

# IMPORTÂNCIA DA ALTA DIREÇÃO NO GERENCIAMENTO DE SST

Parece óbvia a relevância do compromisso da alta direção com a gestão de saúde e segurança ocupacional, mas até que ponto esses profissionais estão, de fato, conscientes do valor da sua efetiva participação e como – e em que momentos – esse envolvimento se torna essencial?

**S**e formos nos ater aos conceitos ou à história da Administração ou da Qualidade e dos seus “gurus”, já encontraremos o apontamento de tal relevância em qualquer Sistema de Gestão (SG). Muitos dos conceitos originariamente definidos por eles foram sendo gradativamente aplicados em diversas disciplinas da gestão organizacional e, aos poucos, foram recebendo novas nomenclaturas por determinados novos autores, empresas, consultorias e especialistas. Não os desmereço, pois tiveram a visão da possibilidade de realizar tal *benchmarking* já que, na verdade, muitas das metodologias atualmente difundidas no meio organizacional são expansões ou adaptações veladas daqueles conceitos originalmente concebidos pelos “gurus” da administração ou da qualidade, alguns deles aqui mencionados e lembrados.

Tal expansão conceitual também não poupou a disciplina de Gestão de Saúde e Segurança Ocupacional (SG-SSO) e a seguir apontaremos as similaridades desta referida inspiração em algumas delas.

## Walter Andrew Shewhart

Verdadeiro criador do método de gestão de quatro passos PDCA (Plan; Do; Check; Act;ou Adjust), Walter Andrew Shewhart (1891 - 1967), esta metodologia é muito utilizada para se realizar controle de processos e produtos e sua respectiva melhoria continuada, e comumente atribuído à outro guru, Deming (a seguir), o qual, na verdade, apenas foi quem mais o utilizou e difundiu, possui em um de seus passos fundamentais o planejamento. Também amplamente utilizado em Sistemas de Gestão de Saúde e Segurança Ocupacional, parte do

princípio de que todo processo deve ser primeiramente planejado (Plan), antes de ser executado (Do). E o que é esta atividade de planejar as atividades a serem executadas em um processo senão o que se faz com relação à SSO ao se buscar identificar os perigos e riscos e planejar ações de gerenciamento e meios de eliminá-los, afastá-los ou minimizá-los de forma que os trabalhadores fiquem protegidos, antes de se iniciar as atividades operacionais?

Criaram-se metodologias de gerenciamento de riscos desdobradas de tal princípio que visam avaliar os níveis de ação a partir dos quais as organizações podem priorizar e devem necessariamente aplicar medidas preventivas, separando-os das



Shutterstock

situações onde se permite coexistir com os perigos e riscos, porém, de forma controlada pela organização. Dentre elas estão:

APR (Análise Preliminar de Riscos), em geral, aplicada em etapas mais iniciais de implementação de novos projetos de processos ou para apoiar decisões quando do desenvolvimento de novos produtos ou serviços.

FMEA (Failure Mode and Effective Analysis / Análise de Modos de Falha e seus Efeitos) que, quando aplicada em processos é chamada de PFMEA (Process FMEA), assim como em muitas organizações é redesenhada e chamada de LPR (Levantamento de Perigos e Riscos) ou nomenclatura similar, quando aplicada em SG SSO.

HAZOP (Hazard and Operability Study / Estudo de Perigos e Operabilidade), sistemática muito utilizada para identificar possíveis perigos em um processo de trabalho qualquer, fracionando-o em etapas e observando as variações dos parâmetros envolvidos, buscando identificar falhas potenciais.

Análise WI (What-If / E Se) que utiliza reuniões de equipe que possua grande conhecimento do fluxo dos processos e dos subprocessos aplicáveis, questionando alternativas em que se testam eventuais omissões nos procedimentos definidos, dentre tantas outras metodologias existentes e amplamente utilizadas.

