

**Estratégia de implementação de um sistema de gestão de segurança e saúde no trabalho  
com base na norma ISO 45001**

**Strategy for implementing an occupational safety and health management system  
based on ISO 45001**

**Estrategia para implementar un sistema de gestión de seguridad y salud ocupacional  
basado en ISO 45001**

Recebido: 19/04/2020 | Revisado: 22/04/2020 | Aceito: 28/04/2020 | Publicado: 04/05/2020

**Almir Antônio Vieira**

ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-3378-1758>

Faculdade Pitágoras – Unidade de Ipatinga, Brasil

E-mail: [almir\\_antonio@uol.com.br](mailto:almir_antonio@uol.com.br)

**Cleuber Passos Junior**

ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-6904-9265>

Faculdade Pitágoras – Unidade de Ipatinga, Brasil

E-mail: [cleuberpassosjunior@gmail.com](mailto:cleuberpassosjunior@gmail.com)

**Resumo**

O sistema de gestão de segurança e saúde no trabalho (SGSST) tem como vertente principal a adoção de medidas de controle com foco na prevenção de lesões e doenças por meio da promoção de locais de trabalhos seguros e saudáveis. O objetivo desse estudo é apresentar os principais passos de implementação de um SGSST, com base na norma internacional ISO 45001. Durante a implementação, várias estratégias podem ser implementadas pela organização para se estruturar o sistema de gestão. Independente da estratégia adotada, o desempenho satisfatório de um sistema de gestão da SST está diretamente associado ao papel da Alta Direção que deve demonstrar liderança e comprometimento. Além disso, deve assegurar que as responsabilidades e autoridades para papéis pertinentes no SGSST sejam atribuídas e comunicadas em todos os níveis e funções da organização. A metodologia utilizada no estudo foi levantamento bibliográfico, pesquisa documental e estudos de casos práticos de implantação. Como resultado final, apresentam-se os principais fatores-chave para

a implementação de um SGSST, de forma eficaz e consistente, e alinhado com os requisitos da norma ISO 45001.

**Palavras-chave:** Segurança e saúde no trabalho; ISO 45001; Método PDCA; Fatores-chave.

### **Abstract**

The occupational health and safety management system (OHSMS) has as its main aspect the adoption of control measures focused on the prevention of injuries and illnesses through the promotion of safe and healthy workplaces. The objective of this study is to present the main steps for implementing an OHSMS, based on the international standard ISO 45001. During the implementation, several strategies can be implemented by the organization to structure the management system. Regardless of the strategy adopted, the satisfactory performance of an OHSMS is directly associated with the role of senior management, which must demonstrate leadership and commitment. In addition, it must ensure that responsibilities and authorities for relevant roles in the OHSMS are assigned and communicated at all levels and functions of the organization. The methodology used in the study was bibliographic survey, documentary research and practical case studies of implementation. As a final result, the main key factors for the implementation of an OHSMS are presented, in an effective and consistent manner, and in line with the requirements of ISO 45001.

**Keywords:** Occupational safety and health; ISO 45001; PDCA method; Key factors.

### **Resumen**

El sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo (SGSST) tiene como aspecto principal la adopción de medidas de control centradas en la prevención de lesiones y enfermedades a través de la promoción de lugares de trabajos seguros y saludables. El objetivo de este estudio es presentar los pasos principales para implementar un SGSST, basado en el estándar internacional ISO 45001. Durante la implementación, la organización puede implementar varias estrategias para estructurar el sistema de gestión. Independientemente de la estrategia adoptada, el desempeño satisfactorio de un SGSST está directamente asociado con el papel de la alta gerencia, que debe demostrar liderazgo y compromiso. Además, debe garantizar que las responsabilidades y autoridades para los roles relevantes en el SGSST se asignen y comuniquen en todos los niveles y funciones de la organización. La metodología utilizada en el estudio fue la encuesta bibliográfica, la investigación documental y los casos prácticos de implementación. Como resultado final, se presentan los principales factores clave para la

implementación de un SGSST, de manera efectiva y consistente, y en línea con los requisitos de ISO 45001.

**Palabras clave:** Seguridad y salud ocupacional; ISO 45001; Método PDCA; Factores clave.

## 1. Introdução

As organizações tendem a focar seus objetivos no âmbito de atingir maior eficiência em todos os processos e/ou setores. Estratégias baseadas na adoção de sistemas integrados de gestão, com inserção e aceitação internacional, deve incluir em igualdade de circunstâncias, o Sistema de Gestão de Segurança e Saúde no Trabalho (SGSST). As estatísticas mundiais relativas a acidentes no trabalho revelam que a competitividade e o lucro não garantem a sustentabilidade de uma organização, sendo essencial demonstrar atitudes éticas e responsáveis com relação à segurança e saúde no trabalho (OIT, 2013).

