2009 as mortes de trabalhadores foram menos de um terço do que eram no final de 1960. Atualmente, a maioria dos funcionários relata que as condições de segurança em suas organizações são muito boas. Em uma pesquisa realizada pelo National Opinion Research Center da University of Chicago, 92% dos funcionários “concordam” ou “estão plenamente de acordo” em relação às boas condições de segurança e saúde existentes nos locais em que trabalham; 87% concordam veementemente que não há acordos ou atalhos quando a segurança do trabalhador está em jogo.

Cobertura da OSHA

A OSHA dá cobertura a todos os funcionários do setor privado e do setor público estadual e municipal. Os autônomos não estão protegidos pela lei. As agências federais devem estabelecer e manter um programa de saúde e segurança que seja monitorado pela OSHA. Cerca de metade dos estados norte-americanos tem programas próprios aprovados pela OSHA para trabalhadores dos setores privado e público. Nos locais em que os programas estaduais para o setor privado foram aprovados pelo governo federal por atender aos padrões, o estado incumbe-se de controlar seu cumprimento que, caso contrário, estaria a cargo do governo federal.⁴

Os trabalhadores que construíram os arranha-céus em Nova York, no início dos anos 1900, foram, na verdade, desencorajados a usar dispositivos de segurança, como cordas, pois isso os tornava mais lentos. Por essa razão, houve um número desproporcional de mortes causadas por quedas.



Padrões da OSHA

Uma das responsabilidades da OSHA é desenvolver e fazer cumprir os padrões obrigatórios de segurança e saúde no trabalho. Esses padrões referem-se a local de trabalho, máquinas e equipamentos, materiais, fontes de energia, processos, roupas de proteção, primeiros socorros e requisitos administrativos. Para cumprir com o que determina a OSHA, o empregador deve se familiarizar com os padrões aplicáveis aos seus estabelecimentos e assegurar que seus funcionários usem dispositivos e equipamentos de proteção individuais quando exigidos. As empresas podem ser notificadas e multadas, caso não cumpram com os padrões da OSHA.⁵

A OSHA pode iniciar os procedimentos para o estabelecimento de padrões por

iniciativa própria ou a pedido de terceiros, incluindo órgãos como Secretary of Health and Human Services (HHS) e National Institute for Occupational Safety and Health (NIOSH). Outros órgãos que também podem adotar procedimentos para estabelecer padrões são as administrações estaduais e municipais e quaisquer organizações, empregadores ou representantes trabalhistas reconhecidos em âmbito nacional que estejam elaborando padrões. No entanto, o NIOSH é a principal fonte desses padrões. Sendo uma agência do Department of Health and Human Services (Departamento de Saúde e Serviços Humanos), o instituto é responsável pela condução de pesquisas sobre vários problemas de segurança e saúde, incluindo os fatores psicológicos envolvidos.⁶

Obrigando o cumprimento das normas da OSHA

A OSHA* está autorizada a conduzir inspeções no local de trabalho, a emitir intimações judiciais e a aplicar multas às empresas.** Nos últimos anos, intensificou suas atividades de fiscalização. Em 2011, os funcionários da OSHA realizaram cerca de 40 mil inspeções em empresas, e mais de 96 mil violações foram identificadas nesses locais, um aumento de 15,3% desde 2006.

Inspeções no local de trabalho

De acordo com a lei, "ao apresentar as credenciais ao proprietário, operador ou agente encarregado", um funcionário da OSHA é autorizado a:

- Entrar, sem demora e em horários adequados, em qualquer fábrica, indústria, estabelecimento, local de construção ou em outras áreas, locais de trabalho ou ambientes em que o trabalho seja realizado por um funcionário de uma empresa; e
- Inspeccionar e investigar durante o horário de expediente e em outros horários razoáveis, dentro de limites e segundo maneiras apropriadas, qualquer local de trabalho e todas as condições, estruturas, máquinas, aparatos ou dispositivos, equipamentos e materiais pertinentes existentes no local, e questionar, em particular, qualquer empregador, proprietário, operador, agente ou funcionário.⁷

* N.T.: No Brasil, essa comissão é a Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA).

** N.T.: No Brasil, essa função está relacionada à Delegacia Regional do Trabalho (DRT).

A OSHA estabeleceu, ainda, um sistema de prioridades de inspeção:⁸

Primeiro nível: Inspeção de situações de perigo iminente.

Segundo nível: Investigação de catástrofes, fatalidades e acidentes que resultem em hospitalização de cinco ou mais funcionários.

Terceiro nível: Investigação de queixas válidas de funcionários sobre violações de padrões ou sobre a falta de condições de segurança e de saúde no trabalho.

Quarto nível: Inspeções específicas em indústrias, ocupações ou locais em que estão presentes substâncias de alto risco que sejam prejudiciais à saúde.

Normalmente, os fiscais da OSHA chegam a um local de trabalho sem aviso prévio e solicitam uma reunião com um representante do empregador. Durante a reunião, os fiscais explicam o objetivo da visita, descrevem o procedimento de inspeção e pedem para consultar os registros de segurança e saúde da empresa. O empregador pode concordar com a inspeção voluntariamente ou exigir que os fiscais apresentem um mandado de busca.

A lei confere a ambas as partes, ao empregador e aos funcionários, o direito de acompanhar os fiscais em sua visita pela empresa. Depois disso, os fiscais da OSHA reúnem-se em particular para informar à empresa e aos representantes dos funcionários, se houver, os resultados da inspeção. Eles apontarão as condições ou práticas que pareçam prejudiciais e emitirão uma notificação por escrito, se for justificável.⁹

Notificações e penalidades

As notificações da OSHA podem ser emitidas imediatamente após a inspeção ou podem ser enviadas posteriormente pelo correio. Essa documentação indica à empresa e aos funcionários quais normas e padrões foram violados e o prazo para as correções. A empresa deve manter afixada uma cópia de cada notificação no local em que ocorreu a violação ou próximo a ele, durante três dias ou até que a irregularidade seja corrigida, se demorar mais tempo.

De acordo com a legislação, a OSHA pode relacionar as violações e propor as penalidades listadas a seguir:

- Violação de severidade mediana: violação que tem relação direta com a segurança e a saúde no trabalho, mas que, provavelmente, não cause mortes ou lesões físicas graves. A multa pode chegar a US\$ 100. No entanto, a OSHA pode propor multa de até US\$ 7.000 para cada violação, dependendo das circunstâncias.
- Violação de grande severidade: violação que tem grande probabilidade de causar mortes ou sérias lesões físicas e de cujo perigo a empresa tinha conhecimento, ou deveria ter. A multa média imposta pela OSHA por violações desse tipo é de US\$ 3.000 a US\$ 4.000. A multa máxima é de US\$ 7.000 para cada violação.
- Violação intencional: violação cometida pela empresa intencional e conscientemente ou violação por parte da empresa que caracterize o total desconhecimento da lei. A OSHA pode propor multas de até US\$ 70.000 por violação ou US\$ 75.000 por trabalhador exposto à violação intencional.

Se uma violação intencional resultar na morte de um funcionário, a OSHA pode estabelecer penalidades de até US\$ 250.000 por indivíduo ou de até US\$ 500.000 para a corporação, detenção de até seis meses, ou ambos. A maior multa já imposta pela OSHA foi de US\$ 87 milhões, em 2009, contra a gigante do petróleo BP, após explosão ocorrida em 2005 que matou 15 trabalhadores e feriu outros 170 em uma unidade localizada no Texas. (Provavelmente, a BP sofrerá mais multas como resultado da explosão de sua plataforma Deepwater Horizon no Golfo do México, em 2010, que causou mortes.) A OSHA pode ajustar qualquer penalidade para baixo, dependendo da boa-fé do empregador (caso demonstre esforço para cumprir com a lei), do histórico de violações anteriores e do tamanho do negócio.¹⁰ Entretanto, a agência também pode ajustar as multas para cima. O Severe Violator Enforcement Program (SVEP – Programa de Aplicação da Lei para Violadores Graves da OSHA) identifica empregadores que têm notificações graves recorrentes e, entre outras coisas, os submete a um aumento no número de inspeções em vários locais de trabalho e nas penalidades. A lei prevê a apelação por parte de empregadores e funcionários em determinadas circunstâncias.

Assistência e consultoria da OSHA

Além de auxiliar as empresas a identificar e corrigir perigos específicos, a OSHA pode ajudar no desenvolvimento e na implementação de programas efetivos de segurança e saúde no local de trabalho que enfatizem a prevenção contra possíveis lesões e doenças causadas aos funcionários.

Consulta virtual

A OSHA fornece um serviço gratuito de consulta virtual. Os auditores da agência governamental ou do setor privado ajudam as empresas a identificar condições inseguras e perigosas e a determinar as medidas corretivas. As empresas também podem ter acesso aos serviços de treinamento e educação.¹¹ Não é emitida nenhuma notificação como resultado da consulta e os arquivos da consultoria não poderão ser utilizados para acionar nenhuma inspeção referente à OSHA. Além disso, as consultas podem qualificar as empresas para a isenção de um ano em relação às inspeções de rotina da OSHA.

Programas de cooperação

O relacionamento voluntário e cooperativo entre empresas, funcionários, sindicatos e OSHA pode ser uma alternativa útil aos procedimentos tradicionais para o cumprimento dos padrões da OSHA e servem de meio efetivo para garantir a segurança e a saúde do trabalhador. Existem quatro programas de cooperação específicos – alianças, parcerias estratégicas, programas de proteção voluntária e o Safety and Health Achievement Recognition Program (SHARP – Programa de Reconhecimento por Alcançar os Padrões de Segurança e Saúde).¹²

Alianças. As alianças habilitam as organizações a colaborar com a agência para evitar lesões e doenças no local de trabalho. A OSHA e as organizações participantes definem, implementam e atendem uma série de objetivos de curto e longo prazos a fim de melhorar as condições de saúde e segurança nas organizações.

Parceria estratégica. As parcerias estratégicas são acordos de longo prazo entre empregadores e a OSHA destinados a reduzir os riscos graves no local de trabalho e alcançar um elevado nível de segurança e saúde para os funcionários.

Proteção voluntária. Os programas de proteção voluntária representam um esforço da OSHA para dar ao funcionário uma proteção além do mínimo exigido. Há três tipos de programa de proteção voluntária, cada qual projetado para reconhecer, motivar ou estabelecer uma relação de cooperação entre os empregadores e a OSHA.¹³

Programa de Reconhecimento por Alcançar os Padrões de Segurança e Saúde. O SHARP é um programa de certificação da OSHA de reconhecimento aos pequenos empregadores que alcançaram realizações exemplares em segurança e saúde no local de trabalho. As empresas que recebem o SHARP estão isentas das inspeções programadas ou regulares da OSHA, desde que suas certificações ainda estejam válidas.

Responsabilidades e direitos de acordo com a OSHA

Segundo a OSHA, tanto as empresas quanto os funcionários têm certas responsabilidades e direitos. Discutiremos apenas aqueles direitos e responsabilidades que se relacionam diretamente à gestão de recursos humanos.

Responsabilidades e direitos das empresas

Além de fornecer um local de trabalho livre de riscos e cumprir com os padrões aplicáveis, as empresas devem comunicar a todos os funcionários as normas de segurança e saúde exigidas pela OSHA. As responsabilidades específicas dos empregadores estão enumeradas na publicação da OSHA denominada *All About OSHA* e exemplificadas no box Destaques na GRH 2. Os empregadores também são obrigados a manter determinados registros, compilar e publicar um resumo anual de acidentes de trabalho e doenças ocupacionais. Com base nesses registros, as empresas

podem calcular a sua *taxa de incidência*, ou seja, o número de lesões e doenças a cada 100 funcionários que trabalham em tempo integral durante determinado ano. A fórmula padrão para calcular essa taxa de incidência é mostrada pela equação a seguir, em que 200 mil correspondem à base para 100 trabalhadores em tempo integral que trabalham 40 horas por semana, 50 semanas por ano:

$$\text{Taxa de incidência} = \frac{\text{Número de lesões e doenças} \times 200.000}{\text{Total de horas trabalhadas por todos os funcionários durante o período analisado}}$$

Deve-se notar que a mesma fórmula pode ser usada para calcular as taxas de incidência relacionadas (1) ao número de dias de trabalho perdidos por causa de lesões e doenças, (2) ao número de lesões e doenças não fatais, sem dias de trabalho perdidos, e (3) aos casos envolvendo apenas lesões ou apenas doenças.

As taxas de incidência são úteis para comparar grupos de trabalho, departamentos e unidades similares de uma organização. Elas também fornecem uma base de comparação com outras empresas que estão desenvolvendo trabalho semelhante. O Bureau of Labor Statistics e outras organizações, como o National Safety Council (Conselho Nacional de Segurança), compilam os dados que o empregador pode usar como base para a comparação do seu registro de segurança com o de outras organizações. Essas comparações fornecem um ponto de partida para analisar áreas problemáticas, fazer mudanças no ambiente de trabalho e motivar o pessoal a promover a segurança e a saúde.

É de responsabilidade do empregador fornecer aos funcionários equipamentos de proteção, quando necessário, e garantir que eles sejam usados. Os empregadores devem oferecer treinamento em segurança e estar preparados para aplicar medidas disciplinares aos funcionários que não cumprirem com as normas estabelecidas. Além disso, os empregadores não podem discriminar os funcionários que exerçam os seus direitos sob o abrigo da lei mediante a apresentação de queixas junto à OSHA. Dito isso, pela lei, são concedidos muitos direitos aos empregadores, a maioria deles referentes ao acesso às informações da OSHA, à aplicação de variações nos padrões de segurança e saúde e à contestação de penalidades impostas pela agência.¹⁴

Responsabilidades e direitos dos funcionários

Os funcionários devem cumprir com todos os padrões aplicáveis por lei, relatar condições de risco e seguir todas as normas e regulamentos de segurança e saúde ocupacional da empresa, incluindo aquelas que prescrevem o uso de equipamentos de proteção. É direito dos funcionários exigir condições de segurança e saúde no local de trabalho sem medo de ser punidos. Eles também têm direitos relacionados a solicitar e receber informações sobre as condições de segurança e saúde.¹⁵ Por exemplo, a maioria das leis estaduais e federais nos Estados Unidos exige que os empregadores forneçam informações aos funcionários sobre os produtos químicos perigosos que eles manuseiam. Comumente conhecidas como leis do direito de informação, esses estatutos exigem que os empregadores e os fabricantes forneçam informações aos funcionários sobre as substâncias tóxicas e perigosas com as quais podem entrar em contato no trabalho e quais são os riscos para a saúde relacionados a essas substâncias. Uma vez que, nos estados, as leis do direito de informação podem ser mais rigorosas do que a lei federal, os empregadores são incentivados a entrar em contato com a agência de saúde e segurança do seu estado para obter uma cópia dos padrões apropriados de comunicação sobre os perigos no ambiente de trabalho.¹⁶

Leis do direito de informação
Leis segundo as quais os empregadores devem advertir os funcionários sobre produtos químicos que manipulam

Registro do cumprimento da OSHA

Talvez nenhuma outra agência do governo federal dos Estados Unidos tenha sido mais severamente criticada que a OSHA.¹⁷ Os sindicatos e os grupos dedicados à segurança alegam que a OSHA é negligente ao monitorar seus acordos com as empresas. Esses grupos prefeririam padrões obrigatórios em vez de diretrizes voluntárias sobre problemas como lesões relacionadas a trabalhos que envolvem movimentos repetitivos – um tópico que será abordado mais adiante, neste capítulo.¹⁸

2

DESTAQUES NA GRH

Quais são as responsabilidades no âmbito da OSHA?

