

**LUCAS COELHO FRANÇA QUINTANILHA**

**ESTUDO SOBRE A IMPLANTAÇÃO DE UM SISTEMA DE GESTÃO  
DE SEGURANÇA DO TRABALHO EM UMA EMPRESA DE  
CONSULTORIA DE NEGÓCIOS**

São Paulo  
2014

**LUCAS COELHO FRANÇA QUINTANILHA**

**ESTUDO SOBRE AIMPLANTAÇÃO DE UM SISTEMA DE GESTÃO  
DE SEGURANÇA DO TRABALHO EM UMA EMPRESA DE  
CONSULTORIA DE NEGÓCIOS**

Monografia apresentada à Escola Politécnica da Universidade de São Paulo para obtenção do título de Especialista em Engenharia de Segurança do Trabalho.

São Paulo

2014

## **DEDICATÓRIA**

Dedico a meus pais que me apoiaram desde o início dessa empreitada e a minha namorada Dorothee, que acompanhou toda minha trajetória e vontade de estudar Engenharia de Segurança do Trabalho.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço meus pais que me apoiaram desde o momento em que resolvi estudar Engenharia de Segurança do Trabalho.

A minha namorada Dorothee, que sempre se colocou disposta a me ajudar no que for necessário para que eu me dedique aos estudos.

E aos meus amigos Marco Antônio Gimenez, Sara Caroline Lopes da Silva, Paulo Cesar de Carvalho e Gabriel Casaroli, que contribuíram para minha formação ao longo de dois anos de estudo.

## **RESUMO**

As grandes organizações de consultoria de negócios atualmente não possuem sistema de gestão de segurança em seus ambientes de trabalho, porém as consultorias estão classificadas como sendo um setor de serviços, e os acidentes de trabalhos no setor de serviços são alarmantes, pois vem crescendo ano a ano. Sendo assim, o estudo sobre a implantação de um sistema de gestão em uma consultoria de negócios utiliza de uma metodologia de implantação híbrida, onde suas etapas são comumente usadas por organizações que já possuem tal sistema de gestão, deste modo a aplicação desse sistema de gestão no ambiente da consultoria ocorre através de 9 etapas, onde cada etapa de implantação é discorrida conforme características da organização. Com isso obtém-se um resultado que poderá servir como insumo inicial para tais consultorias começarem a pensar em se envolver mais com a segurança dos seus funcionários, através da utilização de um bom sistema de gestão de segurança.

**Palavra chave:** Sistema de gestão de segurança, consultoria, PDCA e indicadores.

## **ABSTRACT**

Currently, the largest business consulting firms does not have safety management systems on their workplace environment, but these firms are classified as a service providers industries, and the accidents at work in this service providers industries stands out, because it has been growing every year. Thus, the implementation of a safety management system in a business consultant firm study, utilizes a hybrid methodology for the application, where the methodology steps are commonly used by organizations that already use this management systems, thereby, implement this management systems in a business consultant environment occurs by nine steps, where each methodology steps are discoursed according to characteristics of the organization. Then, we obtain a result that can be used by theses consultants firms, to start thinking about getting more involved with the safety of the employees, through the use of a good safety management system.

Keyword: Safety management system

## **LISTA DE ILUSTRAÇÕES**

<b>Figura 1</b> - Complexidade dos negócios .....	17
<b>Figura 2</b> - Conceito de risco .....	20
<b>Figura 3</b> - Método de avaliação de riscos .....	22
<b>Figura 4</b> - Metodologia PDCA .....	24
<b>Figura 5</b> - Metodologia de aplicação de um sistema de gestão de segurança do trabalho .....	32
<b>Figura 6</b> - Organograma com foco em segurança do trabalho.....	38
<b>Figura 7</b> - Tipos de indicadores .....	39
<b>Figura 8</b> - Matriz de riscos .....	56

## **LISTA DE TABELAS**

**Tabela 1 - Matriz de papéis e responsabilidades ..... 47**

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

- ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas  
APCER – Associação Portuguesa de Certificação  
AVCB – Auto de Vistoria do Corpo de Bombeiros  
BVQI - Bureau Veritas Quality International  
CIPA – Comissão Interna de Prevenção de Acidentes  
DDS – Diálogo Diário de Segurança  
EAP – Estrutura Analítica de Projetos  
EPI – Equipamento de Proteção Individual  
HHT – Hora Homem Trabalhada  
IT – Instrução Técnica do Corpo de Bombeiros  
LTCAT – Laudo Técnico de Condições Ambientais do Trabalho  
MEC – Ministério da Educação  
NBR – Norma Brasileira Registrada  
NR – Norma Regulamentadora  
OHSAS - Occupational Health and Safety Assessment Series  
OIT – Organização Internacional do Trabalho  
PCMSO – Programa de Controle Médico e Saúde Ocupacional  
PDCA – Plan/Do/Check/Act  
PMO – Project Management Office  
PNSST - Política Nacional de Segurança e Saúde no Trabalho  
PPRA – Programa de Prevenção de Riscos Ambientais  
SMS – Short Message Service  
SST – Saúde e Segurança do Trabalho  
MTE – Ministério do Trabalho e Emprego

# SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	11
1.1 OBJETIVO .....	12
1.2 JUSTIFICATIVA.....	13
<b>2. REVISÃO DA LITERATURA.....</b>	14
2.1 O QUE É CONSULTORIA? .....	14
2.2 O INÍCIO DA CONSULTORIA NO MUNDO .....	14
2.3 A HISTÓRIA DA CONSULTORIA DE NEGÓCIOS NO MUNDO MODERNO.....	15
2.4 SEGURANÇA DO TRABALHO.....	19
2.5 GESTÃO DE RISCOS .....	20
2.6 SISTEMA DE GESTÃO DE SAÚDE E SEGURANÇA DO TRABALHO ....	22
2.7 NORMA APLICADA A UM SISTEMA DE GESTÃO DE SAÚDE E SEGURANÇA DO TRABALHO .....	29
<b>3. MATERIAIS E MÉTODOS .....</b>	31
<b>4. RESULTADOS E DISCUSSÕES .....</b>	33
4.1 ELABORAÇÃO DE UMA POLÍTICA DE SAÚDE E SEGURANÇA DO TRABALHO .....	33
4.2 PLANEJAMENTO.....	35
<b>4.2.1 Meta da organização .....</b>	35
<b>4.2.2 Cronograma.....</b>	36
<b>4.2.3 Organograma de segurança .....</b>	37
<b>4.2.4 Indicadores de Desempenho .....</b>	39
<b>4.2.5 Estabelecimento de rotas de fuga e simulado de emergência.....</b>	44
4.3 DEFINIÇÃO DOS PAPÉIS E RESPONSABILIDADES.....	46
4.4 DOCUMENTAÇÃO SUPORTE .....	48
4.5 IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS.....	50
4.6 IMPLIMENTAÇÃO .....	56
4.7 MONITORAMENTO .....	56
4.8 AÇÕES CORRETIVAS.....	57
4.9 AUDITORIA .....	58
4.10 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	59
<b>5. CONCLUSÃO .....</b>	60

<b>REFERÊNCIAS.....</b>	61
<b>ANEXO .....</b>	65

## 1. INTRODUÇÃO

Atualmente o tema segurança se encontra em destaque no perante as grandes organizações brasileiras e até mundiais, porém esse tema fica restrito às organizações que estão mais voltadas a manufaturas, construções, entre outras. Quando falamos do setor de serviços no Brasil, que é um setor que está em constante crescimento, não se houve falar em segurança do trabalho tão bem quanto nos outros tipos de organizações citadas acima.

No setor de serviços existem grandes organizações que possuem vários funcionários, e um exemplo disso são as grandes consultorias. Essas grandes consultorias atuam no setor de serviços há muito tempo e não costuma dar enfoque à segurança dos seus funcionários e sim enfoque no faturamento e vendas de serviço. Sendo assim, o alvo deste estudo será as grandes organizações de consultoria e a possibilidade de implantação de um sistema de gestão de segurança em suas dependências.

Destaco a importância de voltar a visão para a segurança dos trabalhadores do setor de serviços, os acidentes de trabalho do setor de serviços lideram em número de ocorrências em conjunto com os acidentes da indústria. Além disso neste mesmo anuário é destacado que vem aumentando o número de acidentes do trabalho neste setor, com um crescimento de 8,9% de 2010 para 2011 (Anuário Brasileiro de Proteção 2013, da Revista Proteção).

As organizações de consultorias podem estar contribuindo com o aumento do número de acidentes do trabalho no setor de serviços, sendo assim por que essas organizações não voltam sua visão para a proteção do trabalhador e providenciem a implantação de um sistema de gestão de segurança? Este estudo tentará buscar a resposta para essa pergunta, com orientações práticas para utilização no real ambiente de uma consultoria de negócios.

## 1.1 OBJETIVO

Este estudo tem como principal objetivo, elaborar uma proposta de implantação de um sistema de gestão de segurança do trabalho em uma grande empresa que trabalhe com consultoria de negócios.

Ao final, será apresentada uma conclusão sobre a possibilidade real ou não de implantar tal sistema de gestão em uma grande consultoria de negócios.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

O motivo da realização deste trabalho se deve ao fato do crescente número de acidentes no setor de serviços, que não possui tanta atenção em relação a segurança do trabalho dos seus funcionários, se comparado com o setor produtivo das grandes indústrias e também por um motivo pessoal a qual me dedico diariamente a este atividade de consultoria.

Deste modo, como as consultorias estão classificadas como “serviços”, o trabalho abordará especificamente as consultorias de negócios.

## 2. REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 O QUE É CONSULTORIA?

Segundo consultoria nada mais é do que uma forma de prestação de serviço de grande abrangência, podendo ser oferecidos serviços de qualquer natureza, desde que quem ofereça o serviço possua conhecimento sobre o assunto/tema ou consegue prover grandes informações ao demandante. Sendo assim o profissional que trabalha neste ramo, tem o papel de atender as expectativas do cliente oferecendo seus conhecimentos e habilidades normalmente através de projetos ou simples aconselhamentos (João Luiz, 2009).

Ainda segundo (João Luiz, 2009), para exemplificar de uma maneira bastante simples a necessidade de um serviço de consultoria, é feita uma comparação com os serviços oferecidos por um médico:

Quem quer prevenir doenças e garantir uma vida saudável costuma procurar um médico. Quem fica doente, geralmente quer ainda mais rápido um médico. E quem quer evitar ou já tem problemas, procura um consultor.

Deste modo, o papel da consultoria é basicamente auxiliar seus clientes. Tomando como exemplo uma empresa, na qual seus dirigentes com pontos de dúvidas sobre diversos aspectos e com uma sensação que exista algo faltando ou algo que esteja fora dos trilhos corretos traçados pela política da empresa, a consultoria tem o papel de ajudar seus dirigentes a conhecerem os problemas e traduzir esses problemas em pontos factíveis de trabalho para que possam ser solucionados, sempre atuando de forma conjunta com a empresa (SCHEIN, 1977).

