

CELSO LUIS DE OLIVEIRA

FÁBIO DE TOLEDO PIZA

SISTEMA DE GESTÃO DE SST

A Teoria que a prática ensinou





Celso Luis de Oliveira

Engenheiro Eletricista e de Segurança do Trabalho, Conselheiro em Sistemas de Gestão, Consultor Técnico em Segurança e Saúde no Trabalho. Desenvolveu projetos de Qualidade, Produtividade, Reengenharia e SST, especialista em Sistemas de Gestão do Comportamento, Autor do livro **“A Prática da Qualidade da Segurança no Trabalho”**, Presidente da ABS – Agência Brasil de Segurança.



Fábio de Toledo Piza

Técnico de Segurança do Trabalho, atuando desde 1974, Jornalista, Conselheiro em Sistemas de Gestão, membro do Conselho Vitalício da Ordem do Mérito Prevencionista, Sócio Fundador e Diretor da ABS – Agência Brasil de Segurança, Ex-Editor da Revista CIPA, Diretor Técnico da EDISET Publicações e Eventos, editor das Revistas SEC, SAFE WORK, FIRE e SOLAR. Autor dos livros **Informações Básicas sobre Segurança e Saúde no Trabalho e Conhecendo e Eliminando Riscos no Trabalho.**

CONTEÚDO QUE ABORDAREMOS

- 1) Porque adotar um SGSST – Objetivos e resultados;
- 2) Certificar ou não o SGSST;
- 3) Organização de um SGSST – Diagnóstico Situacional;
- 4) Implantação:
 - Política
 - a) Planejamento da segurança e saúde no trabalho.
 - b) Estrutura da Gestão.
 - c) Controle operacional e práticas de gestão.
 - d) Medição, Monitoramento e Avaliação do desempenho
 - e) Resultados.
- 5) Implementação do SGSST;
- 6) Avaliação e reconhecimento do SGSST;
- 7) Dúvidas mais comuns.

PORQUE ADOTAR UM SGSST – OBJETIVOS E RESULTADOS

A segurança faz parte do “negócio” da empresa.

Vantagens

- Centralização do gerenciamento das atividades,
- Mensuração do desempenho,
- Acompanhamento e redução de custos,
- Rastreamento da conformidade legal e,
- Gerenciamento e prevenção dos riscos,
 - assegurar ambientes seguros e saudáveis a todos.

Vantagens adicionais

- Melhoria de imagem,
- Diferencial competitivo,
- Redução de passivos trabalhistas e
- Habilidades para atingir os objetivos estratégicos.

DICA DE GESTÃO

Uma linda jovem foi passear com o seu namorado, quando ouviram uns empregados de uma obra gritar:

- Ô babaca, não vá passear, leva para um lugar escuro e transa com ela!

O rapaz, muito envergonhado, segue o seu caminho com a namorada e passam por um parque onde estão vários aposentados sentados, que ao vê-los começam a sugerir ao rapaz:

- De mãozinha dada com a gatinha? Você devia é levá-la para um motel, ô fresquinho!

O rapaz, cada vez mais envergonhado, decidiu levar a namorada para casa.

- Então até amanhã, meu amor!

A garota responde-lhe: - Até amanhã? Até nunca mais, seu surdo!

Conclusão

Escuta e põe em prática os conselhos dos consultores externos, pois são pessoas com experiência. Se não o fizer, sua imagem de gestor ficará seriamente comprometida.

CERTIFICAR OU NÃO O SGSST

Sistemas de Gestão

- Desenvolvimento baseado em modelos/diretrizes implantadas por diversas organizações
- Bons resultados com o passar do tempo
- Tornaram-se referência de boas práticas.

No princípio, apresentavam foco no processo de certificação e não na melhoria efetiva dos ambientes de trabalho, o que levou a resultados não satisfatórios e a excesso de burocracia.

Atualmente, têm visão mais preventiva, dispensando grande importância aos padrões de gerenciamento de SST, considerando-o um dos aspectos chaves das atividades empresariais.

