

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO  
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
JOÃO GABRIEL FERREIRA XAVIER**

**COMUNICAÇÃO CORPORATIVA: *O efeito da comunicação interna de segurança para a redução de acidentes rodoviários no transporte de combustíveis***

**Rio de Janeiro  
2009**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO  
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
JOÃO GABRIEL FERREIRA XAVIER

COMUNICAÇÃO CORPORATIVA: *O efeito da comunicação interna de segurança para a redução de acidentes rodoviários no transporte de combustíveis*

Monografia apresentada à Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como parte dos requisitos necessários à obtenção do grau de bacharel em Administração.

Prof. ORIENTADOR: Prof. DSc. Vitor Mário Iório

---

Prof. LEITOR: Prof. DSc. Geraldo Nunes

---

Rio de Janeiro  
2009

## RESUMO

XAVIER, João Gabriel Ferreira. COMUNICAÇÃO CORPORATIVA: O efeito da comunicação interna de segurança para a redução de acidentes rodoviários no transporte de combustíveis. Rio de Janeiro, 2009. Monografia (Bacharelado em Administração). Faculdade de Administração e Ciências Contábeis, Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2009

A comunicação corporativa é de suma importância para integração das diferentes áreas de uma empresa, bem como para levar os princípios organizacionais até um nível pleno de entendimento por parte de seus funcionários. Ao mesmo tempo, a segurança no trabalho é de vital importância para a sobrevivência não só do empregado, como também para a produtividade e a reputação da empresa.

É neste sentido que o presente trabalho visa analisar a relação entre a comunicação corporativa interna e os níveis de segurança do trabalho, se propondo a estudar o caso da Shell Brasil Ltda. em sua operação de transporte rodoviário de combustíveis. O objeto de estudo foi a relação entre a comunicação interna e a criação de uma identidade organizacional de segurança, o que propiciou uma redução nos níveis de acidentes de trabalho.

Para tanto, se analisará o conceito de comunicação corporativa e, logo em seguida, o histórico da segurança do trabalho no Brasil, bem como sua importância para o cenário nacional e organizacional. Então se fará um estudo do caso proposto, observando como se estrutura uma comunicação corporativa voltada para a segurança e para a prevenção de acidentes e, através de pesquisa de campo, como os funcionários contratados recebem essa comunicação.

Por fim, os resultados práticos desta combinação mostrarão a redução dos níveis de acidentes significativos e a criação de uma cultura corporativa de segurança no trabalho.

## LISTA DE SIGLAS

HSSE	Saúde, Segurança, Segurança Patrimonial e Meio Ambiente (sigla em inglês)
TRC	Total de Casos Reportáveis (sigla em inglês) - Soma das lesões resultantes de fatalidades, incapacidade total permanente, caso de perda de dia de trabalho, caso de restrição de trabalho e caso de tratamento médico.
TRCF	Frequência de Incidentes Reportáveis (sigla em inglês) – Número total de casos reportáveis por milhão de horas de exposição.
LTI	Lesões com Perda de Tempo (sigla em inglês) - acidentes que resultaram em fatalidades, incapacidade total permanente e casos de perda de dia de trabalho.
LTIF	Frequência de Lesões com Perda de Tempo (sigla em inglês) - Número de lesões com perda de tempo por milhão de horas de exposição.
RAR	Índice de acidentes – (nº acidentes / km rodada) * 1.000.000 (sigla em inglês)
LOPC	Perda de contenção primária (sigla em inglês) – liberação não controlada ou não planejada de produto de equipamento de processo e/ou armazenagem que serve de contenção primária.
SPILL	Derrame. É a parte do LOPC que atingiu o meio ambiente.

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b>	<b>05</b>
1.1 OBJETIVOS	05
1.2 DELIMITAÇÃO	05
<b>2. COMUNICAÇÃO CORPORATIVA</b>	<b>06</b>
2.1 CONCEITO	06
2.2 COMUNICAÇÃO CORPORATIVA INTERNA	09
2.3 FERRAMENTAS DE COMUNICAÇÃO INTERNA	13
<b>3. SEGURANÇA DO TRABALHO</b>	<b>16</b>
3.1 BREVE HISTÓRICO	16
3.2 RELEVÂNCIA	20
<b>4. A SHELL E A DISTRIBUIÇÃO DE COMBUSTÍVEIS</b>	<b>22</b>
4.1 BREVE HISTÓRICO DA SHELL NO BRASIL	22
4.2 ESTRUTURA DE FUNCIONAMENTO	23
4.3 GERÊNCIA DE SUPRIMENTOS E DISTRIBUIÇÃO	25
4.4 COMUNICAÇÃO CORPORATIVA DE SEGURANÇA	25
4.5 PRINCIPAIS CAMPANHAS	29
<b>5. PESQUISA E RESULTADO</b>	<b>34</b>
5.1 A PESQUISA APLICADA	34
5.2 ANÁLISE DA PESQUISA	34
<b>6. CONCLUSÃO</b>	<b>37</b>
<b>7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>40</b>
<b>8. ANEXOS</b>	<b>40</b>

## **1. INTRODUÇÃO**

### **1.1 OBJETIVOS**

Este trabalho visa estudar como a comunicação corporativa é importante para guiar os funcionários de uma empresa a um ambiente de trabalho seguro e livre de incidentes. Propõe-se a mostrar também como as diferentes abordagens das ferramentas de comunicação podem atuar, em curto e longo prazo, na alteração do comportamento dos funcionários e quais vantagens/desvantagens isso pode trazer. Por fim, pretende analisar qual o benefício corporativo de se manter uma comunicação eficiente entre os diferentes níveis de serviço, no quesito segurança.

### **1.2 DELIMITAÇÃO**

Será estudada a empresa multinacional Shell Brasil Ltda. através do sistema de estudo de caso. Especificamente, dentro da Shell, será analisado o caso da gerência de Suprimentos e Distribuição (S&D), que, por sua complexidade e atuação, possui interessante abordagem em relação aos temas comunicação corporativa e segurança de transportes.

Sendo uma empresa que tem operações em todo território nacional há vários anos, a Shell mostra-se confiável para fornecer os dados pertinentes e auxiliar no processo de entendimento de como se realiza a comunicação entre os diferentes níveis corporativos dentro de uma grande empresa, assim também como essa comunicação se relaciona com a questão da segurança do trabalho.

O setor estudado dentro da gerência de S&D será o de Transportes que, por sua alta periculosidade, investe alto em segurança e, principalmente, na divulgação e consolidação de boas práticas para as transportadoras que lhe prestam serviço, de maneira que os motoristas tenham sempre a atenção necessária para desenvolverem seu trabalho da maneira mais segura possível.

## 2. COMUNICAÇÃO CORPORATIVA

Por muitos anos, a comunicação corporativa ocorreu dentro das empresas de maneira desorganizada e pouco agregada. Não se tinha a consciência de que uma comunicação eficiente e eficaz poderia não só agilizar o fluxo de informações, mas também gerar vantagem competitiva. Como nos diz Tavares (2009, p. 11) “(...) a comunicação é a base da existência de todas as organizações”. Portanto, inegável é o fato de que sem comunicação, seja ela organizada ou não, a empresa não tem como sobreviver.

Bartolomé (1999) nos ensina que, na presente era da informação em que nos encontramos, a questão da comunicação bem organizada e processada adequadamente é crucial para o desempenho pleno das funções ao qual a empresa se propõe.

“Organizações viverão ou morrerão, dependendo da habilidade que tiverem para processar dados, transformá-los em informações, distribuí-las adequadamente e usá-las com rapidez para tomar decisões hoje e mudá-las amanhã, quando chegarem novas informações” (BARTOLOMÉ, 1999, p. XI).

É sob esse panorama então que vamos conceituar o que vem a ser a comunicação empresarial, suas diferentes formas e aplicações, entendendo que ela deve ser vista como estratégia de gestão, viabilizando melhores resultados finais.

### 2.1 CONCEITO

A comunicação corporativa compreende um conjunto complexo de atividades, ações, estratégias, produtos e processos desenvolvidos para reforçar a imagem de uma empresa junto a seus públicos de interesse. Por públicos de interesse entendemos o cliente interno ou funcionário, fornecedores, distribuidores, clientes, *prospects*, mídia e sociedade em geral. Já os meios utilizados para esta comunicação “subentende-se qualquer forma de comunicação: oral, escrita, simbólica, gestual ou eletrônica” (TAVARES, 2009, p. 11).

Kotler (1998) já nos indicava que, para se comunicar eficientemente, há de se entender primeiramente os elementos fundamentais da comunicação eficaz. Na figura abaixo, podemos ter uma idéia de como o processo de comunicação se baseia:

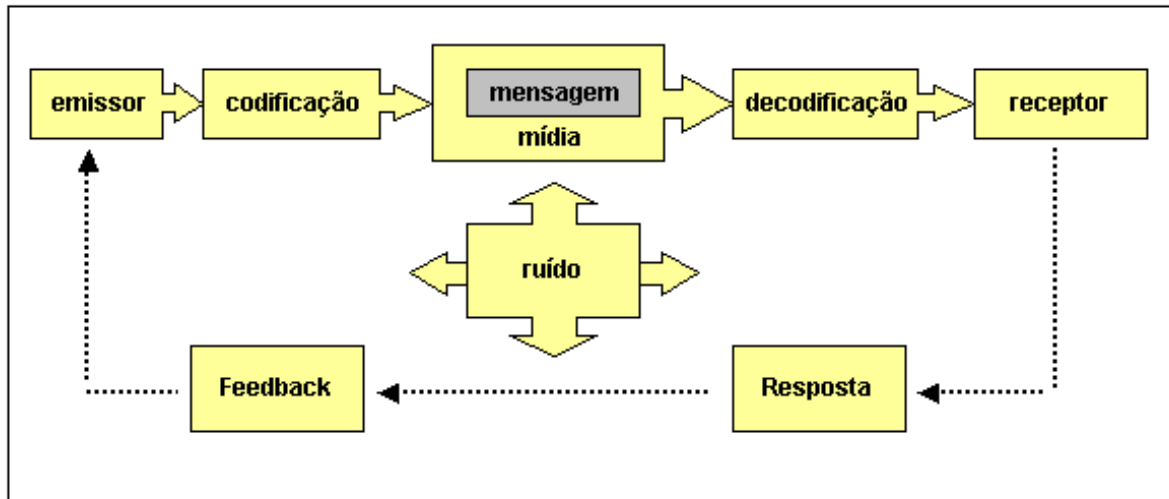


Figura 1 – Elementos do processo de comunicação In: KOTLER (1999, p. 528)

O emissor e receptor representam as partes principais da comunicação. Já a mensagem e a mídia representam as principais ferramentas de comunicação e a codificação, decodificação, resposta e *feedback* são as funções da comunicação. Além disso, temos o ruído do sistema, que representa as mensagens ao acaso ou qualquer outra interferência que influencie no processo de comunicação. (KOTLER, 1999).

