

FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS DE
SERGIPE - FANESE
NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO E EXTENSÃO - NPGE
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO "LATO SENSU"
ESPECIALIZAÇÃO EM SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADA

PAULO CÉSAR ANDRADE GAMA

*FUNDAMENTOS E ALTERNATIVAS PARA OS SISTEMAS
DE GESTÃO DE SAÚDE E SEGURANÇA NO TRABALHO*

Aracaju – SE

2009

PAULO CÉSAR ANDRADE GAMA

FUNDAMENTOS E ALTERNATIVAS PARA OS SISTEMAS DE GESTÃO DE SAÚDE E SEGURANÇA NO TRABALHO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Núcleo de Pós-Graduação e Extensão – NPGE, da Faculdade de Administração de Negócios de Sergipe – FANESE, como requisito para a obtenção do título de Especialista em Sistema de Gestão Integrada

Nome completo do Avaliador

Nome completo do Coordenador de Curso

Paulo César Andrade Gama

Aprovado (a) com média: _____

Aracaju (SE), ____ de _____ de 2009.

RESUMO

Esta pesquisa apresenta como título, Fundamentos e Alternativas para os Sistemas de Gestão de Saúde e Segurança no Trabalho. No qual apresenta e discute os fatores organizacionais críticos que devem ser contemplados a fim de conceber, implementar e manter um sistema de gestão da segurança e saúde no trabalho (SGSST) que seja consistente o suficiente para promover a melhoria no desempenho da segurança e saúde no trabalho (SST). Com base neste assunto, a fundamentação teórica apóia os conceitos de sistemas de gestão, os limites para implantação de um sistema de gestão em SST. Em um mundo globalizado e cada vez mais competitivo, é crescente o número de organizações que implementam diferentes sistemas de gestão para atender aos objetivos específicos relacionados com as exigências do mercado consumidor, como ISO 9001 para a gestão da qualidade, ISO 14001 para gestão ambiental, OHSAS 18001 para a gestão da saúde e segurança ocupacional e NBR 14900 para a gestão da análise de perigos e pontos críticos de controle. A implementação destes diferentes sistemas é cada vez mais crescente pelas organizações, e esta é a principal justificativa para este artigo, que trata de uma revisão bibliográfica sobre o tema, desde a construção do conceito de sistemas de gestão até a identificação das potenciais vantagens de uma integração.

Palavras-chave: Gestão, Sistemas de Gestão, Saúde e Segurança no Trabalho

ABSTRACT

This research presents the title, Fundamentals and Alternative Management Systems for the Health and Safety. Which presents and discusses the critical organizational factors that must be addressed in order to develop, implement and maintain a safety management system and occupational health (SGSST) is consistent enough to improve the performance of health and safety work (OSH). Based on this subject, the theoretical foundation supports the concepts of management systems, the limits for implementation of a management system on OSH. In a world increasingly globalized and competitive, an increasing number of organizations that implement different management systems to meet specific objectives related to the requirements of the consumer market, such as ISO 9001 for quality management, ISO 14001 for environmental management, OHSAS 18001 for the management of occupational health and safety and NBR 14900 for the management of hazard analysis and critical control points. The implementation of these systems is increasingly growing organizations, and this is the main reason for this article, which deals with a literature review on the subject, since the construction of the concept of management systems to identify the potential benefits of a integration.

Key words: Management, Systems Management, Health and Safety at Work

SUMÁRIO

RESUMO	03
ABSTRACT	04
1 INTRODUÇÃO	06
2 SISTEMAS DE GESTÃO	08
2.1 Gestão Ambiental	10
2.2 Sistemas de Gestão Integrada	13
2.3 Sistema de Gestão de Saúde e Segurança no Trabalho	16
3 DESAFIOS NA IMPLANTAÇÃO DO SGSST	18
4 ELEMNTOS DO SGSST E SUA IMPLANTAÇÃO	24
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	33
REFERÊNCIAS	36

1 INTRODUÇÃO

O mundo atual atravessa uma fase de profundas transformações, com mudanças substanciais no panorama social, político e econômico. A globalização tem sido um dos impulsionadores desse processo de mudança. Os países, através de mecanismos de defesa de seus interesses, têm buscado, junto à comunidade empresarial interna, o fortalecimento de sua economia, abrangendo, por consequência, tais aspectos.

A livre concorrência do mercado mundial tem conduzido as empresas a voltar sua atenção para novas questões, de acordo com Fonseca (2004), a partir do início da década de 80, começou a ficar evidente que as crescentes exigências do mercado, os aspectos custo e qualidade, aliadas a uma maior consciência ecológica, geraram um novo conceito de qualidade, holística e orientada, também, para a qualidade de vida.

Neste ambiente, o mercado passou a exigir que os produtos e serviços trouxessem consigo o comprometimento das empresas responsáveis pelos mesmos em atender aos padrões das normas internacionais de qualidade, sustentabilidade ambiental e proteção à integridade física e saúde de seus trabalhadores. Assim, o gerenciamento das questões ambientais e de saúde e segurança do trabalho, com foco na prevenção de acidentes e no tratamento dos problemas potenciais, passaram a ser o gerenciamento da própria viabilidade e sobrevivência do empreendimento.

Outro fator que influencia incisivamente nesta questão é a atuação dos órgãos normativos e fiscalizadores, nas esferas municipal, estadual e federal. Para os dois aspectos – proteção ao meio ambiente e saúde e segurança do trabalho – tais órgãos determinam, sob pena de aplicação de multas e sanções, que as empresas tenham uma atitude que também contribua para a adequada gestão dos problemas. Tal argumento é confirmado por Frysinger (2001), ao afirmar que as questões relativas ao meio ambiente, saúde e segurança do trabalho são encaradas de forma diferente da maioria dos outros processos relacionados aos negócios da empresa por duas razões: são associadas a regulamentos legais, podendo resultar em sanções financeiras caso as normas não sejam cumpridas e,

simultaneamente, são consideradas como uma operação “extra” que não agregam valor ao produto da empresa.

Segundo Fornasari Filho e Coelho (2002), há que se ressaltar também, além do arcabouço legal e normativo que rege tais assuntos, o fato de haver a tendência dos órgãos governamentais tornarem obrigatória, por meio de diplomas legais, a aplicação de dispositivos até o momento considerado como voluntários, como as auditorias, rotulagens e certificações.

Neste cenário, uma ferramenta que pode ser útil para o direcionamento e solução de diversos tipos de problemas é a implementação dos denominados sistemas de gestão.

Segundo Viterbo Júnior (1998, p. 15): “Os objetivos básicos do sistema de gestão são o de aumentar constantemente o valor percebido pelo cliente nos produtos ou serviços oferecidos, o sucesso no segmento de mercado ocupado (através da melhoria contínua dos resultados operacionais), a satisfação dos funcionários com a organização e da própria sociedade com a contribuição social da empresa e o respeito ao meio ambiente”.

