

Auditoria como instrumento de avaliação do desempenho do sistema de gestão da saúde e segurança no trabalho

Cássio Eduardo Garcia (SENAC) cassiogarcia@uol.com.br

Marco Amaral (DNV) marco.amaral.eng@gmail.com

Resumo

Este trabalho possui como tema central “auditoria como instrumento de avaliação do desempenho do sistema de gestão da saúde e segurança no trabalho”.

Utilizou-se a guia de referência British Standards Institution: Occupational Health and Safety Management Systems: Specification – BSI OHSAS 18001 como modelo de gestão de saúde e segurança no trabalho escolhido para o desenvolvimento do protocolo de auditoria.

O objetivo desta dissertação foi propor um instrumento que auxilie as organizações a avaliarem o desempenho de SST, a fim de consolidar o sistema de gestão ao longo do tempo.

Realizou-se uma ampla pesquisa bibliográfica sobre o assunto a fim de se consolidar os conceitos sobre avaliação do desempenho de sistemas de gestão de saúde e segurança do trabalho, assim como a aplicação de auditorias como instrumento de avaliação do desempenho.

O resultado alcançado foi o desenvolvimento de um protocolo de auditoria que avalia o desempenho do sistema de gestão de saúde e segurança no trabalho de uma organização, que utiliza a Occupational Health and Safety Management Systems: Specification – BSI OHSAS 18001 como guia de referência.

Palavras-chave: Auditoria; Desempenho; Segurança no trabalho.

1 Introdução

1.1 Visão geral do projeto

O objetivo deste projeto é propor um protocolo de auditoria que possa auxiliar as organizações na avaliação do desempenho do sistema de gestão da saúde e segurança no trabalho (SST).

O processo de gestão da saúde e segurança no trabalho vem adquirindo maior importância nos cenários corporativos. A busca de melhor desempenho em SST requer por parte das organizações a combinação de ações e o emprego de instrumentos de gestão apropriados ao longo do tempo. Isso vai muito além de simplesmente buscar conformidade com os requisitos legais mínimos exigidos pelo poder público.

Um instrumento utilizado pelas organizações é a aplicação de modelos de sistema de gestão da SST. Estes modelos estão disponíveis às organizações que utilizam critérios como tamanho da organização, localização das unidades, número de funcionários e principalmente a cultura organizacional para determinar qual modelo é mais adequado à natureza de suas atividades.

A British Standards Institution, entidade britânica, emitiu em 1999 um guia de gestão para SST intitulado Occupational Health and Safety Management Systems: Specification – BSI OHSAS 18001.

A British Standards Institution (1999, p. 1) concebe uma definição mais focada em SST, onde sistema de gestão da SST é uma:

“parte do sistema de gestão global que facilita o gerenciamento dos riscos de SST associados aos negócios da organização. Isto inclui a estrutura organizacional, atividades de planejamento, responsabilidades, práticas, procedimentos, processos e recursos para desenvolver, implementar, atingir, analisar criticamente a manter a política de SST da organização”.

O desenvolvimento, implantação e utilização, por parte das organizações dos sistemas de gestão da SST, surgem como uma alternativa de gerenciamento objetivando desempenho mais consistente ao longo do tempo.

A melhoria no desempenho da SST deve ter sustentação ao longo do tempo e assegurada pelo processo de melhoria contínua, que supostamente é obtido por meio da adoção do ciclo PDCA ou ciclo de melhoria contínua em todos os processos definidos pela organização: base conceitual dos modelos de gestão.

O ciclo PDCA foi desenvolvido na década de 30 pelo americano Shewhart, mas foi Deming seu maior divulgador, ficando mundialmente conhecido ao aplicar nos conceitos de qualidade no Japão. O ciclo PDCA é também chamado de Ciclo de Shewhart ou Ciclo de Deming.

O ciclo PDCA é composto de quatro fases básicas: P (Plan) Planejamento, D (Do) Execução, C (Check) Verificação e A (Act) Ação Corretiva.

Isso pressupõe que a organização deve compreender quais são os processos que devem ser contemplados na sua gestão, a fim de assegurar essa melhoria no desempenho.