CERTIFICAR OU NÃO O SGSST

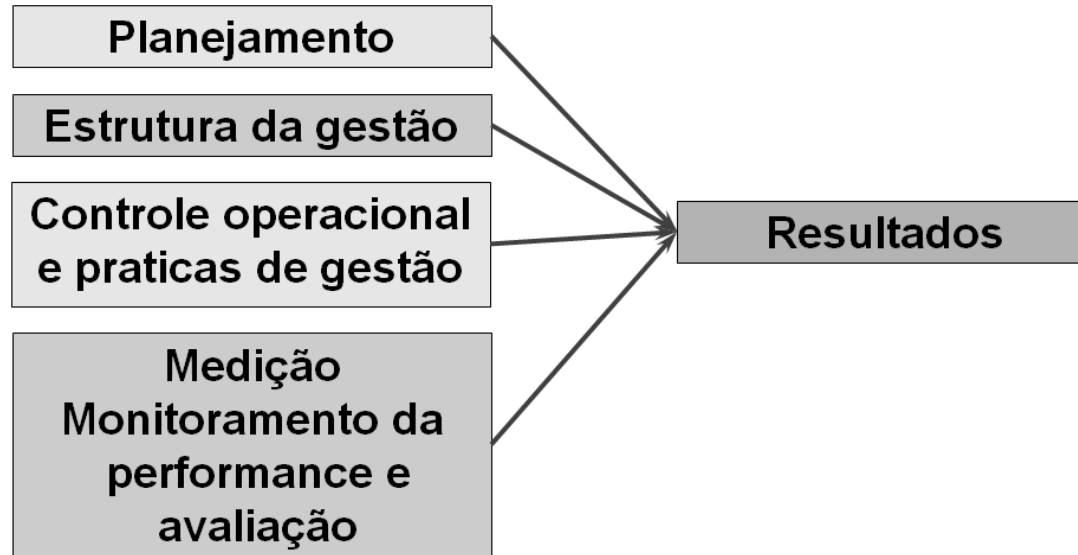
Certificação

A certificação dos Sistemas de Gestão atesta a conformidade do modelo de gestão em relação a requisitos normativos.

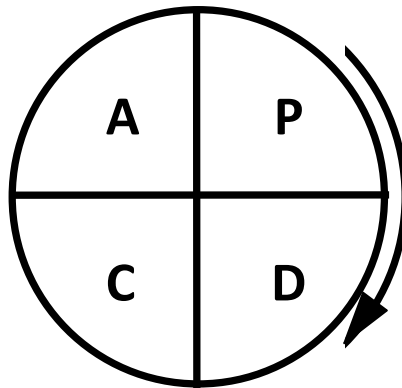
Inicialmente - necessidade de apresentar certificação de sistemas de gestão para viabilizar relações comerciais.

Atualmente - Tornou-se imprescindível para a avaliação da conformidade às exigências, principalmente, em questões como: a saúde, a segurança ou o meio ambiente.

COMPOSIÇÃO DO SGSST



MELHORIA CONTÍNUA - PDCA



Política	
P	Planejamento
D	Estrutura de Gestão
C	Controle operacional
	Medição/Controle
A	Resultados

Celso Luis de Oliveira
celso@abs.org.br

Fábio de Toledo Piza
fabio@abs.org.br

ORGANIZAÇÃO DE UM SGSST – DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

Diagnóstico Situacional (DS) é a descrição minuciosa de algo, de uma combinação ou ainda concorrência de acontecimentos ou circunstâncias, num dado momento ou conjuntura, realizada por um examinador.

É a primeira providência que deve ser tomada, com o objetivo de identificar em que condição se encontra a empresa ou empreendimento, onde se pretende por em prática um Sistema de Gestão.

O DS deve definir com clareza as ações implantadas relativas à segurança e saúde no trabalho no empreendimento. Para tanto, ele se baseia nos principais requisitos técnicos e legais necessários, para que se atendam minimamente os objetivos propostos pelo sistema que será implantado.

É sempre bom lembrar que essas verificações identificam a eficiência da ferramenta. A eficácia deverá ser avaliada em um segundo momento. Isso ocorre para que se dinamize o processo. Posteriormente, definem-se prioridades e, a partir daí, analisa-se a eficácia do requisito em questão.

O DS é uma excelente forma de verificação dos desvios acidentais do planejamento das partes de um sistema e não só do todo. Quando uma auditoria identifica uma não conformidade, ou mesmo no caso de um incidente técnico, recomenda-se diagnosticar o processo avaliado com o intuito de poder prescrever o tratamento mais indicado, para erradicar a patologia identificada. Diferente de uma investigação de incidentes o diagnóstico analisa as circunstâncias de implantação e implementação de uma ação e/ou ferramenta de prevenção. Com isso, consegue-se corrigir os desvios do sistema que serão identificados. Tome-se como exemplo o diagnóstico de um procedimento que tenha sido descumprido. O DS identificará com maior precisão onde e porque houve o desvio.