Uma das razões pelo qual as normas NBR ISO 14.001:1996 e OHSAS 18001:1999 é que estas, foram desenvolvidas de modo a permitir a integração, ou seja, trazem os requisitos específicos para os seus propósitos sem apresentar requisitos conflitantes com os propósitos de outras normas, o que poderia resultar em um entrave para sua aceitação e disseminação (Maffei, 2001).

A possibilidade de que, ao se utilizar requisitos já implantados e alguns conceitos já conhecidos pelas organizações sobre um sistema de gestão, provavelmente a implantação de um novo sistema de gestão se tornaria menos traumática e mais ágil. Por isso, uma revisão bibliográfica sobre este tema pode ajudar as organizações a entender e analisar as potenciais vantagens de implementar um sistema de gestão.

Neste contexto, o presente trabalho tem por objetivo verificar fundamentos e alternativas quanto à implantação de Sistemas de Gestão de Saúde e Segurança no Trabalho.

2 SISTEMA DE GESTÃO

De acordo com Cardella (1999) apud Araújo (2002), gestão é o ato de coordenar esforços de pessoas para atingir os objetivos da organização. A gestão eficiente e eficaz é realizada de modo que as necessidades e os objetivos das pessoas sejam consistentes e complementares aos objetivos da organização a que estão vinculadas. O sistema de gestão pode ser definido como um conjunto de instrumentos relacionados e atuantes entre si, e interdependentes de que uma organização faz uso para planejar, operar e controlar suas atividades com o intuito de alcançar seus objetivos.

Segundo Frosini e Carvalho (1995), um sistema de gestão é conceituado como o conjunto de pessoal, recursos e procedimentos, dentro de qualquer nível de complexidade, cujos componentes associados interagem de uma maneira organizada para realizar uma tarefa específica e atingem ou mantêm um dado resultado.

Já Chiavenato (2000) conceitua sistema como sendo “um conjunto de elementos interdependentes, cujo resultado final é maior do que a soma dos resultados que esses elementos teriam caso operassem de maneira isolada”.

A gestão da qualidade é o que as organizações praticam para assegurar que seus procedimentos estejam em conformidade com as exigências dos clientes. Observar com distanciamento seus processos cria uma perspectiva que fará com que seus processos internos se tornem mais fáceis de gerir, medir e aperfeiçoar. É a primeira etapa na jornada para o aperfeiçoamento contínuo da empresa. Assumindo o controle dos seus processos. Um Sistema de Gestão de Qualidade implementado e documentado permite-lhe controlar seus diferentes processos internos, conforme definidos em seu escopo:

- Você aumentará sua eficiência e diminuirá o risco não cumprir seus compromissos com o cliente;
- Você terá uma base a partir da qual poderá gradualmente aperfeiçoar seus processos internos e fortalecer a capacidade de sua organização de cumprir seus objetivos estratégicos;

- Você poderá avaliar seu sistema de gestão de acordo com diferentes normas internacionais e industriais através da certificação independente por terceiros.

Para que se alcancem os objetivos desejados com Implantação de um Sistema de Gestão da Qualidade (de aumentar constantemente o valor percebido pelo cliente nos produtos ou serviços oferecidos, o sucesso no segmento de mercado ocupado, a satisfação dos funcionários com a organização e da própria sociedade com a contribuição social da empresa e o respeito ao meio ambiente), é importante a adoção de um método de análise e solução de problemas, para estabelecer um controle de cada ação.

A maioria dos métodos utilizados está baseada no método PDCA – Plan, Do, Check, Act, que constitui-se em um referencial teórico básico para diversos sistemas de gestão. Abaixo está a sistemática de aplicação do método, onde cada uma das partes do método traz o seguinte conceito:

- Plan (Planejar): estabelecer os objetivos e processos necessários para fornecer resultados de acordo com os requisitos do cliente e políticas da organização;
- Do (Fazer): Implementar os processos;
- Check (checar): monitorar e medir processos e produtos em relação às políticas, aos objetivos e aos requisitos para o produto e relatar os resultados;
- Act (agir): executar ações para promover continuamente a melhoria do desempenho do processo.

O ciclo PDCA dá todo o suporte para que as empresas procurem sempre fornecer os melhores serviços e procurem superar as expectativas dos seus clientes. Para isto, é importante que sejam sistemáticas e principalmente que tenham todos os seus processos bem planejados e estruturados, pois estes contribuem diretamente no que diz respeito à melhoria da qualidade e da gestão da qualidade da organização.

2.1 Gestão Ambiental

O conceito de Sistema de Gerenciamento Ambiental (SGA) estabelecido na norma britânica BS 7750 e nas normas da série ISO 14000 é explicitamente apoiado nos princípios de gestão da qualidade propostos na série de normas ISO 9000. Desta forma, é salientada a importância da definição do sistema de gestão da qualidade para melhor estabelecimento do sistema de gestão ambiental (SGA) na organização. As normas citadas recomendam a definição e atuação em conjunto do sistema da qualidade e do sistema ambiental. Rondinelli e Vastag (1996) salientam que, para certificar-se segundo a norma ISO 14000, a organização deverá desenvolver um sistema de gestão ambiental similar ao sistema de gestão da qualidade da ISO 9000.

A implantação de um sistema de gestão ambiental (SGA) é a resposta dada pelas empresas para controlar os impactos causados ao meio ambiente, isto é, representa uma mudança organizacional, motivada pela internalização ambiental e externalização de práticas que integram o meio ambiente e a produção. Dentre os inúmeros benefícios alcançados destacam-se alguns, como: a melhoria da imagem perante os diversos atores que interagem com o empreendimento (stakeholders); redução dos custos ambientais; menores riscos de infrações e multas; aumento de produtividade; melhoria da competitividade e surgimento de alternativas tecnológicas inovadoras.

Ao implantar um SGA a empresa adquire uma visão estratégica em relação ao meio ambiente, passando a percebê-lo como oportunidade de desenvolvimento e crescimento. Ao mesmo tempo, deve ser ressaltado que estratégias sustentáveis asseguram a proteção ambiental, tanto do local de trabalho quanto dos operadores, além de contribuir para a eliminação ou minimização de impactos ambientais.

Na Europa, a partir da década de 70, iniciou a discussão sobre alternativas para reduzir os efeitos das atividades industriais sobre o meio ambiente. O assunto foi se tornando ponto de destaque na pauta de governos de

muitos países. A primeira discussão, em nível mundial, das questões ambientais foi marcada pela Conferência de Estocolmo, em 1972.

Nos anos 80, os conceitos de proteção ao meio-ambiente começaram a se expandir. Alguns acidentes (como em Bhopal e Alasca) contribuíram para as mudanças nas políticas oficiais de meio-ambiente e no comportamento de parte da sociedade. Nesta década, surgiram, em alguns países, os partidos "verdes", defensores dos seres vivos e do meio em que vivem.