### 2.2 O INÍCIO DA CONSULTORIA NO MUNDO

Pouco se sabe sobre o início da consultoria no mundo, porém existem fatos históricos que levam a crer que a consultoria teve seu início mesmo sem ser reconhecida como consultoria. Segundo o trabalho [*The history of consultancy*] (2010), as personalidades mais nobres da antiguidade, como Reis, Sultões, Imperadores, líderes e até mesmo mafiosos, sempre buscaram conselhos sobre como agir perante seus súditos ou perante o povo, sobre como tomar as decisões mais corretas sobre os negócios ou rumo da economia, sobre o que fazer e o que não fazer para conseguir apoio de outros grandes líderes, entre outros aconselhamentos. Mas todas essas consultorias eram oferecidas por pessoas, oráculos, confidentes, e não uma empresa especializada nesse tipo de prestação de serviço. Esse tipo de empresa especializada em consultoria começou a surgir em conjunto com a era das grandes indústrias, pois com o grande crescimento da produção mundial, e com a crescente contratação de funcionários, os grandes magnatas das indústrias não possuíam conhecimento o suficiente para lidar com a organização da companhia e nem mesmo com a produção destas. A partir desse momento, grandes especialistas como Charles Babbage e Frederick Taylor começaram surgir com novas ideias e métodos que proporcionariam uma melhor organização de pessoas e maior eficiência dos processos produtivos, máquinas industriais e até dos trabalhadores, se destacando como grandes consultores da época.

## 2.3 A HISTÓRIA DA CONSULTORIA DE NEGÓCIOS NO MUNDO MODERNO

No mundo moderno em que conhecemos, a consultoria começou a desempenhar um papel de destaque interessante em meados de 1960, enquanto as grandes corporações em constante crescimento começaram a se preocupar com outras coisas que iam além da produção do dia a dia. A preocupação estava voltada a estratégia que deveria ser adotada para que diminuir o risco do negócio e conseguir

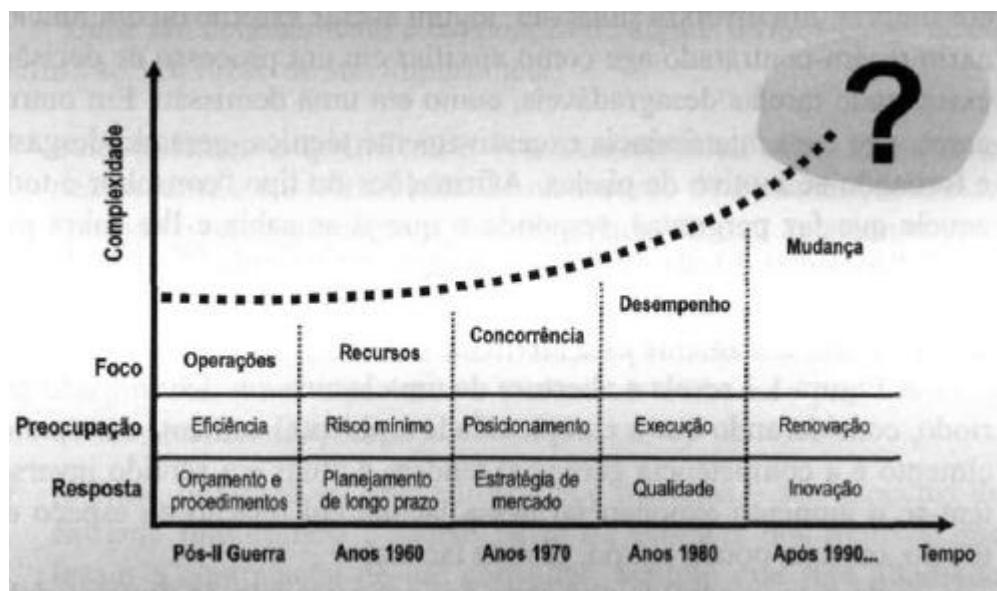
expandir cada vez mais a atuação das empresas. Deste modo, as empresas de consultoria e consultores independentes que possuíam grande conhecimento sobre as indústrias que necessitavam de ajuda, começaram a cultivar as raízes neste ramo lucrativo chamado Consultoria de Negócios, raízes que foram criadas desde o período que sucedeu a segunda grande guerra, onde as empresas e indústrias precisavam produzir de maneira rápida, porém sua produção não apresentava um padrão. Nesse momento em que os consultores começaram a atuar para desenvolver procedimentos padrões de produção em conjunto com as indústrias, criando raízes com os grandes executivos líderes de grandes empresas, como citado anteriormente (CROCCO e GUTTMANN, 2005).

Já na década de 1970, o papel da consultoria foi um pouco diferente em relação à década anterior, pois durante esse período, os grandes executivos das indústrias e empresas estavam preocupados com seus concorrentes e com o impacto que a diminuição de mercado conquistado pudesse causar em seus negócios. E com isso as consultorias que seguem a tendência do mercado e começaram a atuar em como entender o posicionamento do mercado das empresas e indústrias que as contrataram, para realizar um diagnóstico da situação atual e propor soluções/novas ideias em formatos de estratégia, para ajudar o cliente atingir seus objetivos primários e com isso mirar os próximos objetivos. Diferentemente da atuação das consultorias na década de 1980, onde o mundo se voltava ao alto padrão de qualidade dos produtos comercializados e tolerância com os produtos defeituosos estava cada vez menor. Sendo assim, as consultorias também abraçaram uma fatia desse mercado, provendo informações e ajudando os clientes a aperfeiçoarem suas produções, aumentando também o nível de qualidade de seus produtos, principalmente nas questões que dizem respeitos ao atendimento a órgãos internacionais de padrão de qualidade (CROCCO e GUTTMANN, 2005).

Ainda segundo (CROCCO e GUTTMANN, 2005), a partir de 1990, as consultorias começaram a atuar como grandes agentes de mudança para as empresas e

indústrias, pois durante esse período o mundo começou a vivenciar uma grande mudança informacional, com novos negócios surgindo para suportar as mudanças tecnológicas e os antigos negócios tendo que se adaptar ou até mesmo se reinventar para poder continuar oferecendo produtos competitivos e de alta qualidade para seus clientes. E como era de se esperar os consultores autônomos e as empresas de consultoria começaram a criar laços com seus clientes, visando o crescimento em conjunto, pois o sucesso do cliente sempre será o sucesso e a propaganda do prestador de serviço.

Através da figura abaixo podemos visualizar como se deu a atuação das consultorias durante os anos, em relação com a complexidade dos negócios.



**Figura 1 - Complexidade dos negócios**  
Fonte: CROCCO e GUTTMANN, 2005.

Atualmente o universo de consultorias se encontra mais agressivo, pois existem várias empresas oferecendo os mais diversos serviços, obrigando assim as empresas a se reinventarem para angariar mais clientes, assim como estar bem próximos aos clientes para que seus problemas possam ser identificados e entendidos, com a finalidade de criar certa dependência entre empresa de consultoria e cliente. Só assim as empresas de consultoria tem a chance de

sobreviver neste mundo globalizado que demanda cada vez mais por serviços (MOCSÁNYI, 2003).

Segundo (MOCSÁNYI, 2003), dentro os serviços oferecidos pelas consultorias de negócios hoje em dia, os que mais ganham destaque são:

- Integração de sistemas;
- Serviços de suporte a instalação de sistemas transacionais;
- PMO - *Project Management Office*;
- Desenho e redesenho de processos;
- Gestão de mudanças;
- Otimização de processos;
- Redução de custos;
- Reestruturação organizacional;
- Planejamento estratégico.

Ainda neste contexto de serviços oferecidos pelas atuais grandes empresas de consultorias, (CROCCO e GUTTMANN, 2005) destacam os seguintes serviços:

- Comunicação empresarial;
- Análise e melhoria de resultados operacionais do negócio;
- Inovação e expansão dos negócios em ambiente nacional e internacional;
- Planejamento tributário;
- Simplificação de burocracias.

É com a oferta desses tipos de serviços que as grandes empresas de consultoria deverão focar em inovações criativas para que consigam permanecer no mercado do mundo corporativo, mesmo apesar da crescente demanda demonstrada nas últimas décadas devido à agressividade da expansão do mercado norte americano e

suas maneiras de fazer negócios, assim como a abertura dos mercados no mundo (DE OLIVEIRA, 2003)

## 2.4 SEGURANÇA DO TRABALHO

De acordo com a (Organização Internacional do Trabalho - OIT), Segurança do Trabalho é uma ciência que estuda a prevenção de acidentes e doenças decorrentes do trabalho, assim como a proteção e a promoção da saúde do trabalhador em seu ambiente de trabalho. E possui como objetivo promover a melhorias das condições e dos ambientes de trabalho, a fim de promover a manutenção de alto nível à saúde dos trabalhadores, no que diz respeito à saúde física, mental e no bem estar social.

O (Ministério do Trabalho e Emprego – MTE) do Brasil, possui uma definição muito parecida e mais curta em sua explicação, destacando que a Segurança do Trabalho tem como objetivo proteger a vida do trabalhador, promovendo a saúde e a segurança deste trabalhador em seu ambiente laboral.

Outra definição de Segurança do Trabalho de acordo com o endereço eletrônico de informações de Segurança e Saúde do Trabalho (AREASEG, 2013) pode ser descrita como um conjunto de medidas que são adotadas, com o objetivo de minimizar e prevenir os acidentes de trabalho, doenças causadas pelo próprio trabalho, assim como também proteger a integridade e a capacidade do trabalhador exercer sua atividade laboral.

Sendo assim, a Segurança do Trabalho se envolve no estudo de algumas disciplinas que são necessárias para o melhor entendimento das atividades de relacionadas à prevenção de acidentes do trabalho e garantir que o trabalhador consiga exercer suas atividades de maneira segura. Essas disciplinas são diretrizes definidas pelo

(Ministério da Educação – MEC), das quais todo profissional da área de Segurança do Trabalho deve possuir o mínimo de conhecimento. Tais disciplinas são: Prevenção e controle de riscos em máquinas, equipamentos e instalações, Higiene do trabalho, Proteção do meio ambiente, Proteção contra incêndio e explosões, Gerenciamento de riscos, Psicologia, comunicação e treinamentos aplicados à prática de segurança do trabalhador, Conceitos de administração, Estudo sobre o ambiente e doenças do trabalho, Ergonomia e por fim Legislações aplicadas ao tema.

## 2.5 GESTÃO DE RISCOS

Gestão de riscos é uma das disciplinas voltadas à prática da Segurança do Trabalho citadas anteriormente. E não é possível falar de riscos, sem abordar a definição de “perigo”.

Segundo a (OIT), perigo é a propriedade intrínseca ou potencial de um produto, processos ou situação nociva, que provada danos e feitos na saúde e materiais. Já o conceito de Riscos utiliza o perigo para que possa ser entendido, pois risco é a probabilidade de que algo ou alguém sofra algum dano ou efeito causado por uma exposição a algum tipo de perigo.

Podemos ilustrar bem essas definições através da figura abaixo:



**Figura 2 - Conceito de risco**

Fonte: Organização Internacional do Trabalho, 2005

É de extrema importância que todas as empresas do mundo realizem avaliações de riscos de seus ambientes de trabalho, para que a gestão de todos os riscos identificados possa ser mais clara e objetiva. Deste modo, uma avaliação de riscos bem feita deve levar em consideração todos os riscos possíveis relacionados à

atividade alvo, não somente os riscos mais óbvios e que chamam mais atenção, mas também possíveis outros riscos, como por exemplo, a verificação da funcionalidade e eficiências das medidas de segurança adotadas, os registros de verificações de segurança realizadas e até mesmo revisões das avaliações de riscos realizadas, entre outros (AGÊNCIA EUROPEIA PARA SEGURANÇA E SAÚDE NO TRABALHO, 2013).