O DS, por ser uma análise, pode ser conduzido utilizando-se listas de verificação, fluxogramas de processo, entrevistas, inspeção direta, medição passada e presente, resultados de auditorias anteriores ou de outras análises. É imprescindível que os resultados sejam documentados, para que sirvam de material para treinamento e reciclagem de gestores e dos trabalhadores.

O DS deve sempre ser divulgado. A divulgação deverá ser em efeito cascata, considerando-se o público alvo. Os primeiros a receberem a análise do DS devem ser os gestores (Comitê de Segurança). Em seguida, a média chefia e na próxima etapa os trabalhadores. Para esse terceiro grupo poderão ser usados: preleções ou os Diálogos de Segurança, diários ou semanais.

DICA DE GESTÃO

Um réu, condenado à prisão perpétua por assassinato em primeiro grau, consegue fugir ao fim de 25 anos na prisão. Entra numa casa, onde dorme um jovem casal.

O assassino amarra o homem a uma cadeira e a mulher na cama.

A seguir, encosta o seu rosto ao peito da mulher levanta-se e sai do quarto. Imediatamente. Arrastando a cadeira, o marido aproxima-se da esposa e lhe diz:

- Meu amor, este homem não vê uma mulher há anos. Eu o vi beijando teu peito, e quero te pedir que cooperes com ele: faça tudo o que ele te pedir.

Se ele quiser fazer sexo selvagem contigo, faça e finja que gosta. Por favor. As nossas vidas dependem disso! Seja forte, minha linda, eu te amo.

A jovem esposa diz ao marido:

- Querido, ele não me beijou o peito. Ele me disse no ouvido que gostou muito de você, e perguntou se guardamos vaselina no banheiro.

Seja forte, meu lindo, eu também te amo muito.

Conclusão:

Não estar verdadeiramente informado pode trazer sérios inconvenientes. A exata informação atualizada é fundamental para ter sucesso num eventual ataque de competência desleal e assim evitar surpresas desagradáveis.

POLÍTICA

- É o primeiro passo.
- Um dos mais importantes para implantação do SG.
- Obter/demonstrar comprometimento da direção.
- Base para o desenvolvimento do SG.
- E, principalmente: referência para tomada de decisão, devendo satisfazer todos tópicos da política.

Política - ciência do governo, o modo de haver-se, em assuntos particulares, a fim de obter o que se deseja.

Política de Gestão - arte ou ciência da organização, direção ou administração, o modo de obter o que se deseja do sistema de gestão.

Política consiste em um conjunto de regras ou enunciados, que orientam a tomada de decisões. Estabelece os princípios de ação para a organização e o nível de responsabilidade e desempenho requerido de uma organização.

De acordo com as normas, a empresa deve implementar uma política de segurança e saúde no trabalho que claramente estabeleça os objetivos gerais e o comprometimento, com a melhoria do desempenho em segurança e saúde no trabalho. Por meio da implantação dessa política, define-se o direcionamento para a empresa e as diretrizes de atuação em relação à segurança e saúde no trabalho. A gestão do sistema será desenvolvida em conformidade com a política estabelecida.

A política de segurança e saúde define as linhas de conduta a serem observadas por pessoas e setores da empresa, observando as metas que devem ser alcançadas. Cada um, entre pessoas e setores, deve conhecer e entender o que lhe cabe cumprir, na política de segurança e saúde.

A Política deve ser clara e objetiva.

Deve ser compreendida para que possa ser cumprida.

Deve-se comunicar a Política, bem como fazer entender a todos que trabalham na organização, ou que atuam em seu nome sobre a importância em atender aos seus requisitos.

O importante é que cada colaborador compreenda o que deve fazer em suas atividades, para atender os quesitos da política.

Exemplo – A Qualidade e a copeira.

Critérios para uma política

Uma política para ser eficaz, deve ser desenvolvida com base em critérios analisados por várias normas e diretrizes de sistema de gestão. Entre esses critérios, os principais são:

- 1) Ser escrita, ser clara e apropriada às atividades da organização;
- 2) Ser comunicada e entendida por toda a organização;
- 3) Proporcionar estrutura para estabelecimento de objetivos e metas;
- 4) Incluir o comprometimento para melhoria contínua;
- 5) Ter comprometimento em cumprir com a legislação e regulamentos em vigor, os programas voluntários, a negociação de acordos coletivos e outras prescrições que apoiem a organização;

- 6) Desenvolver análises críticas e revisões periódicas para manutenção de sua adequação;
- 7) Devem ser estabelecidas como resultados de discussões e consultas aos níveis múltiplos de toda a organização, incluídas as consultas com representantes dos empregados.