Para se obter conhecimento sobre o desempenho do sistema de gestão na SST, a organização deve desenvolver um processo de avaliação do mesmo. A avaliação compreende uma das etapas do ciclo de melhoria contínua *Plan-Do-Check-Action* (PDCA), no qual os sistemas de gestão da SST estão alicerçados.

A avaliação significa:

“a coleta sistemática de informações sobre as ações, as características e os resultados de um programa, e a identificação, esclarecimento e aplicação de critérios, passíveis de serem defendidos publicamente, para determinar o valor (mérito e relevância), a qualidade, utilidade, efetividade ou importância do programa sendo avaliado em relação aos critérios estabelecidos, gerando recomendações para melhorar o programa e as informações para prestar contas aos públicos interno e externo ao programa do trabalho desenvolvido” (WORTHEN, 1997 apud CHIANCA, 2001, p. 3).

Segundo a British Standards Institution (1999, p. 1), desempenho significa os *“resultados mensuráveis do sistema de gestão da SST, relacionados ao controle da organização sobre seus riscos à segurança e saúde, com base em sua política e objetivos de SST”.*

Atualmente um grande número de organizações avalia seu desempenho em SST por meio de indicadores, que quantificam os acidentes ocorridos e/ou dias perdidos, não trabalhados, pelos trabalhadores acidentados.

Esse tipo de avaliação reflete eventos ocorridos, constituindo no que se denomina de indicadores reativos.

Esses indicadores, embora tenham sua importância, isoladamente não fornecem as informações necessárias para que as organizações construam estratégias para agirem proativamente sobre seus processos e assim evitem a ocorrência de resultados indesejados.

Faz-se necessário desenvolver indicadores denominados proativos, os quais juntamente com os reativos poderão proporcionar as informações necessárias para a construção de estratégias efetivas.

As auditorias constituem-se em instrumentos de gestão empregadas amplamente pelas organizações para gerar informações, a fim de avaliar o desempenho do sistema de gestão da SST.

Segundo a British Standards Institution (1999, p. 1), auditoria é:

“um exame sistemático para determinar se as atividades e resultados relacionados estão em conformidade com as providências planejadas, e se essas providências estão implementadas efetivamente e são adequadas para atender à política e aos objetivos da organização”.

O pressuposto formulado nesta dissertação baseia-se no fato de que a aplicação sistemática de um protocolo de auditoria pode proporcionar informações consistentes à organização que, se forem incorporadas aos processos que definem o sistema de gestão da SST, poderão promover a melhoria no desempenho da mesma.

1.2 Objetivo Geral

Propor um instrumento que auxilie as organizações a avaliarem o desempenho de SST, a fim de consolidar o sistema de gestão ao longo do tempo.

1.3 Objetivos específicos

- a. Propor um protocolo de auditoria que permita às organizações verificar o nível de aderência do sistema de gestão da SST com os elementos e os requisitos preconizados na British Standards Institution: Occupational Health and Safety Management Systems: Specification – BSI OHSAS 18001;
- b. Apontar as dificuldades para se avaliar o desempenho do sistema de gestão da SST;
- c. Desenvolver um instrumento que auxilie as organizações a planejar estrategicamente suas ações futuras em SST, caso adotem o protocolo como instrumento de avaliação.

2 Metodologia

2.1 Etapas contempladas no desenvolvimento da pesquisa e no desenvolvimento do protocolo de auditoria

O método proposto no desenvolvimento da pesquisa e do protocolo de auditoria contempla as seguintes etapas:

1ª Etapa: revisão bibliográfica do tema em questão

2ª Etapa: determinação dos elementos do sistema de gestão preconizados na British Standards Institution: Occupational Health and Safety Management Systems: Specification – BSI OHSAS 18001 que serão avaliados pelo protocolo de auditoria proposto

- 3ª Etapa: determinação dos requisitos contemplados nos elementos do sistema de gestão preconizados na British Standards Institution: Occupational Health and Safety Management Systems: Specification – BSI OHSAS 18001 que serão avaliados pelo protocolo de auditoria proposto
- 4ª Etapa: definição dos níveis de aderência das atividades realizadas pela organização que estão contempladas nas questões do protocolo de auditoria
- 5ª Etapa: definição do método para atribuir pontos para as questões
- 6ª Etapa: determinação dos padrões do desempenho para cada elemento e requisito do sistema de gestão
- 7ª Etapa: definição das questões que serão utilizadas no protocolo de auditoria proposto
- 8ª Etapa: escolha do critério para a definição das questões não aplicáveis
- 9ª Etapa: classificação dos níveis do desempenho das dimensões, questões, requisitos, elementos e sistema de gestão de SST em função da pontuação obtida na auditoria