Se bem as observarmos, elas têm algo em comum, que é, além do fato de serem basicamente a realização do “Plan”, antes ou para melhorar a forma de se executar, o “Do” de uma atividade, também possuem a característica de possibilitar o ajuste dos níveis de aceitação ou não da coexistência aqui mencionada, que, em última análise, trata-se de posicionamentos puramente administrativos e dependentes de o quanto a Alta Direção de uma organização conhece seus processos e características intrínsecas e sua interação com a sua Força de Trabalho, e também o quanto ela está disposta a investir na prevenção de acidentes e preservação da saúde de seus trabalhadores. A partir daí são desenvolvidos os Sistemas de Gestão de SSO, ou fortemente “blindados”, ou mais permissivos na conciliação entre os perigos, riscos e os processos aos quais os operadores estão submetidos. Uma Alta Direção comprometida com tais princípios, procura conhecer seus processos e suas características, bem como provê recursos para que os colaboradores que neles atuem o façam de forma saudável e segura, de acordo com os níveis definidos tecnicamente.

## William Edwards Deming

Criador dos conceitos de gestão da qualidade chamados de os “14 Pontos de Melhoria”, William Edwards Deming (1900 - 1993) contribuiu para a evolução da Qualidade Total durante a Segunda Guerra Mundial nos EUA e depois também teve importante atuação na reconstrução do Japão, no pós-guerra. Desses conceitos podemos destacar alguns totalmente relacionados à necessidade de atuação direta a Alta Direção e, ao mesmo tempo, que influenciam em uma boa gestão de SSO:

- “Ter constância de propósitos”— A Alta Direção (AD) precisa manter o foco na prevenção, visando a preservação da integridade da saúde e física de sua Força de Trabalho se ela quer manter seus processos operacionais e sem interrupções devido a acidentes;
- “Obter melhoria constante e contínua nos processos de produção”— Analogamente ao princípio anterior, a AD deve sempre procurar melhorar seus processos de forma a torná-los cada vez, não apenas mais eficientes, mas também mais seguros, o que é uma medida de preocupação com a própria continuidade ininterrupta de suas operações;
- “Instituir programa de melhoria pessoal e educação”— e “Promover treinamento no local de trabalho”— Pessoal mais qualificado, treinado e consciente dos riscos inerentes aos equipamentos, processos, e respectivos meios de prevenção nos quais estão atuando tem probabilidade menor de se envolver em acidentes e este é mais um ponto onde a AD deve se envolver fortemente;
- “Quebrar barreiras departamentais” - criado originalmente visando favorecer a interação entre processos, agilizar a comunicação de necessidades e eventuais problemas de produção, ao ser levado para o campo da SSO se mostra totalmente aplicável, e já é utilizado em muitas empresas na disciplina SG SSO, se constituindo em uma forma de ampliar as oportunidades de melhoria nos processos quanto à segurança do trabalho, dando a oportunidade para que, por exemplo, os próprios operadores possam identificá-las e sugeri-las para quaisquer níveis hierárquicos aos quais tenham acesso, em qualquer oportunidade. Este princípio, na prática, é aliado a outro: “mostrar a mudança como sendo tarefa de todos” — é muito usual e se mostram eficientes em diversas empresas, onde se promovem periodicamente, em

alguns casos, semanalmente ou até diariamente, reuniões envolvendo todos os níveis hierárquicos de determinados processos, até a Gerência, ou até a Diretoria, com uma pauta pré definida que é sistematicamente abordada, dando a chance para que atualizações e comunicações de status diversos e até de situações de mudanças, com eventual surgimento de novos perigos e riscos à segurança cheguem diretamente aos líderes e, assim, ações imediatas já podem ser definidas ou ações corretivas podem ser encaminhadas, e tudo isso em um ambiente altamente colaborativo e ágil, sem stress e eventuais sentimentos de quebra de suscetibilidades que, por vezes, encontramos em certos departamentos e empresas.

### Joseph Moses Juran

O “guru” romeno, Joseph Moses Juran (1904 - 2008), residente nos EUA desde sua infância, trabalhou com Deming e, juntos, trabalharam e ajudaram no desenvolvimento industrial japonês após a II Guerra e, dentre suas obras e conceitos figura a “Trilogia de Juran”, os quais, este autor tomou a liberdade de associá-los a práticas já existentes em SG SSO e que, normalmente, ninguém mais faz referência de sua inspiração para seu real criador:

- “Planejamento...” de SSO (“..da Qualidade”) – “O gestor deve visar o desenvolvimento de processos que gerem produtos e serviços capazes de satisfazer as necessidades “de segurança dos trabalhadores. (“.. dos consumidores).”