Além desses critérios, existem algumas condições básicas a serem consideradas:

- a) Enfatizar o negócio;
- b) Orientar as pessoas para o sentido fundamental de seus esforços;
- c) Estabelecer parâmetros para a tomada de decisão.

DICA DE GESTÃO

Um fazendeiro resolve colher algumas frutas em sua propriedade, pega um balde vazio e segue rumo às árvores frutíferas.

No caminho ao passar por uma lagoa, ouve vozes femininas que provavelmente invadiram suas terras.

Ao se aproximar lentamente, observa várias belas garotas nuas se banhando na lagoa, quando elas percebem a sua presença, nadam até a parte mais profunda da lagoa e gritam:

- Nós não vamos sair daqui enquanto você não deixar de nos espiar e for embora.

O fazendeiro responde:

- Eu não vim aqui para espiar vocês, eu só vim alimentar os jacarés!

Conclusão:

A criatividade é o que faz a diferença na hora de atingirmos nossos objetivos mais rapidamente.

IMPLANTAÇÃO PLANEJAMENTO DE SST

O Planejamento da Segurança e Saúde do Trabalho é o primeiro elemento de um sistema de gestão, equivalendo, como o nome já diz, ao “P” do PDCA. Este elemento é composto por 8 (oito) critérios, a saber:

- a) Aderência à legislação;
- b) Gestão de riscos;
- c) Objetivos e metas;
- d) Gerenciamento de mudanças;
- e) Preparação e resposta a emergências;
- f) Segurança na aquisição de bens e produtos;
- g) Segurança com contratados; e
- h) Análise crítica.

IMPLANTAÇÃO ESTRUTURA DA GESTÃO

O “D”, desenvolver ou executar, do PDCA é caracterizado por este elemento, que é composto por 6 (seis) critérios:

- a) Envolvimento dos trabalhadores, comunidade e representantes;
- b) Definição de Responsabilidades;
- c) Competências, treinamentos e outras ações;
- d) Documentação – emissão e controle;
- e) Comunicação;
- f) Auditorias.

CONTROLE OPERACIONAL E PRÁTICAS DE GESTÃO

- a) Práticas de gestão
- b) Meios de controle
- c) Procedimentos de gestão
- d) Aplicação contínua dos procedimentos, e
- e) Gestão das consequências
- f) Análise de Gravidade
- g) Consequências para as pessoas.

CONTROLE OPERACIONAL E PRÁTICAS DE GESTÃO

a) Práticas de Gestão

O critério “práticas de gestão” é muito amplo, envolve todas as práticas desenvolvidas para a melhora do desempenho em SST. A criatividade dos profissionais de segurança e saúde é muito grande e pode ser observada em diversas práticas bem sucedidas, com as quais seria possível escrever um livro sobre o assunto. Por isso, apresentamos apenas 5 (cinco) que são de grande importância para SST, a saber:

- a) Liderança,
- b) Trabalho em Equipe,
- c) Análise Preliminar de Riscos (APR),
- d) Percepção de Riscos e
- e) Gestão do Comportamento.

MEIOS DE CONTROLE PARA SITUAÇÕES CRÍTICAS

C

Atividades críticas são aquelas com considerável potencial de perdas, principalmente humanas.

Encontram-se várias condições nos processos e sistemas que são classificadas como críticas. Elas afetam a organização em seu desenvolvimento, paralisando suas atividades e/ou interrompendo partes de um processo, provocando sempre perda, ou seja, prejuízos. Por esse motivo recomenda-se que o controle de uma atividade crítica jamais se baseie em apenas um sistema de prevenção ou apenas uma proteção. É preciso criar um conjunto de ações que, na limitação de um, a atividade crítica possa ser controlada por um segundo ou terceiro método, processo, sistema ou equipamentos.

O controle é o resultado da prevenção somada à proteção. A prevenção tem o objetivo de diminuir a possibilidade de ocorrência de um incidente. A proteção, limitada e dependente da ação humana, age somente quando a prevenção não evita a ocorrência, para que não ocorra uma lesão, ou que ela seja o menos grave possível.

DICA DE GESTÃO

Na África, todas as manhãs, o veado acorda sabendo que deverá conseguir correr mais do que o leão, se quiser se manter vivo.