O empregador regido pela OSHA deve:

- Reconhecer sua responsabilidade de proporcionar um ambiente de trabalho livre de riscos conhecidos que causem ou que possam causar morte ou lesões físicas graves aos funcionários e cumprir normas, regras e regulamentos estabelecidos pela lei.
- Estar familiarizado com os padrões obrigatórios da OSHA e disponibilizar cópias para os funcionários que, a pedido, queiram revisá-los.
- Informar todos os funcionários a respeito da OSHA.
- Examinar as condições no ambiente de trabalho para se certificar de que estão em conformidade com as normas aplicáveis.
- Minimizar ou reduzir os riscos.
- Assegurar-se de que os funcionários tenham e utilizem ferramentas e equipamentos seguros e adequadamente conservados (incluindo equipamento de proteção individual [EPI]).
- Usar códigos de cor, cartazes, etiquetas ou sinais, quando necessário, para alertar os funcionários sobre os perigos potenciais.
- Estabelecer ou atualizar os procedimentos operacionais e comunicá-los para que os funcionários sigam os requisitos de segurança e saúde.
- Fornecer treinamento conforme estabelecido pelas normas da OSHA (por exemplo, comunicação sobre riscos, perigos do chumbo etc.).
- Relatar ao escritório mais próximo da OSHA, no prazo de oito horas, qualquer acidente fatal ou acidente que resulte em hospitalização de três ou mais funcionários.
- Manter os registros exigidos pela OSHA relacionados a acidentes de trabalho e doenças e postar uma cópia dos totais, a partir da última página da OSHA nº 200, durante todo o mês de fevereiro de cada ano. (A lei se aplica a organizações com 11 ou mais funcionários.)
- Afixar em lugar de destaque no local de trabalho o pôster de divulgação da OSHA 2203, informando aos funcionários seus direitos e responsabilidades. (Em estados que utilizam os programas de segurança e saúde do trabalho aprovados pela OSHA, pode ser necessário afixar o cartaz equivalente do estado e/ou o pôster da OSHA 2203.)
- Fornecer aos funcionários, ex-funcionários e seus representantes o acesso ao Registro e Resumo de Lesões e Doenças Ocupacionais (OSHA 200) em tempo razoável e de forma apropriada.
- Proporcionar aos funcionários ou aos seus representantes autorizados acesso aos registros médicos e àqueles sobre exposição a produtos tóxicos.
- Cooperar com o fiscal da OSHA fornecendo os nomes dos representantes dos funcionários que podem ser requisitados a acompanhar o fiscal durante uma inspeção. (Caso não haja nenhum, o fiscal consultará um número razoável de funcionários a fim de obter informações acerca da segurança e saúde no local de trabalho.)
- Não discriminar funcionários que exerçam apropriadamente seus direitos em relação à lei.
- Afixar as notificações da OSHA no respectivo local de trabalho ou próximo a ele. Cada notificação ou cópia dela deve permanecer afixada até que a violação tenha sido eliminada, ou pelo prazo de três dias úteis, o que for maior.
- Corrigir as violações notificadas no prazo estabelecido.

O funcionário protegido pela OSHA deve:

- Ler o conteúdo do pôster referente à OSHA afixado no local de trabalho.
- Adequar-se a todos os padrões aplicáveis da OSHA.

Quais são as responsabilidades no âmbito da OSHA? (continuação)

- Seguir todas as regras e regulamentações relativas à segurança e saúde e ter a mão ou utilizar o equipamento de proteção necessário durante o trabalho.
- Relatar ao supervisor condições perigosas.
- Cooperar com o fiscal da OSHA durante a inspeção se ele lhe perguntar sobre as condições de segurança e saúde no local de trabalho.
- Exercer seus direitos garantidos pela lei de maneira responsável.

Embora a OSHA não notifique funcionários por violações de suas responsabilidades, cada funcionário deve seguir todos os padrões, regras, regulamentações e ordens aplicáveis emitidos de acordo com a OSHA. No entanto, a OSHA não espera que os funcionários paguem por corrimões, pela limpeza de chão, pela manutenção de equipamentos, por máscaras respiratórias, por treinamento ou por quaisquer outras medidas referentes à segurança e a saúde.

Fonte: OSHA Act, OSHA Standards, Inspections, Citations and Penalties (Washington, DC: Occupational Safety and Health Administration, acessado em 20 de maio de 2011); em <http://www.osha.gov>.

Enquanto isso, os empregadores costumam dizer que as normas da OSHA são irreais e que os fiscais são excessivamente zelosos. De acordo com um gerente na área de segurança, "Parece que a administração da OSHA conduz pesquisas e define padrões de segurança e saúde em uma 'torre de marfim', sem saber e sem se preocupar com a validade disso no mundo real". Outra crítica predominante é que muitos padrões da OSHA estão desatualizados, o que constitui um perigo.

No entanto, a queixa mais comum contra a OSHA relaciona-se ao fato de que os esforços de aplicação da lei pela agência são irregulares, ou seja, variam em função dos diferentes governos.¹⁹ Em algumas administrações, o financiamento para a agência foi cortado e os esforços para aplicação da lei têm sido praticamente inexistentes (ou pelo menos bastante negligentes). Em outras administrações a aplicação da regulamentação pareceu mais proativa. Nos últimos anos, o financiamento para a OSHA aumentou, assim como houve reforço das medidas para a aplicação da lei.



De acordo com as normas da OSHA, é obrigatória a utilização de equipamento de proteção em condições perigosas reconhecidas.

Criando um ambiente de trabalho seguro

Em geral, o departamento de RH é responsável pelo programa de segurança. Embora o sucesso desse tipo de programa dependa em grande parte dos gerentes e supervisores das áreas operacionais, o departamento de RH costuma coordenar os programas de comunicação e treinamento em segurança, manter registros de segurança exigidos pelos

RESULTADO DO APRENDIZADO 2

Discuta sobre alguns dos programas de segurança existentes em sua faculdade. De que forma você acha que eles podem ser semelhantes aos programas de segurança no local de trabalho? De que modo podem ser diferentes?

órgãos legais (como a OSHA, nos Estados Unidos) e trabalhar próximo a gerentes e supervisores em um esforço cooperativo para tornar o programa bem-sucedido.

As organizações com programas formais de segurança geralmente mantêm comitês para a gestão da segurança de funcionários. Tais comitês incluem representantes da gerência, de cada departamento ou unidade de produção/serviço e dos funcionários. Os comitês, em geral, estão envolvidos na investigação de acidentes e ajudam a divulgar a importância das regras de segurança e sua aplicação.

Criando uma cultura de segurança

Os gerentes operacionais de primeira linha e os supervisores têm sido, tradicionalmente, o alicerce para incentivar os procedimentos de saúde e segurança em suas organizações.²⁰ De fato, um estudo realizado pelo American Institute of Plant Engineers (Instituto Norte-Americano de Engenheiros de Fábricas) mostrou que havia uma correlação direta entre o aumento do compromisso com a segurança por parte dos gestores e a diminuição nos acidentes. Todavia, as empresas hoje tentam criar uma "cultura" de segurança nas organizações, o que vai além da gestão de processos operacionais e da redução de acidentes.²¹ A cultura de segurança existe quando todos em uma organização trabalham conscientemente para melhorar as condições de segurança e saúde. Os gerentes de RH desempenham um papel fundamental nesse esforço. "Os executivos de RH devem ser as pessoas de referência para a criação de uma cultura de segurança corporativa e devem se certificar de que ela realmente existe", observou certa vez Carolyn Merritt, a já falecida (em 2008) ex-presidente do Chemical Safety Board dos Estados Unidos (CSB). "Estas são as pessoas que podem medir a cultura da organização".²²

Além disso, o CSB defende uma cultura de segurança que se concentre especificamente em *métricas do processo de segurança*. Por exemplo, em vez de contar o número de lesões, os gestores devem estabelecer metas em relação a quantas reuniões de segurança da unidade devem ser realizadas trimestralmente e medir o objetivo de realização. Greg Andress, gerente-executivo da Gallagher Bassett Services (consultores de segurança), afirma: "Você precisa medir os direcionadores de sua organização que vão criar uma mudança na cultura".²³

Entrevistas sobre segurança e testes de aptidão para o trabalho

Uma das maneiras pelas quais os gerentes de RH podem ajudar a criar uma cultura de segurança em uma organização é incentivar os supervisores a incorporar questões sobre segurança nas entrevistas com candidatos a emprego. Você já conheceu alguém que parecia propenso a sofrer acidentes? E alguém que raramente sofreu um arranhão? Vários pesquisadores relataram a descoberta da correlação entre diferentes funcionários e sua propensão relacionada à segurança. Embora perguntar aos candidatos sobre os ferimentos que já tiveram esteja fora dos limites, os entrevistadores podem fazer outras questões do tipo comportamental, destinadas a obter informações sobre a propensão relativa à segurança. Por exemplo, um entrevistador pode perguntar a um candidato sobre um incidente relacionado à segurança que ele tenha visto e como lidou com isso.

avaliação de adequação ao trabalho
Avaliação realizada de forma aleatória para determinar a aptidão física, mental e emocional de um funcionário para um determinado trabalho

Algumas empresas realizam avaliações de adequação ao trabalho. Essas avaliações são semelhantes aos exames físicos admissionais, porém podem ser realizadas a qualquer tempo. Elas determinam a aptidão física, mental e emocional de um funcionário e são mais frequentemente utilizadas para cargos em segurança ou que são sensíveis à segurança. Por exemplo, as normas federais nos Estados Unidos exigem que os funcionários de instalações nucleares passem por avaliações de adequação ao trabalho aleatórias para determinar se eles fizeram uso de álcool ou de drogas.

O papel fundamental do supervisor

Os supervisores podem fazer muito mais do que entrevistar os candidatos sobre as suas tendências em relação à segurança. Conforme já explicado, assim como os gerentes de RH, os supervisores têm um papel fundamental nos programas de segurança de suas empresas. Uma das principais responsabilidades de um supervisor é comunicar ao funcionário a necessidade de trabalhar com segurança.²⁴ Começando com a orientação aos novos funcionários, a segu-

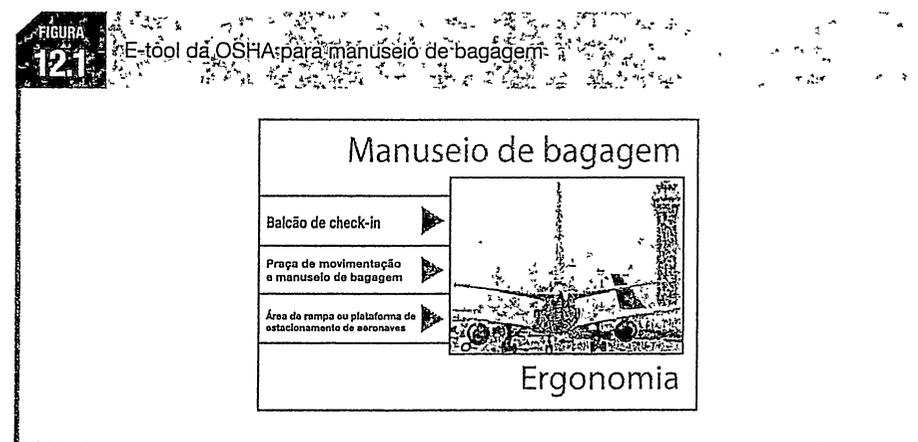
rança deve ser continuamente enfatizada. Os procedimentos de trabalho adequados, o uso de roupas e equipamentos de proteção e os riscos potenciais devem ser esclarecidos minuciosamente.²⁵ Ademais, a compreensão de todas essas considerações por parte dos funcionários deve ser verificada durante as sessões de treinamento, e os funcionários devem ser incentivados a ser proativos quando se trata de segurança. Em outras palavras, eles devem ser orientados a procurar problemas a respeito de segurança antes que tais problemas ocorram. Além disso, os supervisores devem observar continuamente os funcionários durante o trabalho, reforçar as práticas de segurança e corrigir, de imediato, os comportamentos não seguros.²⁶

Programa preventivo de treinamento em segurança

O treinamento sobre segurança não é somente um bom negócio; em determinadas áreas ocupacionais, é exigido por lei. Por exemplo, os empregadores regulados por um órgão federal chamado Pipeline and Hazardous Materials Safety Administration (Administração de Segurança de Materiais Perigosos e Transportados por Dutos) são legalmente obrigados a fornecer a seus funcionários treinamento de proteção e segurança ambiental. Quando o treinamento é obrigatório, os empregadores devem manter registros precisos sobre todo o aprendizado dos funcionários. As violações podem levar a sanções penais.

A maioria das organizações tem um programa de conscientização sobre segurança que implica a utilização de várias mídias. Palestras e cursos sobre segurança, material impresso e recursos audiovisuais são comuns.²⁷ O uso de jogos também se tornou uma forma interativa de fornecer treinamento nessa área. As empresas Costco e Amazon.com, por exemplo, têm utilizado com sucesso um produto chamado Safety Bingo para motivar os funcionários a criar uma atmosfera de conscientização sobre segurança e para lembrá-los de seus objetivos em relação a isso.²⁸

Naturalmente, a *web* também se tornou uma maneira popular para divulgar materiais de treinamento sobre segurança. Um gerente de segurança foi bem longe ao descrever a intranet de sua empresa como a "equipe da SWAT da organização que desenvolve e implementa programas de saúde e segurança oportunos e eficientes". Além de distribuir informações sobre segurança e manter a observância das normas via *web*, CDs e apresentações em PowerPoint para *download* do seu site, a OSHA desenvolveu módulos *on-line* chamados "eTools" (ferramentas interativas via *web*) que tratam de diversos temas de segurança e saúde e fornecem informações aos empregadores e funcionários sobre como aplicar as normas da OSHA ao trabalho em suas organizações.²⁹ A Figura 12.1 mostra a e-Tool da OSHA projetada para auxiliar os funcionários que manuseiam bagagem a trabalhar com segurança.



Fonte: <http://www.osha.gov/SLTC/e-tools/baggagehandling/index.html>

Os profissionais de RH e diretores de segurança, em particular, defendem o envolvimento do funcionário no planejamento e na implementação de programas de segurança.³⁰ Os funcionários podem oferecer ideias valiosas a respeito de temas específicos sobre segurança e saúde para ser abordados, além de métodos de instrução e técnicas de ensino adequadas. Além disso, os funcionários são mais propensos a aprovar o treinamento de segurança quando sentem um senso de propriedade a respeito do programa de treinamento.³¹

Cumprimento das normas de segurança

As empresas comunicam normas e regulamentos específicos e de segurança de várias maneiras, as quais incluem: supervisores, comunicados nos quadros de avisos, explicações no manual do funcionário e cartazes afixados em equipamentos. Nos Estados Unidos, para manter os funcionários conscientes dos perigos, algumas organizações lhes fornecem pequenos guias de referências da OSHA. Esses guias contêm informações breves e instruções fáceis de seguir sobre segurança e saúde, que os funcionários podem ter à mão para consultar sempre que necessário. A Figura 12.2 mostra um exemplo de guia de referência. As regras de segurança também são enfatizadas nas reuniões regulares de segurança, nas orientações aos novos funcionários e no manual de procedimentos operacionais da organização.³²

As consequências a respeito da violação de normas de segurança normalmente estão descritas no manual do funcionário. Em geral, essas consequências incluem advertência verbal ou escrita para a primeira infração, suspensão para o funcionário reincidente e, como último recurso, demissão. Entretanto, no caso de violação grave – como fumar próximo de substâncias inflamáveis –, mesmo que seja a primeira infração, pode ocorrer a demissão.

Embora as medidas disciplinares possam forçar os funcionários a trabalhar com segurança, os técnicos entendem que a maioria das normas e procedimentos de segurança obrigatórios é seguida quando os funcionários aderem a eles e desejam ser “campeões” em assegurar seu cumprimento. Isso pode ser alcançado quando os funcionários são incentivados pelos gerentes a participar de todos os aspectos do programa de segurança da empresa. Isso é importante porque os funcionários que estão envolvidos em programas de segurança de suas empresas não são apenas os mais engajados, mas também os que estão mais seguros. De acordo com um estudo realizado pela Sociedade para Gestão de Recursos Humanos, os funcionários engajados estavam cinco vezes menos propensos a sofrer um incidente de segurança em comparação aos funcionários sem envolvimento nos programas de segurança, e sete vezes menos propensos a ter um incidente de segurança com perda de tempo. Além disso, o custo médio de um incidente de segurança foi de US\$ 392 no caso de funcionários não envolvidos com tais programas e de apenas US\$ 63 no caso de funcionários engajados.

Há muitas maneiras para envolver e engajar os funcionários em programas de segurança da empresa. As oportunidades de participação do funcionário, além das oferecidas pelos programas de GQT, incluem: (1) estabelecer padrões de segurança em conjunto com a gerência, (2) participar de treinamentos de segurança, (3) auxiliar no desenvolvimento e na implantação de programas de treinamento de segurança, (4) estabelecer incentivos e recompensas pelo cumprimento dos requisitos de segurança e (5) participar das investigações de acidentes. Outra maneira de envolver os funcionários é solicitar suas ideias e opiniões quando for realizada a avaliação de risco dos cargos, durante o processo de análise de cargos. A ideia por trás disso é ajudar a identificar os riscos potenciais e desenvolver medidas de proteção antes que os acidentes ocorram. Estabelecer um programa de sugestões sobre segurança e pedir aos funcionários para participarem formalmente do processo de observar o comportamento dos colegas de trabalho em relação à segurança são duas outras formas de conseguir o envolvimento. O mesmo ocorre quando são solicitadas opiniões dos funcionários sobre a segurança relacionada às ferramentas que a empresa está considerando adquirir. Na BNSF Railway, os funcionários não só oferecem sugestões sobre as ferramentas que a empresa pretende comprar, como também criam novas ferramentas ou fazem adaptações, o que não é incomum entre o grupo de mecânicos, a fim de que se tornem mais seguras para os funcionários.