Com o propósito de atingir resultados satisfatórios na prevenção de acidentes e doenças, o estabelecimento, implementação e manutenção de um sistema de gestão de segurança e saúde do trabalho, são cada vez mais objetivados. Com o intuito de disseminar a política de prevenção de acidentes e doenças, mecanismos internacionais de padronização elaboraram métodos de abordagem sistemática do processo, com procedimentos para atingir as metas desejáveis. Se referindo à Segurança e Saúde no Trabalho (SST), a padronização ISO 45001 (ABNT, 2018) possui caráter exclusivo sobre o assunto.

Cicco (2018) ressalta que as ações proativas de proteção da saúde física e mental dos trabalhadores se concretizam por meio da busca por conscientização e capacitação das lideranças da organização e melhoria contínua do desempenho de SST.

Atualmente as organizações têm enfrentado constantes desafios relacionados à tecnologia e qualidade de processos e produtos, desenvolvimento sustentável, posicionamento estratégico, motivação e bem estar de seus trabalhadores. Neste contexto, o sistema de gestão da SST ganha um significado cada vez mais importante nos resultados das empresas, reduzindo os fatores de riscos de acidentes, promovendo a saúde e a satisfação dos trabalhadores e melhorando a imagem da organização perante a sociedade (Oliveira, et al., 2010).

No entanto, para que um SGSST seja efetivamente implementado e obtenha bons resultados, as empresas precisam estar mais atentas aos problemas e as dificuldades encontradas durante este processo, procurando solucioná-los de uma maneira eficaz e coerente com seus objetivos estratégicos (Haubrich, 2018).

No processo de implementação do SGSST, pontos cruciais são determinantes para seu sucesso, estes requisitos são abordados na norma, e serão discutidos logo a seguir, de forma crítica. Dentre esses fatores de sucesso, ressalta-se o fator-chave da Alta Direção desenvolvendo, liderando e promovendo uma cultura na organização que apoie os resultados pretendidos do sistema de gestão da SST. Serão propostas melhorias no processo de implementação de um SGSST com enfoque nas ações gerenciais, com base na norma ISO 45001, a fim de ponderar os fatores que levam ao sucesso.

## 2. Metodologia

É uma pesquisa realizada por meio de estudos teóricos das boas práticas de estratégia e quanto ao raciocínio lógico, é dedutivo por fazer análise de casos específicos acerca da implementação de um sistema de gestão de segurança e saúde no trabalho (SGSST) com base na norma ISO 45001.

Quanto aos fins, a pesquisa é de caráter descritivo e explicativo como considera Pereira et al. (2018), por meio da utilização de meios de investigação bibliográfica com abordagem qualitativa. Além disso, neste tipo de pesquisa,

[...] os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira neles. Isto significa que os fenômenos do mundo físico e humano são estudados, mas não manipulados pelo pesquisador (Andrade, 2010, p. 112).

Estamos de acordo com estas formas de trabalhar e quanto ao raciocínio lógico, é o de dedução que, conforme Marconi & Lakatos:

Tem o propósito de explicitar o conteúdo das premissas. Analisando isso sob outro enfoque, diríamos que os argumentos dedutivos ou estão corretos ou incorretos, ou as premissas sustentam de modo completo a conclusão ou, quando a forma é logicamente incorreta, não sustentam de forma alguma; portanto, não há graduações intermediárias. (Marconi & Lakatos, 2011, p.64).

A pesquisa bibliográfica fez-se necessária para analisar contribuições técnicas sobre o tema, esclarecendo o conteúdo a partir de manuais e referências teóricas publicadas. Já a pesquisa documental, caracteriza-se pela análise de informações provenientes de documentos relacionados ao assunto. A pesquisa documental assemelha-se muito à pesquisa bibliográfica. A única diferença entre ambas está na natureza das fontes. Enquanto a pesquisa bibliográfica

se utiliza fundamentalmente das contribuições dos diversos autores sobre determinado assunto, a pesquisa documental vale-se de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa (Gil, 2008).

Pesquisas de natureza aplicada têm como característica fundamental a produção de conhecimentos práticos (Gil, 2008), a fim de transformar em ação concreta os resultados do projeto desenvolvendo soluções para problemas específicos.

O caráter exploratório é considerado, pois este estudo tem “como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores” (Gil, 2008).

Portanto, os objetivos da pesquisa foram ressaltar os principais requisitos de implementação da norma ISO 45001, além de identificar uma série de fatores-chave na sua implementação. Com análise crítica do papel da liderança na condução do processo de implementação, relatando os fatores fundamentais que podem levar ao sucesso.

A pesquisa teve como meio de investigação a revisão de literatura e usou de raciocínio lógico dedutivo, desenvolvendo um estudo explicativo e descritivo, com uma abordagem qualitativa.

### **3. Sistema de Gestão de Segurança e Saúde no Trabalho (SGSST)**

O propósito de um SGSST é prover uma estrutura para gerenciar riscos e oportunidades de SST. O objetivo e os resultados pretendidos do SGSST são prevenir lesões e doenças relacionadas ao trabalho dos trabalhadores, e proporcionar locais de trabalho seguros e saudáveis; conseqüentemente, é extremamente importante para a organização eliminar os perigos, onde possível, e reduzir os riscos de SST, tomando medidas de prevenção e proteção eficazes.