- “Controle...” de SSO (“..da Qualidade”) – “Após definir como serão os processos é preciso avaliar o desempenho... “em segurança”...deles. Assim como, tomar medidas para reduzir as diferenças em relação ao que foi planejado.”

- “Melhoria...” de SSO (“...da Qualidade”) – “Conscientizar a equipe que reconhecer as melhorias... “em segurança do trabalho”... e transformá-las em oportunidades é uma tarefa de todos.”

Esta trilogia tanto a original, focada em Qualidade, como a adaptada para a Segurança do Trabalho, já são amplamente praticadas na maioria das organizações, com uma diferença básica: muitas vezes, a AD sabe bem praticar e bem cobrar a trilogia sob a ótica da Qualidade e Produtividade, mas deixa a da perspectiva de SSO para níveis hierárquicos abaixo do seu, com pouco envolvimento, apenas tomando conhecimento



Shutterstock

e discutindo a aprovação ou não de orçamentos e planejamentos anuais de investimentos em SSO.

### Philip Bayard Crosby

Philip Bayard Crosby (1926 - 2001) preconiza, além do “defeito zero” em qualidade de produtos em processos produtivos que, adaptado para a SSO se constitui na meta almejada por muitas organizações como “acidente zero”, dentre suas teorias, notadamente na denominada “Quatro Absolutos” e “Seis C”, dos quais apresento alguns plenamente aplicáveis às posturas da Alta Direção das organizações que mantém um SG SSO:

- Prevenção deve ser uma conduta generalizada;
- Definir como filosofia de trabalho “zero acidente” (adaptação de “zero defeito”);
- Compromisso da Alta Administração.

### Michael Eugene Porter

Do engenheiro mecânico e aeroespacial, MBA e doutor em economia e professor / teórico de negócios da “Harvard Business School”, desde os seus 26 anos de idade, e autor de diversos livros sobre estratégias de competitividade, Michael Eugene Porter (1947), podemos destacar:

- A dimensão denominada como a “rivalidade entre os concorrentes em um mesmo mercado”, primeira das cinco forças definidas por ele como determinantes para a avaliação do sucesso em um mercado competitivo entre empresas.

• Também devemos considerar que a identificação das características das empresas concorrentes, assim como das outras forças de Porter, se baseia na aquisição de informações com qualidade adequada para seu entendimento e orientação de estratégias. Caso uma organização opte por realizar uma pesquisa junto ao seu mercado competitivo ou se basear no que já existe de fontes de informações confiáveis, as quais são inúmeras, facilmente se levantará que a adoção de práticas de cuidados para com suas respectivas Forças de Trabalho são uma constante entre as empresas, destacando-se a implantação de Gestão de Saúde e Segurança Ocupacional, mesmo que não sistêmicas, no mínimo, buscando atendimento aos requisitos legais aplicáveis. Não há Alta Direção de empresa de sucesso que deixe de optar por manejar suas estratégias, esforços e investimentos operacionais direcionando-os às pessoas que compõem sua organização e desenvolvendo Sistemas de Gestão de SSO consistentes e efetivos para isso!

### ISO - International Organization for Standardization

Atenta à necessidade de evolução nos Sistemas de Gestão em geral, definidos em todas as normas para esse fim, por ela criadas independentemente do setor técnico para o qual foi desenvolvida ou segmento de negócios ao qual se aplicaria, a ISO promoveu no, ano de 2012, uma mudança substancial em sua estruturação. Esse objetivo foi alcançado com a publicação de revisão das Diretivas ISO/IEC, na qual, em sua Parte 1, contendo os procedimentos para os trabalhos técnicos de elaboração de normas, bem como o suplemento consolidado específico para a ISO, foi incluída a primeira edição do “Anexo SL – Abordagem Harmonizada para as Normas de Sistema de Gestão”.