A discussão sobre o meio-ambiente começou a deixar de ser um tema isolado para se incorporar em vários setores, principalmente na indústria química (indústrias petroquímicas, indústrias de celulose e papel, indústrias de alimentos). As questões de meio-ambiente, segurança e saúde passavam a ser tratadas em nível de assessoria especializada dentro das empresas.

Dessa nova postura e conscientização da população, surgiu o conceito de Sistema de Gestão Ambiental, formalizado pela British Standard Institution na norma BS 7750 - Specification for Environmental Management Systems. O sistema proposto para o gerenciamento ambiental está baseado em conceitos de gestão já definidos na norma BS 5750, que deu origem à série de normas ISO 9000. Os conceitos de gestão da qualidade podem ser ampliados a fim de englobar as questões ambientais. As normas da série ISO 14000 para Sistemas de Gestão Ambiental estão baseadas na BS 7750 e, em nível mundial, estão sendo utilizadas para a finalidade de certificação do sistema de gerenciamento ambiental de organizações. Estas normas não estabelecem nenhum requisito de desempenho ambiental, além da conformidade às legislações ambientais aplicáveis e o compromisso com a melhoria contínua, mas contribuem para o estabelecimento de um sistema de gerenciamento ambiental.

O setor industrial começa a considerar o enfoque global no que tange a proteção ambiental. A indústria é responsável pelos efeitos ambientais de seus processos e produtos (desde a obtenção da matéria-prima até a disposição final dos produtos como resíduos).

Nos últimos anos tem crescido a preocupação da sociedade com o meio-ambiente, outros requisitos de "clientes" da organização vêm sendo

incorporados ao negócio principal. As empresas, cujos processos produtivos possuem impacto ambiental mais significativo e que sofreram ações mais contundentes dos órgãos de controle ambiental, aceleraram os processos de adequação do sistema de gerenciamento ambiental existente de acordo com a legislação vigente. Paralelamente, e ainda em processo de divulgação no Brasil, as normas da série ISO 14000 atentam para a necessidade de um Sistema de Gerenciamento Ambiental com a determinação de metas e objetivos (assim como a revisão destes) pela organização. Este sistema, adotado pela organização, deve ter como objetivos atender as exigências legais e definir e manter sua vantagem competitiva.

“O objetivo geral da ISO 14000 - Sistema de Gestão Ambiental - é fornecer assistência para as organizações na implantação ou no aprimoramento de um Sistema de Gestão Ambiental (SGA). Ela é consistente com a meta de Desenvolvimento Sustentável e é compatível com diferentes estruturas culturais, sociais e organizacionais.” (ISO 14000/ DIS).

O Sistema de Gestão Ambiental indicado nas normas ISO 14000 baseia-se no aprimoramento contínuo com estabelecimento de objetivos e metas, revisão destes e ações preventivas e corretivas para acidentes e emergências. Levando, assim, a organização a um processo de aperfeiçoamento de suas relações com o meio ambiente. Não existe inconsistências com a série ISO 9000, já que ambas baseiam-se na mesma filosofia (Reis; 1996, Culley; 1996, Lamprecht; 1996).

Política ambiental é definida na ISO14001 como “uma declaração da organização de suas intenções e princípios em relação ao desempenho ambiental global, que provê uma estrutura para ação a para o estabelecimento de objetivos e metas ambientais”. A administração da empresa deve definir sua política ambiental e assegurar que esta contempla o comprometimento com a melhoria contínua e com a prevenção da poluição (Haklik, 1997)

Para a estruturação de um sistema de gerenciamento ambiental é necessário:

- o estabelecimento de uma estrutura para demonstrar a proteção ambiental em termos de definição de diretrizes e políticas, bem como para a operacionalização das mesmas;
- a atribuição clara de responsabilidades e autoridades para as funções que exerçam atividades afetando o meio-ambiente;
- a implantação de procedimentos e instruções que possam assegurar as sistemáticas vigentes na organização;
- o estabelecimento de controles sobre as atividades, processos e produtos com efeitos sobre o meio ambiente e;
- a aplicação adequada de recursos financeiros, materiais e humanos, respeitando a disponibilidade dos mesmos.

2.2 Sistema de Gestão Integrada

Existe uma tendência mundial das organizações na indústria petroquímica em específico da indústria de petróleo do Brasil, que atuam nas atividades de exploração, perfuração, produção, refino, armazenamento, transporte, distribuição, serviços, comercialização e pesquisa, da certificação de seus sistemas de gestão de forma integrada com base nas seguintes normas e especificações de sistemas de gestão:

- a) sistemas de gestão da qualidade com base na norma ISO 9001 (2000) e no caso do Brasil na ABNT NBR ISO 9001 (2001);
- b) sistemas de gestão ambiental com base na norma ISO 14001 (1996) e no caso do Brasil na ABNT NBR ISO 14001 (1996);
- c) sistemas de segurança e saúde ocupacional com base na norma BSI OHSAS 18001 (1999);
- d) responsabilidade social com base na norma SA 8000 (2001).

O objetivo principal desses Sistemas de Gestão Integrada (SGIs) é o compartilhamento de processos, procedimentos e práticas afins adotadas por uma organização, para que esta possa implementar o seu planejamento estratégico, as

suas políticas, diretrizes e requisitos visando atingir sua missão, visão, seus objetivos, metas, programas e projetos de forma mais eficiente e eficaz do que através de diferentes e dissociados modelos e normas de sistemas de gestão.

Tais Sistemas de Gestão Integrada visam ainda o atendimento dos requisitos normativos, requisitos legais, requisitos dos clientes e outros requisitos aplicáveis e subscritos com as partes interessadas, e a adoção de práticas bem sucedidas para melhoria contínua do desempenho sustentável, ético e responsável no âmbito econômico, empresarial, ambiental, social e de segurança e saúde ocupacional.

Na indústria de petróleo brasileira, o cenário atual da Petrobras (Petróleo Brasileiro S.A.), maior indústria brasileira do ramo do petróleo, atuando nas atividades de prospecção, exploração, produção, refino, transporte, distribuição, pesquisa, gás e energia entre outras, apresenta a tendência da busca da certificação integrada na NBR ISO 9001:2000, NBR ISO 14001:1996, OHSAS 18001:1999 ou BS 8800:1996 e SA 8000:2001, já tendo inclusive três de suas Unidades de Negócio certificada nestes moldes.