Segundo Moreira, et al., (2017) essas estruturas podem ser compreendidas como práticas, procedimentos, planejamento, processos, recursos e responsabilidades. O SGSST apresenta as mesmas ferramentas e procedimentos dos Sistemas de Gestão, mas tendo suas políticas e objetivos na gerência dos riscos de segurança e saúde no trabalho.

Dentre os benefícios de se ter um SGSST estruturado, destaca-se a redução de prêmios de seguros e de acidentes e doenças, com redução dos custos dos acidentes de forma geral, tanto com custos diretos ou indiretos, aumento da produção devido a redução

das paradas causadas pelos acidentes, eliminação das sanções governamentais em forma de fiscalizações e paradas por não adequações as leis e normas estabelecidas (Calado, 2014).

Os proveitos do SGSST devem ser estruturados, de modo a evidenciar as vantagens para todas as partes envolvidas. Além dos resultados financeiros a serem apresentados aos acionistas para angariar recursos futuros, alguns outros benefícios podem ser destacados. Podemos citar, por exemplo, demonstração às partes interessadas pertinentes o comprometimento com a SST, bom relacionamento com sindicatos e entidades trabalhistas por meio de informações confiáveis e resultados satisfatórios, e principalmente, reforçar a imagem da organização e sua quota de participação e de contribuição social na comunidade na qual ela está inserida (Rodrigues, 2005; Haubrich, 2018).

Com o intuito de colocar em prática as vantagens de se ter um SGSST, algumas medidas devem ser tomadas em forma de etapas de implementação. Visto que inicialmente uma análise a respeito da situação atual envolvendo questões de SST devem ser levantadas e colocadas em pauta. Esta parte introdutória é nomeada como o “Levantamento da Situação Inicial”, onde se realiza somente o registro de dados e fatos para embasamento das etapas seguintes (Fernandes, et al., 2015).

De posse dos dados e fatos da situação atual da organização, e após uma análise crítica, estes devem ser apresentados de forma a evidenciar os benefícios adjudicados à implementação do projeto e sensibilizar a gestão de topo, para obter o engajamento da organização sobre a importância do SGSST e conseguir a colaboração de todos (Pinto, 2009; Oliveira, et al., 2010).

Com o engajamento da situação da SST, a gestão de topo deve definir a política a ser formalizada como estratégia da organização. Posteriormente definir os pilares de implementação de um SGSST, com ações e acompanhamento eficazes visando alcançar seus objetivos. Esses pilares são formados pela definição e composição da equipe do projeto, definição das ações a serem implementadas e os métodos de acompanhamento (monitoramento). Todos esses pilares estão incorporados na etapa principal, que é a do planejamento, onde se considera todos os parâmetros a serem estabelecidos e implementados.

Com essa etapa de planejamento definida, passa-se para fase de divulgação a todos os níveis e funções pertinentes, visando a compreensão das etapas a serem implementadas. A partir daí, com as etapas de trabalho definidas e compreendidas, passa-se para a efetiva operacionalização do SGSST. Uma das etapas cruciais, para o bom andamento do projeto, é a etapa de verificação (acompanhamento) das etapas, onde qualquer desvio detectado deve

ser imediatamente corrigido com revisão e/ou incorporação de novas ações. Com a maturidade do SGSST o estágio de certificação de um sistema implementado e eficiente torna-se algo espontâneo (Pinto, 2009; Haubrich, 2018).

Observa-se que a etapa de verificação é o elo de integração para o aprimoramento da etapa de implementação (operacionalização), pois uma retroalimentação (*feedback*), por exemplo, pela consulta e participação dos trabalhadores e, onde existam, de representantes dos trabalhadores, é de suma importância para o sucesso do projeto. Com isso, tem-se que o SGSST deve ser perspectivado no dinamismo, ou seja, sustentado em um conjunto de transformações para atingir o melhor resultado (Neto, 2007; Cicco, 2018). A melhoria contínua do desempenho deve ser sempre o alvo a ser atingido, utilizando mecanismos sistêmicos de avaliação, com método lógico, adaptável e evolutivo.

Para Rodrigues (2005), os benefícios potenciais associados a um SGSST eficaz incluem:

- Demonstrar aos clientes o comprometimento com uma gestão de SST;
- Manter boas relações com os sindicatos trabalhistas;
- Obter seguro empresarial a um custo razoável;
- Reforçar a imagem da organização e a sua participação de mercado (*market share*);
- Melhorar o controle do custo de acidentes e doenças do trabalho;
- Reduzir acidentes e doenças do trabalho; e
- Melhorar as relações entre a empresa e o governo.

Oliveira, et al., (2010) também apresentam como vantagens de um SGSST: a redução de acidentes do trabalho, a racionalização e confiabilidade de projetos, processo e produtos e serviços, que proporcionam a redução de acidentes e doenças ocupacionais; a minimização dos custos de processos; a melhoria da qualidade de vida dos trabalhadores; o fortalecimento da imagem da organização e o incremento da sua competitividade.