Programas de segurança com recompensas são outra maneira popular de incentivar a saúde e a segurança no local de trabalho.³³ Na Allied Waste Industries, empresa de gestão de resíduos sólidos, a gerência oferece um programa de segurança bilíngue *on-line/off-line* com recompensas chamado Programa de Recompensas Dedicado à Segurança.³⁴ O programa incentiva os funcionários a acumular cupons de segurança que lhes permitem comprar prêmios escolhidos

FIGURA
12.2

Exemplo de guia de referência da OSHA

OSHA[®] GUIA DE[™] REFERÊNCIA

Como operar uma motosserra com segurança

Operar uma motosserra pode ser perigoso. Utilizando equipamento de proteção individual adequado e adotando procedimentos operacionais de segurança, as possíveis lesões podem ser minimizadas.

Antes de ligar a motosserra

- Verifique os controles, a tensão da corrente e todos os parafusos e alças para se certificar de que estão funcionando corretamente e estão ajustados de acordo com as instruções do fabricante.
- Certifique-se de que o equipamento esteja afiado e de que o tanque de óleo esteja cheio. Faça-o funcionar no solo ou sobre um suporte firme. Dar partida de supetão nunca é permitido.
- Ligue a serra a pelo menos três metros de distância do local de abastecimento, com a trava da corrente acionada.

Abastecendo a motosserra

- Para transportar o combustível até o equipamento, use recipientes aprovados.
- Coloque o combustível a pelo menos três metros de distância de qualquer fonte de ignição ao realizar tarefas de construção. Não fume durante o abastecimento.
- Use um funil ou uma mangueira flexível para colocar combustível na serra.
- Nunca tente abastecer uma motosserra em funcionamento ou que esteja QUENTE.

Como operar uma motosserra com segurança

- Retire a sujeira, os detritos, pequenos galhos de árvores e rochas da corrente. Verifique se há pregos, pontas ou outros metais na árvore antes de cortá-la.
- Desligue a motosserra ou acione a trava da corrente quando transportá-la em terrenos acidentados ou irregulares.
- Coloque as suas mãos sobre as alças da motosserra e mantenha o equilíbrio durante a operação do equipamento.
- Utilize os equipamentos de proteção individual adequados para mãos, pés, pernas, olhos, rosto, ouvidos e cabeça durante a operação da motosserra.
- Não use roupas folgadas.
- Tenha cuidado para que o tronco ou os galhos das árvores não se prendam na motosserra.
- Preste atenção aos ramos sob tensão; eles podem saltar quando cortados.
- Motosserras movidas a gasolina devem estar equipadas com um dispositivo de proteção que minimize seu recuo repentino.
- Seja cauteloso com o movimento de recuo (“coice”) da motosserra. Para evitar o contragolpe, não use a ponta da motosserra para serrar. Mantenha a proteção da ponta no lugar.

Para informações mais completas:

OSHA[®] Occupational
Safety and Health
Administration
U.S. Department of Labor
www.osha.gov (800) 321-OSHA

OSHA 3286-12N-05

Fonte: http://www.osha.gov/OshDoc/data/Hurricane_Facts/chain_saw_safety.pdf

em um catálogo no *site* da empresa. No entanto, é preciso ter cautela em relação aos programas de recompensas: eles podem ser um incentivo para que os funcionários não relatem acidentes.

Em vez de prêmios, muitas empresas exibem com destaque no local de trabalho o número de dias consecutivos que têm operado sem acidentes. A ideia é motivar os funcionários a manter a "imagem" da empresa como livre de acidentes e, possivelmente, estabelecer novos recordes para o desempenho sem acidentes.

Investigando e registrando acidentes

Todo acidente, mesmo considerado leve, deve ser investigado pelo supervisor e pelo comitê de segurança. Uma investigação busca determinar os fatores que contribuem para a ocorrência de um acidente e definir as medidas necessárias para impedir que ele volte a acontecer. A correção pode exigir outras formas de organizar as estações de trabalho, instalação de protetores ou controles de segurança ou, mais frequentemente, treinamento adicional e reavaliação da motivação dos funcionários em relação à segurança.

Nos Estados Unidos, os requisitos legais obrigam as empresas com 11 ou mais funcionários a manter registros sobre lesões ou doenças ocupacionais.³⁵ Conforme foi afirmado em uma seção anterior, a OSHA também exige que a organização mantenha um registro de lesões e doenças ocupacionais (Formulário 300 da OSHA). Todos os casos passíveis de registro terão de ser incluídos no registro mencionado anteriormente. Um caso passível de registro refere-se a ocorrência de lesão ou doença que resulta em qualquer uma das seguintes consequências: morte, dias de afastamento do trabalho, restrição de trabalho, transferência para outro cargo ou tratamento médico que vai além dos primeiros socorros. As empresas precisam registrar outros problemas relacionados ao trabalho que incluem a perda de consciência ou o diagnóstico de lesão ou doença grave feito por um profissional da saúde.³⁶ A Figura 12.3 apresenta um diagrama da OSHA para a classificação de acidentes

de acordo com a lei. Para cada caso passível de registro, deverá ser preenchido um Relatório de Incidentes Causadores de Lesões ou Doenças Relacionadas ao Trabalho (Formulário 301 da OSHA). Esse formulário requer respostas para as perguntas relacionadas ao caso. A cada ano, o Formulário 300A da OSHA, Resumo de Lesões e Doenças Relacionadas ao Trabalho, deve ser preenchido e colocado em lugar visível ou em locais em que geralmente são afixados os avisos aos funcionários. Ao completar todos os formulários da OSHA, os empregadores não devem listar o nome de um funcionário ferido ou doente se o caso envolver "preocupações com a privacidade", como em casos relacionados à violência sexual, infecção pelo HIV e doença mental.³⁷

Concluímos nossa discussão mostrando o cartaz da OSHA que os empregadores são obrigados a afixar no local de trabalho (ver box Destaques na GRH 5).

Riscos e questões relacionados à saúde

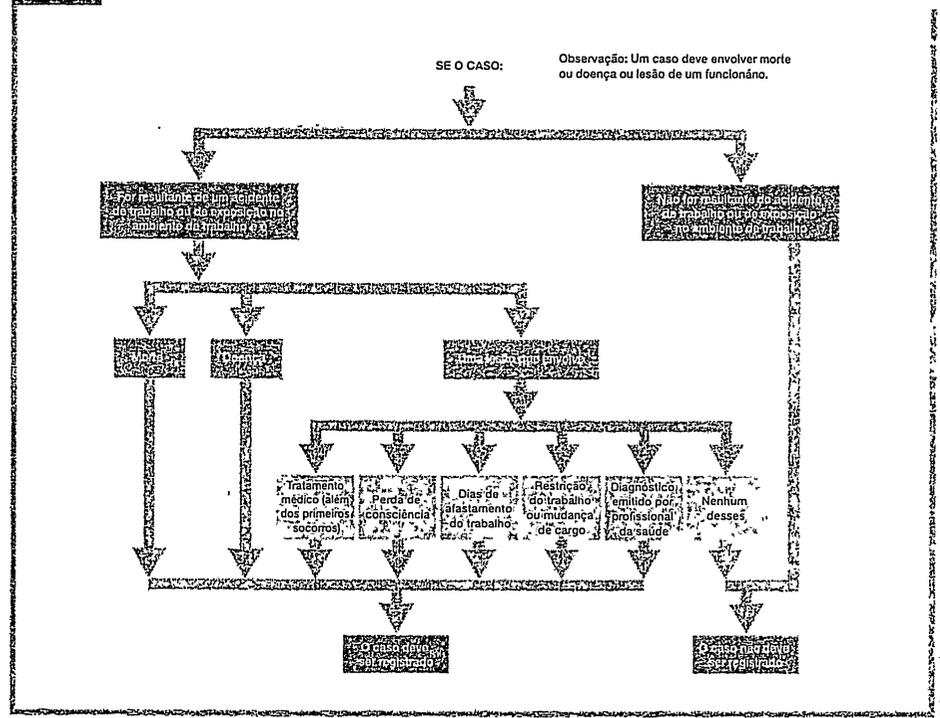
Os funcionários enfrentam muitos riscos no ambiente de trabalho, os quais diferem dependendo da ocupação. Embora seja impossível discutir todos os riscos neste capítulo, abordamos aqueles que têm chamado a atenção dos gerentes de RH e das empresas ultimamente.

Fadiga

Recentemente, poucas questões de segurança têm sido tão noticiadas como a fadiga do funcionário. Você decerto já ouviu falar de controladores de tráfego aéreo que caíram no sono durante o trabalho e não puderam ser despertados por pilotos que tentavam entrar em contato com eles. A fadiga é o problema mais comum nas organizações que operam dia e noite ou têm turnos noturnos. De acordo com o Dr. Charles Czeisler, chefe de medicina do sono no Brigham and Women's Hospital, em Boston, estudos mostram que 30% a 50% dos funcionários do turno da noite relatam adormecer no trabalho pelo menos uma vez por semana.³⁸

A fadiga pode não resultar em consequências de "vida ou morte" para a maioria dos funcionários. Todavia, gerentes, funcionários e o público em geral estão preocupados sobre como isso afeta a segurança e o desempenho no local

FIGURA 12.3 Guia para registro de casos conforme determina a OSHA



de trabalho. Os regulamentos em certas indústrias limitam o número de horas que os funcionários podem trabalhar por turno. A indústria aérea é uma delas. Entretanto, mesmo com os limites, os funcionários ficam fatigados. Alguns especialistas dizem que a redução do efetivo pode ser um fator, uma vez que menos funcionários precisam cobrir mais turnos. Recentemente, o governo dos Estados Unidos prometeu que daria uma hora extra de folga aos controladores de tráfego aéreo, entre os turnos, para combater a fadiga. A Continental permitiu que pilotos liguem e informem a empresa que estão muito cansados para voar.

Embora atualmente a OSHA não tenha nenhuma norma sobre a fadiga, a agência está buscando criar uma, e os sindicatos estão cada vez mais aumentando a negociação de contratos que incluam a fadiga. Os funcionários das instalações da Dow Chemical Freeport, Texas, negociaram uma norma sobre fadiga no novo contrato de trabalho. Com o novo acordo, os funcionários que trabalham três dias consecutivos por 16 horas devem fazer uma folga de 24 horas. Já os funcionários em turnos regulares devem ter uma folga de 48 horas se trabalharem 21 dias consecutivos.³⁹

Distração ao dirigir

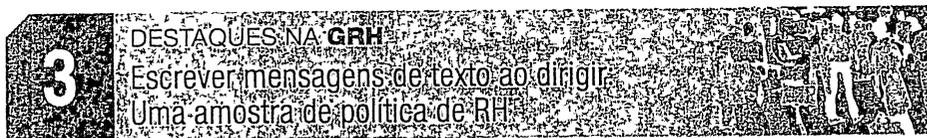
Você sabe qual é a principal causa de fatalidade entre os funcionários a cada ano? Acidentes de trânsito com veículos automotores. Além disso, de acordo com um estudo da National Highway Traffic Safety Administration (Administração Nacional de Segurança Viária), as pessoas que enviam mensagens de texto enquanto dirigem têm três vezes

mais probabilidade de se acidentarem do que outros motoristas, e a distração ao dirigir é responsável por 80% de todos os acidentes. Quando se trata de transporte coletivo, as consequências da distração podem ser catastróficas. Por exemplo, em 2008, um trem de Los Angeles colidiu de frente com outro trem. Vinte e cinco pessoas morreram, inclusive o condutor. Outras 135 pessoas ficaram feridas. Uma investigação subsequente ao acidente constatou que o operador enviou ou recebeu 57 mensagens de texto enquanto estava no trabalho naquele dia, incluindo uma mensagem enviada 22 segundos antes do acidente.

Para ajudar na prevenção de acidentes ocasionados pela distração, um número crescente de empregadores está adotando políticas sobre uso de celulares durante o trabalho. Uma pesquisa com mais de 2.000 empregadores realizada pelo National Safety Council (Conselho Nacional de Segurança) descobriu que 58% tinham algum tipo de política de uso de telefone celular implantada e que cerca de 1/4 dos entrevistados proibiam alguns ou todos os funcionários de usar tanto aparelhos de mão quanto os que deixam as mãos livres durante a condução de veículos.⁴⁰ O box Destaques na GRH 3 mostra um modelo dessa política desenvolvida pela AT&T e que as demais empresas podem utilizar. Outras organizações estão fazendo mais do que estabelecer políticas. Elas estão equipando os celulares com aplicativos como o Phone Guard, que impede o condutor de enviar mensagens de texto, navegar na web ou verificar o e-mail quando está dirigindo a cerca de 16 km/h ou mais rápido que isso.

A OSHA não tem regulamentos específicos sobre a distração ao dirigir. No entanto, a agência declarou que, se um empregador encoraja ou dá a seus funcionários um incentivo para se distraírem enquanto conduzem um veículo, vai penalizar a empresa por favorecer um ambiente inseguro, sob a cláusula "obrigação geral" da OSHA. A cláusula de obrigação geral [Seção 5 (a) (1)] estabelece que cada empregador "deve fornecer... um local de trabalho livre de riscos reconhecidos que estão causando ou sejam suscetíveis de causar a morte ou lesões físicas graves aos seus funcionários". A cláusula é usada para impor sanções em relação a uma ampla gama de violações de segurança e saúde, para as quais regulamentos específicos não foram implementados. Em 2009, o presidente Barack Obama assinou uma norma executiva sobre a distração ao dirigir. Essa norma proíbe os funcionários federais de enviar/receber mensagens de texto ao volante e usar dispositivos de comunicação enquanto trabalham ou durante a utilização de veículos do governo. Mais de 30 estados também proibem que os condutores de veículos enviem/recebam mensagens de texto ao dirigir.

Todavia, os celulares não são os únicos aparelhos eletrônicos culpados pela falta de segurança. Os funcionários que se desligam do mundo ao redor porque estão conectados ao MP3 também criam riscos. Um fabricante do setor aeroespacial proibiu seus 1.500 funcionários de utilizar esses dispositivos no trabalho. "Ainda que não tenha havido incidentes, há aviões, empilhadeiras, caminhões, e assim por diante, em movimento. Acharmos que as pessoas devem estar sempre totalmente concentradas", disse um porta-voz da empresa.⁴¹



Os funcionários devem estar familiarizados com as leis locais e devem cumpri-las, antes de usar um dispositivo sem fio enquanto conduzem um veículo. A condução segura de qualquer veículo no ambiente de trabalho é de responsabilidade do condutor, e é preciso dar a devida atenção a isso em todos os momentos. Em todas as situações, não use um dispositivo sem fio com o veículo em movimento se isso desvia a atenção da condução. Além disso, todos os funcionários são proibidos de usar serviços de dados em seus dispositivos sem fio, como enviar mensagens de texto ou acessar a web, ou realizar outras atividades que os distraiam enquanto estiverem dirigindo.

Fonte: "Texting While Driving Toolkit Sample Company Policy", AT&T, acessado em 20 de maio de 2011, <http://www.att.com>.

Violência no local de trabalho

O Instituto Nacional de Segurança e Saúde Ocupacional dos Estados Unidos define a violência no local de trabalho como:

Qualquer tentativa de agressão física, comportamento ameaçador ou abuso verbal que ocorrem no ambiente de trabalho. Isso inclui, mas não está limitado a, espancamento, esfaqueamento, suicídio, tiro, estupro, tentativa de suicídio, trauma psicológico, tombo ameaças, telefonemas obscenos, presença intimidante e assédio de qualquer natureza, como ser seguido, xingado ou agredido com gritos.

De acordo com a OSHA, mais de dois milhões de incidentes de violência não fatais no local de trabalho são registrados anualmente na forma de agressão física, roubo, furto, pessoas tomadas como reféns, sequestro, estupro e violência sexual. Funcionários que têm contato com o público, trabalham com câmbio, atendem passageiros, entregam produtos ou serviços, trabalham com saúde, prestam serviços sociais, trabalham em ambientes prisionais ou trabalham sozinhos ou em pequenos grupos têm mais risco de sofrer ataques no local de trabalho.

De acordo com o Bureau of Labor Statistics, mais mulheres do que homens sofrem violência no local de trabalho. Na verdade, depois dos acidentes de trânsito, o homicídio é a segunda principal causa de acidentes de trabalho fatais, no caso de mulheres.