Esses fatores-chave destacados acima só serão úteis quando o emissor certificar-se que a sua codificação está alinhada com o processo de decodificação do receptor, ou seja, que ele consegue entender aquilo que o emissor quer passar, de maneira que a mensagem fará sentido para o receptor. “O emissor deve transmitir a mensagem por meio de mídia eficiente que atinja a audiência-alvo e desenvolver canais de *feedback* que lhe possibilite saber a resposta do receptor a mensagem.” (KOTLER, 1999, p. 528)

Neste processo visto acima, também conhecido como comunicação de mão dupla, “cada pessoa é tanto emissora quanto receptora, já que ambas as partes fornecem informação e respondem a ela” (BATEMAN & SNELL, 1998, p. 417).



No caso específico das empresas, que geralmente é a principal emissora das informações, há de se compreender que, para diferentes receptores, diferentes ferramentas de comunicação devem ser utilizadas. Por isso a comunicação corporativa é dividida em três grupos:

- 1) **Comunicação Institucional:** Soma das ações que visam revelar informações aos públicos de interesse sobre os objetivos, as práticas, as políticas e as ações institucionais da organização. O intuito principal é estabelecer, manter ou melhorar a imagem da empresa no mercado perante esses públicos. Seu principal representante nas empresas modernas é a assessoria de imprensa, que fica responsável por fazer o elo entre a organização e a mídia interna e externa, através de *releases*, *clippings*, etc. Outro representante importante desta área é a ouvidoria, ou *ombudsman*, que fica responsável por recolher o *feedback*. (TAVARES, 2009)
- 2) **Comunicação de Marketing:** Este tipo de comunicação representa um processo administrativo de produto, serviço, preço, distribuição e comunicação, que visa identificar e satisfazer às necessidades e aos desejos dos clientes internos e externos de uma organização, cuidando da sua imagem, gerando lucros e orientando-a para futuros e novos mercados. Kotler (1999) nos mostra oito etapas de desenvolvimento de um composto de comunicação de marketing: (1) identificação da audiência-alvo; (2) determinação dos objetivos de comunicação; (3) desenvolvimento da mensagem; (4) seleção dos canais de comunicação; (5) definição do orçamento de promoção; (6) decisão sobre o composto promocional; (7) mensuração dos resultados e (8) administração e coordenação do processo de comunicação de marketing integrado.
- 3) **Comunicação Interna:** Abrange a comunicação entre a empresa em si e seus funcionários, também chamados de público interno ou clientes internos. Engloba desde a comunicação entre departamentos, até a comunicação entre chefias, passando

pela comunicação entre funcionários e chefia direta, supervisores, gerentes, etc. Apesar de ter sido negligenciada por algum tempo, quando planejada e estruturada adequadamente pode alavancar os resultados da empresa. Faz parte da comunicação interna também o chamado *endomarketing*, que são ações de marketing para o público interno. Iremos entrar detalhadamente na comunicação interna no próximo capítulo deste trabalho, pois é o nosso foco de estudo.

## 2.2 COMUNICAÇÃO CORPORATIVA INTERNA

Como vimos acima, a comunicação interna reúne o esforço de comunicação desenvolvido por uma empresa para estabelecer canais que possibilitem o relacionamento, ágil e transparente, da direção com o público interno e entre os próprios elementos que integram este público.

Sendo assim, faz-se necessário que esta comunicação não ocorra somente de “cima para baixo”, mas que, assim como mostrado por Kotler (1999), tenha a chance de enviar informações e *feedback* de “baixo para cima” também. Além dessa comunicação de mão dupla, há de se ter espaço também para a comunicação horizontal, entre os segmentos de mesmo nível hierárquico. Este tipo de comunicação é importante, pois, “permite a partilha de informações, a coordenação e a solução de problemas, ajuda a solucionar conflitos, fornece apoio social e emocional às pessoas e contribui para o ânimo e a eficácia.” (BATEMAN & SNELL, 1998, p. 415).

Seguindo essa linha, Souza e Fossá (2006) estabelecem interessante conexão entre a comunicação interna e o comprometimento dos funcionários:

“Sabendo que a ausência de comunicação ou de troca de informações não gera comprometimento, a comunicação assume, nesse contexto, um importante papel. Ao proporcionar a reunião das partes distintas da organização, ela se faz presente na constituição de relações de responsabilidade, confiança e credibilidade e, principalmente, no planejamento de ações que vislumbram o alinhamento do pensamento do empregado ao do empregador.” (SOUZA & FOSSÁ, 2006, p. 1).

A partir deste conceito, vemos o quão importante é estruturar uma comunicação adequada para alinhar os objetivos da diretoria da empresa com seus funcionários. A empresa “é uma combinação de esforços individuais com a finalidade de alcançar propósitos coletivos” (MAXIMIANO, 1992 *apud* SOUZA & FOSSÁ, 2006). Portanto, é necessário alinhar estes esforços individuais para que o objetivo final seja alcançado. Além disso, a comunicação bem feita gera responsabilidade de ambas as partes, empregados e empregadores, que se unem em prol das metas da organização.

Conseqüentemente, a comunicação interna pode ser usada como uma “ferramenta estratégica para a compatibilização dos interesses dos empregados e da empresa, através do estímulo ao diálogo, à troca de experiências e à participação de todos os níveis” (KUNSCH, 2003, p. 154 *apud* SOUZA & FOSSÁ, 2006, p. 2-3).

Um dos meios que surgiram nos últimos anos para guiar a comunicação interna e direcionar os esforços para maior comprometimento entre os diferentes níveis da organização é o chamado *endomarketing*. De acordo com Bekin (1995), o próprio criador do termo, *endomarketing* são ações de marketing voltadas para os funcionários, de forma a “facilitar e realizar trocas construindo relacionamentos com o público interno, compartilhando os objetivos da empresa ou organização, harmonizando e fortalecendo estas relações”.

Bekin (1995) vai ainda mais longe e nos mostra que “o comprometimento implica a adesão aos valores e objetivos da empresa por meio do *endomarketing* e pressupõe o trabalho em equipe, num contexto marcado pela cooperação e pela integração dos vários setores da empresa” (*op. cit.* p. 2). Essa integração citada por ele só pode acontecer através de uma comunicação planejada, clara e fluente.

Importante é esclarecer que comunicação interna e *endomarketing*, apesar de andarem lado a lado e estarem quase sempre conectados, não são a mesma coisa. “A comunicação na

verdade faz parte do *endomarketing*, ou seja, a comunicação é uma ferramenta do *endomarketing*” (TAVARES, 2009, p. 17-18).

O processo de *endomarketing* possui dois enfoques básicos: a motivação e a comunicação. “A motivação é um processo global que tem como objetivo final comprometer o funcionário com as causas e objetivos da empresa para integrá-lo à cultura organizacional” (BEKIN, 1995, p. 68). Tavares (2009) complementa essa idéia e diz que a responsabilidade sobre a motivação é em parte da empresa e em parte do próprio funcionário. Sem a chamada “automotivação” do próprio funcionário, qualquer esforço da empresa para estimulá-lo funciona só pela metade.

Podemos também destacar o papel do líder na parte que cabe à organização da motivação. Esse líder não é necessariamente o chefe, mas pode ser alguém na cadeia horizontal da organização. Seu papel é “participar diretamente na integração empresarial, que obviamente deve ser sempre planejada” (TAVARES, 1999, p. 22).

Para uma implementação eficaz do *endomarketing*, o gerenciamento sobre as atitudes deve ser contínuo, pois a motivação não pode ser isolada e em períodos alternados.

“O que caracteriza precisamente o *endomarketing* é seu objetivo de estabelecer um processo permanente de motivação do funcionário. É o que está implícito na fórmula ‘tratar o funcionário como cliente’, conferindo-lhe dignidade, responsabilidade e liberdade de iniciativa” (BEKIN, 1995, p. 69)

Bekin (1995) ainda nos mostra que todo processo de motivação forma uma seqüência constituída pelas seguintes etapas: estímulo, esforço, desempenho, valorização, recompensa, satisfação e comprometimento e que estas etapas devem estar, obrigatoriamente, encadeadas.

O gerenciamento de comunicação, ao contrário do gerenciamento de atitudes, não precisa ser contínuo, mas ambos devem estar sempre interligados. A comunicação ajuda nas atitudes, pois “à medida que os funcionários passam a ter mais informações sobre o negócio da empresa, estarão mais motivados a produzir” (TAVARES, 2009, p. 25).

De todos esses esforços de comunicação interna para estruturar e planejar o processo, bem como transformar os funcionários em “clientes”, de maneira que toda a organização esteja comprometida com os mesmos objetivos, Tavares (2009) inferiu uma série de vantagens, que são elas:

- Motivação e integração do público interno, considerando não só os funcionários, mas também seus familiares, pois as decisões tomadas a respeito de um funcionário têm consequência direta na sua família;
- Desenvolvimento de um clima favorável entre funcionários, funcionários e chefia e funcionários e empresa, em momentos de bonança e em momentos de crise;
- Agilizar a tomada de decisão, buscando sempre a eficácia nos processos administrativos;
- Incentivar a pró-atividade nos recursos humanos;
- Colaborar para a descentralização organizacional nos departamentos, setores, etc.
- Promover, através de campanhas internas, novos produtos novos serviços, resultados de pesquisas, informações sobre os clientes da empresa, etc. para o público interno;
- Criar uma boa imagem empresarial, valendo-se da transparência;

Apesar de todos estes aspectos positivos, nem tudo são flores no processo de comunicação interna e muitos são os ruídos que podem se colocar no caminho como obstáculo para que a comunicação flua de maneira eficaz.