#### 4. ISO 45001

O termo ISO é popularmente conhecido a se referir a Organização Internacional de Normalização e Padronização, que dentre as diversas normas de gestão publicadas, possui uma exclusiva de segurança e saúde no trabalho (SST), que é a norma ISO 45001 (ABNT, 2018). Ela teve seu desenvolvimento iniciado em meados do ano 2013, e é destinada a ser



utilizada por uma organização, de forma a permitir que ela gerencie seus riscos de SST e melhore seu desempenho de SST.

Segundo Mendes (2017), as estatísticas alarmantes da Organização Internacional do Trabalho (OIT) apontam um alto valor das perdas com os acidentes e doenças relacionadas ao trabalho como um fator que alavanca as necessidades estratégicas para a implementação de um SGSST.

A norma ISO 45001 vem de encontro às necessidades das organizações em gerir a SST de forma sistematizada, sendo desenvolvida a partir da estrutura denominada de alto nível pela ISO e com base nas diretrizes do Anexo SL. A ISO desenvolveu o Anexo SL - a estrutura de um sistema de gestão genérico e o projeto para todas as normas de sistema de gestão novas e revisadas visando uma uniformização na estrutura das normas (Cicco, 2017). Esse Anexo SL se aplica a todas as Normas de Sistemas de Gestão, deixando todas sempre com a mesma estruturação, ou seja, do requisito 1 ao 10. O que poderá ser acrescentado nas Normas ISO serão subcláusulas e textos específicos de cada disciplina ou segmento, dependendo exclusivamente de qual for a Norma e do escopo de cada uma. Assim sendo, a norma ISO 45001 foi concebida na estrutura de alto nível (Anexo SL), composta de um conjunto de cláusulas numeradas de 1 a 10.

A abordagem do sistema de gestão da SST aplicada na norma ISO 45001 baseia-se no conceito *Plan-Do-Check-Act* (PDCA). O conceito PDCA é um processo iterativo usado pelas organizações para alcançar a melhoria contínua (Cicco, 2018). Pode ser aplicado a um sistema de gestão e a cada um de seus elementos individuais como descrito a seguir.

- I. *Plan* (planejar): determinar e avaliar riscos de SST, oportunidades de SST e outros riscos e outras oportunidades, estabelecer objetivos de SST e os processos necessários para entregar resultados de acordo com a política de SST da organização;
- II. *Do* (fazer): implementar os processos como planejado;
- III. *Check* (checar): monitorar e medir atividades e os processos em relação à política de SST e aos objetivos de SST, e relatar os resultados; e
- IV. *Act* (agir): tomar ações para melhorar continuamente o desempenho de SST para alcançar os resultados pretendidos.

A entrada do ciclo PDCA na norma é a seção de número 4 (Contexto da organização).

A partir daí, as demais etapas e números das seções têm como *Plan* a seção (5) Liderança e participação dos trabalhadores e (6) planejamento; a etapa *Do* de execução



compreende a seção (7) Suporte e (8) Operação; a (9) Avaliação de desempenho compreende o *Check*; e por fim *Act* (10) Melhoria.

Um dos fatores de maior importância para que a implementação da ISO 45001 ocorra com sucesso, é o pilar da seção (5) Liderança e participação dos trabalhadores, em que todo o comprometimento do ciclo de melhoria está fundamentado (Oliveira et al., 2010; Cicco, 2018).

A implementação e sustentabilidade do Sistema de Gestão da SST, sua eficácia e capacidade de atingir seus objetivos dependem de diversos fatores-chaves, como por exemplo:

- Liderança e comprometimento da alta direção;
- Participação e dedicação dos trabalhadores;
- Integração do sistema de gestão SST em processos de negócio da organização; e
- A contínua avaliação e monitoramento do sistema de gestão da SST para melhorar o desempenho de SST.

## 5. Liderança Organizacional

A liderança tem como função primordial a concepção da missão da organização, difundindo os objetivos propostos, além das metas e ferramentas para que sejam alcançados. A liderança deve assumir a responsabilidade pelas escolhas realizadas, e deve acompanhar o processo de disseminação das ideias propostas para que haja comprometimento de todas as partes (Tonet, 2012; Calado, 2014; Cicco, 2018).

Liderar é estimular fazer com que as pessoas utilizem seu potencial máximo a realizarem de forma efetiva o que deve ser feito, para atingir as metas estabelecidas (Guimarães, 2012; Tonet, 2012).

O líder tem como atribuição a tomada de decisão para implementação das estratégias de competitividade que a organização priorizar, bem como, estruturar as ações para abordar os objetivos de curto e longo prazo. A incumbência do líder é alinhar os objetivos propostos como intermediário dos princípios organizacionais, para os executores dos processos decorrentes (Melo, 2012).