Frequentemente o assédio sexual é o precursor da violência que as mulheres sofrem no local de trabalho. As mulheres de grupos minoritários são mais vulneráveis. Os supostos ataques sexuais a duas camareiras em hotéis de alto nível de Manhattan, em 2011, lançaram uma luz sobre os riscos que as mulheres de grupos minoritários enfrentam no trabalho. Anthony Roman, consultor de segurança para hotéis, diz que ao longo de 30 anos já viu dezenas de incidentes assim, envolvendo camareiras. As agressões variavam de propostas feitas por hóspedes bêbados até estupros. "Essas agressões não são ocorrências incomuns", diz Romano.⁴²

O *bullying* (ou assédio moral) a funcionários de ambos os sexos também é uma preocupação que está começando a passar pelo radar dos gerentes de RH. *Bullying* é uma forma de violência que se refere a maus-tratos praticados por uma ou mais pessoas e sofridos repetidamente, prejudicando a saúde de uma ou mais pessoas. Pode envolver abuso verbal ou comportamentos ofensivos que ameaçam, são humilhantes, intimidadores ou interferem na capacidade de trabalhar de alguém. Em uma sondagem realizada pela Zogby, 37% dos adultos norte-americanos disseram ter sofrido *bullying* no trabalho. O *bullying* não só leva à diminuição do moral, mas também pode resultar em suicídio, violência e homicídio no local de trabalho.⁴³ Alguns países, incluindo França e Suécia, promulgaram leis contra o assédio moral. Cerca de 1/4 dos estados nos Estados Unidos promulgou ou está considerando promulgar leis *antibullying*.

Reduzindo a violência no local de trabalho. Além de proteger os funcionários do alto risco de agressões no trabalho, a OSHA recomenda que as empresas analisem o ambiente de trabalho para descobrir áreas de violência potencial e desenvolvam programas de prevenção da violência e treinamento para seus funcionários. Em primeiro lugar, é preciso verificar os antecedentes criminais dos candidatos a emprego a fim de garantir que eles não têm um histórico de agressão ou violência.⁴⁴ Lembre-se de que os empregadores podem ser processados por contratação negligente se não tomarem essa atitude e como resultado ocorrerem lesões no local de trabalho. Em segundo lugar, gerentes, supervisores e funcionários devem ser treinados para reconhecer indicadores de violência, como os que são listados na Figura 12.4.

Outras medidas para reduzir a violência no local de trabalho incluem: fazer com que os funcionários trabalhem em pares, em vez de trabalhar sozinhos, e fazer ajustes ambientais, como aumentar os níveis de iluminação, bloquear as entradas para evitar que pessoas não autorizadas tenham acesso às instalações da empresa e fornecer celulares, *walkie-talkies* e dispositivos de pânico para os funcionários. Após os supostos ataques contra as camareiras em Manhattan, os hotéis Pierre e Sofitel decidiram equipá-las com botões de pânico. O Sofitel também mudou seu código de vestimenta para permitir que as camareiras usem calças.⁴⁵

FIGURA
12.4

Indicadores de violência: Conheça os sinais de alerta

Os seguintes comportamentos devem ser levados a sério ao avaliar situações de violência em potencial:

- Ameaças diretas ou veladas
- Redução recente do desempenho, incluindo problemas de concentração e excesso de desculpas
- Insubordinação e graves reações às críticas
- Mudanças de humor ou de comportamento visíveis; desânimo
- Preocupação com facas, armas de fogo e outras armas
- Destruição deliberada de equipamentos de trabalho; sabotagem
- Fascínio por histórias de violência
- Insensibilidade ou comportamento antissocial; evidências de comportamento de ataque violento anterior
- Comportamento agressivo ou declarações intimidantes; gritos ou uso de palavras
- Mensagens escritas sobre intenções violentas; percepção exagerada sobre injustiça
- Estresse grave, problemas financeiros ou de ordem jurídica na vida pessoal
- Invasão da privacidade de outras pessoas ao importuná-las, espiá-las ou persegui-las
- Desejo obsessivo de ferir um grupo ou uma pessoa específica
- Violência contra um membro da família
- Abuso de drogas ou outras substâncias

Fonte: Adaptado de Violence in the Workplace: Risk Factors and Prevention Strategies, NIOSH Bulletin #59; David D. Van Fleet e Ella W. Van Fleet, "Preventing Workplace Violence: The Violence Volcano Metaphor", *Journal of Applied Management and Entrepreneurship* 12, n. 3 (julho de 2007): 17; Bella L. Galperin e Joanne D. Leck, "Understanding the Violent Offender in the Workplace", *Journal of American Academy of Business* 10, n. 2 (março de 2007): 114.

Por último, mas certamente não menos importante, o departamento de RH deve comunicar aos funcionários que a empresa tem política de tolerância zero para com a violência.⁴⁶ Organizações como Garden Fresh, uma cadeia de restaurantes, Enterprise Rent-a-Car, JetBlue Airways e o Ritz-Carlton formalizaram suas políticas de prevenção da violência no local de trabalho ao informar aos funcionários que nenhum comportamento agressivo será tolerado. Os funcionários devem incentivar os colegas a relatar ao departamento de RH da empresa quaisquer incidentes observados. Algumas empresas criaram uma linha direta para que os funcionários relatem incidentes sem que haja o temor de repercussão por "se envolverem".

Emergências no local de trabalho

Uma vez que o departamento de RH lida com todos os funcionários, está em posição ideal para liderar o esforço de fazer um planejamento para emergências, como lidar com elas e prestar assistência aos funcionários posteriormente. De acordo com a OSHA, uma emergência no local de trabalho é uma situação imprevista que ameaça os funcionários, clientes ou o público; interrompe ou encerra as operações; causa danos físicos ou ambientais.

As emergências podem ser naturais ou provocadas. Além da violência no local de trabalho, as emergências podem incluir as seguintes situações:

- Enchente
- Furacão
- Tornado
- Incêndio

- Liberação de gás tóxico
- Vazamento de produtos químicos
- Acidente radioativo
- Explosão
- Distúrbio civil e terrorismo

A OSHA exige que as empresas tenham planos de ação emergencial para lidar com incidentes como esses. Um plano de ação emergencial deve incluir, entre outras coisas, procedimentos para reportar um incêndio ou outra emergência, evacuação e contagem do número de funcionários após a evacuação de um local. O plano também deve incluir procedimentos para aqueles que precisam permanecer nas instalações a fim de garantir que as operações críticas da planta continuem, assim como os procedimentos para os funcionários que fazem o resgate e dão assistência médica. Uma cópia do plano de ação emergencial deve ser fornecida aos funcionários ou mantida em um local conveniente, em que os funcionários possam acessá-la. As organizações com dez empregados ou menos são autorizadas a comunicar verbalmente o plano emergencial.

O box Destaques na GRH 4 apresenta uma avaliação para que as organizações testem sua prontidão e uma lista de verificação, que pode ser preenchida, para determinar quão preparadas elas estão para uma emergência. A Publicação 3088 da OSHA, *How to Plan for Workplace Emergencies and Evacuations* (Como Fazer um Plano Emergencial e para Evacuações do Local de Trabalho), também é uma orientação útil para os empregadores. Para ajudar os pequenos negócios, as empresas de varejo ou aquelas que prestam serviços de baixo risco a implementar um plano de ação emergencial e cumprir com as normas de emergência da agência, a OSHA disponibiliza uma e-Tool.

Embora não seja obrigatório, a OSHA aconselha as organizações a manter centros de comunicação alternativos ou servidores de computador com *backup* que possam ser usados caso as suas instalações sejam destruídas ou fiquem inacessíveis. Os locais físicos ou virtuais, que ficam em outra localização, podem ser usados para armazenar originais ou cópias duplicadas de registros contábeis, documentos legais, listas de contatos de emergência e outros registros essenciais. A Amazon.com, por exemplo, tem um serviço que permite às empresas armazenar dados em servidores, em vez de fazê-lo em seus próprios servidores, ou para manter os registros em outro local além de seus próprios servidores. Os gerentes de RH também devem se certificar de que os funcionários saibam quem contatar durante uma emergência e como fazê-lo. Após um grande terremoto em Seattle, a Starbucks usou um sistema de correio de voz para pedir aos seus funcionários que telefonassem ou enviassem mensagem de texto à empresa a fim de que ela pudesse se certificar de que todos estavam bem. Antes do furacão Katrina, a rede hoteleira Marriott instalou um número para ligações gratuitas que os funcionários e gerentes poderiam usar para atualizar a *status* das várias instalações da empresa afetadas pelo furacão.⁴⁷ Um *site* de uma empresa também pode ser utilizado para divulgar para funcionários, imprensa e outras entidades que necessitem de informações sobre uma eventual crise.

Equipes para gestão de crises

Organizações como Motorola e Circle K Corporation implementaram equipes formais para gestão de crises. Essas equipes, compostas por funcionários horistas e da gerência, trabalham em conjunto com o RH para realizar levantamentos iniciais de avaliação de risco, desenvolver e testar planos de ação emergenciais e realizar intervenção durante a ocorrência de emergências. Por exemplo, uma equipe de gestão de crise vai investigar uma ameaça relatada por um funcionário. A obrigação da equipe está em reunir os fatos relativos à ameaça, decidir se a organização deve intervir e, se for o caso, determinar o método mais apropriado para fazer isso. A Figura 12.5 mostra o que uma equipe de gestão de crise ou um gerente poderia fazer para acalmar um funcionário irritado, por exemplo.

plano de ação emergencial
Plano desenvolvido por uma empresa que contém um procedimento, passo a passo, para lidar com diversas situações de emergência

4

DESTAQUES NA GRH

Lista de verificação de prontidão para emergências



Avaliação de prontidão

Quão preparada a sua organização está para uma emergência?	Sim	Não	Incerto
1. Sua empresa sabe que tipo de emergência pode afetá-la – tanto interna quanto externamente?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Sua empresa tem um plano de emergência abrangente e por escrito, em prática, para ajudar a garantir a sua segurança e cuidar dos funcionários até que a ajuda chegue?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Sua empresa criou procedimentos para evacuar rapidamente o local e encontrar abrigo em caso de emergência. Ela tem seguido tais procedimentos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Sua empresa criou um plano de comunicação para contatar os funcionários em caso de emergência? (Os exemplos incluem: configurar um tronco telefônico, manter uma página protegida por senha no site da empresa, emitir alerta de e-mail ou ter um sistema de gravação de voz e manter uma lista de contatos que inclui informações de contato de emergência do funcionário.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Você conversou com os prestadores de serviços de infraestrutura sobre potenciais alternativas e identificou opções de backup?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Sua empresa determinou as operações de que precisa para funcionar logo após uma emergência e retomou as operações-chave?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Sua empresa preparou um inventário e uma lista de equipamentos, incluindo hardware, software e periféricos (como backup/registros protegidos e dados críticos), para fins de continuidade dos negócios e de seguro?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Sua empresa já se reuniu com o provedor de seguros para avaliar a atual cobertura em caso de emergência?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Sua empresa tem procedimentos para prevenir a família e os indivíduos entre colegas de trabalho (como informações sobre preparação para emergências durante as reuniões de equipe, boletins, intranet, e-mails periódicos para os funcionários ou outras ferramentas de comunicação interna)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Sua empresa tem os procedimentos de desligamento de emergência para equipamentos, como caldeiras e alimentadores automáticos, ou outras operações que não podem simplesmente continuar funcionando no caso de evacuação de emergência?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Sua empresa trabalhou com a comunidade a respeito dos esforços de planejamento para emergências e ajudou a planejar a recuperação da comunidade?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Lista de verificação de prontidão para emergências (continuação)

Resultados sobre a prontidão

Conte o número de respostas "Sim" para calcular a pontuação. Sua pontuação reflete o quanto você sabe sobre os esforços de planejamento para emergências de sua empresa e/ou sobre o quão preparado seu negócio está para uma emergência.

- De 8 a 11 respostas "Sim": está no caminho certo para colocar em prática um plano emergencial abrangente e eficaz.
- De 4 a 7 respostas "Sim": ao mesmo tempo que alguns aspectos do seu plano podem ser colocados em prática, há ainda algum trabalho a fazer para preencher as lacunas.
- De 1 a 3 respostas "Sim": comece a trabalhar imediatamente no desenvolvimento de um plano de emergência para o seu negócio! Este programa de treinamento é um ótimo primeiro passo!

Planning for Emergencies
© 2007, National Safety Council

Fonte: National Safety Council

FIGURA
12.5

Acalmando um funcionário irritado

Se você for tentar resolver uma situação de tensão, lembre-se de que a raiva resulta, frequentemente, do sentimento de estar sendo enganado ou incompreendido. Para ter uma direção, tenha em mente os seguintes pontos:

- Esforce-se para salvar a dignidade do funcionário durante um confronto em que ele esteja com raiva. Não responda às declarações precipitadas de uma pessoa como se fossem um ataque, nem dê continuidade a uma linha confusa de pensamento.
- Mantenha a privacidade da conversa. Não permita que o funcionário crie uma situação pública embaraçosa para ele mesmo, para você ou para outros funcionários.
- Permaneça sempre calmo. A raiva e a agressividade de sua parte levarão a uma resposta semelhante do funcionário.
- Ouça o funcionário com a mente aberta e não faça julgamentos. Dê-lhe a oportunidade de ser ouvido(a).
- Reconheça os sentimentos e as preocupações do funcionário como legítimos. Concorde que ele tem uma opinião válida e que você trabalhará para corrigir o problema.
- Se o funcionário estiver muito perturbado emocionalmente ou se a situação parecer fora de controle, agende uma reunião para mais tarde, até que as pessoas possam se acalmar.
- Mantenha a discussão o mais objetiva possível. Concentre-se no problema em questão, e não na personalidade dos indivíduos. "Atacar o problema, e não a personalidade" é fundamental para solucionar conflitos.
- Se o funcionário parecer muito agressivo, retire-se imediatamente e procure ajuda profissional antes de manter qualquer discussão com ele.
- Se os esforços para acalmar o funcionário falharem, relate o incidente ao seu gerente, à segurança ou ao pessoal de Recursos Humanos.

Fonte: Adaptado de material de leitura profissional sobre gestão de crises e de seminários dos quais os autores participaram.

Naturalmente, é impossível preparar-se para todo tipo de emergência ou desastre que pode afetar uma empresa. Assim, o que as equipes de gestão de crise costumam fazer é aprender com os incidentes do passado e formular estratégias para lidar com eles, caso ocorram no futuro. Os ataques em 11 de setembro de 2001 contra o World Trade Center e o Pentágono são exemplos perfeitos. Esses ataques tornaram a indústria norte-americana, particularmente aquelas de alto nível, como indústria aérea, instalações desportivas, usinas de energia e barragens, empresas de tecnologia de ponta, instituições financeiras e edifícios públicos e comerciais, mais conscientes sobre terrorismo e como lidar com ele.⁴⁸ Em números sem precedentes, as empresas começaram a olhar para as suas operações, de modo a melhorar a segurança. Entre as medidas que as organizações adotaram após 11 de setembro estão: bloquear todas as instalações e fornecer cartões eletrônicos apenas para a entrada de funcionários; verificar os documentos de identificação dos visitantes; instalar nos edifícios monitores de vídeo, alarmes e vidro resistente a explosões; dificultar a entrada e aumentar a segurança na garagem e no estacionamento; e proteger seus sistemas de computador contra o acesso não autorizado e o roubo de dados.

As equipes de gestão de crises e os gerentes de RH também desempenham um papel fundamental quando se trata de fazer com que os funcionários voltem ao trabalho e sejam remunerados no tempo certo após uma emergência. Por exemplo, depois do furacão Katrina, o departamento de RH do Ritz Carlton montou uma base de comando central.

Os diretores de RH de todo o país ajudaram os funcionários afetados pela tempestade a se transferirem rapidamente para novos locais.⁴⁹ Alguns funcionários podem não querer retornar ao trabalho em razão do choque que sofreram. Jim Martin, profissional do programa de assistência ao funcionário do Corpo de Bombeiros de Detroit, observa que depois de um incidente os funcionários podem experimentar choque, culpa, tristeza, apatia, ressentimento, cinismo e uma série de outras emoções.⁵⁰ O Employee Assistance Program (EAP – Programa de Assistência ao Funcionário) pode ser utilizado para ajudar funcionários como esses, informando-os sobre os benefícios disponíveis e, em alguns casos, até localizando-os. O EAP do Serviço Postal dos Estados Unidos encontrou famílias de 40 funcionários após o furacão Katrina, enviando uma equipe com camisetas do USPS EAP (Programa de Assistência ao Funcionário do Serviço Postal dos Estados Unidos) e cartazes até o Astrodome de Nova Orleans, onde as vítimas estavam abrigadas.⁵¹ As equipes de gestão de crises também são responsáveis pela divulgação de informações públicas e por se comunicar com a imprensa.

RESULTADO DO APRENDIZADO 3

Como a saúde e a segurança estão relacionadas? Se o seu local de trabalho é seguro, isso significa que também é saudável? Por quê?