“Quando pensamos em comunicação, tendemos a nos concentrar mais nos problemas relacionados com a emissão ou transmissão de mensagens do que com sua recepção, compreensão ou interpretação. Não obstante, ambas as dimensões do fluxo são importantíssimas para um gerenciamento eficaz.” (BARTOLOMÉ, 1999, p. XI)

Assim como exposto por Bartolomé (1999), não somente devemos nos preocupar só com a emissão equivocada, mas também com a interpretação errada daquilo que se quer transmitir. Entre os empecilhos mais comuns à comunicação empresarial eficaz, podemos citar a influência das emoções e a tendência de julgar os outros e pensar que eles percebem a

realidade como nós a vemos. Em seu artigo para a Harvard Business Review, Rogers e Roethlisberger (1999) mostraram que há um obstáculo fundamental que dificulta a comunicação: a tendência que as pessoas têm a avaliar.

“Embora avaliar seja uma coisa comum em todas as conversas, esta reação se torna mais intensa nas situações em que sentimentos e emoções estão profundamente envolvidos. Portanto, quanto mais forte o sentimento, menos provável que exista um elemento mútuo na comunicação. Serão apenas duas idéias, dois sentimentos ou dois julgamentos se desencontrando no espaço psicológico” (ROGERS & ROETHLISBERGER, 1999, p. 32)

Dentro de uma empresa, as visões e perspectivas entre um chefe e um subordinado diferem muito, principalmente no que diz respeito à educação, experiência e motivação. Segundo Rogers & Roethlisberger (1999), a comunicação é facilitada quando ambos estão dispostos a expressar e aceitar as diferenças. Eles ainda apontam que a maior barreira de comunicação é a falta de habilidade de falar e ouvir com inteligência, compreensão e perícia. “Precisamos nos esforçar mais para educar as pessoas na técnica da comunicação eficaz – o que quer dizer, essencialmente, ensinar as pessoas a ouvir.” (ROGERS & ROETHLISBERGER, 1999, p. 39)

### 2.3 FERRAMENTAS DE COMUNICAÇÃO INTERNA

São várias as formas de comunicação que podem ser utilizadas dentro de uma organização para um desenvolvimento eficaz da comunicação interna. No gráfico de Kotler (1999) visto na figura 1, elas seriam as mídias que levam as mensagens até o receptor, ou como ele definiu, “ferramentas de comunicação”. São elas:

- **Publicações Internas:** São os chamados *house organs*, ou seja, publicações da empresa voltadas para o público interno. Ex.: boletins, jornais, revistas, periódicos, etc. Infelizmente, o que acontece na maioria dos casos é que “não existe uma participação efetiva dos funcionários na produção dos *house organs*” (BUENO, 2003, p. 249 *apud* TAVARES, 2009, p. 25). Com isso, estas publicações perdem muito no poder de atração do público-alvo, já que as informações contidas ali nem sempre são

as que os funcionários desejam ler, sem contar que a publicação fica muito distante da realidade de quem a lê.

Portanto, é importante buscar uma pauta que seja não só de interesse da “diretoria”, mas também direcionar assuntos atrativos para os funcionários também, até mesmo incentivando sua colaboração na elaboração dos textos e/ou da publicação.

- **Memorando:** É um tipo de comunicação interna utilizado entre setores, departamentos, etc. e deve transmitir uma espécie de recado, com uma finalidade específica, sendo claro, conciso e objetivo.
- **Rádio Interna:** Além de entreter, passa informações relevantes para os funcionários de maneira rápida.
- **Circular:** Correspondência, geralmente em mais de uma via, com amplo objetivo e dirigida a vários destinatários. Busca recomendar ou ordenar algo.
- **Relatório:** É um documento escrito por uma pessoa ou grupo de pessoas, sobre informações, fatos, estatísticas, realização de projetos em andamento, etc., com o objetivo de melhorar os processos relacionados a produtos, serviços e procedimentos de uma organização. Precisão nas informações, objetividade, clareza e veracidade são elementos importantes na elaboração de um relatório.
- **Correio eletrônico:** O correio eletrônico pode ser utilizado tanto entre o público interno quanto entre a empresa e o público externo. A agilidade na comunicação e a praticidade estão entre as principais vantagens deste método.
- **Newsletters:** São boletins informativos, artigos, etc. Podem estar impressos ou disponíveis no site da empresa, ou ainda enviados via correio eletrônico. Devem focar a informação e serem objetivos.
- **Murais:** São meios de informações visuais existentes dentro da empresa. É importante que estejam afixados em locais de alto fluxo de pessoas. É interessante um trabalho de

conscientização para que os funcionários leiam o mural e participem do processo de atualização do mesmo, quando for o caso, pois isso cria um hábito positivo de comunicação.

- **Intranet:** É uma rede interna com os mesmos princípios da internet. É interessante para que as informações que precisam ser compartilhadas sejam acessadas de maneira rápida e eficiente e ainda pode ser usada como forma de pesquisa junto ao público interno.
- **Entrevistas:** É uma conversa planejada que segue um processo estruturado, objetivando obter informações, sondar opiniões, fatos, sentimentos e atitudes do entrevistado. Pode ser formalizada (com perguntas preestabelecidas), parcialmente formalizada (o tema é definido, mas as perguntas podem variar) ou ainda com painel (várias pessoas entrevistando uma única pessoa).
- **Eventos:** é o encontro de pessoas com finalidade específica, a qual constitui o tema principal do evento e justifica a sua realização. “A integração dos funcionários é um dos principais objetivos do *endomarketing*” (TAVARES, 2009, p. 31), sendo os eventos uma de suas melhores técnicas. Os tipos de eventos são:
  - a) **Congressos:** eventos que tem por objetivo reunir profissionais da mesma área de atuação e discutir temas específicos.
  - b) **Encontro de Vendas:** são eventos voltados para a força de vendas da empresa, ou seja, o departamento de vendas (interno e externo) e os canais de distribuição.
  - c) **Eventos culturais e esportivos:** a empresa pode organizar e/ou patrocinar eventos culturais e esportivos também para o público interno. Podem ser realizados dentro da própria empresa ou em parceria com cinemas, teatros, clubes, estádios etc.



- d) **Eventos sociais:** Para garantir a motivação e melhorar a integração entre os funcionários, entre departamentos e entre empresa e público interno, podem ser realizados eventos sociais, como festas, bailes, confraternização, etc. Geralmente com o intuito de se comemorar algo, uma marca alcançada, lançamento de produtos, etc. É uma forma de valorizar em público o(s) funcionário(s).
- e) **Palestras:** são importantes tanto para o desenvolvimento quanto para a reciclagem profissional dos funcionários.
- f) **Reuniões:** são encontros de pessoas para atingir certos objetivos. Dentre os variados tipos de reuniões, podemos destacar, notadamente nos últimos anos, a ascensão das *teleconferências* e *videoconferências*, realizadas através do telefone/internet e que podem reunir numa mesma sala virtual, pessoas de diferentes partes do país e até mesmo do mundo.

### 3. SEGURANÇA DO TRABALHO

#### 3.1 HISTÓRICO

De acordo com o Dicionário do Pensamento Social do Século XX, de Outhwaite & Bottomore (1996) trabalho é o esforço humano dotado de um propósito e envolve a transformação da natureza através do dispêndio de capacidades físicas e mentais. Este esforço também compreende riscos e, apesar do trabalho sempre ter estado presente na humanidade, a preocupação com estes riscos da atividade laboral só apareceram com relevância no século XVIII.

Bernardino Ramazzini, considerado o pai da medicina do trabalho, publicou uma obra, em 1700, onde relacionava várias doenças à atividade de cerca de cinquenta profissões. Este livro foi um marco e é considerado a primeira abordagem séria sobre a questão da segurança no trabalho, apesar de não ter sido tão bem aplicado pelas corporações de ofício da época.

Anos mais tarde, com o advento da Revolução Industrial na Inglaterra, os problemas de acidentes e doenças passaram a ser mais sérios e constantes e então surgiram as primeiras leis para regulamentar a questão da segurança no ambiente de trabalho. Em 1802, a “lei de saúde e moral dos aprendizes” foi promulgada na Inglaterra e é considerada a primeira lei de proteção aos trabalhadores. Ela estabelecia um regime de horas semanais, proibia o trabalho noturno, obrigava os empregados a lavar as paredes das fábricas duas vezes por ano e tornava obrigatória a ventilação nas fábricas.

Mesmo com esta nova legislação e as outras complementares que a seguiram, os acidentes continuavam constantes devido à forte oposição dos empregadores. Cidades como Manchester, na Inglaterra, pareciam que tinham saído de uma guerra, com pessoas aleijadas perambulando pela rua, desesperadas por uma ocupação.

Sendo assim, em 1831, foi instalada uma comissão para avaliar a situação dos trabalhadores e seu relatório terminava da seguinte maneira:

"Diante desta comissão desfilou longa procissão de trabalhadores - homens e mulheres, meninos e meninas. Abobalhados, doentes, deformados, degradados na sua qualidade humana, cada um deles era clara evidência de uma vida arruinada, um quadro vivo da crueldade do homem para com o homem, uma impiedosa condenação daqueles legisladores, que quando em suas mãos detinham poder imenso, abandonaram os fracos à capacidade dos fortes" (SADDLER *apud* ALBERTON, 1996)

Diante do impacto deste relatório na opinião pública, foi promulgado o “*Factory Act, 1833*” (Lei das Fábricas) em todas as fábricas têxteis, sendo esta a primeira legislação eficiente na proteção ao trabalhador. Essa lei proibia o trabalho noturno aos menores de dezoito anos, restringia o serviço semanal em 96 horas, tornava obrigatória a instalação de escolas nas fábricas para os menores de treze anos, proibia o trabalho de menores de nove anos e fazia obrigatória a presença de um médico de fábrica para avaliar e fazer exames pré-admissionais e periódicos, de forma a evitar as doenças ligadas à ocupação de trabalho.

Apesar de hoje em dia essas leis soarem como ineficientes e/ou paliativas, para a época em que estavam inseridas representaram grandes avanços e conquistas dos

trabalhadores, sendo seguidas em vários países da Europa e em todas as outras modalidades industriais.