Tal documento, de caráter normativo, em seu Apêndice 2, trouxe, dentre outros aspectos, principalmente uma padronização da estrutura a ser utilizada quando da elaboração de todas as novas Normas de Sistema de Gestão (NSG) ou revisões de normas já existentes as quais passaram a obrigatoriamente serem desenvolvidas de acordo com esta diretriz da ISO.

Tal estrutura harmonizada prevê que sejam utilizados os mesmos números de item, com a mesma sequência, títulos de cláusulas, conteúdo textual, termos comuns e definições principais, acrescentando-se orientações para uso e terminológica.

Esta explicação se faz necessária neste artigo para esclarecer que a ISO, organização internacional composta por gabaritados especialistas em gestão organizacional do mundo inteiro, concluiu pela necessidade de harmonização entre todas as NSG publicadas ou a publicar no futuro, já contendo quase que “cláusulas pétreas”, – embora não sejam admitidas cláusulas pétreas fora de textos constitucionais de alguns países, como do Brasil –, uso o termo como analogia para o que foi determinado pela ISO e, dentre elas, devemos destacar a que diz respeito exatamente à Alta Direção das organizações, assim, vejamos a seguir.

Não repetirei aqui o conteúdo explícito do texto normativo do respectivo requisito padronizado, sob o título “5. Alta Direção”, mesmo porque ele já é de conhecimento de todos aqueles que implantaram ou mantêm qualquer um dos Sistemas de Gestão baseados em normas ISO de SG pós 2013, como é o caso da ISO 9001 (Qualidade) e ISO 14001 (Gestão Ambiental), ambas revisadas em 2015 e da ISO 45001 (SST) publicada, pela primeira vez, em 2018, bem como da ISO 31000 – Gestão de Riscos, nesse mesmo ano, mas, sim, explicarei a intenção dos especialistas idealizadores da ISO quando da concepção e da manutenção até hoje de tal requisito como fixo para todas as NSG.

### Intenção dos Requisitos “5. Alta Direção” (fixação do conceito)

Uma das razões é a determinação de quais são as principais ações e expectativas que a Alta Direção deve atender com seu envolvimento direto visando demonstrar sua liderança e compromisso com o Sistema de Gestão.

A Alta Direção deve ser explícita e direta ao dar o seu apoio ao SG, no nosso caso, de Saúde e Segurança Ocupacional, isto é, tal apoio deve ser claramente perceptível aos olhos dos liderados. Tal envolvimento e comprometimento são importantíssimos para o sucesso da implantação do SG.

A percepção das pessoas da organização sobre as atitudes e explicitação das expectativas da Alta Direção para com eles, seus liderados, acaba por desencadear uma definição das próprias atitudes dos liderados e a ciência das expectativas que a Alta Direção depositou nelas, aumenta a conscientização e a aceitação, bem como motiva as pessoas a se engajarem nas iniciativas do Sistema de Gestão de SSO.

Também externamente, para outras Partes Interessadas, acaba por se transmitir a percepção de uma garantia de que o Sistema de Gestão de SSO é eficaz e, muito provavelmente, está em pleno vigor, uma vez que é vivenciado pela própria Alta Direção da organização.

Outra determinação importante é de que a Alta Direção cuide para que os requisitos do SG SSO não sejam introduzidos na organização de forma apartada da gestão dos negócios, mas que, pelo contrário, esteja no centro dos planejamentos de como os negócios devem ser conduzidos.

Vale observar que o sentido de “negócios” definido nas normas ISO corresponde a qualquer tipo de atividade de qualquer organização, sejam elas privadas ou públicas, incluindo as entidades governamentais que optarem por implantar tais normas de SG.