A gestão da saúde e segurança no trabalho compõe como objetivo principal a redução de acidentes e perdas relativas ao ambiente de trabalho, realizando alterações nos modos administrativos e produtivos, com a finalidade de obter as técnicas mais eficazes e

eficientes. Nota-se com isso, a relevância do papel do líder para impulsionar os resultados relativos à saúde e segurança do trabalho (Gonçalves, et al., 2011).

Assim, é importante para o sucesso do sistema de gestão da SST, o papel da liderança e comprometimento da Alta Direção da organização, incluindo conscientização, capacidade de resposta, suporte ativo e retroalimentação.

## **6. Estratégias de Implementação de um Sistema de Gestão de Segurança e Saúde no Trabalho**

Estratégia é uma palavra com origem no termo grego *strategia*, que significa plano, método, manobras ou estratagemas usados para alcançar um objetivo ou resultado específico. Quanto ao processo de gestão estratégica, consiste nas etapas que se deve adotar para que os obstáculos sejam transcendidos, com intuito de se atingir o objetivo ou resultado esperado. Sendo assim, a norma ISO 45001, foi estruturada visando permitir que uma organização forneça locais de trabalho seguros e saudáveis, previna lesões e doenças relacionadas ao trabalho e melhore continuamente o seu desempenho de SST.

Uma das chaves para o sucesso das organizações está no desenvolvimento de uma cultura corporativa sólida. A Alta Direção deve construí-la por meio da articulação de um conjunto de valores, que devem ser reforçados por políticas formais e informais, partilhada e respeitada por todos os colaboradores (Oliveira, et al., 2010). Este processo é um mecanismo poderoso para criar as condições para implantação de um SGSST.

Gerenciar positivamente a cultura organizacional é um grande desafio, porém seu êxito permitirá às empresas melhorarem sua eficácia e maximizarem seu desempenho por meio da identificação das principais competências, habilidades e comportamentos que irão conduzir a um movimento pró-segurança (Dingsdag, et al., 2008).

A implementação de um sistema de gestão da SST é uma decisão estratégica e operacional para uma organização. O sucesso do sistema de gestão da SST depende de liderança, comprometimento e participação de todos os níveis e funções da organização (Chaib, 2005; Fernandes, et al., 2015; Cicco, 2018).

A implementação e manutenção de um sistema de gestão da SST, sua eficácia e capacidade de alcançar os resultados pretendidos dependem de uma série de fatores-chave que podem incluir:

- liderança, comprometimento, responsabilidades e responsabilização por prestar contas da Alta Direção;
- Alta Direção desenvolvendo, liderando e promovendo uma cultura na organização que apoie os resultados pretendidos do sistema de gestão da SST;
- comunicação;
- consulta e participação dos trabalhadores e, onde existam, de representantes dos trabalhadores;
- alocação dos recursos necessários para mantê-los;
- políticas de SST, que sejam compatíveis com os objetivos estratégicos gerais e direcionamento da organização;
- processo(s) eficaz(es) para identificar perigos, controlar riscos de SST e aproveitar oportunidades de SST;
- avaliação contínua do desempenho e monitoramento do sistema de gestão da SST para melhorar o desempenho de SST;
- integração do sistema de gestão da SST no processos de negócio da organização;
- objetivos de SST que se alinhem à política de SST e levem em consideração os perigos da organização, os riscos de SST e as oportunidades de SST; e
- atendimento aos requisitos legais e outros requisitos.

Calado (2014) complementa e ressalta o envolvimento de todos os trabalhadores, além de investimento na formação (educação) das pessoas, e visibilidade interna e externa da SST.

Tendo em vista todas essas preponderâncias, as fases da implementação devem ser definidas de modo a permitir uma correta interpretação da real situação da organização, de modo a obter os melhores resultados (Mendes, 2017). Com isso três fases devem ser adotadas de modo a implementar o SGSST. São elas as fases de avaliação, construção e verificação, na qual se subdividem em várias etapas que veremos a seguir.

A primeira etapa consiste, de acordo com Calado (2014), da denominada visão geral, motivação e liderança – uma etapa envolvendo a apresentação da estrutura, assim como o conhecimento relativo à avaliação de desempenho a todos os níveis da organização. Esta etapa demonstra a importância do envolvimento da liderança, e seu papel determinante no comprometimento da implementação do sistema de gestão da SST. Mendes (2017), caracteriza esta etapa como “Decisão de implementação de um SGSST”.

A etapa de decisão de implantar o sistema de gestão da SST deve ter o engajamento da liderança, com intuito de envolver toda a organização, deixando clara a importância de se obter os resultados almejados, devendo ser ponderada e ratificada pela Alta Direção. Deste modo a execução desse sistema torna parte real das tarefas diárias da organização, além de interagir e correlacionar com diferentes áreas e até mesmo com partes interessadas externas, pois o conceito da norma relaciona o controle da organização com questões e influências externas. Conforme Cicco (2018) devem ser avaliadas as oportunidades e as ameaças à organização, e as forças e fraquezas do negócio.