Para que as empresas e até mesmo os interessados no assunto possam trabalhar e levantar os riscos relacionados aos seus ambientes de trabalho, a (OIT) divulgou um método que ajuda a identificação de perigos e consequentemente como a avaliação de risco deve ser feita, de modo a focar no que poderia afetar o trabalhador/propriedade e como devem ser as tratativas de proteção e prevenção. Esse método foi elaborado pelo Órgão Executivo de Segurança do Reino Unido e possui cinco etapas de avaliação:

1. A primeira etapa consiste em identificar quais os perigos que são inerentes a atividade que está sendo avaliada;
2. A segunda fase consiste em determinar quem e o que poderá ser afetado caso sejam expostos a esse perigo identificado e também como o perigo os afetaria;
3. A terceira etapa é considerada a mais importante, pois nela em que os riscos serão avaliados e também quais as decisões devem ser tomadas para prevenção ou até mesmo a eliminação dos riscos;
4. A quarta etapa é basicamente colocar todos os pensamentos e decisões no papel, para que as ações possam ser implementadas exatamente como foram planejadas pela terceira etapa.
5. A quinta e última etapa consiste realizar revisões nas avaliações de riscos, com a finalidade de ressegurar se a melhor solução foi realmente pensada e caso a avaliação necessite de uma atualização devido à adoção de novas soluções, esta deverá ser realizada.



**Figura 3 -** Método de avaliação de riscos

Fonte: Organização Internacional do Trabalho, 2005

## 2.6 SISTEMA DE GESTÃO DE SAÚDE E SEGURANÇA DO TRABALHO

Um sistema de gestão de segurança utiliza-se de várias metodologias de e um grande conjunto de ferramentas de antecipação de problemas e identificação de riscos, que ao serem implementadas em uma empresa, possuem grande capacidade de minimizar as ocorrências de acidentes do trabalho. A grande característica de um sistema de gestão de segurança é criar meios para realizar o gerenciamento de riscos no ambiente e local de trabalho de forma simples, eficaz e de fácil entendimento por todos os trabalhadores de uma empresa/companhia (ARAÚJO, 2008).

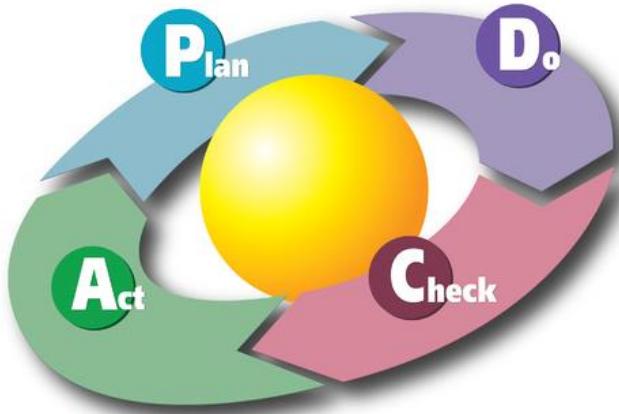
A (OHSAS 18001, 2007) define sistema de gestão de saúde e segurança ocupacional como uma estrutura organizacional que facilita o gerenciamento dos riscos associados às atividades da organização, incluindo atividades de planejamento, implementação de ações e análise, assim como definições de

processos e procedimentos, recursos para desenvolvimento de ações e definições de papéis e responsabilidades.

Já segundo a norma (ABNT NBR 18001/2010) define sistema de gestão de segurança e saúde ocupacional, como uma estrutura que possui todos os seus papéis e responsabilidades bem definidos dentro de uma organização, com a finalidade de desenvolver e implementar uma política de Saúde e Segurança do Trabalho (SST), para que todos os riscos das atividades inerentes de cada trabalho sejam gerenciados através de melhores práticas de SST.

A (APCER, 2010), diz que um sistema de gestão de segurança deve ser integrado com as disposições relativas de cada uma das normas ou disposições de outros sistemas dentro de uma organização. Ou seja, a cultura de se fazer segurança do trabalho deve estar impregnada e deve ser utilizada em todos os outros sistemas e em seus processos e procedimentos que o constituem, como exemplo: O desenvolvimento de fornecedores de serviços de todas as naturezas, o desenvolvimento de produtos e suas dispositivos e moldes para a fabricação, definição de melhor rota para o transporte coletivo fretado buscar os trabalhadores em casa e leva-los ao trabalho, entre muitos outros pontos.

De acordo com a (OIT), o objetivo de um sistema de gestão da saúde e segurança do trabalho tem como objetivo proporcionar metodologias para avaliar e melhorar comportamentos relacionados à prevenção de incidentes e acidentes no ambiente de trabalho, fazendo uso de um gerenciamento de riscos eficaz. E uma dessas metodologias que a OIT divulga, é um conceito baseado no ciclo de Deming, onde ao ser levantado um risco, deverá ser decidido o que é necessário se fazer, como deverá ser feito, qual a melhor forma de fazer, implementar a ideia e definir como deverá ser acompanhado. Essa metodologia é exemplificada melhor com a ilustração abaixo:



**Figura 4 - Metodologia PDCA**

Fonte: Organização Internacional do Trabalho, 2005

De modo a explicar cada etapa do ciclo PDCA, (NEVES, 2007) as destaca da seguinte forma:

*Plan* (Planejamento) – É a etapa que se inicia o planejamento onde as diretrizes de controle devem ser fixadas, de forma a definir os itens de controle e estabelecer metas para cada um deles. Além disso, nesta etapa devem ser definidos quais serão as metodologias que irão ajudar a empresa a atingir e mensurar as metas e quais procedimentos deverão ser utilizados.

Contudo (DA SILVA e LEON, 2013) destacam que o planejamento não é uma ferramenta cara e nem muito complexa, podendo ser realizado com ajuda de todos os funcionários de uma empresa, pois toda ideia é bem vinda. Normalmente quem tem as ideias mais simples e mais eficazes, são os próprios funcionários que estão na linha de frente, no cotidiano da atividade a ser analisada, e deste modo a empresa que utiliza desse artifício garante que a melhor solução seja tomada.

*Do* (Executar) – Etapa em que se deve executar exatamente o que foi definido na etapa de planejamento, de acordo com os procedimentos definidos. Nesta etapa ainda, deve-se atentar quanto ao treinamento das pessoas envolvidas na execução, tanto treinamentos teóricos quanto treinamentos práticos. É nesta etapa ainda que ocorre a coleta de dados para que possam ser analisados posteriormente pela metodologia escolhida.

*Check* (Verificar) – Nesta etapa devem ser mensurados os resultados da execução, que deverão ser comparados com as metas estabelecidas na etapa de planejamento. (NEVES, 2007) ainda destaca que nesta etapa é extremamente importante que todo o processo seja suportado por uma boa metodologia que minimize a possibilidade de erros e faça economia de tempo e recursos. Como resultado da verificação, obtém-se um índice que demonstra se o que foi feito está surtindo efeito ou não.

*Act* (Agir) – Nesta etapa existem dois casos que podem ser seguidos. O primeiro caso indica que os resultados mensurados na etapa anterior atingiram a meta estabelecida pela empresa, sendo assim a empresa pode adotar a estratégia como um padrão ou pode tentar aumentar a meta de forma plausível e tentar melhorar seu resultado. O segundo caso indica que as metas estabelecidas não foram atingidas, sendo necessário analisar os resultado e propor um plano de ações corretivas. É importante destacar também que esta é a última etapa do ciclo PDCA e que antecede novamente a etapa de planejamento, proporcionando uma ideia de melhoria contínua.

As maiorias dos sistemas de gestão de segurança do trabalho utilizam a metodologia do PDCA como base de seu sistema de gestão, porém grande parte das companhias e organizações ligadas à segurança acabam utilizando um sistema meio híbrido, aproveitando os conceitos do PDCA e adicionando etapas para que o sistema fique mais completo e robusto. De acordo com a (OIT e FUNDACENTRO, 2005) que estabelecem diretrizes sobre sistema de gestão da segurança e saúde no trabalho, além das etapas do PDCA deve ser incluído uma etapa de definição de uma política de segurança, uma etapa de organização e por fim a etapa de auditoria.

Em resumo, seguindo as diretrizes da (OIT e FUNDACENTRO, 2005), temos as seguintes etapas:

- 1 – Etapa de definição de uma política;
- 2 – Etapa de organização da empresa para poder suportar o sistema de gestão;

- 3 – Etapa de planejamento;
- 4 – Etapa de implementação;
- 5 – Etapa de avaliação;
- 6 – Etapa de ações de melhorias;
- 7 – Etapa de auditoria.

A primeira etapa (1) se refere à definição de uma política de Saúde e Segurança do Trabalho (SST). Para que uma política possa ser elaborada, alguns pontos importantes devem ser levados em consideração, como por exemplo: A natureza das atividades da empresa, o tamanho da empresa, deve ser bem escrita, deve ser de fácil entendimento, deve ser de fácil acesso para qualquer funcionário da empresa, deve conter a assinatura da pessoa que possua o cargo mais alto na hierarquia da empresa, deve ser comunicada de forma constante e deve possuir calendário de revisões.

Além de pontos importantes a serem seguidos de acordo com a OHSAS (*Occupational Health and Safety Assessment Series*) 18001, a (OIT e FUNDACENTRO, 2005) destacam os seguintes princípios em que uma boa política de segurança do trabalho deve se apoiar para ser desenvolvida, como: colocar a proteção, segurança e a prevenção de lesões de todos os membros da organização acima de qualquer objetivo, respeitar e garantir que as legislações trabalhistas estejam sendo cumpridas, promover a participação de todos membros da organização nas ações de segurança e por fim, pregar a melhorias contínua do sistema de gestão.

A segunda etapa (2) que se refere a organização da empresa, para que seja possível suportar o sistema de gestão de segurança do trabalho. De acordo com as diretrizes da (OIT e FUNDACENTRO, 2005), nesta etapa a decisão dos papéis e responsabilidades devem ser tomadas, definindo quem deverá identificar, controlar e avaliar os fatores de risco, quem deverá supervisionar e assegurar que os procedimentos de segurança serão cumpridos, quem deverá disponibilizar os

recursos para suportar a implementação das ações de segurança, quem deverá ser elegido o responsável por todo o sistema de gestão, tendo a responsabilidade de elaborar relatório gerenciais e controlar indicadores, também deverá ser definido quem será o responsável por ministrar treinamentos para a capacitação dos membros da organização (podendo ser responsáveis internos ou até utilizar contratação de serviços de terceiros). Além disso, também deve ser definido quem serão os responsáveis pela criação de todos os documentos que suportaram o sistema de gestão de segurança, como os processos e procedimentos de segurança, assim como a definição dos responsáveis por realizar as comunicações de segurança, como os DDS (Diálogos Diários de Segurança), entre outros.

Já a terceira etapa (3) se refere ao primeiro item do PDCA, que é o planejamento. Segundo as diretrizes da (OIT e FUNDACENTRO, 2005) esta etapa deverá envolver principalmente a identificação dos fatores de riscos de cada operação da organização, deverá identificar também quais serão as legislações em que a empresas está submetida, também deverá determinar quais os controles deverão ser realizados para diminuição ou eliminação dos fatores de riscos, deverá ser definida a documentação de todos os itens da etapa de planejamento, deverá selecionar metodologias que suportarem a mensuração dos resultados, também deverá provisionar os recursos necessários para que a implementação possa ser realizada (tanto recursos técnicos, humanos e financeiros), entre outras atividades.

Logo em seguida se inicia a quarta etapa (4) que se refere a implementação dos planos definidos pela organização na etapa (3).

A quinta (5) etapa se refere a avaliação da implementação do sistema de gestão de segurança, e deverá contemplar a mensuração de todos os indicadores de segurança pré-definidos de acordo com a metodologia adotada na etapa de planejamento. A mensuração de indicadores envolve a atividade de monitoramento do sistema como um todo, sendo classificado em monitoramento ativo e

monitoramento passivo. O Ativo é aquele monitoramento em que os indicadores são relacionados a prevenção e os reativos são indicadores relacionados a investigação de incidentes/acidentes, doenças e perdas.