2.2 Desenvolvimento das etapas contempladas no desenvolvimento da pesquisa e no desenvolvimento do protocolo de auditoria

Para maior entendimento do método aplicado, descreve-se a seguir, com mais profundidade, cada etapa contemplada no desenvolvimento da pesquisa e do protocolo de auditoria.

1ª Etapa: Revisão bibliográfica do tema em questão

Consiste na revisão bibliográfica de livros, artigos, protocolos de auditoria, normas e outros materiais/recursos pertinentes. Na revisão busca-se uma compreensão maior sobre conceitos de avaliação, desempenho, auditoria e segurança do trabalho de uma maneira geral.

2ª Etapa: Determinação dos elementos do sistema de gestão preconizados na British Standards Institution: Occupational Health and Safety Management Systems: Specification – BSI OHSAS 18001 que serão avaliados pelo protocolo de auditoria proposto

Consiste na revisão da British Standards Institution: Occupational Health and Safety Management Systems: Specification – BSI OHSAS 18001 para determinar os elementos do sistema de gestão que serão auditados. Os elementos constituem o primeiro nível de divisão da mesma. São eles:

- a) 4.2 Política de SST;
- b) 4.3 Planejamento;
- c) 4.4 Implementação e operação;
- d) 4.5 Verificação e ação corretiva;
- e) 4.6 Análise crítica pela administração.

3ª Etapa: Determinação dos requisitos contemplados nos elementos do sistema de gestão preconizados na British Standards Institution: Occupational Health and Safety Management Systems: Specification – BSI OHSAS 18001 que serão avaliados pelo protocolo de auditoria proposto

Consiste na revisão dos elementos da British Standards Institution: Occupational Health and Safety Management Systems: Specification – BSI OHSAS 18001 para determinar os requisitos dos elementos do sistema de gestão auditados.

Os requisitos constituem o segundo nível de divisão da mesma. Os elementos se subdividem em requisitos.

Os elementos e requisitos estão mostrados no quadro I a seguir.

ELEMENTOS	REQUISITOS	
4.2 Política de SST	Não há	
4.3 Planejamento	4.3.1	Planejamento para Identificação de Perigos e Avaliação de Riscos
	4.3.2	Requisitos Legais e Outros Requisitos
	4.3.3	Objetivos
	4.3.4	Programa de Gestão
4.4 Implementação e Operação	4.4.1	Estrutura e Responsabilidade
	4.4.2	Treinamento, Conscientização e Competência
	4.4.3	Consulta e Comunicação
	4.4.4	Documentação
	4.4.5	Controle de Documentos e de Dados
	4.4.6	Controle Operacional
	4.4.7	Preparação e Atendimento a Emergências
4.5 Verificação e Ação Corretiva	4.5.1	Monitoramento e Mensuração do Desempenho
	4.5.2	Acidentes, Incidentes, Não-conformidades e Ações Corretivas e Preventivas
	4.5.3	Registros e Gestão de Registros
	4.5.4	Auditoria
4.6 Análise Crítica pela Administração	Não há	

Quadro I – Elementos e requisitos da British Standards Institution: Occupational Health and Safety Management Systems: Specification – BSI OHSAS 18001

4ª Etapa: Definição dos níveis de aderência das atividades realizadas pela organização que estão contempladas nas questões do protocolo de auditoria

Os níveis de aderência classificam as atividades realizadas pela organização contempladas do sistema de gestão de SST em função do grau de documentação, conhecimento e aplicabilidade das mesmas na organização e auxiliam posteriormente na atribuição de pontuação para as questões do protocolo.

Os níveis de aderência podem assumir os valores de um, dois, três, quatro ou cinco.