No início do século XX, com o avanço industrial e o processo de produção em série, fez-se necessário a criação de programas mais elaborados e eficientes de prevenção dos acidentes, principalmente também porque surgiram as primeiras legislações de indenização em caso de acidente no trabalho. Com isso, a preocupação com a segurança do trabalhador passou a interessar também ao “bolso” do empregador.

Nos EUA foi criado o “*National Council for Industrial Safety*” (Conselho Nacional para Segurança Industrial) na década de 50, e até hoje é um centro prevencionista mundial, referência nos ensinamentos básicos para prevenção de acidentes e divulgação de estatísticas precisas. O Conselho também foi mostrando que os acidentes de trabalho representavam um custo altíssimo em danos materiais e pessoais.

Face às grandes preocupações com a situação sobre a segurança do trabalho a Organização Internacional do Trabalho (OIT) e a Organização Mundial da Saúde (OMS) realizaram uma comissão conjunta para avaliar a questão e chegaram, em 1959, à “Recomendação para os serviços de saúde ocupacional”, que declarava:

- Proteger os Trabalhadores contra qualquer risco à sua saúde, que possa decorrer do seu trabalho ou das condições em que este é realizado;
- Contribuir para o ajustamento físico e mental do trabalhador, obtido especialmente pela adaptação do trabalho aos trabalhadores, e pela colocação do trabalho aos trabalhadores, e pela colocação destes em atividades profissionais;
- Contribuir para o estabelecimento e a manutenção do mais alto grau possível de bem-estar físico e mental dos trabalhadores;

Foi neste contexto que, em 1969, Frank E. Bird lançou sua pesquisa que revolucionou a questão da segurança no trabalho. Este engenheiro diretor da “*Insurance Company of North*

*America*” (Companhia de Seguros da América do Norte), preocupado com os níveis de acidentes e embasado em uma pesquisa similar publicada anteriormente, resolveu investigar a fundo 1.753.498 acidentes de 297 companhias diferentes, representando 21 grupos industriais distintos e quase 2 milhões de empregados, trabalhando mais de 3 bilhões de horas. O resultado foi a pirâmide que vemos abaixo:

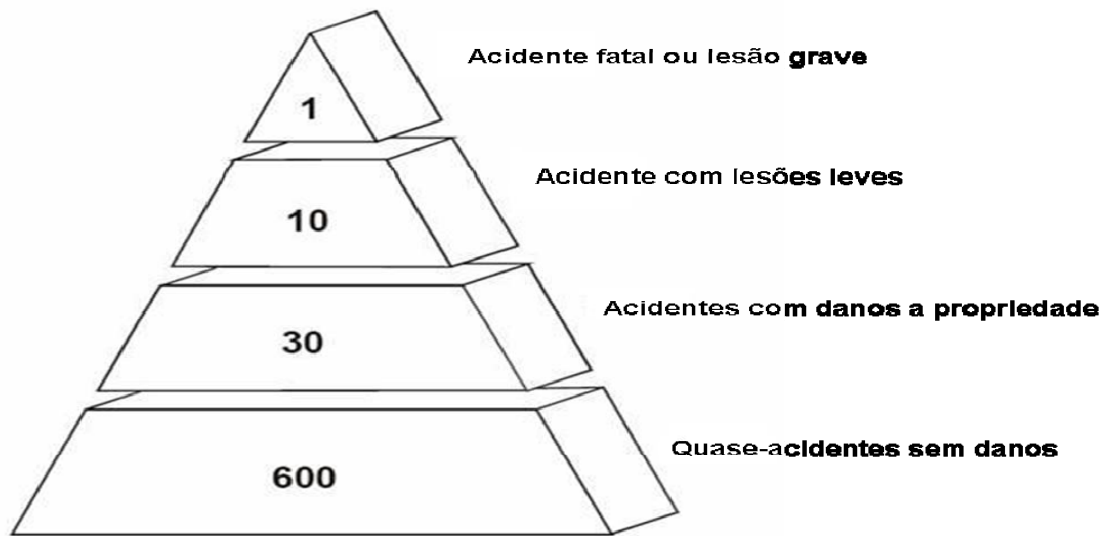


Figura 2 - Pirâmide de Bird *In*: ROUGHTON (2009)

A pesquisa concluiu que, para cada 600 incidentes onde o acidente não ocorreu (mas poderia ter ocorrido devido a uma prática insegura), nós temos uma incidência de 30 acidentes com danos à propriedade, 10 acidentes com lesões leves e um acidente fatal ou com lesão grave.

A pirâmide de Bird foi um marco na área da segurança do trabalho, pois, ao invés de simples *slogans*, como era comum na época, teve o mérito de apresentar dados com projeções estatísticas e financeiras, além das perdas materiais e pessoais. Até hoje, é amplamente utilizado para guiar as empresas na questão da seguridade de seus trabalhadores e na contenção de despesas com acidentes.

No Brasil, com a industrialização tardia, em 1934 surgiu a nossa lei trabalhista, que instituiu uma regulamentação bastante ampla, no que se refere à prevenção de acidentes. Em

1941 surgiu a ABPA (Associação Brasileira para Prevenção de Acidentes), que era uma instituição privada patrocinada por algumas empresas.

O governo brasileiro só tomou uma posição firme em termos de lei em junho de 1972, quando foi baixada a portaria nº 3237 integrando o Programa de Valorização do Trabalhador. A portaria tornou obrigatórios os serviços médicos, de higiene e segurança em todas as empresas com mais de cem funcionários. Hoje em dia, além do número de funcionários leva-se em consideração também o grau de risco da atividade profissional.

De lá pra cá, foram aprovadas as Normas Regulamentadoras que descrevem vários problemas relacionados ao ambiente de trabalho e à saúde do trabalhador, de maneira que todas as empresas devem cumpri-las e oferecer o ambiente de trabalho mais seguro possível. Essas normas são constantemente revisadas pela ABNT (Associação Brasileira de Normas Técnicas) e amplamente divulgadas, sendo que o não cumprimento acarreta em multa ao empregador. Também se destacam os exames médicos que as empresas são obrigadas a fazer em seus funcionários. São eles:

- Admissional: No momento da contratação do funcionário, para constatar se o mesmo já apresenta algum problema de saúde e/ou se pode realizar suas funções satisfatoriamente;
- Periódico: Para acompanhamento e controle de qualquer problema que possa vir a surgir durante a execução de suas funções;
- Demissional: No momento da saída do funcionário, este exame faz-se necessário para eximir a empresa de qualquer responsabilidade relacionada à saúde ocupacional.

### 3.2 RELEVÂNCIA

Os temas saúde e segurança do trabalho são de extrema importância tanto para empregador quanto para o empregado. Muito mais que fornecer um ambiente de trabalho seguro, é preciso investir e insistir no tema segurança.

Os dados estatísticos abaixo, fornecidos pela Previdência Social, no ano de 2007, no Brasil, nos mostram um pouco da situação da questão em nosso país:

- Foram registrados **653.090 acidentes e doenças do trabalho**;
- Ocorreu cerca de **1 morte a cada 3 horas**, motivada pelo risco decorrente dos fatores ambientais do trabalho.
- Cerca de **75 acidentes e doenças do trabalho a cada 1 hora** na jornada diária.
- Média de **31 trabalhadores/dia** que não mais retornaram ao trabalho devido à **invalidez ou morte**.

A segurança no ambiente de trabalho, além de sua questão lógica e primordial de preservar a vida humana, é crucial para a determinação dos lucros de uma empresa. De nada adianta muito produzir se grande parte do dinheiro vai para remediar acidentes que poderiam ter sido evitados.

Uma pesquisa publicada pelo Ministério da Previdência e Assistência Social mostrou que, no ano 2000, a ausência de segurança no ambiente de trabalho gerou um custo de cerca de R\$ 23,6 bilhões para o país, cerca de 2,2% do PIB. Deste total, R\$ 5,9 bilhões corresponderam a gastos com benefícios acidentários, aposentadorias especiais e reabilitação profissional. A outra parte foi gasta com indenizações, reinserção no mercado de trabalho e horas de trabalho perdidas.

De acordo com Vinícius Carvalho Pinheiro, que foi secretário da Previdência Social no ano 2000, “o atual modelo de segurança no trabalho no Brasil apresenta deficiências estruturais que afetam negativamente a saúde do trabalhador, aumentam o custo da mão-de-obra e pressionam os gastos públicos em saúde, reabilitação profissional e previdência social.”

Portanto, pelos dados expostos acima e pela declaração do próprio secretário da Previdência Social, vemos que muito ainda pode ser feito na questão da segurança no

trabalho. Para isso, é fundamental a união entre o Estado, através de leis e normas regulamentadoras firmes, empresas privadas, dentro de sua cultura organizacional, e o empregado, cumprindo e exigindo a segurança, para transformar a atividade laboral e o ambiente de trabalho cada vez mais seguro. Para tanto, é preciso mais ação e menos reação, trabalhando de forma pró-ativa e não contingencial, antecipando-se sempre aos possíveis problemas e eliminando-se o mal pela raiz.

#### **4. A SHELL E A DISTRIBUIÇÃO DE COMBUSTÍVEIS**

##### **4.1 BREVE HISTÓRICO DA SHELL NO BRASIL**

A Shell iniciou suas operações no Brasil em 1913, sob o nome de *The Anglo Mexican Petroleum Products Company*. De seu depósito de óleos na Ilha do Governador, RJ, a *Anglo-Mexican* produzia óleos combustíveis industriais, o famoso “Kerosene Aurora”, lubrificantes, óleo diesel e a “Gasolina Energina”. A distribuição acontecia em carroças, sob o lombo de burros.

Na década de 20 são instaladas as primeiras bombas de gasolina em ruas e garagens das cidades e ao longo das rodovias. Em 1927 foi realizado o primeiro vôo comercial do Brasil e a *Anglo-Mexican* foi a primeira distribuidora de combustíveis e lubrificantes para aeronaves. Finalmente em 1929, foram inaugurados os primeiros postos de serviços da empresa no Brasil.