Todas as manhãs o leão acorda sabendo que deverá correr mais do que o veado, se não quiser morrer de fome.

Conclusão:

Não faz diferença se você é veado ou leão, quando o sol nasce, você tem que começar correr.

PROCEDIMENTOS DE GESTÃO

C

Procedimento é uma forma especificada de executar uma atividade ou um processo, é a orientação sobre o que fazer e quando fazer, sequência de etapas que devem ser executadas. O significado encontrado no dicionário é conduta, comportamento ou maneira de agir. Procedimentos devem ser escritos, guardados e controlados como todos os demais documentos.

É interessante observar os conceitos de gestão e de segurança do trabalho.

- **Gestão** é um conjunto de ações e procedimentos administrativos, envolvendo o planejamento, análise e controle de atividades de uma empresa.
- **Segurança do Trabalho** é um conjunto de normas e procedimentos adotados, para garantir a integridade física e a capacidade de trabalho dos trabalhadores e o patrimônio. Ambos têm em sua base os procedimentos.

CONTINUIDADE DOS PROCEDIMENTOS

É a garantia de observação contínua dos procedimentos, isto é, garantia de que os procedimentos estão em contínua atenção e uso, destacando como são reciclados, mantidos, atualizados, atendidos, divulgados, etc.

Para esse fim, nada melhor que começar com a adaptação de um texto antigo, muito utilizado no sistema de gestão da qualidade. O texto foi adaptado ao assunto procedimentos, no sistema de gestão de segurança e saúde no trabalho.

ERA UMA VEZ...

... quatro trabalhadores que se chamavam “Todomundo”, “Alguém”, “Qualquerum” e “Ninguém”.

Os trabalhos deveriam ser executados com SEGURANÇA, e, “Todomundo” acreditava que “Alguém” iria seguir o procedimento.

“Qualquerum” poderia segui-lo, mas “Ninguém” o seguiu.

“Alguém” ficou aborrecido com isso, porque entendia que esse assunto era responsabilidade de “Todomundo”.

“Todomundo” pensou que “Qualquerum” poderia segui-lo, mas “Ninguém” imaginou que “Todomundo” não o seguiria.

Final da estória: “Todomundo” culpou “Alguém”, quando “Ninguém” fez o que “Qualquerum” poderia ter feito, e ocorreu um acidente!

GERENCIAMENTO DE CONSEQUÊNCIAS

Todo sistema de gestão deve ter uma política para avaliar e tratar as ações específicas, negativas ou positivas, relacionadas à SST. Devem ser adotadas ações comportamentais, para salvaguardar a segurança e a saúde dos colaboradores.

É fundamental avaliar a accountability, ou seja, responsabilidade avaliada, que envolve: responsabilidade, imputabilidade, obrigações e prestação de contas.

GERENCIAMENTO DE CONSEQUÊNCIAS

No dia a dia, das empresas é possível observar trabalhadores não respeitando as normas de segurança, enquanto a grande maioria respeita. Alguns desses trabalhadores, quando questionados sobre seu comportamento, não se mostram preocupados ou interessados.

Para reverter esse quadro, deve-se estabelecer uma política de consequências e colocá-la em prática. Essa política deve ajudar os trabalhadores a assumirem a responsabilidade por suas ações e por suas consequências. Deve ser clara sobre o que se espera dos trabalhadores em relação à segurança e saúde no trabalho, ou seja, o papel de cada um. Deve, também, ser do conhecimento de todos.

O conhecimento da modelagem de consequências possibilita aos trabalhadores a escolha do seu comportamento. Eles podem mudar a sua forma de agir, tentar mudar sem conseguir, ou ainda, ignorar as expectativas de mudança e sofrer as consequências.

GERENCIAMENTO DE CONSEQUÊNCIAS

Quando se fala sobre consequências é necessário descrever os tipos, que podem ser naturais ou de sistema. As consequências naturais são aquelas que ocorrem como resultados das ações, dos comportamentos assumidos, podendo ser boas ou ruins. As consequências de sistema são aquelas referentes ao gerenciamento, ou seja, “castigo” ou “recompensa” organizacional, que podem ou não ocorrer como resultado das ações.

As consequências de sistema podem ser conforme a situação: gratificação, reconhecimento, redirecionamento e, em último caso, medidas punitivas.

ANÁLISE DE GRAVIDADE

Quando se trata com o controle operacional é muito importante e eficaz a análise comparativa do que “aconteceu” e do que “poderia ter acontecido”. Verificando o potencial de gravidade do acontecimento.