São as seguintes as dimensões dos níveis de aderência:

- a) documental: esta dimensão é caracterizada pelos documentos e registros existentes nos elementos e requisitos;
- b) pessoal: esta dimensão é caracterizada pelo conhecimento das pessoas na aplicação dos elementos e requisitos;
- c) física: esta dimensão é caracterizada pela evidência de aplicação dos elementos e requisitos nas áreas de trabalho.

Ao todo existem cinco níveis de aderência sendo o nível 1 o mais superficial e o nível 5 o mais consolidado.

O quadro II a seguir mostra os níveis de aderência.

NÍVEIS DE ADERÊNCIA	DIMENSÕES DOS NÍVEIS DE ADERÊNCIA		
	DOCUMENTAL	PESSOAL	FÍSICA
1	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nenhuma evidência de atendimento aos requisitos da OHSAS 18001 ou em um requisito em particular ▪ Desconhece a legislação ▪ Nenhum investimento em SST 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Práticas não disseminadas ▪ Nenhuma atuação e conhecimento dos trabalhadores ▪ Nenhuma iniciativa da organização ▪ Não desenvolve ação de educação e treinamento para os interessados 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Práticas de gestão inexistentes ▪ Áreas / atividades sem controle de riscos ▪ Os valores de SST não estão presentes nas áreas ▪ Os comportamentos dos trabalhadores não refletem as questões de SST
2	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Poucas evidências de atendimento aos requisitos da OHSAS 18001 ou em um requisito em particular ▪ Procura atender a legislação burocraticamente ▪ Recursos contingenciados, SST é considerado custo 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Práticas disseminadas em poucas áreas ▪ Pouca atuação e conhecimento dos trabalhadores ▪ Iniciativas reativas ▪ Pouco desenvolvimento de ação de educação e treinamento para os interessados 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Poucas evidências de aplicação de gestão ▪ Áreas / atividades com algum controle de riscos ▪ Poucos valores de SST estão presentes nas áreas ▪ Os comportamentos dos trabalhadores refletem muito pouco as questões de SST
3	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Evidências de atendimento aos requisitos da OHSAS 18001 ou em um requisito em particular ▪ O atendimento de alguns requisitos é proativo ▪ Presença de consistentes práticas de gestão ▪ Procura superar alguns aspectos da legislação ▪ Alguns investimentos em SST de forma isolada, aloca e planeja alguns recursos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Práticas disseminadas nas principais áreas ▪ Alguma atuação e conhecimento dos trabalhadores ▪ Algumas iniciativas proativas da organização ▪ Desenvolvimento das principais ações de educação e treinamento para os interessados 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Algumas práticas de gestão aplicadas ▪ Algumas áreas / atividades com controle de riscos ▪ Alguns valores de SST estão presentes nas áreas ▪ Os comportamentos dos trabalhadores refletem os valores de SST
4	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Evidência de atendimento a quase todos os requisitos da OHSAS 18001 ou em um requisito em particular ▪ O atendimento é proativo na maioria dos requisitos ▪ A maioria das práticas de gestão são consistentes ▪ Ações proativas no cumprimento da legislação ▪ Considerável investimento em SST 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Práticas disseminadas na maioria das áreas ▪ Considerável atuação e conhecimento dos trabalhadores ▪ Muitas iniciativas proativas ▪ Desenvolvimento quase que total das ações de educação e treinamento para os interessados 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Consideráveis práticas de gestão com base sistêmica aplicadas ▪ A maioria das áreas / atividades com controle de riscos ▪ Consideráveis valores de SST estão presentes nas áreas ▪ Os comportamentos dos trabalhadores refletem fortemente as questões de SST
5	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Atendimento a todos os requisitos da OHSAS 18001 ou em um requisito em particular ▪ O atendimento é proativo em todos os requisitos ▪ As práticas de gestão são inovadoras ▪ Consistente cumprimento da legislação na sua totalidade ▪ Investimentos em SST feitos de forma consistente com planejamento estratégico a médio e longo prazo 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Práticas disseminadas na totalidade das áreas ▪ Atuação e conhecimento dos trabalhadores consistentes ▪ Iniciativas consistentes com base estratégica para a organização ▪ Desenvolvimento total das ações de educação e treinamento para os interessados 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Consistentes práticas de gestão aplicadas ▪ Todas as áreas / atividades com controle de riscos ▪ Valores de SST estão presentes nas áreas de forma consistente ▪ Os comportamentos dos trabalhadores refletem totalmente os valores de SST