Em 1952 a companhia muda seu nome para *Shell Brazil Ltd.* e em 1961 ocorre a nacionalização, passando a ser uma empresa brasileira de capital estrangeiro. Com essa mudança, adota a razão social de Shell Brasil Ltda. Alguns anos antes, em 1957, a Shell foi a primeira bandeira a chegar a Brasília, com a inauguração do primeiro posto de abastecimento e serviços da futura capital do país.

Nos anos seguintes, grandes parcerias e espírito inovador foram a marca da Shell no Brasil. Foi firmado um contrato de risco entre a Pecten, subsidiária do grupo, e a Petrobras.

Anos mais tarde, essa parceria inicia a produção de gás no Campo de Merluza, na Bacia de Santos, sendo este empreendimento o único que obteve sucesso entre todos os contratos de risco da Petrobras.

Em 1997 a Shell entra no mercado nacional de gás natural, onde já era líder mundial, através da aquisição de parte das ações da Companhia de Gás de São Paulo (Comgás) e garante assim participação no Gasoduto Bolívia/Brasil.

No ano 2000, inicia-se a exploração de petróleo na Bacia de Campos, e já em 2001, um grande marco: a Shell consagra-se como a primeira empresa privada a encontrar petróleo depois da abertura do mercado. Em 2003 então se inicia a produção de petróleo em Bijupirá e Salema, seus poços na Bacia de Campos. Além destes blocos, a Shell possui participação na exploração em outros 14 blocos de águas profundas.

Por cerca de dez anos a Shell criou uma empresa de transportes própria, para alavancar o setor no Brasil, se tornando um exemplo de HSSE e competitividade. Com essa transportadora, o mercado foi se aculturando às regras de saúde, segurança e meio ambiente e, mantendo, mesmo assim, os preços competitivos. Desta maneira, a partir do ano de 2002, quando a Companhia julgou que o patamar de segurança nos transportes de carga perigosa no Brasil já alcançava os índices considerados aceitáveis mundialmente, passou a responsabilidade do transporte de seus combustíveis às empresas terceirizadas.

#### 4.2 ESTRUTURA DE FUNCIONAMENTO

A Shell Brasil encerrou 2008 com cerca de 2 mil funcionários e faturamento de 25 bilhões de reais, respondendo por 16% do mercado nacional de distribuição de combustíveis.

Os negócios da Shell Brasil Ltda. são separados em:

##### 1) *Upstream:*

- Exploração e Produção (E&P): Uma das gigantes do mundo na área de Exploração e Produção, a Shell tornou-se, em 2003, a primeira operadora



internacional de capital privado a produzir petróleo em escala comercial na Bacia de Campos, no litoral do Rio de Janeiro, nos campos de Bijupirá e Salema.

- Gás Natural e Geração de Energia: A participação de 18,2% na Companhia de Gás de São Paulo (Comgás) é um dos principais investimentos da Shell no segmento de Gás Natural e Geração de Energia no Brasil. Além disso, há a participação no gasoduto Bolívia/Brasil e em termelétricas no Centro-Oeste.

## 2) *Downstream*:

- Lubrificantes: Abrange a produção comercialização de óleos, graxas e lubrificantes a partir da ICOLUB, fábrica localizada na Ilha do Governador, RJ.
- Marine Products: Atua no fornecimento de lubrificantes e combustíveis para todos os segmentos de negócios da área marítima, desde a Marinha Mercante (cabotagem e longo curso), passando por clientes de apoio portuário, atendimento *off-shore*, estaleiros, empresas pesqueiras, empresas de transporte de interior até marinas.
- Química: O Negócio de Produtos Químicos é um dos 5 negócios-chave do Royal Dutch/Shell Group. Quase 70 empresas químicas Shell operam em todo o mundo, fabricando e fornecendo um leque de produtos petroquímicos que então passam por processamento adicional por seus clientes industriais. Combinadas, as empresas químicas Shell encontram-se entre os maiores fornecedores petroquímicos do mundo.
- Aviação: Fornece combustível para aeronaves nos setores de aviação comercial, regional, agrícola e executiva. Para tanto possui uma das maiores

infra-estruturas da área de Aviação da Shell Global, sendo responsável por cerca de 300 mil abastecimentos por ano e presente em 58 aeroportos do país.

- Suprimentos e Distribuição: Faz a ligação entre todos os setores da empresa, entregando combustíveis através do transporte rodoviário e fluvial por todo o Brasil.
- Varejo: Abrange o gerenciamento dos 2,7 mil postos de abastecimento de combustíveis espalhados por todo o Brasil.
- Commercial: Fornecem combustíveis e lubrificantes para clientes de diversos segmentos da indústria.

#### 4.3 GERÊNCIA DE SUPRIMENTOS E DISTRIBUIÇÃO

Com 42 bases de abastecimento espalhadas de norte a sul do Brasil e 21 transportadoras contratadas para realizar o transporte rodoviário dos combustíveis, a Shell Brasil conta com aproximadamente 1700 motoristas e uma frota de 1000 caminhões a seu serviço. Isso tudo para transportar, em 2008, cerca de 8,8 bilhões de litros de produtos.

A partir desses números já podemos inferir quão grande é a responsabilidade da empresa de garantir um ambiente de trabalho seguro em um ambiente tão inóspito como as rodovias brasileiras e, além disso, suprir as expectativas de clientes que desejam seu produto entregue a tempo. Conciliar a demanda dos clientes com os padrões de segurança é, então, o principal desafio.

Como forma de mensurar este ambiente complexo vemos nas tabelas abaixo a grandeza da operação Shell no transporte de combustíveis no Brasil:

<b>Produtos</b>	<b>Movimentação (000 m<sup>3</sup>)</b>
Claros	14.644,77
Escuros	1.038,11
Aviação	976,27
Biodiesel	190,209
<b>Total</b>	<b>16.849,35</b>

Tabela 1 – Volumes Movimentados em 2008

Fonte: SAP Interno Shell

	Claros	Escuros	Aviação	Total
Número de Clientes CIF	2.340	144	130	2.614
Km média por viagem (Ida/Volta)	205	595	233	298
Viagem mais longa (Ida/Volta)	1.200	1.500	3.000	1.450
Tempo médio de viagem (horas)	5	6	6	5
Entregas por viagem	2	1	1	1
<b>Km total (M km) ano</b>	<b>49.204</b>	<b>16.883</b>	<b>7.533</b>	<b>73.620</b>

Tabela 2 – Performance Operacional Frota Shell 2008

Fonte: SAP e SGI - Sistema Gerencial de Informações / Intranet Shell Brasil

A Gerência de Transportes é responsável por toda a operação de transporte rodoviário dos produtos Claros, Escuros, Aviação e Biodiesel da Shell Brasil. Este transporte pode ser dividido basicamente em 3 operações distintas, a saber: Entregas (*city market*, média e longa distância), Transferências e Coletas de álcool e biodiesel, conforme definido a seguir:

- Entrega: Operação na qual o produto é transferido de uma base para um cliente externo (postos de serviço, indústrias, garagens, etc.). É subdividida ainda em CM (City Market), MD (Média Distância) e LD (Longa Distância), de acordo com a distância percorrida para realizar a entrega, sendo consideradas CM as entregas realizadas dentro do município ou de um raio de 60 km, para as de média distância até 500Km e LD – longa distância, acima desta quilometragem.
- Transferência: Operação em que é realizada uma transferência de produto entre bases ou ainda entre base e aeroportos.
- Coleta de Álcool & Biodiesel: Operação na qual os produtos, álcool e/ou biodiesel, são coletado nas usinas e transferido para a base.

#### 4.4 COMUNICAÇÃO CORPORATIVA DE SEGURANÇA

Desde o início de suas operações a Shell sempre foi preocupada com a realização de suas operações em um ambiente seguro. Por isso o seu programa de Saúde, Segurança, Segurança Patrimonial e Meio Ambiente (HSSE, na sigla em inglês), sempre foi referência na indústria e prioridade antes da execução de qualquer tarefa. A descrição completa de sua

política organizacional de segurança encontra-se no Anexo 1 e nos dá a idéia de como são balizadas as ações da companhia nesta questão.

Especialmente no setor de Distribuição de combustíveis, além da utilização dos programas corporativos globais (que serão expostos no próximo capítulo), vê-se a utilização de uma comunicação corporativa interna para propagar os conceitos de segurança e garantir que todos estejam cientes de suas responsabilidades e praticando-as de maneira satisfatória.

Além do documento que está no Anexo 2, onde são explicitadas as políticas gerais de HSSE da área de Distribuição, são utilizadas como ferramentas de comunicação interna entre a empresa e suas contratadas as publicações internas (jornais, revistas, informativos, etc.), relatórios, murais e eventos (teleconferências mensais, conferências anuais, diálogos de segurança periódicos, etc.). Os objetivos destas ferramentas são bem claros: unir em torno do mesmo propósito todos os envolvidos direta e indiretamente na operação de transportar combustíveis pelo Brasil afora. Vejamos então, essas ferramentas mais profundamente:

- Jornal “Rodando”: Esta é uma publicação bimensal diretamente voltada para os motoristas do Brasil e da América Latina. Busca trazer matérias de boas práticas de segurança, casos de sucesso e as aplicações no campo de trabalho dos conceitos divulgados. Nela os motoristas podem saber o que está acontecendo no restante do Brasil e na América Latina com seus companheiros de trabalho e visualizar que é possível rodar com segurança.
- Informativo de HSSE: Nesta publicação, busca-se levar uma mensagem da gerência de HSSE e Distribuição para o campo, mostrando indicadores e dados estatísticos da operação, bem como mensagem de incentivo dos principais gerentes da Shell.
- Mural: Foi implantado no início do ano de 2009 em todas as filiais das transportadoras que prestam serviço pra Shell um mural com os dados estatísticos da operação. Neste mural os motoristas e todos os trabalhadores da filial podem visualizar dados como

número de fatalidades, número de violações, o RAR (índice de acidentes rodoviários), contaminações, derrames, etc. Também neste mural está o recorde de dias sem acidentes fatais e quantos dias já operam sem acidentes, para que sirva de estímulo a quebra deste recorde.