## Liderar pelo exemplo

Na prática, tais preceitos já foram mais do que comprovados, uma vez que tivemos a oportunidade de vivenciá-los diretamente ou analisá-los em diversas organizações de sucesso, nacionais ou multinacionais e, sempre, aquelas organizações e empreendimentos onde o envolvimento e participação direta e efetiva da Alta Gestão nas mais simples atividades do SG SSO, sempre trouxeram resultados diferenciados favoravelmente para suas respectivas organizações, com alto grau de engajamento da Força de Trabalho nas iniciativas apoiadas e vivenciadas diretamente pela Alta Gestão, ou por sua equipe delegada e formalmente apoiada também publicamente.

A propósito, tal postura de apoio explícito aos Gestores nos temas relacionados ao SSO ou às equipes designadas formalmente para tal é uma outra prática que requer ações diretas da Alta Direção, não apenas pela definição hierárquica formalizada em informações documentadas do SG, que é uma condição mínima exigível [“A Alta Direção deve atribuir responsabilidade e autoridade para assegurar que o SG SSO esteja em conformidade com os requisitos...” da norma de referência ISO 45001], mas também tal apoio deve ocorrer de forma verbal e presencial, de forma aleatória em atividades do SG SSO. Não apenas em eventos específicos de Análise Crítica da Alta Direção, de apresentação periódica de resultados ou discussão de aprovação orçamentária de recursos, mas também

em atividades rotineiras normalmente designadas para níveis hierárquicos diversos.

Pode-se exemplificar alguns, tais como, desde presenças aleatórias, sem aviso, junto às rotinas de inspeções de Segurança do Trabalho nas áreas produtivas de empresas e empreendimentos, normalmente realizadas pelos Técnicos de Segurança do Trabalho que, desta vez, terão junto a si, caminhando e também apontando eventuais desvios por ele identificados, o próprio Diretor da organização ou seus Gestores de níveis hierárquicos superiores e que demonstram assim, tanto para este Técnico quanto para os Trabalhadores que tiveram visitados seus processos e observados pela Alta Direção que sim, a palavra do TST em qualquer outro dia, traduz a voz da própria Alta Direção, pois este TST está imbuído dessa representatividade em suas atividades de supervisão dos trabalhos sendo executados com todos os cuidados e mecanismos de Segurança do Trabalho sendo atendidos o observados.

Algumas organizações criaram até sistemáticas corporativas que obrigam a Alta Gestão de todas as áreas, não apenas das áreas específicas de SSO, a agirem de maneira similar à relatada acima, por vezes com planejamento e agendas predefinidas, com metas a serem observadas e cumpridas por tais gestores, tornando-se até métricas a serem consideradas em acordos de objetivos anuais.

Particularmente observa-se maior valor para as presenças em campo por iniciativa própria dos Gestores e não aquelas limitadas, planejadas e agendadas, pela simples razão de que toda a Força de Trabalho da organização acaba se acostumando com a importância transmitida pela presença da Alta Gestão o que se torna inerente à sua forma natural de agir a correção e atenção aos requisitos de Segurança do Trabalho e não uma postura ensaiada para o dia em que está agendada a visita da Alta Direção em campo, nas áreas produtivas e operacionais.

Outra possibilidade de envolvimento e demonstração explícita de participação da Alta Direção é em coordenação de evento de assinatura de Ordem de Serviços (OS), tema normatizado pela Norma Regulamentadora nº 1 (NR-1). Desta forma, já desde recém contratados os trabalhadores tomam conhecimento do grau de importância que a Alta Direção dá para o tema SSO. Evento similar de “reforço” das Ordens de Serviço (OS), precedido de breve palestra correlata



e exposição de fotos, pode ser realizado para toda a Força de Trabalho com a participação da Alta Direção e tal prática igualmente traz resultados efetivamente muito favoráveis para o SG SSO / organização.

### ESG – Environmental, Social, Governance

A Alta Direção das empresas, o que inclui das concorrentes, em geral, estão atentas aos cuidados preconizados por Porter e descritos em itens anteriores, também de olho na adequação às práticas “SG” de ESG (Environmental, Social, Governance) e assim, se alinhando à tendência geral no mundo empresarial, atualmente em foco, mas que, porém, não tem nada de nova, sendo que, desde 2004, o termo e conceitos ESG, lançados pela Organização das Nações Unidas (ONU), por meio de um relatório elaborado pelo seu braço, Pacto Global, busca conscientizar e engajar as organizações de todo o mundo para a adoção de princípios de direitos humanos, trabalho, meio ambiente e anticorrupção, resumidamente. A Alta Direção que está despertando para tais temas apenas agora, está “ligeiramente” atrasada com relação ao ajuste de rumo visando à sustentabilidade empresarial. Antes tarde do que nunca!