A sexta (6) etapa, se refere as ações de melhorias que deverão ser tomadas, sempre objetivando a melhoria contínua de todo os sistema de gestão. Deverão ser realizadas as ações de melhorias identificadas com a ajuda da mensuração dos indicadores da etapa anterior, podendo ser melhorias corretivas ou preventivas.

E a sétima (7) e última etapa, se refere a auditoria de todo o sistema de gestão de segurança. Esta etapa não necessariamente ocorre ao término de todas as outras etapas, pois ela pode ser realizada por partes se for um auditoria interna da organização, ou pode ser realizada de uma única vez se for uma contratação de uma empresa de certificação terceirizada. Ainda segundo as diretrizes da (OIT e FUNDACENTRO, 2005), a auditoria deverá compreender todos os seguintes itens: Política de SST, colaboração dos membros da organização, papéis e responsabilidades, capacitações, documentações, comunicações, planejamento, implementação do sistema de gestão de segurança, medidas de prevenção e controle, atendimento de situações emergenciais, contratação de terceiros e aquisições de equipamentos, contratação de pessoal, monitoramento e mensuração de indicadores, investigações de incidentes/acidentes, lesões e doenças, implementação de ações corretivas e preventivas, atividades de melhoria contínua, entre outras.

Deste modo, com vários tipos de sistema de gestão de segurança híbridos sendo aplicados no mercado em grandes e até pequenas e médias indústrias, popularizando assim a forma de fazer gestão de segurança de maneira sustentável e com os ideais de melhoria contínua. No Brasil ainda estamos em um momento que as grandes empresas possuem um sistema de gestão de segurança e as pequenas e médias começam a esboçar uma vontade de contribuir de alguma forma, utilizando

alguns dos conceitos do sistema de gestão, porém ainda tem muito a crescer. Mas a OIT espera que cada vez mais países começem a utilizar de sistemas de gestão em suas políticas nacionais de segurança, assim como o Brasil fez com a PNSST (Política Nacional de Segurança e Saúde no Trabalho) e incentivem as empresas a fazerem o mesmo (OIT, 2011).

## 2.7 NORMA APLICADA A UM SISTEMA DE GESTÃO DE SAÚDE E SEGURANÇA DO TRABALHO

Existem algumas legislações e normas aplicadas a Segurança do Trabalho, sejam elas nacionais ou estrangeiras, porém adotadas no Brasil pelo seu grau de reconhecimento perante o mercado e perante o tema “Segurança” e o principal exemplo desse ponto é a OHSAS 18001. De acordo com o BVQI (Bureau Veritas Quality International), uma das maiores certificadores de normas, como a OHSAS 18001, esta é uma norma de destaque internacional que estabelece requisitos relacionados a um sistema de gestão de saúde e segurança do trabalho, permitindo que a organização que a possua consiga obter o maior controle e conhecimento de todos os riscos de sua operação, e que consiga possibilitar a melhoria contínua do desempenho operacional em conjunto com a segurança.

Como não é uma obrigatoriedade para as organizações hoje em dia, porém grande parte delas está atrás de melhorias contínuas em seus produtos, aumentando a qualidade e a melhoria dos seus processos, porém sem deixar a questão da segurança dos trabalhadores de lado. É por esse motivo que essas organizações estão buscando se certificar perante a OHSAS 18001, para que o mercado reconheça-as como uma organização que possui um sistema de gestão de saúde e segurança do trabalho, sendo assim, que respeita a segurança e promove o bem estar e a integridade de seus trabalhadores (VIII CONGRESSOS DE EXELÊNCIA EM GESTÃO, 2012).

O foco principal das diretrizes da OHSAS 18001 basicamente é:

- Atuar no planejamento da identificação de perigos, na avaliação e controle de riscos;
- Trabalhar na estrutura da gestão de saúde e segurança e nos papéis e responsabilidades de cada participante do sistema de gestão;
- Treinar todos os funcionários da organização, de modo a criar uma cultura de saúde e segurança;
- Trabalhar na conscientização dos funcionários;
- Estabelecer como deverá ser realizada a comunicação;
- Estabelecer controles;
- Mensurar a prontidão e repostas a emergências;
- Monitorar o desempenho através da mensuração de indicadores e trabalhar em melhorias.

### 3. MATERIAIS E MÉTODOS

As características de uma consultoria se diferem de uma indústria comum, pois não existem máquinas, equipamentos e nem se faz necessário usar EPI em sua sede, por outro lado a consultoria tem sua parte em que se faz necessário o uso de EPIs e existe o convívio com o chão de fábrica do cliente em que a contratou.

Deste modo para aplicar uma metodologia neste trabalho, foi necessário estudar algumas metodologias das quais são aplicadas para indústria e também outras que poderiam ser aplicadas facilmente para uma consultoria. Sendo assim, a metodologia que será utilizada neste estudo será híbrida, como normalmente é utilizado hoje em dia no mercado, como fora citado anteriormente na Revisão da literatura. Essa adaptação foi necessária, pois muitas metodologias possuem elementos importantes para um bom sistema de gestão de saúde e segurança do trabalho. Basicamente essa adaptação levará em consideração os itens da norma OHSAS 18001, assim como as diretrizes sobre sistema de gestão de segurança e saúde no trabalho da OIT e da FUNDACENTRO, em conjunto com as práticas do PDCA.

Essa metodologia será dividida em nove tópicos para melhor entendimento e sua disposição ficará da seguinte forma:

- 1 → Elaboração de uma política de Saúde e Segurança do trabalho;
- 2 → Planejamento;
- 3 → Definição dos papéis e responsabilidades dos envolvidos no sistema de gestão;
- 4 → Elaboração de documentação de suporte ao sistema de gestão;
- 5 → Identificação dos riscos atribuídos às atividades;
- 6 → Implementação;
- 7 → Monitoramento da funcionalidade do sistema de gestão;
- 8 → Estabelecimento de ações corretivas, visando à melhoria contínua;
- 9 → Auditoria (quando o objetivo for certificação da organização).

Outro ponto importante de ser destacado, é que a aplicação desta metodologia será realizada em uma empresa de consultoria de grande porte. Como toda empresa de consultoria desse tipo, o corpo de funcionários é composto por duas categorias: Corpo administrativo (composto de áreas administrativas como: Recursos Humanos, Administração de Pessoal, Segurança e Meio Ambiente, Controladoria, Contabilidade, entre outros) e Corpo Técnico (composto basicamente de consultores dos mais variados cargos, desde Trainees à Gerência).

Sendo assim, todos os itens da metodologia deverão ser aplicados para as duas categorias de funcionários, onde nem sempre a aplicação será da mesma forma.

A figura abaixo representa a metodologia citada, aplicada à consultoria de negócios:



**Figura 5 - Metodologia de aplicação de um sistema de gestão de segurança do trabalho**  
Fonte: Arquivo pessoal

## 4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

O presente estudo foi realizado com base em uma grande consultoria de negócios, atuante no setor de serviços no mercado brasileiro e reconhecida mundialmente. Porém esse estudo não somente é aplicado para esta empresa e poderá ser aplicado para qualquer tipo de consultoria de negócios existente.

Como o trabalhador sempre será o foco de uma implantação de um sistema de gestão de saúde e segurança do trabalho e conforme citado anteriormente na metodologia deste trabalho, a aplicação da metodologia levará em conta todos os funcionários da consultoria, corpo administrativo e corpo Técnico.

Esse ponto em essencial é destacado, pois normalmente nesse tipo de trabalho em escritório, prédios e repartições, as diretrizes de saúde e segurança somente são aplicadas ao corpo administrativo da empresa, deixando de lado o corpo técnico, uma vez que este nem sempre se encontra na empresa, por estar sempre viajando ou trabalhando diretamente no local e trabalho dos clientes. Porém mesmo estando distante da sede da organização, as diretrizes de saúde e segurança também devem ser cumpridas.

Deste modo abaixo se inicia uma discussão e orientação sobre todos os pontos destacados na metodologia aplicada a este estudo.

### 4.1 ELABORAÇÃO DE UMA POLÍTICA DE SAÚDE E SEGURANÇA DO TRABALHO

A política de Saúde e segurança do trabalho é talvez uma das partes mais importantes de todo o sistema de gestão, pois nela estarão indicadas quais são as reais intenções da organização quanto ao tema e ela acaba se tornando a vitrine da empresa quando o assunto for segurança.

Assim como em qualquer empresa existente, a política de segurança é facilmente aplicada e em uma consultoria de negócios não é diferente.

Para a elaboração da política acredito que seja importante levar em consideração alguns pontos importantes como:

Objetivo da política – Todo objetivo de uma política deve expressar claramente quais são as intenções/estratégia da organização quanto à saúde e segurança de seus funcionários, informando quais são os compromissos em que a organização se compromete e também indicando quais são os valores de segurança que a organização prega entre seus funcionários e ambiente de trabalho, levando em consideração o ambiente de trabalho dos funcionários que trabalham longe da sede da organização ou de qualquer outro escritório desta.

Público alvo – É importante levar em consideração o público alvo da política, sendo que esse público deve ser os próprios funcionários da organização, corpo técnico e corpo administrativo, assim como visitantes e prestadores de serviços que estejam nos escritórios da consultoria.

Responsabilidade e manutenção – O desenvolvimento da política deve ter o envolvimento da área administrativa e dos técnicos ou engenheiros de segurança do trabalho. Já a responsabilidade pela manutenção e aplicação da política na organização é muito importante seja da área administrativa, uma vez que a área administrativa possui maior envolvimento com o cotidiano da empresa, já que a o corpo técnico normalmente está trabalhando nos clientes (externo).

E por fim, a divulgação da política – Divulgar a política é muito importante para que todos tenham conhecimento desta. Uma boa forma de divulga-la seria criando quadros com a política descrita e colocar esses quadros nos halls de entrada dos escritórios e andares, ou até mesmo próximos ou dentro dos elevadores.

Outra estratégia é divulgar a política via e-mail para todos os funcionários, assim como divulgar as alterações. Além disso, também é importante colocar a política onde todos os funcionários possam ter acesso, como em uma intranet ou a própria rede da organização.

## 4.2 PLANEJAMENTO

### 4.2.1 Meta da organização

Após a elaboração de política de saúde e segurança do trabalho, pode se iniciar a etapa de planejamento, conforme utilização da metodologia.

Como primeira ação da etapa de planejamento, é interessante a discussão sobre qual será a meta da organização em relação a implementação do sistema de gestão, ou seja, quais são os objetivos.

Em um primeiro momento os objetivos podem ser simplesmente atingir o entendimento/conhecimento da situação de riscos em que os funcionários da consultoria estão expostos. Já em segundo momento (entenda-se talvez de 6 meses a 1 ano de sistema de gestão implementado e sendo utilizado) normalmente é interessante a organização almejar uma certificação da OHSAS 18001, para que além de cuidar da segurança de seus funcionários, a organização possa utilizar a OHSAS como uma propaganda e talvez conseguir contratos com clientes que prezam por empresas que cuidam de seus funcionários.

Após decidir quais serão as metas da organização com a implementação do sistema de gestão, é necessário se fazer algumas estimativas, como a estimativa de recursos humanos que apoiaram toda a implementação do sistema. Neste momento deve-se fazer um estudo de quem são as pessoas chave de cada área (administrativa e técnica) para compor um quadro de facilitadores do sistema de

gestão, ou seja, essas pessoas deverão ser treinadas para que possam orientar os demais quanto às atividades necessárias para implantação.