- Teleconferências Mensais: Todo mês é realizada uma conferência via telefone entre a gerência de HSSE da Shell e os gerentes das transportadoras. Nessa teleconferência são discutidos os resultados do mês anterior, possíveis acidentes graves que tenham ocorrido, bem como são passadas as lições aprendidas e o que se deve focar nas áreas de segurança para o mês em questão.
- DSS – Diálogo Semanal de Segurança e DDS – Diálogo Diário de Segurança: Periodicamente são realizadas reuniões com os motoristas para serem discutidos os pontos críticos de segurança, como utilização do cinto de segurança, velocidade compatível, utilização de freio motor, etc. Essas reuniões duram entre 15 e 30 minutos e tem os temas direcionados pela gerência de HSSE da Shell, que repassa para a gerência da transportadora aplicar aos motoristas.
- REMEN – Reuniões Mensais: Assim como as DSS, as REMEN's são reuniões com os motoristas para discussão de algum tema específico de segurança, com a diferença que o tempo destinado a ela é maior e a discussão é mais aprofundada. Ocorrem trocas de experiências e os motoristas têm a chance de compartilhar aquilo que tem vivenciado na prática. Ao final da reunião é aplicada uma pequena prova para testar os conhecimentos discutidos e verificar o nível de absorção daquilo que foi ministrado.
- Baby Steps: O *baby steps* é um cartão que vem com um brinde e é entregue para o motorista no momento que ele sai para a entrega. Neste cartão contêm dicas práticas de como aplicar a segurança no dia-a-dia e/ou lembretes de atitudes simples que fazem

a diferença para obter um ambiente seguro de trabalho. Os temas do *Baby Steps* são atualizados quinzenalmente.

- Conferência dos transportadores: Anualmente é realizado um encontro com todos os gerentes das transportadoras contratadas para realizarem o transporte rodoviário de combustíveis da Shell Brasil. Os temas discutidos nessas conferências são a visão de HSSE, os desafios a serem enfrentados, o cumprimento das regras e a evolução das transportadoras e dos motoristas.

#### 4.5 PRINCIPAIS CAMPANHAS

As campanhas corporativas são pensadas e desenvolvidas pela matriz da Shell e devem ser seguidas por todas as subsidiárias locais. Todas as empresas Shell, bem como os prestadores de serviços e as *joint-ventures* nas quais ela tem participação ou controle, devem administrar a segurança de maneira alinhada com a “Política e Compromisso de Saúde, Segurança e Meio Ambiente (HSSE)”.

A Shell Global então oferece uma estrutura sistemática para gestão de HSSE nas suas instalações em todo o mundo como forma de garantir um gerenciamento sólido, onde os corretos recursos, habilidades, ferramentas, normas e procedimentos serão aplicados visando a segurança. Temos então as seguintes campanhas globais que são aplicadas aqui no Brasil:

#### **REGRAS DE OURO:**

As “Regras de Ouro” foram criadas para ajudar a melhorar ainda mais o desempenho de HSSE. Elas consistem em três pilares:

“VOCÊ e EU:

- *CUMPRIMOS* a lei, padrões e procedimentos;
- *INTERVIMOS* em atos inseguros ou situação irregular
- *RESPEITAMOS* os nossos vizinhos“.

Esses três pilares tratam de comportamentos desejáveis para aqueles que trabalham para a Shell, que são: todos devem aplicar essas regras, o tempo todo e em todas as operações e atividades.

Elas devem ser utilizadas por toda a empresa a partir da divulgação, incluindo a equipe de liderança, com diálogos entre subordinados e supervisores, para que se capacite e motive o pessoal a pensar em como se comportar individualmente e como parte de uma equipe. Isso é trazido à tona em diversas situações e reuniões de trabalho, bem como lembrada em todo tempo através de cartazes e divulgação interna. Elas seguem o fluxograma abaixo:

### Regras de Ouro HSE

Você e eu

- ❖ Cumprir
- ❖ Intervir
- ❖ Respeitar



Figura 3 – Fluxograma Regras de Ouro. Fonte: Intranet Shell Brasil

### **ROAD SAFETY:**

O programa de segurança nas estradas, implantado há 11 anos, contempla uma série de iniciativas, como a Operação de Segurança de Gerenciamento Avançada, aplicada nas quatro rotas denominadas de alto risco. São realizadas também as “auditorias invisíveis” — uma empresa contratada realiza filmagens e tira fotografias dos caminhões. Em 2009, essas auditorias foram mantidas nas de alto risco e estendidas a outras 25 rotas.

## **CORAÇÕES E MENTES:**

O “Corações e Mentes” é um programa que visa o desenvolvimento, a melhoria e a manutenção da cultura de HSSE através de treinamentos que visam à mudança de comportamento em relação à segurança.

Vários módulos são oferecidos e passados, porém no setor de transportes os mais utilizados são os:

- Entendendo sua Cultura: Onde há um esclarecimento sobre os diferentes tipos de cultura e como isso pode afetar nosso conceito de cumprimento de regras e segurança no trabalho. Além disso, discute-se a criação de uma “cultura de HSSE”.
- Gerenciando Quebra de Regras: Onde se trabalha o conceito do por que quebramos as regras se elas são importantes e nos garantem segurança;
- Dirigindo para a Excelência: Como se trabalhar os fatores produtividade de entrega x segurança nas operações.

Esses três módulos são estruturados para os gerentes de segurança das transportadoras de maneira que eles sejam habilitados multiplicadores para repassar os conceitos até os motoristas.

## **SAFETY DAY:**

Realizado uma vez por ano, o Dia da Segurança é uma ação que ressalta a importância de HSSE e tem por objetivo despertar o olhar dos funcionários para essa questão. O objetivo fundamental deste “dia seguro” é parar e chamar a atenção para a consciência dos riscos cotidianos associados a qualquer atividade ou trabalho realizado.

O evento reúne anualmente em todo o mundo funcionários e contratados em torno de palestras, treinamentos, discussões e exemplos que evidenciam a Política de HSSE da Shell (*vide* anexo 1), justamente para que se eliminem quaisquer condições de insegurança na atividade profissional.



Todos os anos o tema do dia é enviado pela Shell Global, bem como o material de apoio para a realização do evento. Em 2009 o tema foi “Faça a Coisa Certa” e teve como ponto principal o colocar em prática a realização do que é certo, esteja onde estiver o funcionário e/ou fornecedor da companhia.

A gerência de Transportes implantou ainda o “*Safety Day*” como atividade anual obrigatória também para as transportadoras contratadas, de maneira que todos os motoristas recebam e tenham consciência da importância de se trabalhar com segurança.

### **GOAL ZERO:**

O *Goal Zero* é a meta que guia a política de segurança da Shell e o próprio nome, lançado em 2007, simboliza essa crença. O conceito central do *slogan* é que por mais que algo seja urgente ou prioritário, nada pode comprometer a segurança no dia-a-dia do trabalho. Para apoiar essa busca pelo *Goal Zero*, são desenvolvidas as habilidades de liderança para segurança nas equipes, recompensando o desempenho bem-sucedido e aprimorando os meios de garantir o cumprimento das regras.

Na área de transportes da Shell Brasil, este programa oferece uma recompensa financeira mensal para os motoristas e funcionários de escritório das transportadoras que atingem o *Goal Zero*. Também para aqueles que conseguem ficar o ano inteiro “zerado”, é oferecido à oportunidade de participar do sorteio de um automóvel zero km.

O que o programa sempre ressalta através de suas campanhas e divulgações é que, apesar de atuar em um ambiente complexo, o *Goal Zero* é possível e deve ser buscado sempre, em todas as operações.

### **REGRAS QUE SALVAM VIDAS:**

As “12 Regras que Salvam Vidas” foram criadas para reforçar a mensagem de que a segurança é fundamental em todos os níveis de operações, desde o abastecimento de um

caminhão-tanque ou bomba de combustível, até a exploração de petróleo em plataformas. As regras são:

- 1) *Trabalhar com permissão de trabalho quando for exigido.*
- 2) *Realizar testes de gás quando for exigido.* O ar é testado para deter explosões e/ ou assegurar que se pode respirar com segurança.
- 3) *Verificar o isolamento antes do início do trabalho e usar equipamento de proteção específico.* O isolamento separa de perigos como eletricidade, pressão, materiais tóxicos, gás venenoso, produtos químicos, líquidos quentes ou radiação.
- 4) *Obter permissão antes de entrar em um espaço confinado.* Um espaço confinado, como um reservatório, um tanque ou tubulação pode conter gás explosivo, ar contaminado venenoso ou outros perigos tais como, falta de oxigênio, coisas que podem cair ou locais dos quais se possam cair.
- 5) *Obter permissão antes de suprimir ou desabilitar um equipamento crítico de segurança.*
- 6) *Proteger-se de uma queda no trabalho em altura.* Para se manter em segurança, usar equipamento de proteção contra quedas quando trabalhar em altura acima de 1,80 metros, fora de um ambiente preventivo.
- 7) *Não caminhar sob uma carga suspensa.*
- 8) *Não fumar fora das áreas para fumantes.*
- 9) *Não estar sob o efeito de álcool ou drogas enquanto trabalhar ou dirigir.*
- 10) *Ao dirigir, não usar o celular e não exceder o limite de velocidade.*
- 11) *Usar o cinto de segurança.* O cinto de segurança protege de ferimentos em caso de acidente de trânsito.
- 12) *Seguir o plano de viagem estabelecido.* O plano de viagem é uma orientação para que o motorista viaje e chegue ao seu destino a salvo.

Um estudo profundo sobre as causas dos acidentes fatais dos últimos oito anos resultou nesse conjunto de regras. Foram 350 acidentes fatais nesses anos e em todos eles pelo menos uma dessas regras não foi observada.

Este novo código é bastante rigoroso e não permite a quebra de nenhuma das regras. Antes de entrarem em vigor, em julho de 2009, elas foram apresentadas aos funcionários do mundo todo, que receberam treinamento e esclarecimentos de como a nova política iria funcionar, ou seja, não seria tolerada a quebra de nenhuma dessas regras. Foi firmado um acordo entre a companhia e os funcionários, através da assinatura de um compromisso.

## 5. PESQUISA E RESULTADO

Como forma de verificar se a comunicação corporativa interna da Shell surte efeito junto a um de seus principais públicos-alvo, um questionário foi aplicado a 10 motoristas de combustíveis de maneira que se pudesse averiguar empiricamente qual a impressão destes, quanto às iniciativas da empresa em relação à segurança.