Dentro da fase de avaliação se tem a definição da equipe de projeto, e definição dos meios que serão adotados para implementar o sistema de gestão. A definição da equipe se será autônoma interna ou se recorre a meios externos especializados na área, definindo assim a estrutura orgânica do projeto com a formação da equipe. Os responsáveis devem averiguar a situação atual da organização, verificando as práticas existentes, por meios documentais e por entrevistas, para identificar o estado de desenvolvimento da SST. Depois dessa primeira etapa, devem-se realizar as auditorias de diagnóstico da situação atual, com destaque no foco ao grau de comprometimento com a SST dos diversos níveis hierárquicos e funções pertinentes.

De posse do diagnóstico de avaliação organizacional da gestão da SST, inicia-se a fase de construção do processo. Nesta primeira etapa da construção, a sensibilização da Alta Direção é de suma importância para assegurar que os líderes em todos os níveis sejam exemplos positivos para as pessoas na organização, e assim, dar sequência na implementação das demais etapas. A equipe responsável deve apresentar os resultados do diagnóstico para a Alta Direção, identificando os principais benefícios e ações possíveis, e ressaltando a necessidade de reconhecimento, empoderamento e aperfeiçoamento de competências, facilitando assim o engajamento das pessoas na realização do projeto.

Assim, para uma efetiva implementação de um SGSST de sucesso sustentável, é necessário que o projeto seja compreendido e incorporado por todos os níveis e funções pertinentes da organização, incluindo empregados próprios e de terceiros. Desta forma, a liderança deve ser o “catalisador” da difusão e comunicação das ações do projeto para todos os processos e/ou áreas da organização. Isso se dá por meio da responsabilização por prestar contas dos resultados de SST, com foco na prevenção de acidentes e/ou doenças relacionadas ao trabalho.

A Alta Direção deve definir a política de SST a ser implantada, a partir da análise do diagnóstico inicialmente apresentado e das necessidades da organização, articulada com a

visão, missão, valores e estratégia. A política de SST deve incluir um comprometimento em prover condições de trabalho seguras e saudáveis para a prevenção de lesões e doenças relacionadas ao trabalho, e que seja apropriada ao propósito, tamanho e contexto da organização e à natureza específica de seus riscos de SST e oportunidades de SST. Após isso, algumas etapas antecedentes à implementação do projeto são importantes, como a avaliação das necessidades de recursos, definição de responsabilidades e autoridades organizacionais, e conseqüentemente, o estabelecimento do planejamento.

Na última etapa de construção do projeto, se realiza a implementação do SGSST, onde a equipe responsável promove a integração de todos os procedimentos, programas e controles da organização. Esta é a etapa mais extensa do projeto, pois requer maior empenho e detalhamento das atividades pela equipe responsável. Durante esta fase, é necessário reunir toda a documentação para realizar o monitoramento e controle dos documentos pertinentes, devendo assegurar que a informação documentada requerida pelo sistema de gestão da SST esteja disponível e adequada para uso, onde e quando for necessário, e ela esteja protegida suficientemente. Além disso, a organização deve estabelecer, implementar e manter processo(s) para determinar e ter acesso aos requisitos legais atualizados e outros requisitos que sejam aplicáveis.

A última fase da implementação é a fase de verificação que abrange as etapas de realização de auditoria interna com base nos requisitos da norma ISO 45001, onde a organização seleciona auditores e conduz auditorias para assegurar a objetividade e a imparcialidade do processo de auditoria. A organização deve também assegurar que os resultados das auditorias sejam relatados para a gerência pertinente, bem como, para os trabalhadores e, onde existam, para os representantes dos trabalhadores, e outras partes interessadas pertinentes. A Alta Direção deve analisar criticamente o sistema de gestão da SST da organização a intervalos planejados, para assegurar sua contínua adequação, suficiência e eficácia. A organização deve, além disso, determinar oportunidades para melhoria e implementar as ações necessárias para alcançar os resultados pretendidos pelo seu sistema de gestão da SST. Isso inclui tratamento de incidente, não conformidade e ação corretiva, bem como, evidências de melhoria contínua do SGSST, mantendo e retendo informação documentada como evidências.

Como consequência natural de maturidade do SGSST, tem-se todo o processo implementado para a obtenção da certificação com base na norma ISO 45001 (Haubrich, 2018). Essa é uma decisão estratégica da Alta Direção, onde para tal, define-se e contrata-se um organismo certificador credenciado para a certificação.

## 7. Considerações Finais

Os benefícios da ISO 45001 são grandiosos para uma organização quando implementados adequadamente. Esse padrão internacional exige que os riscos de SST sejam abordados e controlados, ele também adota uma abordagem baseada nos riscos e oportunidades para o próprio sistema de gerenciamento da SST, para garantir que seja efetivo e que esteja sendo melhorado continuamente para atender ao “contexto” organizacional. Além disso, garante a identificação, atualização e o cumprimento da legislação de SST aplicáveis à organização.

Todas essas medidas combinadas podem estabelecer a reputação de uma organização como um “lugar seguro e saudável para o trabalho”, trazendo uma série de benefícios corolários, tudo ao mesmo tempo em que continua a atingir seus objetivos estratégicos.