Como se trata de uma consultoria, os facilitadores podem ser alguns gerentes, pois será necessário ter um nível hierárquico um pouco elevado para que o *staff* da consultoria possa colocar em prática a cultura do sistema de gestão.

#### **4.2.2 Cronograma**

Outra estimativa necessária, relacionada a parte técnica e financeira da implementação, para que a organização possa estar ciente do valor em que deverá ser dependido para atingir a meta desejada. Nessa parte a elaboração de um cronograma do projeto é imprescindível, pois a partir dela é que os recursos deverão ser estimados.

O setor de segurança ou até mesmo os responsáveis pela implementação do sistema de gestão, podem utilizar de ferramentas que normalmente são utilizadas para apoiarem os projetos comuns vendidos pela própria consultoria. Uma dessas ferramentas comumente utilizadas em consultorias de negócios é um software chamado MS Project, do qual é possível montar uma Estrutura Analítica de Projetos (EAP), elencar atividades, definir datas e responsáveis para início e conclusão das atividades e do projeto de implementação como um todo e extrair gráficos do andamento do projeto para que se possa elaborar um relatório de reporte aos sócios da consultoria.

Por se tratar de uma consultoria, além do software citado, outra vantagem é que existem pessoas especializadas em gerenciamento de projetos (PMO), e pode ser utilizada para tocar esse projeto “interno”, com um custo mais reduzido do que se contratar especialistas do mercado.

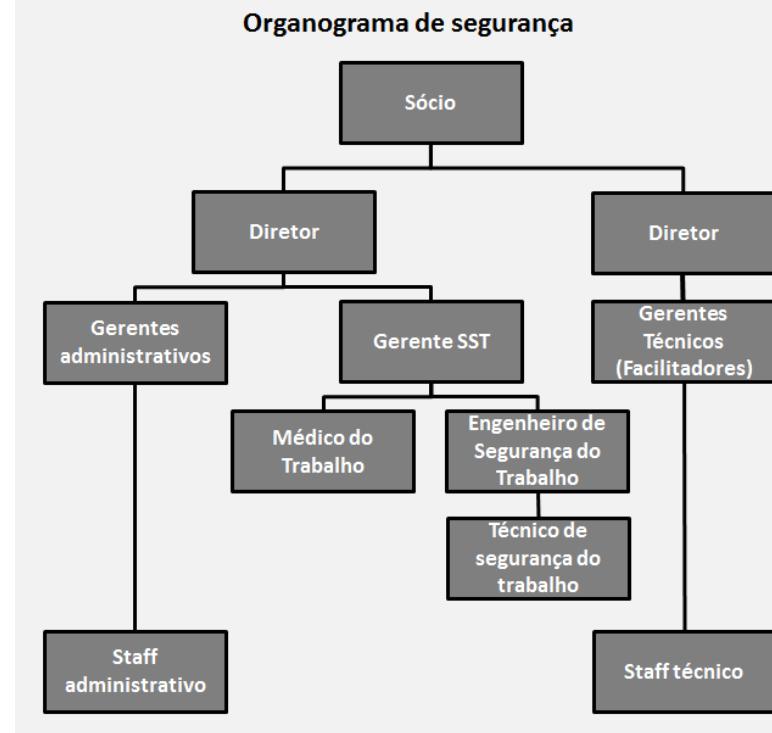
Na elaboração do cronograma é importante elencar alguns pontos como:

- Divulgação do projeto de implementação (ação de comunicação);
- Treinamento dos facilitadores do sistema de gestão;
- Definição da estrutura organizacional de saúde e segurança;
- Elaboração de indicadores de desempenho do sistema de gestão;
- Definição dos papéis e responsabilidades dos envolvidos;
- Elaboração de treinamentos para o corpo técnico e para o corpo administrativo incluindo testes finais após o treinamento;
- Estudar a possibilidade de aplicar os treinamentos para o corpo técnico através de plataformas online (E-learnings);
- Estabelecer rotinas de manutenção (Ex.: elevadores, troca de lâmpadas, limpeza de caixa d'água, limpeza dos filtros do ar condicionado, entre outros);
- Elaborar documentação de suporte para todo o sistema de gestão;
- Elaborar calendário de testes de equipamentos de combate à incêndio;
- Criar orientações para os funcionários do corpo técnico sobre o que fazer quando se estiver em clientes;
- Levantar os riscos de todas as atividades da consultoria;
- Discutir sobre a redução ou eliminação dos riscos levantados;
- Definição de rotas de fuga e pontos de encontro;
- Estabelecer datas de simulados de emergência;
- Entre outras situações que podem ser elencadas dependendo do tamanho da consultoria e do objetivo.

#### **4.2.3 Organograma de segurança**

O cronograma é um orientador do projeto de implementação, porém mais importante que a elaboração de um cronograma, é fazer acontecer. Como por exemplo, um outro ponto que deve ser desenvolvido na etapa de planejamento é a elaboração da estrutura organizacional de segurança.

Para este estudo, foi elaborada uma estrutura organizacional conforme um organograma de uma grande consultoria de negócios, respeitando suas hierarquias e com a inclusão dos cargos voltados a saúde e segurança do trabalho. A figura 6 exemplifica o organograma criado:



**Figura 6 - Organograma com foco em segurança do trabalho**  
Fonte: Arquivo pessoal

Este organograma foi elaborado de acordo com uma consultoria de negócios com mais de 3 mil funcionários e pode ser adaptada para qualquer tipo de consultoria, contudo pode ocorrer variações conforme o tamanho da consultoria, pois pode não ser necessário manter certos cargos no corpo de funcionários, de acordo com a NR 04.

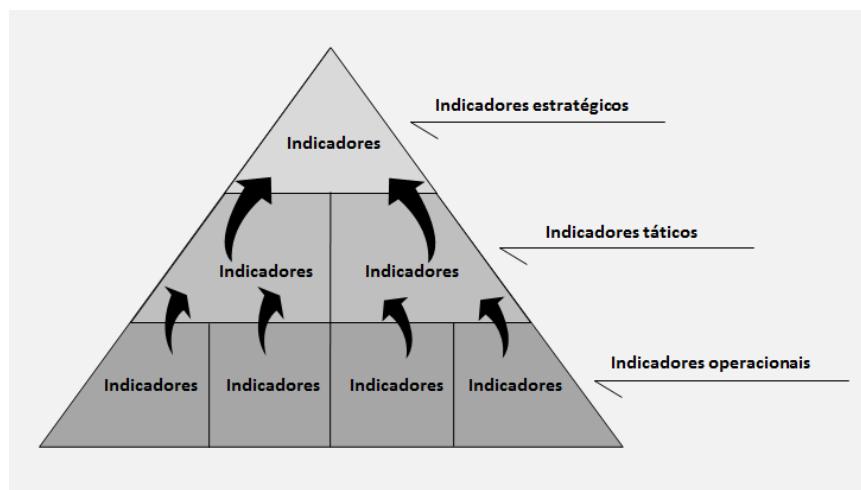
Mesmo assim, como se trata de um setor de serviços voltado aos grandes negócios do mundo, a possibilidade dos serviços de Saúde e Segurança do Trabalho serem terceirizados é grande, pois normalmente as consultorias possuem o pensamento de

terceirizar tudo aquilo que não é atividade *core* da organização, assim como outros setores administrativos.

#### 4.2.4 Indicadores de Desempenho

Além da elaboração do organograma, outro ponto importante da etapa de planejamento é a elaboração de indicadores de desempenho de segurança. Hoje em dia, é impossível se fazer uma gestão apropriada de qualquer área sem conhecer a fundo o seu funcionamento, sem conhecer quais são suas maiores falhas ou quais são os seus pontos fortes. Os indicadores de desempenhos são poderosas ferramentas de gestão que permitem mensurar e quantificar os objetivos traçados pela organização, ao ponto de mensurar cumprimento de acordos operacionais e desempenho dos envolvidos.

Na Consultoria, podem ser desenvolvidos três tipos de indicadores de desempenho de segurança, conforme figura 7.



**Figura 7 - Tipos de indicadores**  
Fonte: Arquivo pessoal

- Indicadores operacionais: São indicadores gerais, rotineiros, que mensuram a eficiência da segurança oferecida aos funcionários.

- Indicadores táticos: São indicadores de grande relevância da média-administração da organização e que suportam os indicadores estratégicos;
- Indicadores estratégicos: São indicadores utilizados para mensurar se o objetivo estratégico de segurança da empresa está de acordo com o estabelecido ou não.

Com esses três nível de indicadores destacados é grande a possibilidade dos líderes do sistema de gestão tomar decisões corretas para o futuro da segurança do trabalho em uma consultoria de negócios, pois esses indicadores funcionam como degraus, onde o degrau mais baixo suporta o degrau de cima, ou seja, os indicadores estão interligados e seus resultados influenciam os indicadores do nível acima.

E como todo bom indicador, eles devem ser facilmente mensurados para que haja economia de tempo, devem ser de fácil entendimento para que qualquer pessoa possa entendê-los, devem ser de fácil localização, ou seja devem estar disponíveis aos interessados e por fim, devem ser claros e objetivos.

Abaixo se encontra uma lista com 16 indicadores de desempenho de segurança para utilização em uma empresa de consultoria de negócios:

### Indicadores operacionais

#### 1) Quantidade de acidentes por ocorrências

Fórmula: N° de acidentes / N° de ocorrências

Meta do indicador: O mais próximo de zero possível.

#### 2) Quantidade de acidentes ocorridos, divididos entre corpo técnico e corpo administrativo

Fórmula: Somatório dos acidentes ocorridos em cada corpo da consultoria (corpo técnico e corpo administrativo)

Meta do indicador: O mais próximo de zero possível.

3) Número de horas despendidas com treinamentos de segurança

Fórmula: Somatório do número de horas utilizadas em treinamentos x número de funcionários treinados

Meta do indicador: N/A (Não aplicável)

4) Número de acidentes sem afastamento

Fórmula: Quantidade de acidentes ocorridos sem afastamento / Total de acidentes do trabalho ocorridos

Meta do indicador: O mais próximo de zero possível.

5) Número de acidentes com afastamento com menos de 15 dias

Fórmula: Número de acidentes ocorridos com afastamento / Total de acidentes do trabalho ocorridos

Meta do indicador: O mais próximo de zero possível.

6) Número de acidentes com afastamento com mais de 15 dias

Fórmula: Número de acidentes ocorridos com afastamento / Total de acidentes do trabalho ocorridos

Meta do indicador: O mais próximo de zero possível.

7) Horas perdidas por acidente

Fórmula: Somatório de horas perdidas x funcionário acidentado

Meta do indicador: O mais próximo de zero possível.

8) Número de doenças ocupacionais

Fórmula: Somatório de doenças ocupacionais na organização

Meta do indicador: O mais próximo de zero possível.

9) Quantidade de acidentes com terceiros

Fórmula: Somatório da quantidade de acidentes com terceiros (incluindo consultores terceiros)

Meta do indicador: O mais próximo de zero possível.

#### 10) Quantidade de acidentes de trajeto

Fórmula: Quantidade de acidentes de trajeto ocorridos / Número total de acidentes ocorridos

Meta do indicador: O mais próximo de zero possível.

#### Indicadores táticos

#### 11) Cumprimento dos prazos de atendimento dos programas de saúde e segurança ocupacionais

Fórmula: Quantidade de programas de saúde e segurança atendidos no prazo / Quantidade de programas de saúde e segurança em 1 ano

Meta do indicador: O mais próximo possível de 1.