Em resumo e em geral, as principais vantagens advindas da implementação de tais Sistemas de Gestão Integrada são:

a) melhoria da imagem da organização no âmbito nacional e internacional (Ex.: Valorização contínua das ações da companhia, prêmios ou reconhecimentos recebidos no âmbito nacional e internacional por suas iniciativas nas áreas de tecnologia, de ações sociais, culturais, esportivas e ambientais);

b) melhoria da satisfação e da confiança dos acionistas; dos clientes, da força de trabalho; dos fornecedores; da comunidade; da sociedade; das Organizações Não Governamentais e do governo (Ex.: Aumento da lucratividade, Redução de dívidas, Redução do risco de multas por não cumprimento de requisitos legais aplicáveis, Aumento dos investimentos em questões envolvendo qualidade, meio ambiente, segurança, saúde, responsabilidade social e organizacional, melhoria do nível de satisfação dos clientes, melhoria da ambiência organizacional, premiações, reconhecimentos e elogios recebidos, Redução dos custos com seguro);

c) redução dos recursos internos e infra-estrutura necessária para a manutenção e melhoria contínua dos sistemas de gestão (Ex.: Aumento da produtividade, compartilhamento de programas computacionais, etc.);

d) melhoria do treinamento, conscientização e competência da força de trabalho (Ex.: Número de pessoas treinadas ou capacitadas, Número de pessoas certificadas, Número de pessoas alfabetizadas, com ensino fundamental completo, com ensino médio, com ensino superior, com pós-graduação, com mestrado e com doutorado, Número de pessoas treinadas no exterior em centros de excelência em Segurança, Saúde e Meio Ambiente, etc.);

e) melhoria do treinamento e conscientização das comunidades (Ex.: Número de pessoas treinadas ou capacitadas em situações potenciais de emergência, Número de campanhas de conscientização ambiental, de conservação de energia, e de segurança e saúde, etc.);

Redução da complexidade do sistema de gestão (Ex.: Entendimento, treinamentos, conscientização, etc.);

f) redução da superposição de documentos, registros, dados e da burocracia ineficaz;

g) Aumento da confiabilidade e disponibilidade dos processos, atividades, produtos e serviços (Ex.: Aumento dos Fatores de Utilização e Fatores Operacionais Internos);

h) melhoria do desempenho organizacional competitivo (Ex.: Retorno operacional sobre o capital empregado; Produtividade, etc.);

i) melhoria dos indicadores ambientais (Ex.: especificação de efluentes líquidos, redução de emissões atmosféricas, de resíduos, de áreas impactadas, índice de intensidade de energia, volumes de vazamentos, etc.).

j) melhoria dos indicadores de ambiência organizacional (Ex.: percepção dos trabalhadores em relação às questões de Segurança, Saúde e Meio ambiente).

k) redução de custos e investimentos de implantação, certificação, manutenção e auditoria dos sistemas de gestão (Ex.: Redução de custos com a realização de auditorias integradas);

l) melhoria da gestão dos processos e análise crítica global visando subsidiar o planejamento estratégico e crescimento competitivo sustentável e responsável.

2.3 Sistema de Gestão de Saúde e Segurança no Trabalho (SGSST)

Quanto à questão da saúde e segurança do trabalho (SST) a implantação de um sistema de gestão eficiente que contemple esses aspectos, ou seja, com as ferramentas e o acompanhamento adequado em uma empresa possibilita à mesma atingir bons níveis quanto aos riscos a que os trabalhadores estarão expostos, minimizando a possibilidade de ocorrência de danos à integridade física e saúde dos mesmos. É certo, contudo, que a simples adoção de um Sistema de Gestão de SST (SGSST), não surtirá efeito imediato na redução do número e gravidade de acidentes e doenças decorrentes do trabalho. Contudo, a sua implantação produzirá, na maioria dos casos, uma melhoria na imagem da organização diante das partes interessadas (De Cicco, 2004), garantindo que existe um comprometimento da alta administração para atender às disposições de sua política e objetivos; é dada maior ênfase à prevenção do que às ações corretivas; há um direcionamento para uma melhoria contínua do processo produtivo quanto ao aspecto de SST.

Além do aspecto institucional, relativo à imagem da organização, com a implantação de SGSST benefícios podem ser auferidos, do ponto de vista financeiro, com a redução de passivos trabalhistas decorrentes de processos oriundos de acidentes e doenças relacionados ao trabalho.

A diretriz atualmente em voga para as questões de SST é a OHSAS 18001:1999 – Occupational, Health and Safety Assessment Series, cujo significado é Especificação para Sistemas de Gestão de Saúde Ocupacional e Segurança. Essa referência foi elaborada com base na norma inglesa BS 8800:1996 e em outros documentos de diversas entidades nacionais de

normalização e certificadoras. Possui a vantagem de, como no caso da ISO 14001, ser compatível quanto à sequência de procedimentos, à ISO 9001.

3 DESAFIOS NA IMPLANTAÇÃO DO SGSST

Na implantação de um Sistema de Gestão de Saúde e Segurança no Trabalho (SGSST), as empresas possuem alguns limites com relação aos fatores organizacionais internos, natureza da organização, organização com os contratados, terceirizados e temporários e as ferramentas das auditorias.

Os limites para implementar um SGSST, conforme os fatores organizacionais internos são:

a) não há forte envolvimento e comprometimento da alta administração e dos níveis gerenciais, portanto as responsabilidades da SST são delegadas para hierarquias inferiores e o discurso das lideranças não é sustentado na prática;

b) não há envolvimento e participação dos empregados, portanto a SST está restrita aos especialistas e os empregados são inadequadamente treinados em SST;

c) apenas os empregados selecionados pela alta administração estão envolvidos com as atividades do SGSST;

d) as atividades do SGSST são marginalizadas; e

e) não há integração com os outros sistemas de gestão da organização.

Os limites para implementar de um SGSST, conforme a natureza da organização são:

a) o sistema está sendo aplicado em organizações com rotatividade de mão-de-obra, com muitos empregados contratados, terceirizados, temporários e em tempo parcial; e

b) o sistema está sendo aplicado em organizações não familiarizadas com a prática de sistemas de gestão e com recursos limitados.

Os limites para implementar um SGSST, conforme as relações da organização com os contratados, terceirizados e temporários são:

a) SGSST da contratante não é compatível com o SGSST da contratada;

b) organização contratante apenas solicita às contratadas que tenham um SGSST; e

c) organização contratante impõe seu SGSST às contratadas.

Os limites para implementar um SGSST, conforme as auditorias do SGSST são realizadas e conforme as ferramentas de auditoria utilizadas:

a) auditorias impróprias e burocráticas com uma abordagem instrumentalista;

b) ferramentas inadequadas para auditoria de um SGSST, ou seja, insuficientes para demonstrar o envolvimento da alta administração e dos empregados, bem como a integração com os demais sistemas da organização;

c) processos de auditorias tipo Sistema de Gestão da Qualidade, auditorias ineficazes, em vez de avaliações significativas que trazem melhorias para a SST, são realizadas simples checagens por auditores inadequados e que dificulta a compreensão dos relatórios realizados pela auditoria;

d) uso das auditorias como a primeira ferramenta de medição de um SGSST;

e) mecanismos de avaliação de desempenho são poucos e limitados; e

f) os processos de auditoria focam apenas os riscos tangíveis excluindo os riscos sutis que afetam, a longo prazo, a saúde. São eles: estresse, fadiga e risco à violência no local de trabalho.

Frick (2003) identificou e caracterizou os fatores limitadores para a implementação de um SGSST consistente, como sendo de origem estrutural, econômica e de forma de gestão.