### 5.1 A PESQUISA APLICADA

Foi aplicada pesquisa qualitativa com as seguintes perguntas:

- 1) Qual é a sua idade e há quanto tempo é motorista profissional?
- 2) Há quanto tempo trabalha para a Shell?
- 3) Para se manter informado sobre o que está acontecendo no mundo e em sua empresa, quais meios de comunicação você utiliza?
 

<input type="checkbox"/> Jornais	<input type="checkbox"/> Internet
<input type="checkbox"/> Revistas	<input type="checkbox"/> Outros
<input type="checkbox"/> TV	Quais? _____
- 4) Os jornais (como o jornal Rodando), cartazes do *Goal Zero*, faixas, quadros de performance, folhetos, livretos educativos e outros materiais de comunicação da Shell chamam a sua atenção? Qual desses tipos de comunicação é o seu preferido?

- 5) Você costuma guardar em suas lembranças as informações que lê ou as que aprende nesses veículos de comunicação da Shell? Na sua opinião, o que mais se destaca ou chama a sua atenção, quando você entra em contato com jornais, revistas, cartazes, folhetos, livretos e outras comunicações da Shell?
- 6) Você costuma participar ativamente das reuniões de segurança em sua empresa (DSS, REMEN's, DDS, etc.)?
- 7) O que mais te marcou durante o *Safety Day* 2009?
- 8) Qual a importância da campanha *Goal Zero* na sua vida profissional?
- 9) Você acredita que a maneira que a Shell pratica segurança é um verdadeiro estilo de vida? Esse estilo de vida interferiu ou mesmo mudou o seu comportamento profissional, desde que veio trabalhar para a companhia?
- 10) A segurança no seu ambiente de trabalho é:  

<input type="checkbox"/> Muito Importante	<input type="checkbox"/> Pouco Importante
<input type="checkbox"/> Importante	<input type="checkbox"/> Não faz diferença.

## 5.2 ANÁLISE DA PESQUISA

A pesquisa foi aplicada em motoristas que trabalham para a Shell, em média, há quatro anos. Esses profissionais, de idade em torno dos 40 anos, estão no ramo de combustíveis há cerca de 20. Dentro desse perfil, quando perguntados sobre qual o meio de comunicação elegeriam como o preferido, o jornal impresso foi o escolhido, seguido de perto pela TV e pela Internet.

Com relação à comunicação corporativa da Shell, todos os motoristas foram unânimes em responder que é uma ferramenta que chama a atenção e se torna fundamental na sua rotina, tanto para informação, quanto para a orientação e a aprendizagem. Como veículo de comunicação da Shell, o Jornal Rodando foi o preferido, seguido dos cartazes.

Quando perguntados se aprendem, de alguma forma, com esses meios de comunicação, todos responderam que sim e apontaram os impressos como sendo os melhores para a retenção de informações na memória. Depoimentos sobre as melhores práticas e exemplos de comportamento profissional são os tipos de reportagens que mais atraem a atenção dos motoristas. Esses exemplos são constantemente utilizados nos treinamentos (DSS, Remen, DDS, etc.) e na conversa cotidiana entre supervisores e motoristas, como sendo objeto de destaque para se estimular diariamente o comportamento seguro.

Sobre o *Safety Day 2009*, o destaque dos motoristas foi o fato de que a Shell se preocupa em separar um dia somente para a discussão e o treinamento de aspectos de segurança no trabalho, o que foi apontado como positivo e marcante por todos os entrevistados.

Já sobre as campanhas corporativas de HSSE – o programa *Goal Zero* é muito bem aceito e visto como um incentivo a mais para se praticar segurança. Os motoristas também citaram o fato de que a campanha igualmente motiva um trabalho em equipe e um monitoramento constante, entre eles, sobre as questões de segurança, já que se um motorista errar, todos perderão a premiação.

Concluindo a pesquisa, constata-se que as campanhas realmente influenciam o estilo de vida e convidam o profissional a ter um comportamento ainda mais seguro. Também foi observado que esse estilo de vida influencia sua rotina pessoal e muitos citaram que repassam esses conceitos de segurança aos familiares, amigos e à sociedade em geral.

Enfim, a segurança no ambiente de trabalho dos motoristas da Shell é classificada como muito importante por todos eles e essa comunicação corporativa é vista como sendo clara e objetiva.

## 6. CONCLUSÃO

Nos últimos anos, diante de um ambiente de operação cada vez mais complexo como é a entrega de combustíveis pelo modal rodoviário no Brasil, a busca pela excelência em segurança se mostrou fundamental não só para garantir os níveis de produtividade desejados, mas também salvar vidas humanas.

O objetivo deste estudo era relacionar a comunicação corporativa interna com a redução dos acidentes rodoviários, e, além disso, verificar como uma política estruturada de comunicação trabalha na criação de uma cultura de segurança na mente dos funcionários e aumenta a identidade destes com a empresa.

No caso da Shell Brasil, a melhoria dos indicadores estatísticos veio ao mesmo tempo da implementação das principais campanhas corporativas internas e que a melhoria dos índices é diretamente proporcional ao investimento em cultura, comunicação e visão estratégica em segurança.

No gráfico abaixo temos o *Road Accident Rate* (RAR), que soma todos os acidentes do ano (leves, graves, médios) e divide pela Km total percorrida, multiplicada por 1.000.000. Isto nos dá um índice que, como podemos ver, se mantém na média de três acidentes por milhão de Km percorrido, valor aceitável visto a magnitude da operação. Em 2005 temos a implementação das “Políticas de HSSE” da companhia (Anexo 1) e implementação dos “*baby steps*”.

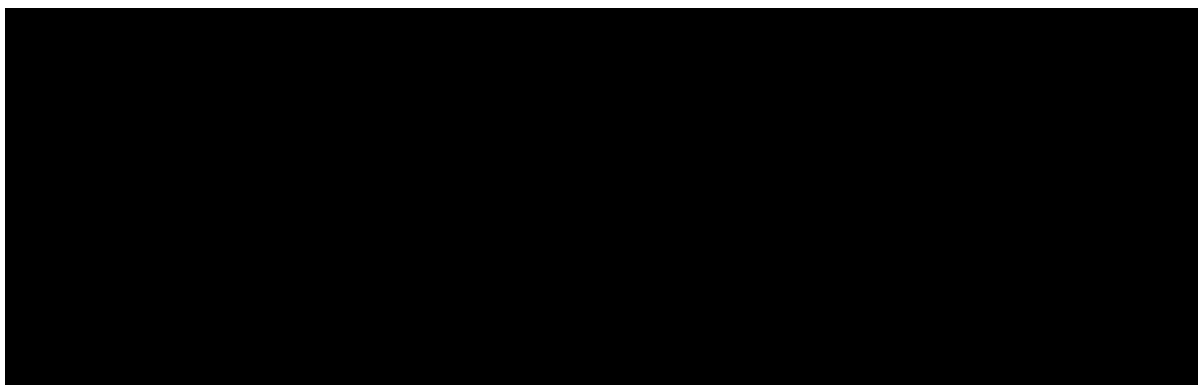


Gráfico 1 – RAR – Índice de Acidentes M/Km

Fonte: Gerência HSSE S&D Shell Brasil

Já neste próximo gráfico, podemos perceber como que os acidentes fatais caíram de 1998 até hoje. Isso é resultado da implantação do programa “Regras de Ouro” em 1997, do programa “*Road Safety*” em 1998 e iniciativas como o “*Safety Day*” e o “*Goal Zero*”, mais recentemente. E como podemos ver no ano de 2004, é possível transportar combustíveis pelas rodovias brasileiras sem ter fatalidades.

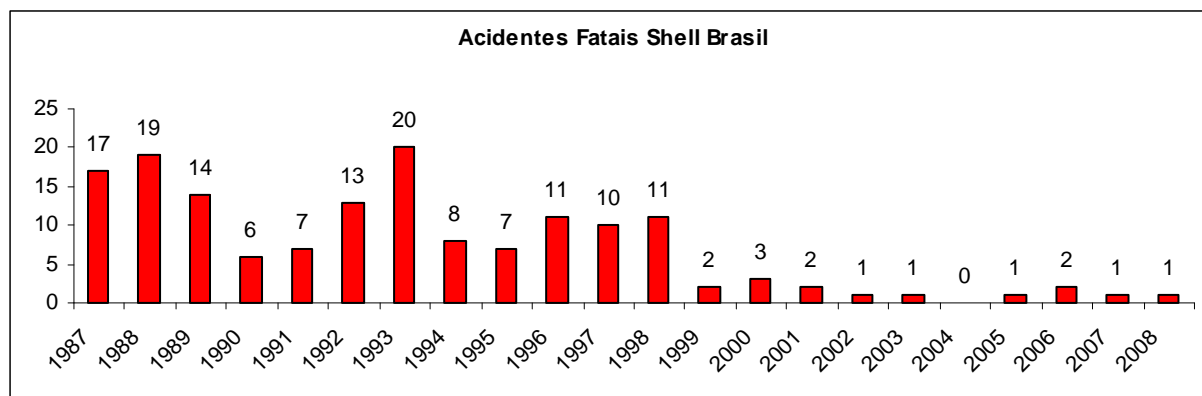


Gráfico 2 – Nº de Acidentes Fatais Shell Brasil

Fonte: Gerência HSSE S&amp;D Shell Brasil

Outro fator que contribuiu para a melhoria dos índices foi a terceirização do serviço de transportes para empresas contratadas ao invés de ser realizado pela própria Shell. Como vimos no histórico, ao passar suas operações de entregas de combustíveis para empresas especializadas em transporte de cargas perigosas, no ano de 2002, a *expertise* dessas empresas ajudou a elevar a excelência operacional, cabendo a Shell somente fornecer os parâmetros de segurança e fiscalizar a operação, o que ela fez através da comunicação organizacional e do *endomarketing*.

Através da pesquisa aplicada, se comprova que a organização da comunicação corporativa interna trabalha na criação de uma cultura de segurança na mente dos funcionários e aumenta a identidade destes com a empresa. Este comportamento voltado para o HSSE também é produtivo para a Companhia, visto que os motoristas bem conscientes do seu papel influenciam também a visão da marca Shell diante do cliente final, já que esse profissional se torna um formador de opinião importante na condução dos valores e filosofia da empresa.