Exemplo de aplicação: Elaboração de PCMSO, PPRA, LTCAT, entre outros.

#### 12) Quantidade de fatalidades por acidentes

Fórmula: Quantidade de fatalidades / Número total de acidentes ocorridos

Meta do indicador: O mais próximo de zero possível.

#### 13) Custo do acidente do trabalho

Fórmula:  $C = Cd + Ci$  (Custo direto + Custo indireto)

Meta do indicador: O mais próximo de zero possível.

$C$  = custo

$Cd$  = Custo direto: Custo mensal com o seguro de acidentes do trabalho. Para uma consultoria, onde os riscos de acidentes do trabalho são considerados leves, o valor é 1% de contribuição em relação a folha salarial da consultoria.

C<sub>i</sub> = Custo indireto: Envolve diversos fatores, como o salário do acidentado, prejuízos decorrentes a danos causados e horas de trabalho improdutivas, gastos contratação e treinamento de substitutos, entre muitos outros. Esses são os principais que se aplicariam ao mundo de uma consultoria, porém esse indicador é aberto para ser moldado à qualquer organização.

### Indicadores estratégicos

#### 14) Taxa de frequência

Fórmula:  $F = (N \times 1.000.000 / HHT)$

Meta do indicador: Menor taxa de frequência possível.

F = Frequência

N = Número de acidentados

HHT = Hora homem trabalhada com exposição ao risco

#### 15) Taxa de gravidade

Fórmula:  $G = (T \times 1.000.000 / HHT)$

Meta do indicador: Menor taxa de gravidade possível.

G = Gravidade

T = Soma do tempo de afastamento expresso em dias

HHT = Hora homem trabalhada com exposição ao risco

#### 16) Índice de acidentados

Fórmula:  $IA = (F + G) / 100$

Meta do indicador: O mais próximo de zero possível.

IA = Índice de acidentados

F = Taxa de frequência

G = Taxa de gravidade

Com essa listagem de indicadores, a consultoria poderá iniciar o monitoramento de segurança e iniciar um banco de dados que auxiliar no trabalho das ações de segurança no presente e futuro.

#### **4.2.5 Estabelecimento de rotas de fuga e simulado de emergência**

O ponto sobre rotas de fuga é interessante pelo sentido que duas medidas precisam ser adotadas. Claro que o edifício sede da consultoria, assim como os demais escritórios espalhados pelo Brasil devem ter todos os equipamentos de combate a incêndio disponíveis, com extintores, mangueiras ou mangotinhos, sprinklers, brigada de incêndio treinada para orientar os funcionários, entre outros pontos importante de combate a incêndio. Porém a importância de se estabelecer uma rota de fuga vai além da sua definição e aplicação nas instalações da consultoria, pois não se deve esquecer o corpo técnico da empresa que normalmente está viajando e trabalhando sobre instalações de outros clientes, e muitas vezes essas instalações são plantas industriais perigosas.

O estabelecimento de uma rota de fuga normalmente é realizado no momento da concepção do desenho técnico das instalações de um prédio que por ventura venha a ser utilizado pela consultoria, até pelo fato do AVCB (Auto de Vistoria do Corpo de Bombeiros) estar associado à utilização do prédio para suas atividades. Porém se por algum outro motivo um dos prédios da consultoria não possuir rota de fuga, esta deverá ser elaborada.

Para elaborar a rota de fuga, deverá ser considerado: a Norma Regulamentadora 23 – Proteção contra incêndios, a NBR 9077 de Saídas de emergência em edifícios, a NBR 13434 de Símbolos e sinalização de emergência contra incêndio e pânico, NBR 10898 de Sistemas de iluminação de emergência e a IT (Instrução Técnica do Corpo de Bombeiros) nº11 de Saídas de Emergência.

Assim como a elaboração da rota de fuga, o Ponto de Encontro dos funcionários deve ser definido, pois um está associado ao outro. Uma vez que a rota de fuga é estabelecida, o ponto de encontro também deve ser definido para que os funcionários da consultoria possam abandonar o edifício em seus simulados de emergência ou em um sinistro real e ir para o ponto combinado. Além disso, por se tratar de uma consultoria em grandes cidades pode-se adotar medidas de certificação da segurança dos funcionários, como envio de mensagens de texto para os funcionários após a ocorrência do sinistro, solicitando que o funcionários responda com uma mensagem pré-definida, confirmando que abandonou o edifício com sucesso.

Sendo assim, tanto o corpo administrativo e o corpo técnico devem ser treinados para saber o que fazer em situações de sinistro, porém, o corpo técnico exige uma maior atenção, pois está exposto a muitos outros riscos dependendo do cliente em que estiver trabalhando. Para tais situações a consultoria deve desenvolver um informativo destacando quais os procedimentos em que o corpo técnico deve obedecer em caso de sinistros. Como primeira ação ao iniciar um projeto, os consultores devem ser informados pela própria gerência da consultoria e pelo próprio cliente, quais são as medidas de segurança adotadas naquele cliente, o que poder ser passado através do processo de integração de terceiros e novos funcionários. Com isso a consultoria passa a adotar as medidas de segurança do cliente, adicionando a etapa de informar a sede sobre o ocorrido e que o abandono foi realizado com sucesso, podendo ser por qualquer canal de comunicação com a equipe de segurança da consultoria (SMS, E-mail, telefone, entre outros).

Com a definição desses pontos citados e com o cronograma elaborado, a etapa de planejamento chega ao seu final, dando início a definição dos papéis e responsabilidades.

#### 4.3 DEFINIÇÃO DOS PAPÉIS E RESPONSABILIDADES

Outro ponto interessante para ser definido no sistema de gestão de saúde e segurança, são as responsabilidades dos envolvidos e seus papéis de atuação dentro do sistema.

Além dos papéis e responsabilidades, um plano de comunicação deve ser elaborado em conjunto, onde são definidas a periodicidade, frequência e ferramentas a utilizar, para que todos saibam como agir e quando agir. É importante que esse ponto seja definido, pois o mundo de uma grande consultoria é bem divido entre os dois corpos citados anteriormente (Administrativo e Técnico), sendo assim, deve existir responsáveis nas duas realidades.

Para exemplificar de uma melhor forma, como este ponto pode ser definido, uma matriz de papéis e responsabilidades foi elaborada, conforme a tabela:

**Tabela 1 - Matriz de papéis e responsabilidades**

Ação	Descrição	Canal de comunicação	Ferramenta	Frequência	Tempo de resposta	Responsável
Responder legalmente perante a justiça	Responsável legal para responder em nome da empresa em caso de ações judiciais	N/A	N/A	N/A	N/A	Sócio / Engenheiro de Segurança
Gerenciamento do sistema de gestão de segurança	Gerenciamento do sistema de gestão, mensurando todos os indicadores e elaborando apresentações para diretoria	Apresentações de indicadores deverá ser presencial	MS Power Point e MS Excel	Mensal	N/A	Gerente de SST
Elaboração da documentação e atendimento as normas de saúde e segurança	Responsáveis pela elaboração dos documentos suporte e atendimento as normas de saúde e segurança perante (PPRA, PCMSO, entre outros)	N/A	MS Word e MS Excel	N/A	Atendimento de prazos legais	Equipe de segurança e saúde
Reporte de acidentes dos trabalho em corpo Técnico	Responsável que irá preencher um relatório de ocorrência, citando o ocorrido em sua equipe	E-mail	MS Word	Sempre que houver uma ocorrência	No mesmo dia do ocorrido	Gerente Técnico e Consultor líder (Staff)
Reporte de acidentes dos trabalho em corpo Administrativo	Responsável que irá preencher um relatório de ocorrência, citando o ocorrido em sua equipe	E-mail	MS Word	Sempre que houver uma ocorrência	No mesmo dia do ocorrido	Gerente Administrativo ou cargo abaixo
Orientação de segurança em início de novos projetos	Responsável por orientar a equipe de campo quanto aos procedimentos de segurança do cliente, assim como o uso de EPIs se necessário	Presencial	N/A	Todo inicio de projeto	Imediado	Gerente Técnico e Consultor líder (Staff)
Orientações de segurança gerais	Responsável por orientar tanto o corpo técnico quanto administrativo, sobre os procedimento de segurança da consultoria	Presencial / E-mail	N/A	Mensalmente	Imediado	Gerência de RH e Gerência de SST
Identificação de riscos	Responsáveis por identificar os riscos em que os funcionários da consultoria estão ou podem estar expostos	N/A	MS Word	Anual ou sempre que houver uma nova atividade/projeto	Imediato	Gerentes Técnicos, Administrativos e Equipe de Segurança do trabalho
Implementação das soluções de segurança	Responsável pela implementação das soluções propostas no momento de identificação de riscos	N/A	N/A	Sempre que houver um implementação	Imediata	Administrativos e Equipe de Segurança do trabalho
Eleição de CIPA	Responsável por organizar a eleição da CIPA	Presencial	N/A	Anual	N/A	Gerência de RH e Gerência de SST
Manutenção de equipamentos de combate a incêndio	Responsável pela manutenção, boa conservação e teste dos equipamentos de combate a incêndio	N/A	N/A	Anual	N/A	Equipe de SST ou terceiros
Treinamento de segurança	Responsável por ministrar treinamentos ou contratar empresas especializadas	Presencial ou E-learnings	Cursos Presenciais e on-line	Anual	N/A	Gerência de RH e Gerência de SST
Auditória interna de segurança	Responsável por conduzir a auditória de segurança na consultoria	N/A	N/A	Anual ou bianual	N/A	Gerência de SST
Auditória externa	Responsável por auditar a consultoria de forma independente	N/A	N/A	Anual ou bianual	N/A	Gerência de SST e empresa terceira
Feedbacks e premiações	Responsável por fornecer feedbacks e por premiações de equipe de consultoria mais segura	Presencial	N/A	Anual	N/A	Gerência de SST e Sócio(s)

Fonte – Arquivo pessoal

#### 4.4 DOCUMENTAÇÃO SUPORTE

Como todo sistema de gestão, existem várias documentações que são necessárias para suportá-lo, para isto é preciso desenvolver tais documentações para que todos os envolvidos possam ter conhecimento e utilizem acordo com as necessidades.

Abaixo está uma lista de algumas documentações que são essenciais para que o sistema de gestão funcione:

##### Ficha de entrega de EPIs (Equipamento de Proteção Individual)

É muito importante estabelecer uma ficha de EPI padrão para comprovação da entrega do EPI aos que os funcionários que por ventura venham receber EPIs da consultoria para atuar em seus clientes.

##### Termos de responsabilidades de guarda de EPI

O Termo de responsabilidade de guarda dos EPIs é assinado pelo funcionário. (Normalmente essa guarda do EPI ocorre nos armários de cada funcionário, pois nem sempre se utiliza EPIs em uma consultoria)

##### Registro de Ocorrências

O Registro de ocorrências deverá ser um documento onde todos os Gerentes Administrativos e Técnicos, assim como o cargo abaixo destes poderão preencher os dados e registrar o fato ocorrido. Tais fatos podem ser ocorrências como acidentes do trabalho, batidas de carro, quebra de cadeiras/mesas e entre outros itens.

Este documento deverá estar disponível para o acesso de todos os funcionários da consultoria, sendo interessante que seja disponibilizado na intranet.

##### Ficha de investigação de acidentes

Essa ficha de investigação de acidentes deverá ser utilizada somente pela Gerência de SST, onde os técnicos de segurança do trabalho deverão investigar os acidentes ocorridos.

Este documento também deverá estar disponível na intranet, porém somente a Gerência de SST deve possuir acesso.