Quadro II – Níveis de aderência

5ª Etapa: Definição do método para atribuir pontos para as questões

O método de pontuação aplicado nas questões define como serão atribuídos pontos para as dimensões, questões, requisitos, elementos e sistema de gestão de SST da organização em função dos níveis de aderência das atividades realizadas pela organização contempladas no sistema de gestão de SST. A pontuação obtida, dá-se o nome de (P).

Cada questão possui três dimensões de avaliação, sendo que para cada uma é atribuída uma pontuação separadamente.

Considera-se que as questões propostas no protocolo de auditoria possuem a mesma importância, portanto estão atribuídos pesos iguais às mesmas. O mesmo ocorre com as dimensões, que também são atribuídos pesos iguais.

O método de pontuação possui 9 etapas:

- a. determinação do nível de aderência das dimensões de uma questão: nesta etapa o auditor verifica qual é o nível de aderência das dimensões da questão avaliada pelo protocolo em função das atividades realizadas pela organização. Ele compara as atividades desenvolvidas na organização com o quadro II, determinando qual nível de aderência mais se aproxima da realidade da mesma. Os níveis de aderência podem assumir os valores um, dois, três, quatro ou cinco;
- b. determinação da pontuação atribuída para as dimensões de uma questão em função do nível de aderência: a pontuação que será atribuída para as dimensões é numericamente igual ao valor do nível de aderência. Por exemplo, se o nível de aderência de uma dimensão for quatro, será atribuído quatro pontos para a mesma;
- c. determinação da pontuação atribuída para a questão: a pontuação atribuída para a questão é calculada pela soma da pontuação atribuída para as dimensões da mesma;
- d. determinação da pontuação atribuída para o requisito: a pontuação atribuída para o requisito é calculada pela soma da pontuação atribuída para as questões pertencentes ao mesmo;
- e. determinação da pontuação atribuída para o requisito em %: a pontuação atribuída para o requisito em % é calculada pelo quociente da pontuação atribuída para o requisito e a pontuação total possível para o requisito;
- f. determinação da pontuação atribuída para o elemento: a pontuação atribuída para o elemento é calculada pela soma das pontuações atribuídas para os requisitos pertencentes ao mesmo;
- g. determinação da pontuação atribuída para o elemento em %: a pontuação atribuída para o elemento em % é calculada pelo quociente da pontuação atribuída para o elemento e a pontuação total possível para o elemento;
- h. determinação da pontuação atribuída para o sistema de gestão de SST: a pontuação atribuída para o sistema de gestão de SST é calculada pela soma das pontuações atribuídas para todos os elementos;
- i. determinação da pontuação atribuída para o sistema de gestão de SST em %: a pontuação atribuída para o sistema de gestão de SST em % é calculada pelo quociente da pontuação atribuída para o sistema de gestão de SST e a pontuação total possível para o sistema de gestão de SST;

Existem dois elementos, Política de SST e Análise Crítica pela Administração que não possuem requisitos.

O quadro III a seguir mostra um exemplo de pontuação atribuída a uma questão e suas dimensões em função do nível de aderência das atividades desenvolvidas pela organização em relação a British Standards Institution: Occupational Health and Safety Management Systems: Specification – BSI OHSAS 18001:

	Elemento: 4.2 Política de SST
	Requisito: Não Há

	QUESTÕES	PONTUAÇÃO ATRIBUÍDA PARA AS DIMENSÕES			PONTUAÇÃO ATRIBUÍDA PARA AS QUESTÕES
		DOCUMENTAL	PESSOAL	FÍSICA	
1 ^a	A organização possui uma política de SST documentada, implementada e mantida que: <ol style="list-style-type: none"> 1. Esteja autorizada pela alta administração? 2. Estabeleça objetivos globais? 3. Demonstre comprometimento na melhora do desempenho de SST? 4. Esteja apropriada à natureza e escala dos riscos de SST? 5. Inclua o comprometimento com a melhoria contínua? 6. Inclua o comprometimento com o atendimento, pelo menos, à legislação vigente de SST aplicável e a outros requisitos? 	2	4	2	8
2 ^a	A política de SST é comunicada a todos os funcionários?	2	1	3	6
3 ^a	A política está disponível para as partes interessadas?	3	1	5	9
4 ^a	A política é periodicamente analisada criticamente?	1	3	2	6
5 ^a	A política está facilmente visível nos locais da organização?	NA	1	1	2
	Pontuação atribuída para o elemento	8	10	13	31