Criando um ambiente de trabalho saudável

Como evidência a sua denominação, a OSHA foi concebida para proteger a saúde dos trabalhadores e lhes garantir a segurança. No entanto, por causa do impacto dramático

dos acidentes de trabalho, gerentes e funcionários, por vezes, dão mais atenção às ocorrências do que aos riscos para a saúde. Acidentes acontecem rapidamente. Os efeitos dos riscos à saúde aparecem ao longo do tempo. Quando eles surgem, porém, afetam negativamente os funcionários, suas famílias e as empresas.

Ergonomia

Uma maneira de ajudar a eliminar riscos para a saúde no local de trabalho é por meio da ergonomia. Lembre-se de que discutimos ergonomia no Capítulo 4, quando abordamos o projeto de trabalho. A ergonomia visa a garantir que os postos de trabalho sejam projetados para que as atividades sejam realizadas de forma segura e eficiente, considerando-se a melhoria na segurança, no conforto e no desempenho dos usuários. A ergonomia pode ser tão simples como reorganizar um posto de trabalho para que menos passos sejam necessários para pegar materiais ou organizar os itens para que eles estejam ao alcance.

5

DESTAQUES NA GRH

Poster sobre segurança e proteção da saúde no trabalho

Segurança e Saúde no Trabalho É Lei!

OSHA
Occupational Safety and Health Administration
U.S. DEPARTMENT OF LABOR

FUNICIONÁRIOS

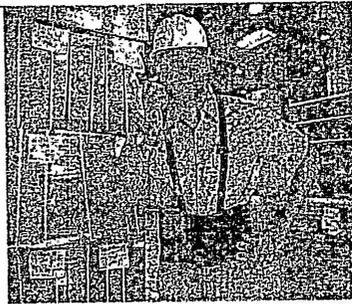
- Você tem o direito de notificar sua companhia ou a agência da OSHA sobre riscos no local de trabalho e pode solicitar a OSHA sigilo em relação a seu nome.
- Você tem o direito de solicitar uma inspeção da OSHA se acreditar que existem condições inseguras ou insalubres em seu local de trabalho. Você ou seu representante pode participar da inspeção.
- Você pode registrar uma reclamação na OSHA, no prazo de 30 dias, para informar a ocorrência de retaliação ou discriminação por parte do seu empregador, para fazer denúncias de más condições de segurança e saúde ou para reaver os seus direitos no âmbito da Lei de Segurança e Saúde Ocupacional.
- Você tem o direito de ver as notificações da OSHA emitidas para sua empresa. Seu empregador deve afixar as notificações no local onde ocorreu a violação ou perto dele.
- Sua empresa deve regularizar os fatores que causam riscos no local de trabalho até a data indicada na notificação e precisa certificar-se de que esses riscos tenham sido reduzidos ou eliminados.
- Você tem o direito de receber cópias de seus registros médicos ou dos registros de sua exposição a substâncias ou condições tóxicas e perigosas.
- Sua empresa deve afixar este pôster no local de trabalho.
- Você deve cumprir todas as normas de segurança e saúde, aplicáveis a suas próprias ações e condutas no trabalho, emitidas segundo as determinações da Lei de Segurança e Saúde Ocupacional.

EMPREGADORES

- Você deve proporcionar a seus funcionários um local de trabalho livre de riscos reconhecidos.
- Você deve cumprir com as normas de segurança e saúde no trabalho emitidas segundo as determinações da Lei de Segurança e Saúde Ocupacional.
- Este pôster gratuito está disponível em OSHA. Melhores Recursos para a Segurança e a Saúde.

As normas de segurança gratuita e o pôster de risco de morte estão disponíveis em português para empresas com menos de 10 funcionários. Para mais informações, consulte o site www.osha-slc.gov ou ligue para o número 1-800-368-5888. OSHA em espanhol: www.osha-slc.gov ou ligue para o número 1-800-368-5888.

Uma estação de trabalho com computador, planejada ergonomicamente, reduz a pressão sobre olhos, pescoço, ombros, punhos e costas do funcionário.



Jon Feingersh/Blend Images/Alamy

Parte da ergonomia envolve verificar o *design* de equipamentos e as habilidades físicas dos operadores que os utilizam. Há uma variação substancial na maneira como as pessoas se movem, de acordo com seu tamanho físico, gênero, idade e outros fatores. Cada vez mais é importante projetar controles de equipamentos que os tornem compatíveis tanto com as características humanas quanto com as capacidades de reação das pessoas que devem operá-los e com o ambiente em que trabalham. A ergonomia também considera as exigências

de uma força de trabalho diversificada, adaptando-se, por exemplo, às mulheres, que podem não ter a força necessária para operar equipamentos que requerem intenso esforço físico, ou aos ázio-americanos, que podem não ter estatura suficiente para alcançar os controles de equipamentos.

Em organizações como Compaq Computer, 3M, Pratt and Whitney e Serviço Postal dos Estados Unidos, a ergonomia mostrou-se eficaz no corte de custos ao eliminar ou pelo menos reduzir muitas lesões por esforço repetitivo, especialmente em relação a costas e punhos. Na Cessna Aircraft, os funcionários usam ferramentas especialmente projetadas para reduzir a tensão nas mãos e nos braços. A Rockwell Automation reduziu as lesões nos ombros dos operadores de prensa com o uso de empilhadeiras hidráulicas para levantar a prensa de metais duros, um processo que antes era feito manualmente, e a Maple Landmark Woodcraft empregou o treinamento sobre ergonomia para reduzir lesões por esforço repetitivo causadas pelo martelar. Os principais elementos de programas ergonômicos bem-sucedidos são mostrados na Figura 12.6.⁵²

FIGURA 12.6

Elementos-chave para um programa de ergonomia bem-sucedido

Empresas com programas de ergonomia premiados listam os seguintes elementos de sucesso:

- **Fornecer informações e treinamento para os funcionários.** Implemente uma política de ergonomia bem divulgada ou apresente informações sobre o assunto nas políticas de segurança ou nos programas de treinamento. Treine funcionários, supervisores e gerentes a respeito dos princípios básicos da ergonomia no local de trabalho.
- **Conduzir a avaliação de riscos antes que ocorram acidentes.** Faça um levantamento sobre o local de trabalho e os processos para avaliar os potenciais riscos e adotar medidas, a fim de diminuir a exposição aos fatores de risco ergonômico. Responda à questão: "Existem determinadas áreas que estão mais sujeitas a perigos ergonômicos do que outras?"
- **Envolver os funcionários.** Inclua os funcionários na avaliação de riscos, no reconhecimento dos sintomas de doenças musculoesqueléticas (DME), no *design* de equipamentos ou ferramentas específicas de trabalho e na definição de regras e diretrizes de desempenho no trabalho.
- **Planejar e executar.** Integre as responsabilidades sobre a ergonomia nos planos de desempenho para todo o pessoal. Exija responsabilidade pelo sucesso do programa.
- **Arquivar relatórios sobre lesões.** Incentive o relato precoce dos sintomas de DME ou de lesões. Encaminhe os funcionários para as instalações médicas ou para o médico responsável pelo tratamento na empresa.
- **Avaliar e analisar o programa de ergonomia.** Revise periodicamente a eficácia do programa de ergonomia. Se parece ineficaz, determine as causas subjacentes para o fracasso e proponha mudanças corretivas.

© Cengage Learning 2013

Questões de riscos e danos à saúde

Os riscos à saúde estavam associados, basicamente, às atividades próprias de operações de processamento industrial. Recentemente, entretanto, os riscos de atividades em outros ambientes, como escritórios, instalações de assistência médica e aeroportos, têm sido reconhecidos e métodos preventivos estão sendo adotados. A substituição de materiais, as alterações de processos, a finalização ou o isolamento de um processo, a introdução de equipamentos de proteção e o aprimoramento de sistemas de ventilação são algumas das medidas de prevenção comuns. Esta seção analisará várias das preocupações mais importantes para funcionários e empregadores em relação à saúde.

Lesões por esforços repetitivos*

Cortadores de carne, preparadores de filés de peixe, dentistas, tecelões, violinistas, comissários de bordo, digitadores e outros profissionais cujas atividades exigem o movimento repetitivo dos dedos, das mãos ou dos braços estão relatando, cada vez mais, lesões envolvendo tendões dos dedos, mãos e braços que inflamam por causa da tensão e do estresse repetitivo.⁵³ Conhecidas como lesões por esforços repetitivos (LER), essas doenças musculoesqueléticas (DME) são lesões dos músculos, nervos, tendões, ligamentos, articulações e discos espinhais, causadas por estresse e tensão. Uma das condições mais comuns é a *síndrome do túnel do carpo*, caracterizada pelo formigamento e pela dormência dos dedos quando um túnel de ossos e ligamentos se estreita ao passar pelo pulso e comprime os nervos que atingem os dedos e a base do dedo polegar. Sem tratamento adequado, os funcionários com essa síndrome podem perder completamente a sensibilidade das mãos. Outra lesão por esforços repetitivos prevalente entre jogadores de tênis é conhecida como "cotovelo de tenista" (ou epicondilite lateral).

As técnicas ergonômicas também são utilizadas com sucesso para melhorar ou corrigir as condições do local de trabalho que causam ou agravam doenças decorrentes de lesões por esforços repetitivos.⁵⁴ Desenvolvimentos contínuos no *design* de mobílias para escritórios, monitores, ferramentas, teclados de computadores e estações de trabalho ajustáveis são tentativas de tornar o ambiente de trabalho mais confortável – e possivelmente mais produtivo – e diminuir a ocorrência de doenças musculoesqueléticas. Pequenos intervalos em que ocorra a realização de exercícios físicos e a mudança de posição têm se mostrado úteis. É importante ressaltar que esses tipos de lesão geralmente desaparecem se forem detectados logo; caso contrário, pode ser necessário adotar um tratamento por meses ou anos ou até mesmo passar por correções cirúrgicas. Além disso, quando as doenças decorrentes de lesões por esforços repetitivos resultam de atividades realizadas no trabalho, acabam reduzindo a produtividade do funcionário, aumentando os custos da empresa com saúde e com o pagamento de indenizações.

As lesões musculoesqueléticas são classificadas como casos passíveis de registro e devem ser relatadas por meio do Formulário 300 da OSHA. Além disso, a OSHA exige o cumprimento das regras para a eliminação de riscos relacionados à ergonomia, por meio da emissão de notificações, segundo a cláusula de "obrigação geral" da Lei de Segurança e Saúde Ocupacional. Para ajudar a reduzir as lesões musculoesqueléticas, a OSHA oferece uma série de e-Tools que tratam de riscos ergonômicos gerais e riscos ergonômicos de ocupações e indústrias específicas. O manuseio de bagagem no setor aéreo é um exemplo disso. (Ver Figura 12.1.)

Questões sobre estações de trabalho com computador

A Figura 12.7 fornece uma lista de problemas potenciais para funcionários que utilizam computadores. Os monitores dos terminais de computadores são uma preocupação particular. Os problemas com os quais os gerentes têm de lidar nessa área classificam-se em três grupos importantes:

1. **Dificuldades visuais.** Funcionários que trabalham com monitores de computador frequentemente se queixam de visão turva, dor, ardor e coceira nos olhos, além do brilho/reflexo da tela.⁵⁵
2. **Dores musculares.** Dores nas costas, no pescoço e nos ombros são queixas comuns dos funcionários.

* N.T.: No Brasil, a LER é atualmente designada como distúrbios osteomusculares relacionados ao trabalho (DORT).

Lista de verificação sobre ergonomia em estações de trabalho com computador

Use a lista a seguir para identificar potenciais áreas problemáticas que devem ser observadas com maior cuidado. Qualquer resposta negativa pode indicar um problema.

1. A estação de trabalho assegura a postura adequada do funcionário, como
 - As coxas estão na posição horizontal?
 - A parte inferior das pernas está na posição vertical?
 - Os pés estão apoiados no chão ou no apoio para pés?
 - Os punhos estão retos e relaxados?
2. A cadeira
 - É facilmente ajustável?
 - Tem assento estofado com a frente arredondada?
 - Tem encosto ajustável?
 - Fornece suporte lombar?
 - Tem rodinhas?
3. A altura e a inclinação da superfície de trabalho em que o teclado está localizado são ajustáveis?
4. O teclado é móvel?
5. A digitação exige força mínima?
6. Há um porta-documentos ajustável?
7. Há apoio para os braços, quando necessário?
8. O reflexo e o brilho são minimizados?
9. O monitor tem controles de brilho e de contraste?
10. Há espaço suficiente para os joelhos e os pés?
11. A estação de trabalho pode ser usada por pessoas destras e canhotas?

Fonte: The National Institute for Occupational Safety and Health (NIOSH), *Elements of Ergonomics Programs: A Primer Based on Workplace Evaluations of Musculoskeletal Disorders* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office, março de 1997).

3. *Estresse no trabalho.* Tensão ocular, problemas de postura, ruídos, treinamento insuficiente, cargas excessivas de trabalho e tarefas monótonas são as reclamações relatadas por três quartos dos usuários de terminais.

Para capitalizar os benefícios dos monitores dos terminais de computador, salvaguardando a saúde do funcionário, o Dr. James Sheedy, especialista em monitores de terminais de computador e em visão, apresenta algumas dicas para minimizar os efeitos negativos nos olhos e no corpo provocados pelo uso do computador:

- Coloque a tela do computador de 10 a 20 centímetros abaixo do nível dos olhos.
- Mantenha o monitor bem à sua frente.
- Sente-se em uma cadeira de altura ajustável com apoio lombar e mantenha os pés apoiados no chão.
- Use cortinas ou persianas para reduzir a luminosidade na tela do computador.
- Os cotovelos devem estar próximos ao corpo e apoiados.
- O punho e a mão precisam estar alinhados com o antebraço.

Produtos químicos perigosos

O Bureau of Labor Statistics estima que os trabalhadores, a cada ano, sofrem mais de 55 mil doenças relacionadas com a exposição a produtos químicos. Não é de se estranhar, portanto, que o Hazard Communication Standard, da OSHA, é a norma mais citada tanto para a indústria em geral como para a indústria de construção. O objetivo das normas é assegurar o teste e a avaliação de produtos químicos por parte de fabricantes, bem como a divulgação das informações sobre riscos de produtos químicos aos usuários.

Todas as embalagens de produtos químicos prejudiciais à saúde devem apresentar em seus rótulos a identificação do conteúdo e as advertências quanto aos riscos. Os regulamentos da OSHA sobre produtos químicos perigosos, conhecidos como Hazard Communication Standard (HCS), prescrevem um sistema para comunicar alertas sobre esses produtos. Esse sistema inclui um padrão para as fichas de dados de segurança de materiais (Material Safety Data Sheets [MSDS]). A MSDS deve incluir: o nome químico da substância perigosa; todos os riscos envolvidos na sua utilização, incluindo riscos potenciais para a saúde; as práticas de manuseio seguro; os equipamentos de proteção individual necessários; os primeiros socorros em caso de acidente e a identificação do fabricante. O treinamento sobre produtos químicos da OSHA inclui: informar os trabalhadores sobre os métodos utilizados para detectar a presença ou a liberação de produtos químicos perigosos; os problemas físicos e de saúde provocados por tais produtos e de que forma os funcionários podem se proteger dos riscos no manuseio de produtos químicos.

Os produtos químicos perigosos podem afetar a saúde reprodutiva tanto de mulheres como de homens. Em um importante caso judicial relacionado com mulheres, denominado *International Union versus Johnson Controls* (1991), o Supremo Tribunal dos Estados Unidos estabeleceu que as empresas não poderiam impedir as mulheres em idade fértil de realizarem determinadas tarefas em virtude do risco potencial para seus fetos.⁵⁶ O tribunal declarou que tais políticas, proibidas pela Lei Federal dos Direitos Civis, eram uma forma de preconceito de gênero. A decisão tornou importante para as empresas informarem e advertirem suas funcionárias quanto aos riscos à saúde do feto no ambiente de trabalho.

Fumantes e tabagismo

Praticamente todas as grandes organizações, e mesmo as empresas menores, adotaram políticas sobre o tabagismo, especificando quando e onde é permitido fumar nas empresas, se houver essa permissão. No desenvolvimento dessas políticas, é aconselhável ter o envolvimento de fumantes e não fumantes. Merck, Comerica, Hallmark, Southwest Airlines e Marriot Hotels estão entre as empresas que envolveram tanto fumantes quanto não fumantes no desenvolvimento de suas políticas sobre o tabagismo.

Patógenos transmissíveis pelo sangue

Provavelmente você já deve ter notado que, para tratar os dentes ou tirar sangue, os profissionais da saúde usam luvas de borracha, protetor para os olhos, máscaras e outros dispositivos de proteção. A exposição ao sangue e a outros fluidos corporais ocorre em uma ampla variedade de ocupações e pode fazer com que funcionários contraíam doenças. Os agentes patogênicos de interesse primário são o vírus da imunodeficiência humana (HIV), o vírus da hepatite B (HBV) e o vírus da hepatite C (HCV). Os funcionários podem ficar expostos ao sangue por meio de picadas de agulha e outros ferimentos com objetos pontiagudos/afiados, bem como por meio das mucosas e do contato com a pele.