A organização internacional “Global Network of Director Institutes (GNDI)”, por meio de um esforço colaborativo entre as organizações e membros de sua rede GNDI, os quais representam mais de 150.000 membros de Alta Direção de conselhos corporativos em todo o mundo, elaborou e aplicou uma pesquisa que, a princípio, visava avaliar como estes conselhos das empresas mundiais estão enfrentando e suas perspectivas quanto aos impactos sociais e econômicos da crise de saúde global causada pela pandemia do Covid-19.

Dessa iniciativa surge o relatório “GNDI 2020–2021 Survey Report” o qual aponta alguns resultados interessantes:

- Em torno de 46% dos Diretores de empresas dos EUA e EMEA (Europe, the Middle East and Africa / Europa, Oriente Médio e África) são os mais propensos do mundo, de forma crescente, a depositar importância na abordagem contínua dos riscos de Saúde e Segurança da sua Força de Trabalho.

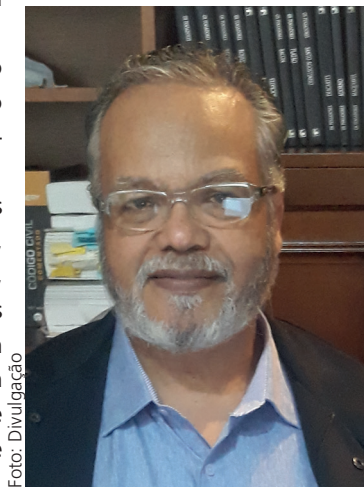


Foto: Divulgação

- Em torno de 44% de todos os Diretores do mundo acreditam que garantir a Saúde e a Segurança contínua da Força de Trabalho é um dos maiores focos que a governança de suas empresas deve se atentar nos próximos anos e ao longo prazo.

- Aproximadamente 67% de todos os Dirigentes do mundo acreditam ser importante e acreditam que haverá um aumento do foco em ESG, sustentabilidade e valores das partes interessadas, a fim de prevenir impactos desfavoráveis em suas operações. E outros 25% acreditam que a tendência que já existia nas organizações em focar em ESG permanecerá a mesma, ou seja, praticamente mais de 90% dos Diretores do mundo acreditam na importância que a ESG possui para seus negócios.

Com esta fundamentação, concluímos que a Alta Direção mundial, de forma majoritária, está consciente quanto ao alinhamento estratégico que devem empreender planejamentos e ações incansavelmente para o enquadramento das organizações que dirigem aos conceitos de ESG e, notadamente às diretrizes de “SG”, dentre elas, destacando-se estratégias e práticas focadas em sua Força de Trabalho e nos sistemas de gestão que a amparam como os Sistemas de Gestão de Saúde e Segurança Ocupacional.

Afinal, por mais que as formas de trabalho tenham evoluído com o passar do tempo, em muitos casos tornando tênue a ligação empresa – trabalhador por conta do afastamento presencial dos ambientes empresariais por meio do trabalho remoto, o vínculo que a imagem da Alta Direção das organizações deve representar para a sua Força de Trabalho nunca deixará de ser essencial como Liderança de propósitos e de exemplo a ser seguido.

### AFONSO SÉRGIO DE SANT'ANNA GOMES

Diretor Técnico da HGO - Horus Gestão Organizacional, Engenharia e Sustentabilidade; Diretor na Associação Brasileira de Ciclo de Vida (ABCV); Membro/Delegado no Environment Management Technical Committee (TC 207) da ISO; Membro/Coordenador no Comitê Brasileiro de Gestão Ambiental da ABNT (CB-38) / Subcomitê Bras. de Auditoria Ambiental e Investigações Ambientais Relacionadas