Conforme o mesmo autor a alta administração e os representantes dos trabalhadores ao implementar o SGSST na organização precisam definir os problemas de SST existentes e concordarem com uma forma de solucioná-los, atendendo pelo menos o mínimo solicitado pela legislação local e nacional. Feito isto, as partes interessadas devem adaptar o SGSST às mudanças que estão ocorrendo na organização e integrar o SGSST à gestão e estratégia geral da organização. Concomitante a tudo que foi dito, há a necessidade de avaliar o SGSST e checá-lo regularmente a fim de poder implementar as melhorias necessárias.

Ainda de acordo com esse autor, os fatores que dificultam os parceiros sociais (alta administração e representantes dos trabalhadores) a participar da implementação de um SGSST adaptado à realidade da organização e integrado a sua gestão estratégica são: principalmente as mudanças na economia que destroem a posição e o poder dos parceiros sociais ou atores comprometidos com a implementação do SGSST; conflitos de interesses que deixam o empregador em dúvida quanto ao seu desejo de participar da implementação de um SGSST; e problemas advindos do próprio gerenciamento e planejamento estratégico da organização, isto pode dificultar qualquer tipo de desenvolvimento organizacional. A transformação de uma grande empresa em várias pequenas empresas, a terceirização de serviços e setores, são alterações estruturais que dificultam a implementação dos SGSST, pois dificulta o diálogo contínuo entre a alta administração e os trabalhadores.

Segundo o mesmo autor, devemos considerar todos estes fatores no momento de desenvolver a estratégia de implementação e sustentação de um SGSST.

Consultando outras fontes bibliográficas, as seguintes organizações e comissões internacionais confirmam as observações já apresentadas:

a) OIT, (2001) – recomenda assegurar as necessidades de SST para todos os trabalhadores e terceirizados.

b) NOHSC, (1999b) – preconiza acordos das organizações com seus fornecedores e contratados (clientes), através destes acordos a organização principal oferece orientação e supervisão na área da SST.

c) OHSA (Vic), 1985 – Victorian Occupational Health and Safety Act – recomenda para as organizações em sistema de Franchising, que o empregador ou empreendedor assegure que as pessoas que trabalham para ele, não estejam expostas a riscos em seu ambiente de trabalho, decorrentes das atividades da sua organização.

d) Bluff, 2003 – estudando as características das pequenas empresas verificou que estas apresentam características organizacionais, funcionais,

produtivas diferentes. Generalizações baseadas nas experiências de grandes organizações, nem sempre podem ser usadas nas pequenas organizações.

As características que diferenciam as pequenas das grandes organizações são: o papel da alta administração, representação dos funcionários, vulnerabilidade dos negócios, a menor procura por orientação de consultores externos e a atenção mais voltada para os fornecedores e clientes. O enfoque dos SGSST nas pequenas organizações inclui o gerenciamento de riscos e desenvolvimento de medidas de controle.

O que as pequenas organizações precisam é o apoio de especialistas em SST, orientação e informação sobre SST, e um suporte de uma rede de informações (network) para troca de informações sobre gerenciamento de SST e para soluções ou correções dos problemas identificados. A inclusão de cláusulas nos contratos de empresas terceirizadas resulta em uma medida mais eficaz para o gerenciamento dos riscos. O sucesso está no equilíbrio entre a boa participação da alta administração e dos trabalhadores, decisão e atividades baseadas nas necessidades da organização, em conjunto com os conhecimentos dos especialistas em SST.

Para o sucesso na implementação de um SGSST, foram identificados que os seguintes fatores precisam estar presentes:

- a) envolvimento da alta administração e de lideranças;
- b) definição da política, dos procedimentos e da gestão da documentação, minimizar a documentação e maximizar a compreensão dos procedimentos necessários para a implementação do SGSST;
- c) planejamento, organização e responsabilidade, através da definição de metas mensuráveis a serem alcançadas e de assegurar que os responsáveis tenham capacidade de executá-las;
- d) gerenciamento dos perigos e riscos, através da percepção, identificação, caracterização, avaliação quanto à gravidade e à probabilidade e do seu controle, dando preferência à eliminação dos riscos, quando isto não for possível, à sua minimização, assegurando que as deficiências estão sendo corrigidas;

e) participação de todos: diretoria, gerências, supervisores, trabalhadores efetivos e terceirizados; apoio das representações de trabalhadores, dos clientes internos e externos e um bom entendimento entre a diretoria e trabalhadores;

f) habilidade e competência em SGSST requer treinamento em gerenciamento de risco e procedimentos de SGSST.;

g) elaboração de relatórios que apresentem as ações corretivas, tanto aquelas que já foram executadas como aquelas que foram recomendadas, mas ainda não executadas;

h) avaliação do SGSST deve contemplar os resultados das auditorias, inspeções e do monitoramento do desempenho, através de indicadores a serem pesquisados e definidos;

i) integração com os outros programas de gestão existentes na organização;

j) compreensão da importância dos fatores internos da organização como elementos de sucesso para a implementação do SGSST, tais como: cultura e sub-cultura, relações de poder, negócios prioritários para a organização, pressão por mais produção, comunicação formal e informal, processo dos "formadores" de opinião, diferentes estilos e linguagens, poder de coalizão, formação de grupos informais, estruturas manifestas e latentes e posições de barganha dos vários segmentos envolvidos; e

k) compreensão da importância dos fatores externos à organização como elementos de sucesso para a implementação de um SGSST, tais como: legislação e política pública de SST nacional e local, imposição de novas tecnologias e organizações da produção, ações e precedentes judiciais, padrões de qualidade, opinião pública sobre a organização, seus serviços e produtos, papel da organização fornecer bens e serviços à comunidade, demandas trabalhistas e outras, condições gerais do mercado e dos negócios, tendências do mercado de trabalho, atividades sindicais, características nacionais e locais do país, condições físicas e climáticas do local onde a organização atua.

Ao analisar as normas de SST, OHSAS 18001, versão 2001, e AS/NZS 4801, versão 2001, verifica-se que elas apresentam de maneira didática os elementos de um SGSST: política de SST, planejamento, implementação e operação, verificação e ação corretiva, e análise crítica pela administração. Estas normas são semelhantes e apresentam os elementos necessários para manter uma correspondência com as normas da International Standardization Organization (ISO), tanto a 14001, versão 1996, quanto a 9001, versão 2000.

Recomenda-se conhecer os elementos de um SGSST proposto pela norma ILO-OSH, versão 2001. Ela apresenta com muita propriedade o elemento organização, com destaque para as funções como responsabilidade, competência, treinamento, documentação e comunicação.

Para que uma organização tenha implementado um SGSST, recomenda-se implementar os fatores organizacionais críticos para o desenvolvimento de um SGSST consistente, contemplar em suas iniciativas os elementos existentes no ciclo de melhoria contínua PDCA e os elementos de um SGSST preconizados na norma OHSAS 18001.