Mas, não para por aí, deve ser verificado, solidamente, qual as lições aprendidas com o evento e, principalmente, como evitar uma nova ocorrência tanto no mesmo local como em outras áreas ou até mesmo unidades.

MONITORAMENTO, MEDIÇÃO E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Para a medição e avaliação dos diversos meios de controle de um sistema de gestão de Segurança e Saúde no Trabalho é necessário descrever como é medida, monitorada e conduzida a avaliação de desempenho periódica, incluindo as ações corretivas e preventivas, sua gestão e indicando os 5 (cinco) critérios, a saber:

- a) Adoção de indicadores reativos, proativos, qualitativos ou quantitativos (Indicadores de Desempenho);
- b) Investigação e análise de acidentes, incidentes, doenças, queixas e não conformidades (Investigação de Agravos);
- c) Monitoramento ambiental, biológico e ergonômico;
- d) Acompanhamento de objetivos e metas;
- e) Reabilitação de acidentados; e
- f) Avaliação ergonômica.

DICA DE GESTÃO

Um padre está dirigindo por uma estrada quando um vê uma freira em pé, no acostamento. Ele para e oferece carona. A freira aceita. Ela entra no carro, cruza as pernas revelando suas lindas pernas. O padre se descontrola e quase bate com o carro. Depois de conseguir controlar o carro e evitar acidente, ele não resiste e coloca a mão na perna da freira. A freira olha para ele e diz:

- Padre, lembre-se do Salmo 129! O padre, sem graça, se desculpa:
- Desculpe Irmã, a carne é fraca... E tira a mão da perna da freira.

Mais uma vez a freira diz:

- Padre, lembre-se do Salmo 129!

Chegando ao seu destino a freira agradece e, com um sorriso enigmático, desce do carro e entra no convento. Assim que chega à igreja o padre corre para as Escrituras para ler o Salmo 129, que diz:

"Vá em frente, persista, mais acima encontrarás a glória do paraíso".

Conclusão:

Se você não está bem informado sobre o seu trabalho, pode perder excelentes oportunidades.

RESULTADOS

Se os resultados são bons, deve-se dar continuidade às estratégias vigentes, se são ruins ou inadequados, é necessária uma mudança de rumo.

Não esquecer que os resultados devem englobar tanto colaboradores próprios como os contratados. Este elemento tem diversos critérios, mas pode ser adaptado às características de cada empresa. É composto pelos 8 (oito) critérios seguintes:

- a) Monitoramento (agentes ambientais, médicos e ergonomia);
- b) Taxas de frequência e gravidade;
- c) Acidentes de trajeto;
- d) Fatalidades;
- e) Estatísticas médicas reativas e proativas;
- f) Estatísticas de incidentes ou quase acidentes;
- g) Indicadores proativos;
- h) FAP.

“Se você faz o que sempre fez, irá obter o que sempre ganhou!”

W. Edwards Deming

O indicador proativo protege o SGSST quanto à probabilidade de ocorrência de acidentes. O indicador reativo só informa ao SGSST o que já ocorreu.

DICA DE GESTÃO

Um homem está entrando no chuveiro enquanto sua mulher acaba de sair e está se enxugando. A campainha da porta toca. Depois de alguns segundos de discussão para ver quem iria atender a porta a mulher desiste, se enrola na toalha e desce as escadas. Quando ela abre a porta, vê o vizinho Nestor em pé na soleira. Antes que ela possa dizer qualquer coisa, Nestor diz:

- Eu lhe dou 3.000 reais se você deixar cair esta toalha!

Depois de pensar por alguns segundos, a mulher deixa a toalha cair e fica nua. Nestor então entrega a ela os 3.000 reais prometidos e vai embora. Confusa, mas excitada com sua sorte, a mulher se enrola de novo na toalha e volta para o quarto. Quando ela entra no quarto, o marido grita do chuveiro:

- Quem era?
- Era o Nestor, o vizinho da casa ao lado, diz ela.
- Ótimo! Ele lhe deu os 3.000 reais que ele estava me devendo?

Conclusão:

Se você compartilha informações a tempo, pode prevenir exposições desnecessárias.

Telefones para contato, reclamações e sugestões:



Celso – (11) 9.9497-5742



Fábio – (11) 9.9497-5841

FIM???

ABS – (11) 2157-9238

EDISSET – (11) 5594-8063