#### Modelo de Ata de reunião de segurança

Também deverá ser desenvolvido um modelo de ata de reunião de segurança (DDS – Dialogo Diário de Segurança, reuniões de investigação de acidentes, reuniões de CIPA, entre outras).

Este modelo deverá estar disponível na intranet da consultoria para que todos possam ter acesso.

#### Documento de interdição

Este documento de interdição servirá para interditar locais, equipamentos, veículo, entre outros. Sempre que houver a necessidade e a Gerência de SST identificar um risco relacionado a um determinado fato, deverá ser utilizado o documento de interdição. Para utilização deste documento, deverá ser preenchido em duas vias do mesmo, uma para arquivo e outra para deixar no local da interdição.

#### Ficha padrão de inscrição na CIPA

Esta ficha é uma ficha padrão de inscrição nas eleições da CIPA, devendo conter as informações necessárias para que o funcionário se candidate a eleição.

#### Modelo de mapas de risco

Também deverá ser desenvolvido um modelo de mapa de riscos para que seja utilizado pela CIPA e equipe de segurança, no momento da identificação dos riscos dos locais de trabalho dos escritórios da consultoria.

### Documento de solicitação de manutenção de locais e equipamentos que ofereçam riscos

Este documento é uma solicitação de manutenção fora do programado pelo setor de manutenção, onde é necessário realizar manutenção, devido aos riscos em que os funcionários se encontram expostos.

### Assuntos voltados à segurança do trabalhador

Também é interessante a consultoria desenvolver diversos assuntos voltados a segurança do trabalhador, para que esta seja divulgada através de quadros de avisos, ou até mesmo e-mail, com o intuito de conscientização dos funcionários quanto aos procedimentos de segurança.

Acredito que estes seriam os principais documentos a serem desenvolvidos para suportar o sistema de gestão, porém a necessidade de se desenvolver outros pode surgir de acordo com a maturidade da consultoria. E além do desenvolvimento desses documentos, é importante que eles sejam homologados pelo setor de qualidade, com a finalidade de destacar que estes são documentos oficiais da organização e que seu uso está autorizado.

## 4.5 IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS

Após a etapa de desenvolvimento e elaboração dos documentos que suportarão todo o sistema de gestão, deverá ser iniciada a etapa mais importante de todas as etapas, a identificação dos riscos, em que os trabalhadores da consultoria estão expostos. Essa é uma atividade difícil, pois é necessário unir todos os envolvidos, possibilitando uma maior abrangência da visão dos riscos e hipóteses diferenciadas.

Como o estudo em questão se trata de uma consultoria, os riscos identificados para o estudo foram levantados como base em projetos padrões em que o corpo técnico

da consultoria costuma trabalhar e também nos riscos mais comuns em que o corpo administrativo esteja exposto. Além de identificar os riscos, também será proposto um plano de ação para cada um, com a finalidade de diminuir ou até eliminar tais riscos, seguindo o conceito de identificação de riscos “*What-if*”, assim como a utilização de uma Matriz de Riscos que demonstre o grau de risco em que o desvio identificado possui. (A metodologia da Matriz de Riscos utilizada para este estudo se encontra nos anexos).

Abaixo se encontram os principais riscos identificados de acordo com as premissas descritas no parágrafo anterior e com os papéis e responsabilidades descritos na etapa anterior, porém é importante destacar que esta atividade de identificação de riscos deverá ser feita constantemente, a cada instalação nova, a cada projeto novo entre outros:

**1) Desvio:** Queda de escada;

**Efeito/Consequência:** Danos pessoais;

**Causas:** Ausência de fitas antiderrapantes ou corrimão / piso molhado;

**Meio de controle:** Instalar corrimão /colocar fitas antiderrapantes em degraus e sinalizar em caso de piso molhado;

**Grau de severidade:** 3;

**Grau de probabilidade:** 4;

**Grau de risco:** 12;

**Aplicação:** Corpo técnico e corpo administrativo.

**2) Desvio:** Queda do elevador

**Efeito/Consequência:** Danos pessoais / danos em equipamentos;

**Causas:** Ausência de manutenção preventiva;

**Meio de controle:** Programar manutenções frequentes e realiza-las;

**Grau de severidade:** 4;

**Grau de probabilidade:** 2;

**Grau de risco:** 8;

**Aplicação:** Corpo técnico e corpo administrativo.

**3) Desvio:** Riscos ergonômicos

**Efeito/Consequência:** Danos pessoais

**Causas:** Iluminação inadequada no local de trabalho / mesas e cadeiras inadequadas para o trabalho / Atividades repetitivas/ temperatura inadequada;

**Meio de controle:** Estabelecer iluminação adequada ao trabalho de acordo com legislações / providenciar mesas e cadeiras adequadas para cada função, e realizando manutenções frequentes / Oferecer ginástica laboral aos funcionários / rever a forma de trabalho de atividades repetitivas e adequar a temperatura de acordo com as legislações. Além disso, também é necessário exigir todos esses itens de controle para os funcionários que estejam trabalhando em clientes;

**Grau de severidade:** 2;

**Grau de probabilidade:** 4;

**Grau de risco:** 8;

**Aplicação:** Corpo técnico e corpo administrativo.

**4) Desvio:** Levantamento de peso

**Efeito/Consequência:** Danos pessoais / danos em equipamentos;

**Causas:** Levantamento de peso sem desnecessário ou falta d conhecimento de procedimento e capacidade de carga adequada

**Meio de controle:** Estabelecer procedimento de levantamento de peso e divulgar / Disponibilizar equipamento que auxiliem no transporte de cargas pesadas (Ex.: Carrinhos);

**Grau de severidade:** 2;

**Grau de probabilidade:** 1;

**Grau de risco:** 2;

**Aplicação:** Corpo técnico e corpo administrativo.

**5) Desvio:** Choque em equipamento elétricos

**Efeito/Consequência:** Danos pessoais;

**Causas:** Manuseio inadequado de equipamentos elétricos / ausência de procedimentos para manuseio de equipamentos elétricos;

**Meio de controle:** Estabelecer procedimento para manuseio de equipamentos elétricos, onde somente pessoas autorizadas podem manusear / Realizar manutenções frequentes em equipamentos elétricos;

**Grau de severidade:** 3;

**Grau de probabilidade:** 3;

**Grau de risco:** 9;

**Aplicação:** Corpo técnico e corpo administrativo.

**6) Desvio:** Equipamento perfuro cortantes

**Efeito/Consequência:** Danos pessoais;

**Causas:** Manuseio inadequado de equipamentos perfuro cortantes / manuseio por pessoas não autorizadas;

**Meio de controle:** Estabelecer procedimento para manuseio de equipamentos perfuro cortantes, onde somente pessoas autorizadas podem utilizar (Ex.: Guilhotina de papéis somente manuseada pelo funcionário da gráfica/ ou setor correlacionado);

**Grau de severidade:** 4;

**Grau de probabilidade:** 3;

**Grau de risco:** 12;

**Aplicação:** Corpo técnico e corpo administrativo

**7) Desvio:** Quedas devido a fiações expostas

**Efeito/Consequência:** Danos pessoais / danos em equipamentos;

**Causas:** Fiações instaladas inadequadamente;

**Meio de controle:** Instalar fiações por baixo do piso e atrás das paredes / Em casos onde não é possível, instalar canaletas nas paredes e chão (essa ultima com caneletas maiores, se assemelhando a lombadas de baixíssimo declive acrivo);

**Grau de severidade:** 3;

**Grau de probabilidade:** 3;

**Grau de risco:** 9;

**Aplicação:** Corpo técnico e corpo administrativo

**8) Desvio:** Manuseio de produtos químicos

**Efeito/Consequência:** Danos pessoais;

**Causas:** Manuseio inadequado / Manuseio por pessoas não autorizadas;

**Meio de controle:** Treinar funcionários responsáveis por manusear produtos químicos, assim como terceiros que fornecem serviços de higiene e limpeza;

**Grau de severidade:** 3;

**Grau de probabilidade:** 3;

**Grau de risco:** 9;

**Aplicação:** Corpo técnico e corpo administrativo

**9) Desvio:** Incêndio

**Efeito/Consequência:** Danos pessoais / Danos em equipamentos;

**Causas:** Diversas;

**Meio de controle:** Treinar brigada de incêndio / Estabelecer rotas de fugas e pontos de encontro / disponibiliza equipamentos de combate a incêndio (Extintores, mangueiras, sprinklers, etc...) / Possuir plano de emergência;

**Grau de severidade:** 4;

**Grau de probabilidade:** 2;

**Grau de risco:** 10;

**Aplicação:** Corpo técnico e corpo administrativo

**10) Desvio:** Acidente de trajeto (Seguro de vida)

**Efeito/Consequência:** Danos pessoais;

**Causas:** Comportamento humano;

**Meio de controle:** Conscientizar funcionários quanto a importância de sua vida para os familiares e o seu valor para a organização / Planejar rotas mais seguras para os funcionários que viajam muito / Viajar somente com empresas de transporte que prezem pela segurança / Disponibilizar ônibus fretado para transporte dos funcionários / Disponibilizar seguro de viagem e de vida para os funcionários;

**Grau de severidade:** 4;

**Grau de probabilidade:** 4;

**Grau de risco:** 16;

**Aplicação:** Corpo técnico e corpo administrativo

**11) Desvio:** Acidentes em clientes

**Efeito/Consequência:** Danos pessoais;

**Causas:** Diversos

**Meio de controle:** Todos os citados anteriormente / Treinamento de conscientização e respeito aos procedimentos de segurança, tanto da consultoria, e principalmente o procedimento de segurança dos clientes;

**Grau de severidade:** 4;

**Grau de probabilidade:** 3;

**Grau de risco:** 12;

**Aplicação:** Corpo técnico

Foram obtidos os seguintes resultados de acordo com a identificação de riscos e que podem ser visualizados da seguinte forma na Matriz de Riscos:

Risco crítico: 1 (Representado pela cor vermelha)

Risco sério: 3 (Representado pela cor laranja)

Risco moderado: 6 (Representado pela cor amarela)

Risco baixo: 0 (Representado pela cor azul escura)

Risco sob controle: 1 (Representado pela cor azul clara)

		Probabilidade				
		1	2	3	4	5
Severidade	1					
	2	1			1	
	3			3	2	
	4		2	1	1	

**Figura 8 - Matriz de riscos**

Fonte: Arquivo pessoal

## 4.6 IMPLIMENTAÇÃO

A etapa de implementação é crucial, pois esta etapa é a parte de aplicação de tudo o que foi desenhado, projetado e desenvolvido no sistema de gestão. Toda a parte do planejamento deverá ser colocada em prática exatamente como fora desenvolvido, e os envolvidos no sistema começaram a participar ativamente, exercendo suas responsabilidades.

Mas não somente a implementação da etapa de planejamento deverá ser feita. Deverão ser colocados em prática, todos os meios de controles levantados na identificação dos riscos em que os funcionários da consultoria estão expostos. E em seguida é necessário realizar a documentação desta implementação, a fim de registrar e comprovar que as situações levantadas como meios de controle foram implementadas.

## 4.7 MONITORAMENTO

O monitoramento é bastante trabalhoso e basicamente quem trabalhará nesta etapa será a equipe de SST da organização, pois é nesta etapa em que os indicadores de segurança deverão ser mensurados para avaliar o nível de segurança que a organização oferece aos seus funcionários.

Esses indicadores deverão ser mensurados mensalmente e um reporte deverá ser elaborado e apresentado para Diretoria e Sociedade, afim de que o *board* da organização conheça os riscos em que seus funcionários estão expostos e como os indicadores de segurança se comportam ao longo do tempo, para que diretrizes possam ser repassadas para a equipe de SST.