NA – Não aplicável

Quadro III – Exemplo de pontuação obtida

6ª Etapa: Determinação dos padrões do desempenho para cada elemento e requisito do sistema de gestão

Os padrões do desempenho expressam os objetivos que devem ser alcançados em cada elemento e requisito.

7ª Etapa: Definição das questões que serão utilizadas no protocolo de auditoria proposto

As questões são determinadas a partir dos padrões do desempenho para todos os elementos e requisitos.

8ª Etapa: Escolha do critério para a definição das questões não aplicáveis

A caracterização de uma questão não aplicável é definida em função da não aplicabilidade da mesma no sistema de gestão que está sendo avaliado.

9ª Etapa: Classificação dos níveis do desempenho dos requisitos, elementos e sistema de gestão de SST em função da pontuação obtida na auditoria

A pontuação (P) atribuída para os requisitos, elementos e para o sistema de gestão de SST é calculada conforme determinado na quinta etapa. A partir daí classifica-se o desempenho dos requisitos, elementos e o sistema de gestão de SST.

O quadro IV a seguir é utilizada para classificar o nível do desempenho dos requisitos, elementos e sistema de gestão de SST.

PONTUAÇÃO ATRIBUÍDA EM %	CLASSIFICAÇÃO
$0,0 \leq P \leq 20,0$	Desempenho inexistente
$20,0 < P \leq 40,0$	Desempenho fraco
$40,0 < P \leq 60,0$	Desempenho moderado
$60,0 < P \leq 80,0$	Desempenho forte
$80,0 < P \leq 100,0$	Desempenho consolidado

Quadro IV – Classificação do nível do desempenho

No exemplo mostrado no quadro III, o elemento obteve pontuação 31. A pontuação total possível para o elemento são 75 pontos, deve ser descontado 5 pontos em função de uma dimensão de uma questão não ser aplicável, portanto a pontuação total possível é 70 pontos. 31 pontos divididos por 70 pontos e multiplicados por 100 resulta 44,3%. Portanto de acordo com o quadro IV, o nível do desempenho deste elemento é classificado como desempenho moderado.

3 Conclusão

Os resultados obtidos a partir do estudo efetuado e do desenvolvimento do protocolo de auditoria proposto são apresentados a seguir.

O protocolo de auditoria proposto, quando aplicado corretamente, produz informações importantes para a avaliação do desempenho do sistema de gestão de saúde e segurança no trabalho de uma organização.

O protocolo permite às organizações conhecerem qual é o nível de aderência do sistema de gestão da SST devido ao método proposto de avaliação e o critério de pontuação das questões.

É utilizado um modelo que pressupõe a existência de diferentes dimensões do nível de aderência, caracterizando a dimensão real do nível de aderência dos elementos e requisitos da guia de referência assim como do sistema de gestão da SST.

As dimensões do nível de aderência possuem uma pontuação que, depois de calculada, classifica quantitativamente o nível de aderência dos elementos e requisitos da guia de referência, que por sua vez, classifica o desempenho da SST da organização.

Quanto mais consolidado for o sistema de gestão da SST de uma organização melhor será a pontuação e consequentemente a avaliação do desempenho da mesma.

À medida que a organização aplica o protocolo de auditoria ao longo do tempo, ela tem a oportunidade de conhecer a evolução do desempenho do sistema de gestão da SST assim como as oportunidades de melhoria.

À medida que conhece as oportunidades de melhoria é possível desenvolver um plano de ação com foco em resultados mais expressivos e eficientes, melhorando continuamente o desempenho do sistema de gestão da SST.

O processo de avaliação de desempenho de sistemas de gestão da SST apresenta algumas dificuldades que estão apresentadas a seguir.