Nas indústrias em que os funcionários (por exemplo, aqueles que trabalham em equipes de atendimento médico de urgência, em hospitais e em asilos) têm de entrar em contato com o sangue ou com outros fluidos corporais, os empregadores são obrigados a seguir várias normas da OSHA relacionadas a agentes patogênicos transmitidos pelo sangue. Os empregadores devem fornecer equipamentos de proteção aos funcionários, treiná-los para lidar com san-

ficha de dados
de segurança de
materiais
Documento que contém
Informações vitais sobre
produtos perigosos

Aplicação para um pequeno negócio



Recursos da OSHA para pequenos negócios

Cumprir com todos os requisitos da OSHA pode parecer uma tarefa difícil para os pequenos empreendimentos, especialmente para aqueles que querem apenas abrir uma loja. Felizmente, para os empresários e empreendedores, a OSHA tem uma diversidade de recursos e programas destinados a ajudar as pequenas empresas a manter seus funcionários seguros, diminuir as lesões, as doenças, as taxas de absenteísmo, os custos de indenização e limitar danos em equipamentos e produtos como resultado de acidentes. A agência estima que para cada dólar que uma pequena empresa investe em medidas de segurança e saúde, pode economizar entre US\$ 4 e US\$ 5 em relação a esses custos.

Anteriormente, neste capítulo, mencionamos as e-Tools da OSHA. Além de inúmeras publicações destinadas às pequenas empresas, a agência disponibiliza para diversas indústrias módulos *on-line* de "início rápido" em seu *site*. Os módulos, destinados a empresas recentemente abertas, contêm orientações passo a passo que os empregadores podem seguir para gerar um conjunto inicial de materiais relacionados ao cumprimento das normas da OSHA para seus locais de trabalho.

Um dos recursos mais populares é o Free Onsite Consultation Program (Programa de Consulta Gratuita), que é confidencial e ajuda os pequenos empregadores a identificar potenciais riscos ocupacionais. Em 2010, a OSHA ofereceu consultas gratuitas para mais de 30 mil pequenas empresas que empregam 1,5 milhão de trabalhadores. Para agendar uma consulta, o empregador simplesmente telefona para o escritório da OSHA mais próximo. No dia da consulta, o empregador, seus funcionários e um consultor da OSHA realizam uma inspeção para verificar as condições no local de trabalho. O consultor observará tanto as condições seguras quanto os problemas de segurança e sugerirá abordagens para resolvê-los. Após a visita, o consultor fornecerá um relatório escrito ao empregador. O consultor também pode fornecer treinamento e formação para os funcionários e, se a empresa se enquadrar nos critérios para o programa SHARP, a agência pode recomendar a exclusão da organização, durante um ano, das inspeções programadas ou regulares da OSHA.

A Michael Foods, Inc., uma empresa de alimentos de Elizabeth, Nova Jersey, marcou uma consulta depois de receber uma carta da OSHA, notificando a empresa de que ela era um candidato provável para inspeção em razão das taxas de acidentes e doenças no local de trabalho. "Quando você quer saber se a sua empresa está fazendo todas as coisas certas no que se refere à saúde e à segurança, quem melhor do que a OSHA para lhe dizer isso?", questiona Damir Tutundzic, gerente de segurança da empresa. A Michael Foods foi mais longe do que apenas conseguir uma consultoria. A empresa seguiu as recomendações da OSHA e agora tem o reconhecimento do SHARP. A produtividade é alta e, em um ponto do centro de distribuição, foram mais de 1.500 dias sem nenhum incidente com perda de tempo e mais de 700 dias sem relatos de acidentes. "Todos esses esforços levaram a uma redução dos custos de indenização de cerca de US\$ 250.000 e a 100% de engajamento dos funcionários", diz Tutundzic.

Fonte: *Small Business Success Stories* (Washington, DC: Occupational Safety and Health Administration), acessado em 25 de maio de 2011 em <http://www.osha.gov>.

gue e fluidos corporais, desinfetar equipamentos e descartar resíduos apropriadamente. Os empregadores também devem disponibilizar vacinas, como a vacina contra a hepatite B, que podem evitar a contaminação dos funcionários. Além disso, a OSHA exige a manutenção de registros específicos para os funcionários "em risco", que tenham sido expostos a agentes patogênicos transmitidos pelo sangue.

RESULTADO DO APRENDIZADO 4

Como você descreveria a saúde física e emocional das pessoas com quem trabalha ou já trabalhou? Qual é o papel que desempenham os empregadores quando se trata da saúde emocional dos funcionários?

Promovendo a saúde física e emocional entre os funcionários

Além de estarem preocupados com a melhoria das condições de trabalho que colocam a saúde do funcionário em risco, hoje os empregadores estão cientes da saúde física e emocional de seus funcionários e, assim, proporcionam-lhes programas para a manutenção e melhoria de ambas. As empresas estão fazendo isso não só para reduzir os

custos com saúde, mas também porque reconhecem que os funcionários não acometidos por problemas de saúde são capazes de executar suas funções com mais segurança. A boa saúde também pode reduzir o absenteísmo, aumentar a eficiência e a criatividade dos funcionários, bem como favorecer um melhor estado de espírito e o trabalho em equipe. Uma organização cuja força de trabalho é saudável, segura, resiliente e criativa está, certamente, em melhor posição para competir do que uma empresa cujos funcionários não são saudáveis.

Recorde o que discutimos sobre os programas de assistência ao funcionário no Capítulo 11. Conforme já indicamos, esses programas podem ajudar funcionários com uma série de problemas. Mencionamos como o Serviço Postal dos Estados Unidos utilizou seu programa de assistência para localizar os funcionários após o furacão Katrina. Esses programas também podem ajudar funcionários com problemas de relacionamento, conjugais e familiares; funcionários que experimentam raiva, depressão, ansiedade e estresse e aqueles que têm de lidar com as demandas advindas dos cuidados dispensados a idosos. Questões pertinentes ao ambiente de trabalho, como vício e o autoaperfeiçoamento, também podem se valer dos programas de assistência aos funcionários. Se a situação de um funcionário assim exigir, o programa o encaminha a conselheiros internos ou a profissionais externos. A seguir, vamos analisar algumas das questões que os funcionários enfrentam em termos de saúde física e emocional e com as quais alguns programas oferecidos no ambiente de trabalho podem lidar.

Excesso de peso e obesidade

No Capítulo 11, mencionamos os programas de bem-estar. A Discovery Communication, em Silver Spring, Maryland, oferece um centro de bem-estar. A empresa tem um assistente médico, uma enfermeira e um clínico geral que oferecem serviços de saúde, incluindo controle de estresse, consultas e técnicas, programas de *fitness* e podologia.⁵⁷ A Appleton, empresa fabricante de embalagens, de Wisconsin, promove um programa de boa forma por meio de sua academia de ginástica composta por professores licenciados e especialistas de *fitness* da YMCA (Associação Cristã de Moçambique). O centro oferece programação em quatro áreas: reabilitação física, ergonomia/prevenção de lesões, *fitness* e treinamento.⁵⁸ Uma organização também pode distribuir aos seus colaboradores material de leitura sobre bem-estar obtido na Association for Worksite Health Promotion (Associação para a Promoção da Saúde no Local de Trabalho) ou no National Wellness Institute (Instituto Nacional de Bem-Estar).⁵⁹ A Xerox oferece aos seus funcionários uma publicação intitulada *Fitbook*, que inclui capítulos sobre os riscos do tabagismo e os efeitos do álcool e das drogas; fatos sobre nutrição e controle de peso, bem como diretrizes destinadas ao controle do estresse e ao aprendizado de técnicas de relaxamento. Também não é incomum que os programas de bem-estar utilizem abordagens de medicina alternativa, como técnicas de relaxamento e hipnose, quiropraxia, acupuntura, homeopatia, fitoterapia, dietas especiais e massagem para ajudar os funcionários com uma variedade de problemas de saúde. Por exemplo, Paula Cates, massoterapeuta em Denver, usa a massagem para reduzir o estresse e a tensão dos funcionários, de modo a promover a melhoria da circulação e uma maior amplitude dos movimentos.⁶⁰

No Capítulo 11, também mencionamos problemas relacionados ao peso e à obesidade. Como você sabe, o excesso de peso pode afetar a saúde do funcionário e sua produtividade. Um estudo realizado por pesquisadores da Duke University, que examinaram os registros de cerca de 12 mil funcionários de universidades, constatou que os funcionários obesos tinham despesas médicas mais de cinco vezes além daquelas dos funcionários não obesos. Eles também perdiam oito vezes o número de dias de trabalho, o que, segundo alguns cálculos, custa às empresas aproximadamente US\$ 5,5 bilhões por ano em perda de produtividade.⁶¹ Esse estudo também constatou que funcionários com obesidade mórbida apresentam 45% a mais de queixas para ser indenizados e demoram mais para se recuperar de lesões.⁶²

Assim, não é de surpreender que os empregadores estejam iniciando ou melhorando programas especificamente propostos para ajudar os funcionários a manter ou perder peso por meio de atividade física e alimentação adequada.⁶³ Por exemplo, um item sobre nutrição faz parte do programa de bem-estar da JWT, empresa de publicidade de Nova York. Programas nutricionais abordam duas mudanças no estilo de vida: (1) fazer com que uma pessoa aumente o nível de exercício físico (caminhar, correr, andar de bicicleta, e assim por diante) e (2) fazer com que uma pessoa adote programas dietéticos nutricionais que enfatizem o consumo de muitas frutas e legumes, peixes e produtos lácteos com

baixo teor de gordura.⁶⁴ Stephanie Pronk, diretora de saúde da RedBrick Health, empresa de tecnologia e serviços para a saúde de Minneapolis, observa que os empregadores estão tentando criar uma “cultura de bem-estar” que faça com que pensar sobre a manutenção do peso ideal seja algo natural para os funcionários.⁶⁵

Os gestores que administram o cuidado de funcionários lesionados durante o trabalho estão considerando o peso no planejamento de recuperação, e se essas pessoas são obesas, fornecem-lhes os recursos de que precisam para voltar a trabalhar de forma mais rápida do que conseguiriam de outro modo. Por exemplo, até que estejam totalmente recuperadas, essas pessoas podem executar serviços mais leves, o que é uma atividade menos exigente.

Estresse no trabalho e burnout

Não é segredo que atualmente os funcionários estão mais estressados do que nos últimos anos. Uma pesquisa do Gallup constatou que 30% dos funcionários estavam insatisfeitos com a quantidade de estresse que experimentam no local de trabalho, um número que aumentou 10% desde 2002. Estresse é qualquer exigência que requer do indivíduo um comportamento de enfrentamento, de reação. Há duas fontes básicas de estresse: a atividade física e a atividade mental ou emocional. A reação física do corpo a ambos os tipos de estresse é a mesma. Os psicólogos utilizam dois termos diferentes para distinguir entre as formas positiva e negativa de estresse, mesmo que as duas sejam, bioquimicamente, iguais. *Bustresse* é o estresse positivo que acompanha a realização e a euforia.⁶⁶ Esse tipo de estresse é considerado uma força benéfica que nos ajuda a avançar contra os obstáculos. O que se considera nocivo é o *distresse*. O estresse torna-se *distresse* quando começamos a perceber uma perda de nosso sentimento de segurança e adequação. Falta de ânimo, desespero e desapontamento transformam o estresse em *distresse*.

Burnout é a fase mais grave do *distresse*. Na vida profissional, o *burnout* geralmente ocorre quando uma pessoa começa a questionar seus próprios valores pessoais. Simplificando, pode-se dizer que a pessoa não acredita mais que aquilo que ela faz é importante. A depressão, a frustração e a perda de produtividade são, todas elas, sintomas de *burnout*. O *burnout* decorre, principalmente, da falta de realização pessoal no trabalho ou da falta de *feedback* positivo sobre o próprio desempenho.⁶⁷ Em organizações que sofreram redução de efetivo, os funcionários remanescentes podem experimentar o *burnout*, pois têm de trabalhar mais, com menos colegas de trabalho. Os profissionais que conseguem obter um desempenho maior do que a média podem experimentar o *burnout* quando objetivos irrealistas de trabalho não são atingidos.⁶⁸

As causas do estresse relacionado ao trabalho são muitas. Todavia, de acordo com um estudo realizado pela Luminari, empresa norte-americana de assistência à saúde, quatro fatores têm importante influência no estresse dos funcionários:

- **Elevado nível de exigência:** várias tarefas a realizar em muito pouco tempo.
- **Grande esforço:** necessidade de empregar muita energia mental ou física por um período muito longo.
- **Pouco controle:** ter pouca influência sobre o modo como o trabalho diário é realizado.
- **Pouca recompensa:** receber *feedback* inadequado sobre o desempenho e não ter nenhum reconhecimento por um trabalho bem concluído.

Outros fatores reconhecidos de estresse no trabalho incluem: demissões e reestruturação organizacional; desentendimento com gerentes ou colegas; preconceito em virtude de idade, gênero, raça ou religião; falta de facilidade/habilidade para verbalizar reclamações e condições de trabalho insatisfatórias. Até mesmo fatores menores de irritação, como falta de privacidade, música desagradável e outras condições, podem ser estressantes para uma pessoa ou outra.

O estresse no trabalho coloca homens e mulheres sob risco de doenças cardiovasculares e depressão, além de aumentar a suscetibilidade a doenças infecciosas. Estudos têm demonstrado que o estresse relacionado ao trabalho contribui para lesões e doenças. Tudo isso gera maiores custos relacionados a cuidados com a saúde e podem diminuir

a produtividade, a satisfação no trabalho e a taxa de retenção dos funcionários.⁶⁹ O estresse também é o motivo mais citado por funcionários pelo qual sairiam de uma empresa.⁷⁰

Os profissionais de RH estão muito conscientes dos efeitos negativos do estresse sobre a saúde e o desempenho dos funcionários.⁷¹ Em um estudo, 48% dos empregadores disseram que o estresse por trabalhar longas horas afeta o desempenho da empresa e 29% disseram que o estresse causado pelo uso generalizado da tecnologia – como telefones celulares e assistentes pessoais digitais – afeta negativamente os resultados do negócio. Com essa consciência, muitos empregadores têm desenvolvido programas de gestão do estresse para ensinar os funcionários a minimizar os efeitos negativos do estresse relacionado ao trabalho.⁷² Um programa típico pode incluir instruções sobre técnicas de relaxamento, desenvolvimento de habilidades para enfrentar os problemas e habilidades de escuta, métodos para lidar com pessoas difíceis, gerenciamento do tempo e assertividade.

Todas essas técnicas são desenvolvidas para quebrar o padrão de tensão que acompanha as situações de estresse e ajudar os participantes a ter um maior controle de suas vidas. As técnicas organizacionais, como o esclarecimento quanto ao papel do funcionário no trabalho, o redesenho e o enriquecimento do cargo, a correção de fatores físicos ambientais e a capacidade de lidar efetivamente com fatores interpessoais, não podem ser menosprezadas no processo de treinamento dos funcionários para lidar com o estresse. Consultores especializados em gestão do estresse recomendam diversas maneiras para resolver o problema do estresse no trabalho, conforme descreve a Figura 12.8.

Depressão

Os problemas emocionais e as crises pessoais tornam-se problemas organizacionais quando afetam o comportamento das pessoas no trabalho e interferem no seu desempenho.⁷³ Os problemas que mais prevalecem entre os funcionários são crises pessoais envolvendo questões no casamento, familiares, financeiras ou jurídicas.⁷⁴ A maioria dessas crises são resolvidas em um período de tempo razoável. Infelizmente, quando uma crise persiste, pode levar à depressão. A depressão é a diminuição da atividade funcional acompanhada de sintomas como baixo-astral, melancolia e tristeza. O National Institute of Mental Health (Instituto Nacional de Saúde Mental) estima que cerca de 17 milhões de norte-americanos, ou 10% da população adulta, sofram de depressão a cada ano. Um estudo recente realizado pela Faculdade de Saúde Pública da Harvard University e pela Organização Mundial da Saúde descobriu que até 2020 a depressão será a segunda doença, logo após as doenças cardíacas, a causar incapacidade física e de saúde.⁷⁵

depressão
Estado emocional negativo marcado por sentimento de desânimo, tristeza e perda de prazer em atividades normais

FIGURA 12.8

Dicas para reduzir o estresse relacionado ao trabalho

- Construa relacionamentos gratificantes com os colegas.
- Converse francamente com gerentes ou funcionários sobre preocupações pessoais ou profissionais.
- Prepare-se para o futuro mantendo-se informado sobre prováveis mudanças nas exigências do trabalho.
- Não exceda suas habilidades e capacidades.
- Estabeleça prazos realistas; negocie prazos razoáveis com os gerentes.
- Tome uma ação agora para resolver os problemas ou lidar com as preocupações relevantes.
- Estabeleça períodos de trabalho em que é possível evitar interrupções.
- Encontre tempo para se desligar ou relaxar quando se sentir estressado.
- Não deixe que coisas triviais excedam seu nível de importância; lide com elas rapidamente ou encaminhe-as para outras pessoas.
- Faça pausas curtas em sua rotina de trabalho de forma a ter uma mudança no ritmo.