Um segundo ponto importante da etapa de monitoramento, são as orientações para toda organização quanto aos procedimentos corretos a adotar, de forma a esclarecer dúvidas dos funcionários, orientar quanto ao modo correto de utilizar os documentos e como preenchê-los, e qualquer tipo de dúvida em que os facilitadores de segurança e funcionários possam ter. E Por último, também é preciso inspecionar todos os pontos do planejamento e meio de controle dos riscos e treinamentos estão sendo cumpridos.

#### 4.8 AÇÕES CORRETIVAS

A partir dos resultados obtidos com a mensuração dos indicadores de segurança da organização, serão tomadas ações para que os indicadores de pior desempenho possam ser melhorados. E para melhorar esses indicadores, é necessário convocar reuniões com os principais pontos chaves relacionas a cada indicador e promover um *brainstorming* com o intuito de identificar novos meios de controle e criar planos de ações para que o resultado dos indicadores seja positivo.

Como o corpo técnico gerencial está sempre viajando para vender novos projetos ou até mesmo trabalhando em cliente, é necessário estabelecer uma convocação

extraordinária para essas reuniões, caso o indicador de desempenho esteja com uma pontuação crítica.

Essas ações definidas deverão passar pela etapa de identificação de riscos novamente, para que riscos inerentes as ações possam ser identificados, pois nenhuma organização gostaria de implementar planos de ações que gerasse novos riscos para seus funcionários. E com isso as novas ações deverão ser implementadas durante a etapa de implementação do novo ciclo.

#### 4.9 AUDITORIA

A etapa de auditoria tem como única exclusividade a certificação da organização perante a OHSAS 18001. Pois se a organização não se interessar na certificação, a etapa de monitoramento já faz o trabalho de verificar se os procedimentos e ações de segurança estão sendo seguidos.

Existem dois tipos de auditoria, a Auditoria Interna e a Auditoria Externa. A Auditoria Interna servirá para verificar de forma independente se os procedimentos e ações de segurança estão sendo realizados e se existem formas de comprovação do mesmo. Também deverá investigar se todas as outras etapas da metodologia do sistema de gestão estão sendo cumpridas. O objetivo dessa auditoria é identificar as falhas cometidas pela organização e apontar em que pontos precisam-se monitorar e acompanhar de perto para que estes pontos sejam endereçados aos Facilitadores e Gerência de SST para que possam ser solucionados.

Já a auditoria externa faz a mesma coisa, com a diferença que não são funcionários da própria organização que farão o trabalho, e sim uma entidade externa que deverá ser contratada com a ajuda da Gerência de SST.

#### 4.10 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o término de todas as etapas da metodologia, deverá se iniciar um novo ciclo, mas nem todas as etapas deverão ser revisitadas, pois podem não ser necessárias, como por exemplo, a etapa de Política, Papéis e Responsabilidade e de Documentação suporte. Se houver a necessidade, essas etapas podem ser revistas com o intuito de atualização ou de melhoria, mas normalmente essas definições são feitas uma única vez.

Etapa de que deverá entrar em um novo ciclo obrigatoriamente são as etapas de Planejamento, Identificação de riscos, Implementação, Monitoramento, Ações corretivas e Auditoria se assim for definido. Esse novo ciclo tem como o objetivo a melhoria contínua, que também é um dos objetivos do sistema de gestão de segurança.

## 5. CONCLUSÃO

Após este estudo de proposta de implantação de um sistema de gestão de segurança em uma grande consultoria de negócios, pode-se afirmar que a implementação é plausível, porém é necessário tomar alguns cuidados essenciais devido à disposição das duas categorias de funcionários (corpo técnico e administrativo).

Mas, além disso, existem dois grandes agravantes que devem ser vistos com bastante atenção: O primeiro se deve ao fato de existir uma real necessidade de alinhamento entre consultoria e cliente quanto aos procedimentos de segurança que deverão ser respeitados em quanto os funcionários da consultoria se encontram no trabalho de campo, e o segundo agravante é relacionado ao mercado de consultoria no Brasil, pois hoje em dia poucas consultorias tem esse foco voltado à segurança do funcionário, e ao invés disso extraem o máximo de seus funcionários, vendendo uma grande quantidade de projetos e visando um lucro cada vez maior. Esse seria talvez o maior desafio, convencer as grandes consultorias em implantar um sistema de gestão de segurança.

## REFERÊNCIAS

**AGÊNCIA EUROPEIA PARA SEGURANÇA E SAÚDE NO TRABALHO**, 2013.

Disponível em: <<https://osha.europa.eu>>. Acesso em: 06 jan. 2014.

**ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS – ABNT. NBR 10898 parte 1 e 2: Sinalização de segurança contra incêndio e pânico e Símbolos e suas formas, dimensões e cores**, Rio de Janeiro, 2004.

**ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS – ABNT. NBR 10898: Sistema de iluminação de emergência**, Rio de Janeiro, 1999.

**ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS – ABNT. NBR 18001/2010: Sistema de gestão da segurança e saúde no trabalho — Requisitos**, Rio de Janeiro, 2010.

**ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS – ABNT. NBR 9077: Saídas de emergência em edifícios**, Rio de Janeiro, 2001.

**ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA DE CERTIFICAÇÃO – APCER. Guia Interpretativo OHSAS 18001:2007 NP4397:2008**, 2010.

**BRASIL. MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. Diretrizes mínimas de conhecimento – Engenharia de Segurança do Trabalho**, 2010. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br>>. Acesso em: 03 jan. 2014.

**BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego – Norma Regulamentadora 04. Serviços especializados em engenharia de segurança e em medicina do trabalho.**

Disponível em: <<http://portal.mte.gov.br/legislacao/normas-regulamentadoras-1.htm>>. Acesso em: 04 jan. 2014.

**BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego – Norma Regulamentadora 23. Proteção contra incêndios.** Disponível em: <<http://portal.mte.gov.br/legislacao/normas-regulamentadoras-1.htm>>. Acesso em: 04 jan. 2014.

**BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego – Política Nacional de Segurança e Saúde no Trabalho – PNSST.** Disponível em: <<http://portal.mte.gov.br/geral/politica-nacional-de-seguranca-e-saude-no-trabalho-pnsst.htm>>. Acesso em: 10 jan. 2014.

**BRASIL. Polícia Militar do Estado de São Paulo – Corpo de Bombeiros – Instrução Técnica nº11/2004: Saídas de emergência.** Disponível em: <<http://www.ccb.polmil.sp.gov.br/>>. Acesso em: 15 jan. 2014.

CROCCO, LUCIANO; GUTTMANN, ERIK. **Consultoria Empresarial.** São Paulo: Saraiva, 2005.

DA SILVA, E. C. B.; LEON, M. C. S. **A importância do planejamento para o sucesso empresarial.** Faculdades Integradas de Três Lagoas – AEMS. Três Lagoas, 2013.

DE ARAÚJO, G. M. **Sistema de Gestão de Segurança e Saúde Ocupacional – OHSAS 100.0001/2007 e OIT SSO/2001 comentado e comparado.** São Paulo: Gvc, v.2, 2008.

DE OLIVEIRA, S. EDUARDO. **Empresas de consultoria no mundo globalizado.** Série de Working Papers, n 03/018, 2003. Disponível em: <http://www.eadfea.usp.br/wpaper>. Acesso em: 03 de jan. 2014.

**Introdução à segurança do trabalho.** Disponível em:  
<http://www.areaseg.com/seg/>. Acesso em: 04 jan. 2014.

**LUIZ, JOSÉ. Consultoria – O que é e para que serve?.** Administradores, São Paulo, p. 01, fevereiro, 2009.

**MOCSÁNYI, DINO. As novas demandas do mercado sobre as empresas de consultoria.** São Paulo, 2003.

**NEVES, F. T. Importância da utilização do ciclo PDCA para garantia da qualidade do produto em uma indústria automobilística.** 2007. 47 p. Trabalho de Curso (Graduação em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2007.

**OCCUPATIONAL HEALTH AND SAFETY ASSESSMENT SERIES – OHSAS 18001: Occupational Health and Safety management systems – Requirements.** 2007.

**ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO - OIT. Sistema de Gestão da Segurança e Saúde no Trabalho: Um instrumento para uma melhoria contínua.** São Paulo: Abril. Tradução, 2011.

**ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO – OIT; FUNDACENTRO. Diretrizes sobre sistemas de gestão da segurança e saúde no trabalho.** Tradução, 2005.

**REVISTA PROTEÇÃO. Anuário Brasileiro de Proteção 2013.** Novo Hamburgo: Proteção Publicação e Eventos. n 18, 2013.

**SCHEIN, E. Consultoria de procedimentos – Seu papel no desenvolvimento organizacional.** São Paulo: Edgard Blucher, 1969.

**The history of consultancy.** Consulting Ideas, 2010. Disponível em: <<http://consulting-ideas.com/learn/the-history-of-consultancy>>. Acesso em: 02 jan. 2014.

## ANEXO

Metodologia utilizada para elaboração da Matriz de Riscos.

Grau de severidade:

1 - Perdas não significativas na produção. Sem impactos ambientais. Eventuais escoriações em pessoas com tratamento em ambulatório. Sem danos aos equipamentos;

2 - Danos leves aos equipamentos. Redução significativa na produção (duração de dias). Lesões pessoais com afastamento do trabalho (menos que 15 dias). Impacto com danos ao ecossistema pouco significativo (sem comprometimento de seus componentes e/ou baixa contaminação dos mesmos) restrito ao site. Atenuação natural dos efeitos. Possibilidade de atenuar os efeitos com interferência técnica. Resíduos Não Perigosos;

3 - Danos severos aos equipamentos. Parada temporária e parcial (dias ou semanas). Lesões pessoais graves. Impacto com danos ao ecossistema de médio comprometimento (um ou mais de seus componentes e/ou contaminação parcial dos mesmos) podendo atingir áreas externas ao site com possibilidade de efeito sobre a saúde da população. Resíduos Perigosos;

4 - Perda total da planta. Perda total da produção. Lesões irreversíveis ou com vítimas fatais (internas ou externa). Impacto com danos ao ecossistema (biodiversidade, ar, solo, água) altamente significativo (perda de um ou mais de seus componentes e/ou contaminação total dos mesmos). Sem atenuação dos efeitos e/ou uso de ação compensatória. Resíduos Classe 1 e substâncias reconhecidamente perigosas. Significativo impacto para a continuidade do negócio.

## Grau de probabilidade

- 1 - Extremamente remota: Extremamente improvável de ocorrer durante a vida útil da instalação;
- 2 - Remota: Possibilidade de ocorrência em períodos superiores a 10 anos;
- 3 - Improvável: Possibilidade de ocorrência superiores a 1 ano e inferiores a 10 anos. Existem meios de controle e proteção efetivos;
- 4 - Provável: Possibilidade de ocorrência em períodos superiores a 01 mês e inferiores a 01 ano. Meios de controle e proteção necessitam de melhorias;
- 5 - Frequentes: Os eventos ocorrerão ao menos uma vez por mês.

## Matriz de Riscos (Multiplicação da Probabilidade pela Severidade)

		Probabilidade				
		1	2	3	4	5
S E V E R I D A D E	1	1	2	3	4	5
	2	2	4	6	8	10
	3	3	6	9	12	15
	4	4	8	12	16	20
	E					

1 a 3	Risco sob controle
4 a 6	Risco baixo
8 a 10	Risco moderado
12	Risco sério
15 a 20	Risco crítico