4 ELEMENTOS DO SGSST E SUA IMPLANTAÇÃO

Apesar de não haver convergência entre os diferentes autores sobre como conceber, implementar e manter um SGSST, identifica-se entre eles a concordância de que pelo menos as organizações incorporem uma política de SST, realizem um planejamento que permita a definição de planos de ação, implemente esse planejamento, realizem uma verificação e ações corretivas sobre as ações que eventualmente tenham desvios em relação ao que foi originalmente planejado e por fim, não deixem de promover uma análise crítica sobre a eficácia do funcionamento do sistema. As normas apresentadas na Quadro 1, contemplam esses elementos considerados essenciais.

Quadro 1: Correlação entre os elementos de um SGSST

Elementos do SGSST	AS/NZS 4801:2001	OHSAS 18001:1999	ILO-OSH 2001
Política de SST	X	X	X
Planejamento	X	X	X
Implementação e operação	X	X	X
Verificação e ação corretiva	X	X	X
Análise Crítica pela administração	X	X	X

A norma da Organização Internacional do Trabalho (ILO-OSH, 2001), por exemplo, apresenta uma preocupação com o elemento organização, com destaque para as funções como responsabilidade, competência, treinamento, documentação e comunicação. Os elementos dessa norma contemplam os mesmos elementos das demais, porém são apresentados da seguinte maneira: política de SST, organização (responsabilidade, competência, treinamento, documentação e comunicação), planejamento e implementação, verificação (monitoramento, auditoria e análise crítica pela administração) e melhorias (ações corretivas e melhoria contínua).

Os elementos apresentados pelas outras duas normas, AS/NZS 4801, versão 2001 e OHSAS 18001, versão 1999, são muito semelhantes entre si. Elas apresentam a preocupação em manter uma correspondência com as normas

International Organization for Standardization (ISO), tanto a 1400, versão 1996, como a 9001, versão 2000.

Bluff (2003, p.9) apresenta quatro estágios de desenvolvimento ou de maturidade para um SGSST em uma organização, cada um com características distintas:

a) estágio ad hoc: a organização tem pouca experiência em SGSST e reage aos problemas quando eles aparecem;

b) estágio sistemático: a organização realiza avaliações periódicas dos perigos e riscos, planejamento, prioriza os problemas e implementa as medidas de controle planejadas. Neste estágio muitas pessoas na organização estão desenvolvendo conhecimento em SGSST, mas os consultores externos vêem a organização como se ela ainda estivesse desenvolvendo competências internas em SST;

c) estágio sistêmico: a organização implementa e mantém um SGSST, a atenção aos quesitos de SST são organizados antes do início das atividades. Procedimentos, responsabilidades, obrigações e competências estão claros, a prioridade está nas medidas de prevenção e controle. São realizadas auditorias e inspeções periódicas e sistemáticas;

d) estágio proativo: há integração com os demais sistemas de gestão da organização, como o sistema de gestão da qualidade (SGQ), sistema de gestão do meio ambiente (SGMA) e sistema de gestão dos negócios ligado à produção. Os resultados das auditorias permitem a implementação de melhorias contínuas. Todas as partes envolvidas participam com iniciativas de melhorias.

Conforme Gallagher, Underhill e Rimmer (2001), o sucesso de um SGSST depende do tipo de sistema adotado, dos fatores organizacionais internos, da natureza da organização, da relação da organização com os contratados e terceirizados, de como as auditorias são realizadas e das ferramentas utilizadas.

Conforme o tipo de sistema de gestão adotado devemos responder as seguintes perguntas:

a) o sistema é adequado para as necessidades da organização e não é imposto?

b) O sistema é desenvolvido com o apoio de todas as partes interessadas, não é imposto pela gerência sem consultar os envolvidos?

c) A estratégia de inspeção adotada pelo sistema prioriza os locais seguros e não a segurança das pessoas?

d) O método de implementação apresenta características de uma gestão inovadora e não de uma gestão tradicional?

De acordo com os fatores organizacionais internos pergunta-se sobre:

a) o envolvimento e comprometimento da alta administração e dos níveis gerenciais;

b) a integração com outros sistemas de gestão da organização, como: sistema de gestão da qualidade, sistema de gestão do meio ambiente, sistema de gestão dos negócios e sistema de gestão da responsabilidade social;

c) o envolvimento e participação de empregados de forma independente. Eles são escolhidos pelos colegas, observa-se uma boa integração entre a alta administração e os empregados?

d) A incorporação dos princípios da SST em todas as atividades da organização, inclusive as que envolvem contratados, terceirizados e temporários.

Segundo a natureza da organização verificar:

a) o sistema está sendo implementado em grandes organizações, familiarizadas com a prática de sistemas de gestão e com recursos adequados? O SGSST está sendo aplicado em organizações com rotatividade de mão-de-obra, sem familiaridade com a prática de sistemas de gestão e com recursos limitados?

Conforme a relação da organização com os contratados, terceirizados e temporários responder as seguintes perguntas:

a) a contratante trabalha com as empresas contratadas para que desenvolvam SGSST compatíveis? A contratante apenas solicita à contratada que tenha um SGSST? A contratante impõem seu SGSST à contratada? O SGSST da contratante é compatível com o SGSST da contratada?

De acordo com as auditorias realizadas e ferramentas de auditorias utilizadas, analisar:

a) as auditorias são apropriadamente realizadas, podem validar o SGSST e facilitar a melhoria contínua?

b) As ferramentas de auditoria são adequadas às necessidades da organização, refletem os fatores críticos do SGSST, são suficientes para demonstrar o envolvimento da alta administração e dos empregados?

c) Os processos de auditoria são consistentes e os auditores tecnicamente competentes?

d) As auditorias propõem medidas acessíveis e compreensíveis, que ajudam as organizações a entender os conceitos de SGSST?

e) A avaliação do desempenho é adequada?

f) A divulgação de toda a documentação, facilita a consistência do SGSST, envolve a alta administração e os trabalhadores?

De acordo com Frick (2003), relatórios e estudos de casos mostram que as seguintes alterações verificadas na produção facilitam a implementação de uma gestão de SST sistemática:

a) quando as melhorias das condições de segurança e saúde fazem parte do trabalho e são de interesse dos empregadores e da alta-administração;

b) quando alterações na estrutura e nos métodos de gerenciamento facilitam um gerenciamento da SST de forma mais sistêmica; e

c) quando os atores dos serviços de SST incentivam a implementação e o desenvolvimento de um SGSST bem sucedido.

De acordo com o mesmo autor, as condições de produção que apóiam e favorecem a priorização da SST são:

a) qualidade dos resultados do trabalho é importante para a produtividade geral e os investimentos com melhoria na produção compensam, porque é mais importante trabalhar de forma inteligente do que de forma árdua; e

b) diminuição na produção, devido a problemas com pessoal, tais como, elevada rotatividade de mão-de-obra e absenteísmo, relacionados com as condições de SST. Em relação aos resultados no trabalho, prioriza-se a quantidade em detrimento da qualidade;

c) a imagem da empresa, dos empregadores como bons cidadãos é importante e baixos investimentos em SST podem comprometer a imagem da organização;

d) a alta administração compreende que o custo com a correção dos problemas existentes na produção é mais elevado do que o custo com investimentos em prevenção;

e) alterações no sistema de prestação de contas fazem com que os custos com os problemas relativos a falta de SST sejam mais visíveis para a alta administração;

f) alta administração compreende o custo benefício ou custo eficiência, de investimentos nas melhorias da SST; e

g) prevenção sistemática como algo necessário para se resguardar de possíveis ações trabalhistas ou litigiosas.