Entretanto, com tratamento disponível, 70% dos indivíduos depressivos melhoram significativamente suas condições de saúde dentro de semanas. Os gerentes estão em uma boa posição para identificar os sinais de depressão no trabalho.⁷⁶ Esses sinais incluem diminuição de energia por parte do funcionário, problemas de concentração e de memória, sentimentos de culpa, irritabilidade e dores crônicas que não respondem ao tratamento. Os gerentes e supervisores que suspeitam que um funcionário está deprimido devem ser incentivados a expressar suas preocupações para com a pessoa, ouvi-la com atenção e – caso a depressão persista – sugerir ajuda profissional.⁷⁷ Sob nenhuma circunstância o gestor deve tentar bancar o psicólogo a fim de diagnosticar a condição de um funcionário.⁷⁸ Os transtornos de humor, como a depressão, são de natureza complexa e não se prestam a diagnósticos rápidos. Além do mais, ao analisar casos como esses, a organização deve dedicar atenção, particularmente aos aspectos de segurança no local de trabalho, uma vez que existe o consenso geral de que os distúrbios emocionais são fatores primários ou secundários, em grande parte dos casos de acidentes ou de violência no trabalho.

Alcoolismo

Quase seis milhões de norte-americanos levam seus problemas com o álcool para o local de trabalho.⁷⁹ Estima-se que o comércio e a indústria perdem anualmente mais de US\$ 20 bilhões por causa do alcoolismo. Essa doença afeta tanto os jovens quanto os mais idosos, é predominante em ambos os sexos e afeta funcionários em todas as categorias – operacionais ou administrativos.⁸⁰

O alcoolismo segue um curso bastante previsível. Geralmente, começa quando o hábito de beber socialmente foge ao controle. Conforme a doença progride, o alcoólatra perde o controle sobre a quantidade que bebe e não pode deixar de beber, mesmo em momentos inapropriados. A pessoa utiliza a negação a fim de evitar o enfrentamento de problemas criados pelo abuso de álcool e, muitas vezes, culpa os outros por esses problemas.

O primeiro passo para ajudar o alcoólatra é despertar a pessoa para a realidade de sua situação. Um supervisor deve documentar, cuidadosamente, evidências do declínio do desempenho da pessoa no trabalho e, então, apresentá-lhe provas inequívocas sobre esse efeito. O funcionário deve ter certeza de que a ajuda lhe será disponibilizada, sem penalidades. Uma vez que as avaliações são realizadas, exclusivamente em termos do desempenho inadequado em relação ao trabalho, o supervisor pode evitar qualquer referência ao alcoolismo e permitir que o funcionário procure ajuda, do mesmo modo que faria em relação a qualquer problema.

As empresas devem se lembrar de que o alcoolismo é classificado como uma incapacidade, de acordo com a Lei para os Norte-Americanos Portadores de Necessidades Especiais (ver Capítulo 3). É considerado uma doença, semelhante à deficiência mental. Desse modo, uma pessoa incapacitada em virtude do alcoolismo deve receber proteção contra discriminação no trabalho, assim como ocorre com qualquer outra pessoa com alguma incapacidade. Contudo, de acordo com essa lei, as empresas podem penalizar ou demitir o funcionário cujo desempenho é tão prejudicado pelo consumo do álcool que ele não tem condições de realizar o trabalho.⁸¹

Abuso de drogas

Assim como o alcoolismo, o abuso de drogas ilegais por parte de funcionários custa, anualmente, bilhões às empresas em termos de riscos à segurança, roubos, redução da produtividade, absentismo e acidentes. Muitas organizações, incluindo empreiteiras federais e empresas de transporte público e privado, estão sujeitas às regulamentações destinadas a eliminar o uso de drogas ilícitas no trabalho. As iniciativas federais antidrogas incluem o seguinte:

1. O Drug-Free Workplace Act (Lei para Locais de Trabalho Livres de Drogas), de 1988, exige que empreiteiras federais e destinatários de concessões federais adotem etapas específicas para garantir um ambiente de trabalho livre de drogas. Uma das principais cláusulas dessa lei se refere à preparação e distribuição de uma política antidrogas; o box Destaques na GRH 6 apresenta uma amostra disso.
2. As regras de contrato do Departamento de Defesa (DOD) especificam que os empregadores que assinam contratos com o DOD devem concordar com uma cláusula que atesta sua intenção de manter um ambiente de trabalho livre de drogas.

6

DESTAQUES NA GRH

Declaração da política de abuso de substâncias para os Red Lions

Na política para o Esquadrão 363 de Helicópteros da Marinha, ou "Red Lions", lê-se: "O abuso de substâncias ilegais e o desempenho eficaz de fuzileiros navais e marinheiros, é um prejuízo para a nossa prontidão para o combate e contraria nossos valores essenciais, portanto não será tolerado. Ademais, o abuso de substâncias destrói a saúde dos nossos fuzileiros navais e marinheiros, suas carreiras e, por fim, suas famílias. Como "Red Lions", somos profissionais e responsáveis por nossas ações. Os que toleram o abuso de substâncias me desapontam e o esquadrão também. Se o seu exame para o uso de drogas ilegais resultar positivo, você será julgado de acordo com o United States Code of Military Justice (USCMJ) (Código de Justiça Militar dos Estados Unidos) e processado para ser afastado do Corpo dos Fuzileiros Navais."

Os "Red Lions" não vão participar de "ou tolerar que outros o façam" – posse, uso, tráfico ou distribuição de drogas ilícitas ou de qualquer parafarmácia relacionada às drogas; e tolerância zero. O abuso de substâncias não diz respeito apenas a drogas ilegais. Qualquer medicamento não utilizado para os fins a que se destina ou usado em excesso constitui abuso de substância. Quaisquer substâncias utilizadas com a intenção de obter um estado alterado estão incluídas no abuso de substâncias. Trabalhamos diariamente em um ambiente perigoso. O abuso de drogas e de álcool reduz a nossa capacidade de pensar com clareza, de avaliar os riscos e de reagir adequadamente. Isso coloca todos em risco, daí o porquê de não ser tolerado. Vamos cuidar de nossos companheiros "Red Lions" por meio da prevenção e da identificação no momento oportuno. Qualquer pessoa identificada como tendo experimentado um incidente com drogas ou álcool será encaminhada para o Substance Abuse Control Officer (Oficial de Controle para Abuso de Substâncias), será submetida a triagem, será aconselhada e, se necessário, será encaminhada para o Centro de Aconselhamento sobre Abuso de Substâncias para uma avaliação médica. Se diagnosticados como dependentes de drogas ou álcool, os indivíduos serão designados para o programa de tratamento adequado.

Temos de garantir que todos os membros da HMH-363 estejam empenhados em erradicar o abuso de substâncias de nosso esquadrão. Líderes em todos os níveis devem utilizar os recursos disponíveis para eliminar o abuso de substâncias. Tomaremos ações preventivas por meio do engajamento da liderança, do treinamento, do aconselhamento e da vigilância constante. Ao falharmos em fazer isso, estamos nos expondo à perda potencial de vidas, aos danos a equipamentos valiosos e à diminuição de nossa prontidão para agir e de nossa habilidade para completar uma missão.

3. O Departamento de Transporte (DOT) exige que os funcionários cujo trabalho inclui obrigações relativas à segurança devem passar por exames para identificar o uso de drogas ilegais, segundo as regras do DOT.

Para ajudar as empresas a se beneficiarem da condição de locais livres de drogas e para dar continuidade à missão de ajudá-las a se manterem como locais seguros, saudáveis e produtivos, o Departamento do Trabalho dos Estados Unidos criou o órgão Parceiros para um Local de Trabalho Livre de Alcool e Drogas. O objetivo da agência é aumentar a consciência sobre o impacto do abuso de substâncias ilícitas no local de trabalho e fornecer informações aos empregadores sobre a prevenção do consumo de tais substâncias. Além disso, um assessor da agência fornece informações aos empregadores sobre como estabelecer e manter um ambiente livre de álcool e drogas.⁸²

A ADA considera um indivíduo que tenha graves problemas com drogas, a ponto de afetar sua vida, como incapacitado, desde que a pessoa esteja inscrita em um programa de tratamento e não esteja usando drogas. Assim, seu empregador deve fazer adaptações razoáveis para a sua incapacidade. O conceito de adaptação razoável pode incluir um período de licença ou um horário de trabalho modificado, visando à realização do tratamento. Como observamos anteriormente, os regulamentos federais exigem que os empregadores realizem exames em seus funcionários para verificar o uso de drogas sob certas condições específicas.⁸³ As questões relacionadas com esses exames, conforme as leis estaduais e municipais, são discutidas no Capítulo 13, no contexto dos direitos dos trabalhadores.

O abuso de drogas legais também pode representar um problema para os funcionários.⁸⁴ Na verdade, ao contrário da maconha, da cocaína e de outras drogas ilegais, de acordo com a Quest Diagnostics, empresa que realiza exames de sangue, tanto o uso quanto o abuso de opiáceos prescritos, como a hidrocodona e oxicodona, têm aumentado acentuadamente. Os funcionários que abusam de drogas legais – aquelas prescritas por médicos – muitas vezes não percebem que se tornaram viciados ou que seu comportamento mudou como resultado do vício. Além disso, os gerentes precisam estar conscientes de que alguns funcionários podem estar tomando sedativos ou estimulantes legalizados como parte de um tratamento médico e que o comportamento deles no trabalho pode ser afetado pelo uso desses medicamentos.

Resumo

RESULTADO DO APRENDIZADO 1 A Occupational Safety and Health Act (OSHA) foi elaborada para garantir, tanto quanto possível, condições de trabalho seguras e saudáveis aos trabalhadores. Em geral, a lei estende-se a todos os empregadores e funcionários. Ela estabelece normas de saúde e segurança, assegura que sejam cumpridas por parte das empresas e funcionários e fornece consultoria sobre segurança e saúde, além de treinamento. Segundo a OSHA, tanto as empresas quanto os funcionários têm responsabilidades e direitos. As empresas não são obrigadas somente a proporcionar um ambiente de trabalho livre de riscos, mas também devem manter os funcionários informados a respeito das exigências estabelecidas pelo órgão e exigir que os funcionários utilizem equipamento de proteção quando necessário. Segundo as leis do direito de informação, as empresas são obrigadas a manter os funcionários informados quanto à presença de substâncias nocivas e a instruí-los sobre como evitar os riscos. Os funcionários, por sua vez, são obrigados a cumprir as normas da OSHA no que se refere a relatar condições de risco e a seguir todas as normas de segurança e de saúde impostas pelo empregador.

RESULTADO DO APRENDIZADO 2 Para oferecer condições seguras de trabalho aos funcionários, as empresas estabelecem um programa formal de segurança que, em grande parte das empresas, está sob a direção do gerente de RH. Esse programa deve incluir vários fatores, como proporcionar o conhecimento sobre segurança e motivar os funcionários a colocá-lo em prática, conscientizar os funcionários acerca da importância da segurança e recompensá-los pelo comportamento seguro. Incentivos como elogios, reconhecimento público e recompensas são utilizados para envolver os funcionários no programa de segurança. Os empregadores também os envolvem pedindo-lhes

para se juntar a comitês de segurança, ajudar a desenvolver procedimentos de segurança, observar as práticas de segurança de colegas de trabalho e investigar quaisquer acidentes. A manutenção dos registros exigidos referentes a investigações de acidentes fornece uma base para informações que podem ser utilizadas para criar um ambiente de trabalho mais seguro.

RESULTADO DO APRENDIZADO 3 As condições de trabalho perigosas para a saúde dos trabalhadores estão recebendo muito mais atenção do que no passado. Existe uma preocupação especial quanto aos produtos químicos que se proliferam rapidamente e podem permanecer no organismo durante anos sem o aparecimento de sintomas externos. Os danos à saúde não relacionados às operações de processamento industrial – como danos causados por esforço repetitivo durante a utilização de computadores – impõem certos problemas aos quais as empresas estão dando soluções ergonômicas. O fumo passivo e os agentes patogênicos transmitidos pelo sangue são dois outros problemas de saúde que têm recebido mais atenção nos últimos anos.

RESULTADO DO APRENDIZADO 4 Além de se ocupar em prover ambientes de trabalho mais seguros e saudáveis, muitas organizações estabelecem programas que encorajam os funcionários a melhorar seus hábitos de saúde. Programas de bem-estar que enfatizam a necessidade de exercícios, a nutrição, o controle de peso e o ato de evitar o contato com substâncias nocivas auxiliam os funcionários em todos os níveis organizacionais. Abordagens de medicina alternativa, como técnicas de relaxamento e hipnose, quiropraxia, acupuntura, homeopatia, fitoterapia, dietas especiais, massagens, e assim por diante, também são usadas para ajudar os funcionários em relação a vários problemas de saúde.

RESULTADO DO APRENDIZADO 5 Uma importante dimensão para a saúde e a segurança é o estresse, que se origina de atividades físicas, mentais ou emocionais. Muitas fontes de estresse estão relacionadas ao trabalho. As empresas podem desenvolver programas de controle de estresse visando a ajudar os funcionários a aprender técnicas para administrá-lo. Além disso, as organizações precisam reformular e tornar os cargos mais interessantes, oferecer esclarecimento sobre as atribuições do funcionário, corrigir fatores físicos no ambiente de trabalho e tomar atitudes

que possam ajudar a reduzir o estresse no trabalho. Quando negligenciado, o estresse pode levar à depressão, ao alcoolismo e ao abuso de drogas, o que, se for grave o suficiente, pode ser considerado como incapacidade segundo a Lei para os Norte-Americanos Portadores de Necessidades Especiais. Os gerentes precisam estar cientes dos sinais dessas doenças e devem se preparar para auxiliar os funcionários por meio de programas de assistência ou de aconselhamento e fazer as adaptações razoáveis para o tratamento deles.

Termos-chave

avaliação de adequação ao trabalho
burnout
caso passível de registro
depressão
distresse

estresse
eustresse
ficha de dados de segurança de materiais
leis do direito de informação

lesões por esforços repetitivos
plano de ação emergencial

Questões para discussão

RESULTADO DO APRENDIZADO 1 Quando promulgada, em 1970, a OSHA foi anunciada como a mais importante nova fonte de proteção para o trabalhador norte-americano, na segunda metade do século XX. Considerando as informações apresentadas neste capítulo, qual é a sua opinião sobre a eficácia ou a ineficácia dessa lei? Essa lei deveria ser ampliada, ou as empresas devem ter mais liberdade para determinar os padrões de segurança para seus funcionários?

RESULTADO DO APRENDIZADO 2 Que passos o empregador deve adotar para aumentar a motivação de seus funcionários para trabalhar com segurança?

RESULTADO DO APRENDIZADO 3 Um ambiente de trabalho considerado insalubre pode diminuir a produtividade, contribuir para a redução do moral e aumentar os custos com saúde e indenizações. Trabalhando individualmente ou em grupo, enumere modos específicos pelos quais os gerentes podem:

a. Reduzir lesões por esforços repetitivos

- b. Limitar a exposição dos funcionários a produtos químicos perigosos
c. Lidar com o receio dos funcionários a respeito de agentes patogênicos transmitidos pelo sangue

RESULTADO DO APRENDIZADO 4 Para viver uma vida mais saudável, os profissionais médicos afirmam que precisamos identificar as atividades que prejudicam nossa saúde ou que contribuem para melhorá-la. Prepare uma lista das atividades que você realiza e que são benéficas ou prejudiciais à sua saúde. Discuta com os outros como desenvolver um programa para um estilo de vida saudável que deve ser adotado para toda a vida.

RESULTADO DO APRENDIZADO 5 Identifique as fontes de estresse em uma organização.

- a. De que modo essas fontes afetam cada funcionário individualmente? E a organização?
b. O que gerentes e supervisores podem fazer para tornar o local de trabalho menos estressante?

EXPERIÊNCIA EM GRH

O estresse no trabalho e seu efeito negativo sobre os funcionários e sobre a organização são preocupações crescentes para os gestores e supervisores. Conforme o texto discute, o distresse custa às empresas muito dinheiro no que diz respeito a produtividade perdida, absenteísmo, rotatividade, aumento de pedidos de indenização e custos com saúde. O custo do distresse na vida pessoal de funcionários é imensurável.