Em vista dos fatos observados acima, concluímos então que iniciativas bem estruturadas de comunicação interna, bem como a convocação para perto da organização daqueles que estão na linha de frente da operação é fundamental para o alcance de um ambiente seguro de trabalho.

Ao se analisar o transporte de combustíveis da Shell Brasil pode-se inferir que quando a segurança faz parte do dia-a-dia da empresa e é comunicada de maneira adequada, alcança-se não somente a melhoria de resultados estatísticos, mas também a criação de uma cultura de segurança na mentalidade dos funcionários. Isso se mostra importante a partir do momento em que há o engajamento de se manter todos os envolvidos como “fiscais” de segurança, o que garante a produtividade para a organização e a melhoria da qualidade de vida dos funcionários.

Portanto, a partir deste estudo de caso, vê-se que através de uma política séria de segurança do trabalho, aliada a uma comunicação corporativa interna maciça e integrada, o efeito produzido é a redução de acidentes rodoviários e a manutenção de níveis aceitáveis de segurança no transporte de combustíveis.



## 7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

\_\_\_\_\_. **Energia responsável: Relatório de Sustentabilidade da Shell Brasil 2007/2008**. Rio de Janeiro, 2008. Disponível em < <http://www.shell.com.br/relatorio> > Acesso em 06 ago. 2009

\_\_\_\_\_. **Notícias Shell: Uma Publicação Shell World**. Revista periódica interna Nº 376. Rio de Janeiro, Julho/Outubro 2009.

\_\_\_\_\_. **Shell Brasil: Relatório de Sustentabilidade 2008**. Rio de Janeiro, 2009 Disponível em < <http://www.shell.com.br/relatorio> > Acesso em 06 ago. 2009.

ALBERTON, Anete. **Uma Metodologia para Auxiliar no Gerenciamento de Riscos e na Seleção de Alternativas de Investimento em Segurança**. Dissertação de Mestrado, UFSC, 1996. Disponível em: <[http://www.eps.ufsc.br/disserta96/anete/index/indx\\_ane.htm#index](http://www.eps.ufsc.br/disserta96/anete/index/indx_ane.htm#index)> Acesso em: 19 set. 2009

ARGYRIS, Chris; BARTOLOMÉ, Fernando; ROGERS, Carl R.. **Comunicação Eficaz na Empresa: Como melhorar o fluxo de informações para tomar decisões corretas**. 8ª Ed. Rio de Janeiro, Campus, 1999.

BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A.. **Administração: Construindo vantagem competitiva**. São Paulo, Atlas, 1998.

BEKIN, Saul Faingaus. **Conversando sobre Endomarketing**. São Paulo, Makron Books, 1995.

BITENCOURT, Celso Lima; QUELHAS, Osvaldo Luis Gonçalves. **Histórico da Evolução dos Conceitos de Segurança**. ENEGEP, Niterói, 1998. Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP1998\\_ART369.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP1998_ART369.pdf)> Acesso em: 19 set. 2009.

COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL ON LINE. *Contexto Comunicação e Pesquisa*. Disponível em < <http://www.comunicacaoempresarial.com.br> >. Acesso em: 29 ago. 2009

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: Análise, planejamento, implementação e controle**. 5ª Ed. São Paulo, Atlas, 1998

MINISTÉRIO DA PREVIDÊNCIA SOCIAL. **Saúde e Segurança Ocupacional**. Disponível em: < <http://www.previdenciasocial.gov.br/conteudoDinamico.php?id=39> > Acesso em: 19 set. 2009.

PINHEIRO, Carvalho Vinícius; ARRUDA, Geraldo Almir. **Segurança do Trabalho no Brasil**. In: Informe da Previdência Social. nº 10, Vol. 13, Outubro 2001.

PIEIDADE, Magno. **Exercício de aplicação do HSSE-MS no transporte rodoviário de combustíveis**. Shell Brasil, Gerência de Suprimentos e Distribuição. Versão 07, Set. 2009. Rio de Janeiro, 2009

ROUGHTON, James. *Safety Culture Plus*. Disponível em: <<http://emeetingplace.com/safetyblog/?p=275>>. Acesso em 19 set. 2009

SHELL BRASIL LTDA. Disponível em < <http://www.shell.com.br> > Acesso em: 20 nov. 2009

SOUZA, Liana E. Merladete; FOSSÁ, Maria I. Trevisan. **Comunicando com Relações Públicas: Uma proposta de comunicação estratégica para o fortalecimento do comprometimento organizacional.** UNIrevista, Rio Grande do Sul, vol. 1, nº 3, Julho 2006

TAVARES, Maurício. **Comunicação Empresarial e Planos de Comunicação: integrando teoria e prática.** 2ª Ed. São Paulo, Atlas, 2009.

## 8. ANEXOS

### ANEXO 1

#### **POLÍTICA DE HSSE DA SHELL BRASIL**

##### **Compromisso da Shell Brasil para Saúde, Segurança e Meio Ambiente – SSMA**

Nossa área de atuação é a comercialização e distribuição de derivados de petróleo, gás natural, produtos químicos, painéis solares, fabricação de lubrificantes, prestação de serviços e produção de óleo e gás natural no Brasil. No gerenciamento das nossas atividades, a Shell Brasil adota o Compromisso e a Política de Saúde, Segurança e Meio Ambiente do Grupo Shell, conforme declarado nos Princípios Gerais de Negócios da empresa.

##### **A Shell Brasil está comprometida a:**

- Preservar a integridade física das pessoas;
- Proteger o meio ambiente;
- Utilizar material e energia eficientemente no fornecimento dos nossos produtos e serviços;
- Publicar relatório sobre nossa atuação;
- Ser um líder na promoção do uso das melhores práticas em nossa indústria;
- Gerenciar as questões de SSMA como qualquer outro negócio estratégico;
- Promover uma cultura na qual os funcionários da Shell e contratados pratiquem esse comprometimento.

Dessa forma, a Shell Brasil visa obter um desempenho em SSMA do qual possamos nos orgulhar, a conquistar a confiança dos clientes, parceiros, acionistas e a sociedade em geral, a ser um bom vizinho e a contribuir para o desenvolvimento sustentável.

##### **Política de Saúde, Segurança, Meio Ambiente e Segurança do Patrimônio.**

##### **Em sua área de atuação, a Shell Brasil:**

- Tem uma abordagem sistemática para gerenciar SSMA, projetada para o cumprimento da lei e para atingir a melhoria contínua de desempenho;
- Estabelece metas para melhoria; mede, avalia e divulga o desempenho;
- Requer que suas contratadas gerenciem SSMA de acordo com essa política;
- Requer que as empresas associadas sob o nosso controle operacional apliquem esta política e usem sua influência para promovê-la entre as demais associações;
- Garante que SSMA e a segurança do patrimônio são de responsabilidade de todos os gerentes, equipes e indivíduos;
- Requer que todos interrompam qualquer trabalho, ou evitem o início do trabalho, quando os controles adequados dos riscos de SSMA não forem atendidos;
- Desenvolve suas atividades, produtos e serviços para evitar a ocorrência de incidentes que ameacem a saúde e a segurança dos funcionários, contratados e a comunidade.
- Está comprometida com a prevenção de poluição e com a minimização de resíduos, emissões, descargas e recuperação de áreas eventualmente impactadas;

- Estabelecem medidas para proteger o patrimônio, as informações, a integridade e a reputação para assegurar a continuidade de nossos negócios;
- Inclui o desempenho de SSMA na avaliação de todos os funcionários e recompensa-os de acordo.

**Shell Brasil Ltda.** Maio / 2005

**Vasco Dias**  
*Presidente*

*Fonte: Intranet Shell Brasil*

## ANEXO 2

### **POLÍTICA DE SEGURANÇA PARA TRANSPORTE RODOVIÁRIO**

*Distribuição - América Latina*

!



A gestão de segurança de transporte rodoviário é parte integrante da estratégia comercial de Distribuição da AL, além de uma atividade comercial crítica.

Assim, a segurança do transporte rodoviário é uma atividade da mais alta prioridade.

!

Nossa política de transporte rodoviário está firmemente baseada no princípio de buscar uma operação que seja inofensiva tanto para pessoas quanto para o meio ambiente, e inclui:

!

- ! Segurança do transporte rodoviário e contribuição para o desenvolvimento sustentável são responsabilidades fundamentais, que não podem ser delegadas.
- ! A segurança do transporte rodoviário é gerida por uma abordagem estruturada de modo a manter os riscos em níveis ALARP (*As Low As Reasonably Practicable*, ou tão baixos quanto razoavelmente praticáveis).
- ! A segurança do transporte rodoviário é colocada em prática conforme as diretrizes e prioridades estabelecidas pelo sistema de Gestão de HSSE para Distribuição na AL.
- ! As operações de transporte rodoviário são condizentes com as diretrizes e normas do Grupo Shell, Downstream e Global S&D, incluindo diretrizes referentes a álcool e drogas.
- ! Os equipamentos de Transporte Rodoviário são operados conforme os requisitos do Grupo, além de requisitos nacionais e de lei.
- ! O Transporte Rodoviário contratado adota política similar para suas operações.
- ! Perfis e exames médicos são realizados para garantir que os motoristas estejam aptos a dirigir, conforme as diretrizes do Grupo sobre adequação ao trabalho.
- ! Toda a equipe que administra as operações de distribuição está comprometida com o treinamento efetivo e o desenvolvimento de competência na segurança de transporte rodoviário e em direção defensiva.
- ! Gerentes de operação no país participam da revisão do Caso de HSSE de Transporte Rodoviário anualmente.
- ! O uso de radiotelefonos ou celulares somente é permitido conforme as regras estabelecidas pela política de Downstream para telefones móveis.
- ! O transporte de passageiros em cabines está restrito ao pessoal autorizado e à quantidade de assentos, conforme o modelo do caminhão.
- ! Motoristas e passageiros devem usar cintos de segurança.

!

**Evandro Gueiros**  
GM Distribution Latin America

*Fonte: Intranet Shell Brasil!*