Dificuldade no entendimento, por parte da organização, dos conceitos de avaliação de desempenho. Algumas organizações optam por avaliar desempenho de saúde e segurança no trabalho através de indicadores reativos como coeficiente de frequência e gravidade de formas isoladas, não utilizando outros indicadores proativos.

Interpretações diferentes, pelos profissionais, da intenção dos elementos e requisitos presentes na guia de referência Occupational Health and Safety Management Systems: Specification – BSI OHSAS 18001. A diferença nas interpretações dificulta o entendimento dos elementos e requisitos, dificultando o planejamento da implantação dos mesmos.

Outra dificuldade significativa é a presença de limitações no protocolo de auditoria. Abaixo estão citadas as limitações mais significativas.

O protocolo proposto avalia a aderência do sistema de gestão em função dos elementos e requisitos da guia de referência Occupational Health and Safety Management Systems: Specification – BSI OHSAS 18001. O protocolo não avalia a efetividade dos resultados da aplicação dos referidos elementos e requisitos nos resultados finais de número de acidentes de uma organização.

As questões propostas no protocolo possuem uma subjetividade em função de serem desenvolvidas a partir da experiência e conhecimento dos profissionais.

O critério de pontuação também foi desenvolvido em função de uma subjetividade. Foi considerado que todas as questões possuem o mesmo peso no processo de avaliação, fato que necessariamente não é verdade. É possível que algumas questões, em função de abordarem determinados assuntos, possam ter importância maior no sistema de gestão de SST de uma organização.

O protocolo proposto permite às organizações planejar estrategicamente suas ações em SST, à partir da avaliação de desempenho efetuada através do protocolo é possível a organização conhecer o nível de aderência de cada elemento e requisito. Desta forma pode planejar suas ações, individualmente por elemento e requisito, de tal forma que direcione suas ações focando nos aspectos que necessitam maior desenvolvimento.

4 Referências

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **Diretrizes para auditorias de sistema de gestão da qualidade e/ou ambiental - NBR ISO 19011**. Rio de Janeiro, 2002. 21p.

BARREIROS, D. **Paradigmas de sistema de gestão da segurança e a saúde no trabalho**. São Paulo: Fundacentro, 2003. 66p.

BRITISH STANDARDS INSTITUTION. **Occupational health and safety management systems: specification – BSI OHSAS 18001**. London, 1999. 15p. (Occupational Health and Safety Assessment Series).

CHIANCA, T.; MARINO, E.; SCHIESARI, L. **Desenvolvendo a cultura de avaliação em organizações da sociedade civil**. São Paulo: Global, 2001. 133p.

DEMING, W.E. **A nova economia para a indústria, o governo e a educação**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997. 208p.

DNV DET NORSKE VERITAS. **Administração moderna de segurança**. 5.ed. Rio de Janeiro: DNV, 1994.

FUNDAÇÃO PARA O PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE. **Critérios de excelência: o estado da arte da gestão para a excelência do desempenho e o aumento da competitividade**. São Paulo: FPNQ, 2005. 62p.

INSTITUTO ETHOS. **Indicadores Ethos de responsabilidade social empresarial**. São Paulo: Instituto Ethos, 2002. 42p.

LA ROVERE, E.L. **Manual de auditoria ambiental**. 2.ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001. 136p.

MAXIMIANO, A.C.A. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2002. 521p.

PEREIRA, M.I.; SANTOS, S.A. **Modelo de gestão: uma análise conceitual**. São Paulo: Pioneira, 2001. 71p.

REASON, J. **Managing the risk of organizational accidents**. Aldershot: Ashgate, 1997. 252p.

SENGE, M.P. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. São Paulo: Best Seller, 1998. 441p.

SILVA, R.G. **Auditorias internas do sistema de gestão da segurança e saúde no trabalho: estudo de caso em um terminal químico para líquido a granel**. 2002. 144p. Dissertação – Faculdade de Saúde Pública, Universidade de São Paulo. São Paulo, 2002.

VALLE, S.C.P. **Qualificação de auditores internos: garantia de eficácia em sistemas de gestão**. 2003. 149p. Dissertação – Universidade Federal Fluminense. Rio de Janeiro, 2003.