Os programas de gestão do estresse geralmente se concentram em três aspectos para reduzir o estresse no local de trabalho: (1) identificam fatores relacionados aos cargos que geram estresse; (2) discutem técnicas específicas e práticas gerenciais que ajudam a eliminar o estresse no ambiente profissional e (3) ajudam as pessoas a identificar as características pessoais que servem para aumentar ou diminuir o estresse.

Tarefa

- Trabalhando em grupos de quatro a seis indivíduos, identifique experiências pessoais que você ou pessoas que você conhece tiveram em relação ao estresse no local de trabalho. Explique exatamente que condições ou incidentes causaram o estresse. Sugira formas de reduzir ou eliminar essas condições.
- A gestão do estresse, com frequência, começa quando as pessoas identificam suas competências e habilidades e os empregos que vão ajudá-las a ter sucesso. Avaliar nossas preferências e habilidades pode nos auxiliar a entender por que algumas tarefas ou funções são mais estressantes do que outras. Identifique o estresse relacionado ao trabalho respondendo a estas perguntas:
 - De quais habilidades eu gosto e estou usando atualmente no meu trabalho ou gostaria de usar?
 - De quais habilidades eu gosto e não estou usando atualmente em alguma capacidade relacionada com o trabalho?
 - De que aspectos específicos eu realmente gosto sobre o(s) trabalho(s) que tenho?
 - Quais são os aspectos de meu trabalho de que não gosto?
 - Com base em minhas competências e habilidades pessoais, qual seria o meu emprego ideal? Qual é o grau de estresse que eu poderia experimentar? Isso depende inteiramente de minhas preferências, habilidades ou de outros fatores?

RESPOSTAS ÀS QUESTÕES DA GRH 1

- | | |
|---|--|
| 1. Verdadeiro | A identidade do coordenador de segurança |
| 2. Verdadeiro | Regras e regulamentos |
| 3. Verdadeiro | Elementos do programa de comunicação de riscos |
| 4. d. 80 | Programas de segurança colocados em prática |
| 5. Falso | Responsabilidades do funcionário e do empregador |
| 6. Atitudes inseguras (85% de todos os acidentes) | Comunicação sobre segurança no local de trabalho |
| 7. O posicionamento da empresa em relação a segurança e saúde | 8. Verdadeiro |
| | 9. Falso |
| | 10. Falso (8 horas) |

Notas e referências

- Adrian Gostick, "Delivering Timely Safety Recognition," *Occupational Safety and Health* 73, n. 9 (setembro de 2004): 94.
- Compilado das estatísticas do Bureau of Labor Statistics e da Occupational Safety and Health Administration.
- PL. 91-596, 91^a Congresso, S. 2193, 29 de dezembro de 1970.
- U.S. Department of Labor, Occupational Safety and Health Administration, *All about OSHA*, ed. rev. (Washington, DC: U.S. Government Printing Office, 2006), 4.
- A OSHA publica muitos panfletos relativos a vários aspectos da lei, como direitos dos trabalhadores no local de trabalho e programas voluntários. Todas as publicações da OSHA podem ser baixadas gratuitamente do site da agência em <http://www.osha.gov>; você também pode telefonar para (800) 321-OSHA ou fazer uma solicitação por fax (202) 693-2498.
- All about OSHA*, 14.
- Ibid., 21.
- Ibid., 22.
- Ibid., 25.
- Ibid., 27.
- Para obter uma lista completa de requisitos de conformidade de normas e regulamentos da OSHA, consultar o Título 29 do Código de Regulamentos Federais em www.osha.gov ou ligar para (800) 321-OSHA.
- All about OSHA*, 31.
- "C. Reiss Coal Co. Earns VPP Merit Status," *Professional Safety* 52, n. 1 (janeiro de 2007): 45.
- All about OSHA*, 13.
- Ibid., 5.
- Fred S. Steingold, *The Employer's Legal Handbook*, 9. ed. (Berkeley, CA: Nolo Press, 2009): 727.
- Katherine Torres, "Draft Paper Criticizes OSHA's Approach to Safety," *Occupational Hazards* 69, n. 2 (fevereiro de 2007): 8.
- Jerry Laws, "75th Anniversary Issue: OSHA's Way Forward," *Occupational Health and Safety* 76, n. 1 (janeiro de 2007): 42.
- Katherine Torres, "Congress Turns Up Heat on OSHA," *Occupational Hazards* 69, n. 4 (abril de 2007): 8.
- Robert Pater, "Becoming a Safety Culture Kumu," *Occupational Health and Safety* 76, n. 2 (fevereiro de 2007): 22.
- Robert Pater, "Energizing Safety: Launching Performance and Culture," *Occupational Health and Safety* 76, n. 1 (janeiro de 2007): 24.
- Jessica Marquez, "Creating a Culture of Safety," *Workforce Management* 86, n. 8 (23 de abril de 2007): 1.
- David L. Goetsch, "Checking Your Culture," *Occupational Health and Safety* 76, n. 10 (outubro de 2007): 22.
- Joe Tavenner, "Become a Safety Leader," *Occupational Hazards* 69, n. 12 (dezembro de 2007): 42.
- Linda J. Sherrard, "Keys to Effective Programs," *Occupational Health and Safety* 76, n. 11 (novembro de 2007): 60.
- Donald R. Groover, "Attributes of an Injury-Free Culture, Part 4: Employee Engagement," *Occupational Health and Safety* 76, n. 11 (novembro de 2007): 20.
- Drue Townsend, "Increase Safety Awareness with Signs," *Occupational Health and Safety* 76, n. 12 (dezembro de 2007): 18.
- Linda M. Tapp, "Better Safety Training with Fun and Games," *Professional Safety* 52, n. 2 (fevereiro de 2007): 52.
- <http://www.osha.gov>; clique sobre e-Tools.
- Laura Walter, "Distributing Safety at W.W. Grainger Inc.," *Occupational Hazards* 69, n. 11 (novembro de 2007): 42.
- Donald R. Groover, "Attributes of an Injury-Free Culture: Ownership," *Occupational Health and Safety* 76, n. 8 (agosto de 2008): 24.
- M. Franz Schneider, "Driving Continuous Improvement in Plant Safety," *Occupational Hazards* 69, n. 8 (agosto de 2007): 36.
- Michelle M. Smith, "7 Steps to Safety Incentive Success," *Occupational Health and Safety* 76, n. 9 (setembro de 2007): 52.
- Brian Galonek, "No Waste of Effort," *Occupational Health and Safety* 77, n. 1 (janeiro de 2008): 45.
- A OSHA considera que um problema ou doença está relacionado ao trabalho se um evento ou a exposição no ambiente de trabalho tiver causado a condição resultante, ou contribuído para sua ocorrência, ou se tiver agravado significativamente um problema ou uma doença preexistente. A relação com o trabalho é presumida no caso de lesões ou doenças resultantes de eventos ou da exposição no ambiente de trabalho. A OSHA define ambiente de trabalho como "o estabelecimento e outros locais em que um ou mais funcionários estejam trabalhando ou estejam presentes como condição de sua contratação. O ambiente de trabalho inclui não apenas os locais físicos, mas também os equipamentos ou materiais utilizados pelo funcionário durante o decorrer de seu trabalho".
- Para obter informações completas sobre o registro e o relato de doenças e lesões, consultar a Publicação 3169 da OSHA, *Recordkeeping*, em especial as seções 1904.5 (determinação da relação de doenças/lesões com o trabalho) e 1904.7 (critérios gerais para os registros). Consultar também o site da OSHA, <http://www.osha.gov>.
- Se os empregadores têm "preocupação com a privacidade do caso", não devem inserir o nome do funcionário no Formulário 300 da OSHA. Em vez disso, devem colocar "caso sigiloso" no espaço utilizado para informar o nome do funcionário. Isso protegerá a privacidade do funcionário acidentado ou doente quando o acesso ao registro 300 da OSHA for fornecido a outro funcionário, a um ex-funcionário ou a um representante autorizado do funcionário. Os casos que requerem privacidade devem ser registrados em uma lista confidencial em separado. Os casos que requerem atenção em relação à privacidade do funcionário envolvem as seguintes lesões ou doenças: (i) lesão ou doença em uma parte do sistema reprodutivo; (ii) lesão ou doença resultante de agressão sexual; (iii) doenças mentais; (iv) infecção por HIV, hepatite ou tuberculose; (v) acidentes com agulhas e com objetos cortantes, contaminados com sangue de outra pessoa ou outro material potencialmente infeccioso, e (vi) outras doenças, se o funcionário, independente e voluntariamente, pede para que seu nome não seja mencionado no registro.
- Randolph P. Schmid, "Odd Work Schedules Pose Health Risk," ABC News (16 de abril de 2011), <http://abcnews.go.com>.

39. L. M. Sixel, "Working: Beyond Exhausted, but Still on the Job", *Houston Chronicle* (5 de maio de 2011), <http://www.chron.com>.
40. Julie Ferguson, "Distractions Driving and Employer's Policies", *HR Web Cafe* (1^a de novembro de 2009), <http://www.hrwebcafe.com>.
41. Teresa Long, "Are Your Employees Dangerously 'Intoxicated'?", *Workforce Management* (outubro de 2009), <http://www.workforce.com>.
42. "Sofitel Maids Allowed to Wear Trousers", *Daily Mail* (26 de maio de 2011), <http://www.dailymail.co.uk>.
43. Diane Bandow, "The Rise of Workplace Incivilities: Has It Happened to You?", *The Business Review* 7, n. 1 (verão de 2007): 212.
44. Catherine Aldrich, "The Devil Inside: The Legal Liabilities of Background Screening", *Risk Management* 54, n. 2 (fevereiro de 2007): 10.
45. Laura Walker, "Facing the Unthinkable: Fatality Prevention in the Workplace", *Occupational Hazards* 70, n. 1 (janeiro de 2008): 32. Ver também Jean Thilmany, "In Case of Emergency", *HR Magazine* 52, n. 11 (novembro de 2007): 79; Lynn Lieber, "Workplace Violence – What Can Employers Do to Prevent It?", *Employees Relations Today* 34, n. 3 (outono de 2007): 91.
46. Marcia K. Korow, "How Reflective Is Our Policy?", *Nursing Management* 39, n. 1 (janeiro de 2008): 37; ver também Scott R. Gane, "Avoiding Violent Outcomes", *Security Management* 51, n. 6 (junho de 2007): 140.
47. Sonya F. Premeaux e Denise Breaux, "Crisis Management of Human Resources: Lessons from Hurricanes Katrina and Rita", *Human Resources Planning* (setembro de 2007), <http://www.entrepreneur.com>.
48. Rita Katz, "Web of Terror", *Forbes* 179, n. 10 (7 de maio de 2007): 184.
49. Sonya F. Premeaux e Denise Breaux, "Crisis Management of Human Resources: Lessons from Hurricanes Katrina and Rita", *Human Resources Planning* (setembro de 2007), <http://www.entrepreneur.com>.
50. Nicola Guy e Keith Guy, "In Traumatic Times", *Occupational Health* 59, n. 8 (agosto de 2007): 23.
51. Sonya F. Premeaux e Denise Breaux, "Crisis Management of Human Resources: Lessons from Hurricanes Katrina and Rita", *Human Resources Planning* (setembro de 2007), <http://www.entrepreneur.com>.
52. John P. Baeseman e Douglas Newhand, "The Ergonomically Correct Workplace", *Document Processing Technology* 15, n. 7 (dezembro de 2007): 20.
53. Robert A. Werner, "Evaluation of Work-Related Carpal Tunnel Syndrome", *Journal of Occupational Rehabilitation* 16, n. 2 (junho de 2006): 201; ver também Fred Gerr, Carolyne P. Montcilh e Michele Marcus, "Keyboard Use and Musculoskeletal Outcomes among Computer Users", *Journal of Occupational Rehabilitation* 16, n. 3 (setembro de 2006): 259.
54. Michael S. Zedalis e Keitha Kessler, "Frequently Asked Questions: Ergonomics and Hand Protection", *Occupational Health and Safety* 76, n. 4 (abril de 2007): 64.
55. Reid Goldsborough, "Keeping Your Eyes Healthy in Front of a Computer Screen", *TECH Directions* 66, n. 10 (maio de 2007): 12.
56. A decisão do Supremo Tribunal dos Estados Unidos no caso *International Union versus Johnson Controls* pode ser encontrada em: 59 U.S. Law Week 4029.
57. Judy Ashley, "Building a Culture of Wellness the Discovery Way", *Workspan* (julho de 2007): 43.
58. Craig Halls e John Rhodes, "Employee Wellness and Beyond", *Occupational Safety and Health* 73, n. 9 (setembro de 2004): 46. Ver também Julie L. Gerberding e James S. Marks, "Making America Fit and Trim – Steps Big and Small", *American Journal of Public Health* 94, n. 9 (setembro de 2004): 1478.
59. Wellness Resources: Association for Worksite Health Promotion, 60 Revere Dr., Suite 500, Northbrook, IL 60062, (847) 637-9200; National Wellness Institute, 1045 Clark St. Suite 210, P.O. Box 827, Stevens Point, WI 54481-0828, (715) 342-2969.
60. Paula Cates, entrevistada pelo autor, Denver, Colorado, 18 de fevereiro de 2008.
61. Dale Kaplan e Park Dietz, "Use Employee Assistance to Manage Risk", *Occupational Health and Safety* 76, n. 7 (julho de 2007): 82.
62. Roberto Cenicerós, "Firms Weigh Impact of Obesity on Comp", *Workforce Management* (abril de 2009), <http://www.workforce.com>.
63. Josh Cable, "Shedding Pounds Good for Bottom Line", *Occupational Hazards* 69, n. 10 (outubro de 2007): 18.
64. Jeremy Smerd, "Young and Unhealthy: Urgent Care Required", *Workforce Management* 86, n. 15 (10 de setembro de 2007): 36.
65. "Obesity Programs Are Latest Wellness Focus", *HR Focus* 84, n. 7 (julho de 2007): 12.
66. Kerry Sulkowicz, "Stressed for Success", *Business Week* (21 de maio de 2007): 18.
67. "Many Workers Are Burning Out, and Here's Why", *HR Focus* 83, n. 7 (julho de 2006): 9.
68. "Beware the Dangers of Workaholicism", *HR Focus* 85, n. 1 (janeiro de 2008): 9.
69. <http://www.watsonsyatt.com/research/reports.asp>.
70. Jenna Goudreau, Gail Edmondson e Michelle Conlin, "Dispatches from the War on Stress: Business Begins to Recon with the Enormous Costs of Workplace Angst", *Business Week* (6 de agosto de 2007): 74; ver também Michael R. Frone, "Are Work Stressors Related to Employee Substance Use? The Importance of Temporal Context Assessments of Alcohol and Illicit Drug Use", *Journal of Applied Psychology* 93, n. 1 (janeiro de 2008): 199.
71. "Will Stress Be Your Next Wellness Target?", *HR Focus* 85, n. 1 (janeiro de 2008): 12.
72. Carole Spiers, "Providing Stress Counseling to Quest International's Employees", *Strategic HR Review* 5, n. 5 (julho/agosto de 2006): 10.
73. Dale Kaplan e Park Dietz, "Use Employee Assistance to Manage Risk", *Occupational Health and Safety* 76, n. 7 (julho de 2007): 82.
74. Gary M. Stem, "Not Tonight, Dear", *The Conference Room Review* 44, n. 2 (março/abril de 2007): 38.
75. Marianne Szegedy-Maszak, "Reason to be Happy", *U.S. News and World Report* (10 de abril de 2006): 41.
76. "Treating Depression Improves Productivity", *Industrial Engineer* 40, n. 1 (janeiro de 2008): 11.
77. "Depression Outreach Can Boost Productivity", *HR Focus* 84, n. 12 (dezembro de 2007): 12.
78. Rebecca R. Hastings, "Focus on Behavior, Not Psychiatric Conditions", *HR Magazine* 51, n. 11 (novembro de 2006): 26.
79. Peard Jacobs e Linda Scaain, "Alcohol Abuse in the Workplace: Developing a Workable Plan of Action", *Research in Business & Economics Journal* (março de 2010): 1.
80. Mindy Chapman, "Drugs and Alcohol Workplace Trends", *Occupational Health and Safety* 76, n. 8 (Agosto de 2007): 32.
81. *The Employer's Legal Handbook*, consultar a seção sobre como prevenir a discriminação.
82. Informações relacionadas aos esforços do U.S. Department of Labor para criar um ambiente de trabalho livre de drogas podem ser encontradas em <http://www.dol.gov>.
83. Kathy Gurchiek, "Employer Testing Credited for Lower Drug-Use Rates", *HR Magazine* 52, n. 6 (junho de 2007): 36.
84. Tracy S. Hunter, "Pharmacist Role in Prescription Drug Misuse, Abuse, and Addiction", *Drug Topics* 150, n. 18 (18 de setembro de 2006): 42.