O sistema de gestão da SST deve ser compreendido e operacionalizado por todos os níveis e funções pertinentes, incluindo os empregados próprios e de terceiros, bem como estar integrado com os valores globais da organização. Em se tratando de um SGSST, deve-se ter como objetivo principal a prevenção de lesões e doenças relacionadas ao trabalho, proporcionando locais de trabalho seguros e saudáveis, associados ao atendimento dos requisitos legais e outros requisitos aplicáveis.

A implementação de um SGSST é considerada um diferencial no mercado globalizado, onde as organizações certificadas, com base na norma internacional ISO 45001, têm vantagens competitivas. Durante a implementação várias estratégias devem ser estabelecidas para se obter um sistema de gestão de alta aderência, e consequentemente, alcançar os resultados planejados de desempenho da SST. Mas independente da estratégia adotada, o comprometimento da liderança é de fundamental importância para dar suporte à implementação. O pilar de maior importância na implementação de um SGSST é a demonstração de liderança e comprometimento pela Alta Direção, pois, por exemplo, são os que asseguram que a política de SST e os objetivos de SST relacionados sejam estabelecidos e sejam compatíveis com o direcionamento estratégico da organização.

Um SGSST estabelecido, implementado e mantido, conforme as diretrizes da norma ISO 45001, favorece a organização a consolidar uma cultura voltada para a SST de forma sustentável.

Uma cultura que apoia o sistema de gestão da SST de uma organização é determinada em grande parte pela Alta Direção e é o produto dos valores individuais e coletivos, atitudes, práticas gerenciais, percepções, competências e padrões de atividade que

determinam o comprometimento, o estilo e a proficiência de seu sistema de gestão da SST. Caracteriza-se pela, mas não se limita à participação ativa dos trabalhadores (próprios e de terceiros), cooperação e comunicações baseadas na confiança mútua, nas percepções compartilhadas da importância do sistema de gestão da SST pelo envolvimento ativo na detecção de oportunidades de SST e na confiança na eficácia das medidas de proteção e prevenção. Uma maneira importante pela qual a Alta Direção demonstra liderança é incentivando os trabalhadores a relatar incidentes, perigos, riscos e oportunidades, e protegendo os trabalhadores contra represálias, como ameaça de demissão ou ação disciplinar, quando os relatarem.

Para crescer em mercado cada vez mais exigente, as empresas que visam obter maiores parcelas do mercado estão tendo de melhorar seus sistemas de gestão, aplicando, muitas vezes, o Sistema Integrado de Gestão (SIG). Nesse sentido, ressalta-se o SIG vem sendo adotado como uma forma alternativa por meio da implementação das normas internacionais de gestão, sendo as mais utilizadas as da qualidade (ISO 9001), do meio ambiente (ISO 14001), da segurança e saúde no trabalho (ISO 45001) e de responsabilidade social (ISO 26000).

Como proposta de trabalhos futuros, recomenda-se o estudo das estratégias de implementação de um sistema integrado de gestão (SIG), ressaltando os benefícios em termos de racionalização e otimização das informações documentadas e da redução das vulnerabilidades legais associadas à segurança e saúde no trabalho e ao meio ambiente, bem como o papel agregador de valor das auditorias internas do SIG.

## Referências

ABNT. (2018). *ABNT NBR ISO 45001: Sistemas de gestão da segurança e saúde no trabalho – Requisitos com orientações para uso*. Associação de normas técnicas (ABNT). Rio de Janeiro.

Andrade, M. M. (2001). *Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação*. São Paulo: Atlas.

Calado, J. M. S. M. (2014). *Estratégia de implementação do sistema de gestão da segurança e saúde do trabalho: Estudo de caso na MJO S.A.* Dissertação de Mestrado em Segurança e



Higiene no Trabalho. Instituto Politécnico de Setúbal - Escola Superior de Ciências Empresariais Setúbal.

Chaib, E. B. D. (2005). *Proposta para implementação de Sistema de Gestão Integrada de meio ambiente, saúde e segurança do trabalho em empresas de pequeno e médio porte: um estudo de caso da Indústria Metal-Mecânica*. Website do Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção da UFRJ. Disponível em:

<http://antigo.ppe.ufrj.br/ppes/production/tesis/ebdchaib.pdf>. Acesso em: 26 abr. 2020.

Cicco, F. (2017). *Sistemas integrados de gestão – PAS 99 – Requisitos comuns e diretrizes para a implantação e integração de sistemas de gestão*. 2.ed. São Paulo: Risk Tecnologia Editora Ltda.

Cicco, F. (2018). *ISO 45001:2018 - Sistemas de gestão da segurança e saúde no trabalho – Requisitos com Orientações para Uso*. São Paulo: Risk Tecnologia Editora Ltda.

Dingsdag, D. P., & Biggs, H. C., & Sheahan, V. (2008). Understanding and defining OH&S competency for construction site positions: worker perceptions. *Safety Science Journal*, 46(4): 619-633.