Os trabalhadores e alta administração são considerados por Frick, os parceiros mais aptos de um SGSST pelas seguintes razões:

a) mudança na alta administração, em geral favorece o SGSST, principalmente, quando esta mudança traz maior autonomia para os diretores e gerentes da produção;

b) implementação de sistemas de gestão da qualidade na produção, tem favorecido os empregadores a assumir a responsabilidade pela implementação de SGSST;

c) mudanças na produção e no trabalho, que aumentam a demanda por serviços e trabalhos cada vez mais especializados e qualificados, aumentam os grupos de trabalhos autônomos na produção. Trabalhadores assumem responsabilidades da produção com uma visão melhor das suas condições de trabalho, bem como tornam-se mais capazes de interagir com a alta administração e formular alternativas para melhorar as suas condições de trabalho e de SST.

Para Frick (2003), as partes interessadas de um SST são bem sucedidos quando as seguintes situações que favorecem a implementação de um SGSST estão presentes:

a) existência de uma política e procedimentos bem definidos, que dão suporte aos treinamentos, às informações a serem divulgadas e à elaboração de um conjunto de normas de SST. O esforço conjunto de uma legislação específica, de especialistas competentes e habilitados e de representantes dos trabalhadores atuantes são capazes de informar empregadores e diretores da alta administração sobre o que eles devem fazer para gerenciar a SST, porque devem fazê-lo e como eles podem melhor implementar um SGSST. Mudanças na gestão da SST têm chances de ocorrer junto com outras nas demais gestões da organização, tais como: qualidade, negócios, produção, meio ambiente e responsabilidade social. Isto pode trazer melhoria para muitos locais de trabalho;

b) intervenção direta por meio de visitas ou inspeções sistemáticas nos locais de trabalho. Os relatórios devem propor melhorias que possam ser compreendidas por todos, e que atendam à demanda dos especialistas, dos representantes dos trabalhadores e da legislação local e nacional;

c) muitos países e governos, em parceria com representantes dos empregadores e empregados, tem implementado programas nacionais para a melhoria dos locais de trabalho. Frick cita como exemplos o programa implementado na Alemanha na década de oitenta chamado de "Humanização do Trabalho", o programa implementado na Dinamarca no período entre 1995 e 2000 para a melhoria das condições ergonômicas nos locais de trabalho e o enorme programa implementado na Suécia no período entre 1990 à 1995, no valor de 1,3 bilhões de dólares, especialmente desenvolvido para implementar um SGSST em 25.000 locais de trabalho;

d) autoridades nacionais em SST têm persuadido com estratégias coerentes a implementação de SGSST nos locais de trabalho, dando incentivos econômicos, como a redução de impostos, assessoria, informação e treinamento. Com a força destes incentivos fiscais e com uma estratégia governamental de longa duração, existe a possibilidade de serem alcançados resultados positivos; e

e) alguns sindicatos e confederações de trabalhadores têm sido mais ativos e sistemáticos em formular políticas que promovam a implementação de SGSST locais. Isto significa mais e melhores treinamentos em segurança para os

representantes dos trabalhadores, informações para os seus membros, divulgação na mídia sobre os problemas relacionados com a falta de segurança e higiene nos locais de trabalho, buscando das autoridades em SST mais ação. Os representantes da SST devem ativamente mostrar à alta administração a necessidade e a possibilidade da implementação de SST mais sistemáticos.

As metas a serem alcançadas pelas empresas que implementam o SGSST são a conformidade legal, a gestão eficaz e a redefinição estratégica do negócio. E o principal desafio é de como obter credibilidade interna e externa.

O importante nesse processo de implantação do sistema de gestão em SST é a transparência, participação efetiva (maior inclusão) e verificação independente.

As principais posições sobre a eficácia de SGSST são as hipóteses de sucesso, hipótese burocrática – obsessão por papelada, hipótese do “blefe” – pretexto para a desregulamentação.

Resumindo os sistemas disponíveis são:

- Padrões internacionais: OHSAS 18001/2 Diretrizes da OIT;
- Padrões nacionais (Ex. BS 8800), modelos propostos por empresas de consultoria privada;
- Padrões setoriais (Ex. Atuação Responsável).

Nesse contexto, as vantagens e pontos fracos de cada sistema existente e os caminhos possíveis para a implementação de um SGSST são:

- OHSAS
 - Vantagens: facilidade de integração com outros sistemas de gestão adotados pela empresa (Sistema ISO), padrão internacional;
 - Pontos fracos: genérico, não propõe ferramentas específicas para a implementação, elevado risco de burocratização.
- Diretrizes da OIT para SGSST

- Vantagens: padrão internacional, construído de forma tripartite, destaca a participação dos trabalhadores;
- Pontos fracos: genérico e superficial no item avaliação de riscos, não propõe diretrizes ou ferramentas específicas para a implementação, difícil de ser voluntariamente adotado por empregadores.

- Modelos Privados

- Vantagens: dispõe de ferramentas para implementação e
- Auditoria, previamente testado;
- Pontos fracos: rigidez (nem sempre é adequado às características do setor de atividade e da empresa), não contempla as peculiaridades da legislação trabalhista e previdenciária.

Possíveis caminhos para a adoção de SGSST:

- Contratação de consultorias privadas, incluindo seu modelo de sistema de gestão;

- Adoção da OHSAS 18001, com a contratação de consultoria externa;
- Desenvolvimento de um modelo próprio, com ou sem consultoria

externa.

Aspectos críticos e desvios dos sistemas:

- Autoritarismo na implementação;
- Utilização da abordagem comportamental (Psicologia behaviorista) – mudança de comportamento dos trabalhadores e não das condições de trabalho;
 - A maioria das contratadas não dispõe de governabilidade nem capacidade para gestão adequada dos riscos;
 - Auditorias como um fator de risco à saúde;
 - Processo de certificação como um fim em si mesmo, superficial e com ênfase nos aspectos formais;
- CIPA não é um mecanismo efetivo de participação dos trabalhadores (é burocrática, não permite aos representantes dos trabalhadores acumular experiência)

- O paradigma da gestão de SST ainda continua sendo o das relações de trabalho;
- Os empregadores estão perdendo influência sobre as condições de SST devido a estruturas de produção em cadeia e crescimento do trabalho precarizado ou arranjos contingentes.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio de uma revisão bibliográfica foi possível compreender os fundamentos e as alternativas, juntamente com os fatores críticos para implementar um SGSST.