Fernandes, J. L. S., & Busanello, F., & Polacinski, E., & Godoy, L. P., & Losekann, A. G., & Lorenzetti, D. B. (2015). Etapas necessárias para implantação de um sistema de gestão integrado. *Rev. Adm. UFSM*, Santa Maira, 8(1): 60-72.

Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 220p. Atlas, São Paulo, SP, Brasil. ISBN: 978-85-224-5142-5. Disponível em:

<https://ayanrafael.files.wordpress.com/2011/08/gil-a-c-mc3a9todos-e-tc3a9nicas-de-pesquisa-social.pdf>. Acesso em: 24 de abr. 2020.

Gonçalves, P., & Andrade, C.S., & Marino, M. M. D. O. (2011). Cultura e gestão da segurança no trabalho: uma proposta de modelo. *Gestão & Produção*, São Carlos, 18(1): 205 - 220.

Guimarães, G. (2012). *Liderança Positiva: para atingir resultados excepcionais*. São Paulo: Évora, ISBN 978-85-63993-37-3.

Haubrich, M. (2018). *Fatores críticos para a manutenção da certificação de um sistema de saúde e segurança no ambiente da indústria*. Universidade do Vale do Rio Sinos (Unisinos). Porto Alegre. 23p. Disponível em:  
[http://www.repositorio.jesuita.org.br/bitstream/handle/UNISINOS/7771/Margareth%20Haubrich\\_.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://www.repositorio.jesuita.org.br/bitstream/handle/UNISINOS/7771/Margareth%20Haubrich_.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Acesso em: 25 de abr. 2020.

Marconi, M. A., & Lakatos, E. M. (2011). *Metodologia científica*. 6.ed. reimpr. São Paulo: Atlas. 314 p.

Melo, L. R. D. D. (2012). *Comunicação empresarial*. Curitiba: IESDE Brasil S.A., ISBN 978-85-387-3212-9.

Mendes, J. C. R. C. (2017). *Estratégia de implementação de um sistema de gestão da segurança e saúde no trabalho numa rede de postos de abastecimento de combustíveis de acordo com a norma ISO/DIS 45001*. Dissertação de mestrado em Segurança e Higiene. Instituto Politécnico de Setúbal/ Escola Superior de Ciências Empresariais, 230p.

Moreira, M. C. S., & Pacheco, D. A. J. (2017). *Fatores críticos para a implementação da Norma OHSAS 18001*. Revista Espacios, s.l., 38(2): 22. Disponível em:  
<https://www.revistaespacios.com/a17v38n02/a17v38n02p23.pdf>. Acesso em: 23 de abr. 2020.

Neto, H. (2007). *Novos indicadores de desempenho em matéria de higiene e segurança no trabalho: perspectiva de utilização em benchmarking*. Mestrado em Engenharia Humana. Universidade do Minho.

OIT (2013). *A prevenção das doenças profissionais*. Website da Organização Internacional do Trabalho (OIT).

Oliveira, A. B., & Oliveira, O. J. (2008). *Diretrizes gerais para a implementação de sistemas de gestão da segurança e saúde no trabalho*. Revista Gestão Industrial. Ponta Grossa, v. 4,

n. 3, p. 160-176. Disponível em: <https://periodicos.utfpr.edu.br/revistagi/article/view/14/11>.  
Acesso em: 25 de abr. 2020.

Oliveira, O. J., & Oliveira, A. B., & Almeida, R. A. (2010). *Diretrizes para a implantação de sistemas de segurança e saúde no trabalho em empresas produtoras de baterias automotivas*. Revista Gestão & Produção. São Carlos, 7(2): 407-419. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/gp/v17n2/a14v17n2.pdf>. Acesso em: 25 de abr. 2020.

Pereira, A.S. et al. (2018). *Metodologia da pesquisa científica*. [e-book]. Santa Maria. Ed. UAB/NTE/UFSM. Disponível em: [https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/15824/Lic\\_Computacao\\_Metodologia-Pesquisa-Cientifica.pdf?sequence=1](https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/15824/Lic_Computacao_Metodologia-Pesquisa-Cientifica.pdf?sequence=1). Acesso em: 29 Abril 2020.

Pinto, A. (2009). *Sistemas de gestão da segurança e saúde no trabalho: guia para a sua implementação*. Lisboa: Edições Sílabo, Ltda, 2ª. ed.

Rodrigues, I. (2005). *Implementação de sistemas de gestão integrados no setor de construção: estudo de casos brasileiros*. 147f. Dissertação (Mestrado em Administração de empresas) – Escola de Administração de Empresas, Fundação Getúlio Vargas (FGV), São Paulo. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br>>. Acesso em: 26 de abr. 2020.

Tonet, H. C., et al. (2012). *Liderança e gestão de pessoas em ambientes competitivos*. Série Gestão estratégica e econômica de negócios. Rio de Janeiro: Ed. FGV.

### **Porcentagem de contribuição de cada autor no manuscrito**

Almir Antônio Vieira - 60%

Cleuber Passos Junior – 40%