Apesar das limitações, dos aspectos críticos ou eventuais desvios que se observa na prática, os SGSST podem ser uma ferramenta útil para obtenção de um elevado desempenho em SST quando se levam em consideração o contexto social e as características do setor e da empresa.

Ao analisar a presença dos fatores organizacionais críticos para a implementação de um SGSST em uma organização, verifica-se que o seu desenvolvimento não é fácil, nem rápido. São necessários: atualização permanente dos envolvidos no sistema de gestão em SST, recursos para colocar estes conhecimentos em ação, ampla e ativa participação das pessoas chaves em todos os locais de trabalho e que o SGSST tenha caráter progressivo e contínuo.

Com isso, identificou-se os seguintes fatores que precisam estar presentes para o sucesso de um SGSST:

- a) envolvimento da alta administração e de lideranças;
- b) definição da política, dos procedimentos e da gestão da documentação, minimizar a documentação e maximizar a compreensão dos procedimentos necessários para a implementação do SGSST;
- c) planejamento, organização e responsabilidade, através da definição de metas mensuráveis a serem alcançadas e de assegurar que os responsáveis tenham capacidade de executá-las;
- d) gerenciamento dos perigos e riscos, através da percepção, identificação, caracterização, avaliação quanto à gravidade e à probabilidade e do seu controle, dando preferência à eliminação dos riscos, quando isto não for possível, à sua minimização, assegurando que as deficiências estão sendo corrigidas;
- e) participação de todos: diretoria, gerências, supervisores, trabalhadores efetivos e terceirizados; apoio das representações de trabalhadores,

dos clientes internos e externos e um bom entendimento entre a diretoria e trabalhadores;

f) habilidade e competência em SGSST requer treinamento em gerenciamento de risco e procedimentos de SGSST.;

g) elaboração de relatórios que apresentem as ações corretivas, tanto aquelas que já foram executadas como aquelas que foram recomendadas, mas ainda não executadas;

h) avaliação do SGSST deve contemplar os resultados das auditorias, inspeções e do monitoramento do desempenho, através de indicadores a serem pesquisados e definidos;

i) integração com os outros programas de gestão existentes na organização;

j) compreensão da importância dos fatores internos da organização como elementos de sucesso para a implementação do SGSST, tais como: cultura e sub-cultura, relações de poder, negócios prioritários para a organização, pressão por mais produção, comunicação formal e informal, processo dos "formadores" de opinião, diferentes estilos e linguagens, poder de coalizão, formação de grupos informais, estruturas manifestas e latentes e posições de barganha dos vários segmentos envolvidos; e

k) compreensão da importância dos fatores externos à organização como elementos de sucesso para a implementação de um SGSST, tais como: legislação e política pública de SST nacional e local, imposição de novas tecnologias e organizações da produção, ações e precedentes judiciais, padrões de qualidade, opinião pública sobre a organização, seus serviços e produtos, papel da organização fornecer bens e serviços à comunidade, demandas trabalhistas e outras, condições gerais do mercado e dos negócios, tendências do mercado de trabalho, atividades sindicais, características nacionais e locais do país, condições físicas e climáticas do local onde a organização atua.

Para que uma organização tenha implementado um SGSST, recomenda-se implementar os fatores organizacionais críticos para o desenvolvimento de um SGSST consistente, contemplar em suas iniciativas os

elementos existentes no ciclo de melhoria contínua PDCA e os elementos de um SGSST preconizados na norma OHSAS 18001.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, N. M.C. – **Proposta de um sistema de gestão da segurança e saúde no trabalho, baseado na OHSAS 18001, para empresas construtoras de edificações verticais**, João Pessoa, 2002, 188 p. Tese (Doutorado) – Departamento de Engenharia da Produção, Universidade Federal da Paraíba.

BLUFF, Liz – **Systematic Management of Occupational Health and Safety**, National Research Center for OHS Regulation, Universidade Nacional da Austrália, 2003.

FRICK, Kaj – **Organisational Development and OHS Management in Large Organisations**, National Research Center for OHS Regulation, Austrália, 2003.

GALLAGHER, UNDERHILL e RIMMER – **Occupational Health and Safety Management Systems, A Review of Their Effectiveness in Securing Healthy and Safe Workplaces**, National Occupational Health and Safety Commission, Sydney, 2001.

BARREIROS, D. RICHERS, R.S., **Fatores organizacionais críticos para implementar um Sistema de Gestão de Segurança e Saúde no Trabalho**, Fundacentro, 2004.

BARREIROS, Dorival – **Contribuição para a compreensão de um Sistema de Gestão da Segurança e Saúde no Trabalho**, FUNDACENTRO, São Paulo, 2004, p.7

TRIVELATO, G. C. - **Sistemas de Gestão da Segurança e Saúde no Trabalho (SST) Fundamentos e Alternativas** Fundacentro – Centro Regional de Minas Gerais, 2002.

ABNT / ISO, 1996 a, NBR ISO 14001 – **Sistemas de Gestão Ambiental – Especificação e diretrizes para uso**, Rio de Janeiro, Brasil.

ABNT / ISO, 1996 b, NBR ISO 14004 – **Sistemas de Gestão Ambiental – Diretrizes Gerais Sobre Princípios, Sistemas e Técnicas de Apoio**, Rio de Janeiro, Brasil.

ABNT, 2009 – **Associação Brasileira de Normas Técnicas**. Página eletrônica <http://www.abnt.org.br>. Acesso em 24/07/2009

BSI, 1999 a, OHSAS 18001 – **Especificação para Sistemas de Gestão de Saúde Ocupacional e Segurança**, Reino Unido.

BSI, 1999 b, OHSAS 18002 – **Sistemas de Gestão de Saúde Ocupacional e Segurança – Diretrizes para a implementação da especificação OHSAS 18001**, Reino Unido.

CHIAVENATTO, I., 2000, **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Editora Campus.

DE CICCIO, Francesco, 2004a, "**Sistemas Integrados de Gestão: Pesquisa Inédita**", QSP, São Paulo. Disponível em www.qsp.com.br, acesso em 13/06/2004.

DE CICCIO, Francesco, 2004c, "**A OHSAS 18001 e a Certificação de Sistemas de Gestão da Segurança e Saúde no Trabalho**", QSP, São Paulo. Disponível em www.qsp.com.br, acesso em 22/10/2004.

FRYSINGER, Steven P., "**An integrated environmental information system (IEIS) for corporate environmental management**", in: *Advances in Environmental Research*, n. 5 (2001), pp. 361-367.

INMETRO, 2005. Página eletrônica <http://www.inmetro.gov.br>. Acesso em 22/06/2009.

CHAIB, E. B. D. **Proposta Para Implementação de Sistema de Gestão Integrada de Meio Ambiente, Saúde e Segurança do Trabalho em Empresas de Pequeno e Médio Porte: um estudo de caso na Indústria Metal-Mecânica**, tese de pós graduação da UFRJ, Rio de Janeiro, 2005.