

A Prevenção da Segurança em Sistemas Integrados de Gestão referenciados no Modelo da EFQM

Eng.^a Maria do Rosário Santos Oliveira, Assistente

Instituto Superior Engenharia Porto
Departamento Engenharia Civil – Porto - Portugal
E-mail: mro@isep.ipp.pt

Abstract

The implementation of quality, safety and environment management models has registered a slight increase lately. Management system certification reflects this fact, remaining the main basis for the change in the culture of construction companies.

The processes used in each organization, by changing inputs into outputs, generate the results expected by the organizations. Thus the implementation of management systems must be focused on the Processes instead of Procedures.

The satisfaction of the clients' needs and other third parties' interests requires the companies to have the skills to ensure prevention of defects, work accidents and environmental impact, determining and evaluating potential risks and preventing error recurrence.

A Management System aims at facilitating the company's control, covering all management activities. Within this framework, a Management System should be an organizational method allowing for the systematization of all the tasks, clearing or minimizing strategic and operational improvisation.

Systematic and transparent ruling and controlling of the company's operability, measuring its performance, is key to management success. Thus it is necessary to establish and maintain a Management System based on continuous improvement in performance, and focused on the needs of all stakeholders.

To ensure their survival and competitiveness, the companies should implement an Integrated Management System as an important strategic option, covering people and management leadership.

The European Foundation for Quality Management – EFQM is an important standard in Europe, with worldwide impact. It allows the identification of the organizational areas that are key to achieve a state of excellence in management, through continuous improvement of management practices and performance control.

The EFQM model is based on the assumption that Processes and People are the means and the agents to get “results” your company needs.

Resumo

A implementação de modelos de gestão da qualidade, gestão da segurança e gestão ambiental tem registado um ligeiro incremento nestes últimos tempos. A certificação de sistemas de gestão tem sido o registo desta realidade, servindo também de principal fundamento para a mudança verificada na cultura das empresas de construção.

Os Processos de cada organização, ao transformar “inputs” em “outputs”, geram os resultados pretendidos pelas organizações. Assim sendo, a implementação de Sistemas de Gestão deve ser focalizada nos Processos em vez de focalizada nos procedimentos.

A satisfação das necessidades dos clientes e de outras partes interessadas implica às empresas competências para assegurarem a prevenção dos defeitos, dos acidentes laborais e dos impactes ambientais, identificando e avaliando os potenciais riscos, e evitando a repetição de erros.

A finalidade de qualquer Sistema de Gestão é facilitar o comando da empresa abrangendo todas as suas actividades. Neste âmbito, um Sistema de Gestão deve constituir uma metodologia organizativa que sistematize todas as acções, eliminando, ou pelo menos diminuindo, os imprevistos estratégicos e operacionais.

Para o sucesso da Gestão é fundamental dirigir e controlar a operacionalidade da organização de forma sistemática e transparente, medindo a sua *performance*. Para tal, é necessário implementar e manter um Sistema de Gestão concebido e baseado na melhoria contínua do seu desempenho mediante a satisfação das necessidades de todos os seus stakeholders.

As empresas que pretendam sobreviver e competir devem implementar Sistemas Integrados como uma opção de importância estratégica, envolvendo as *pessoas* e a *liderança* da Gestão.

O Modelo de Excelência da European Foundation for Quality Management (Modelo da EFQM), principal referencial no espaço europeu, com impacto mundial, é um referencial de Excelência em modelos de Sistemas Integrados de Gestão. Permite identificar as áreas organizacionais determinantes para a excelência na gestão e alcançar esse estado através da melhoria continuada das práticas de gestão e do controlo do desempenho.

O modelo da EFQM está baseado no pressuposto de que os *Processos* e as *Pessoas* são os “*meios*” e agentes facilitadores na obtenção dos “*resultados*” de uma organização.

1. As Pessoas – um *meio* estratégico para obtenção de *resultados*

A Segurança das Pessoas no ambiente de trabalho é um *valor* que deve ser cultivado em qualquer Organização. A Prevenção da Segurança é uma *responsabilidade* da Gestão e implica o envolvimento de cada um no interior da Organização.

Um Sistema Integrado de Gestão (SIG) inspirado no Modelo de Excelência da EFQM terá a sua base estrutural formada pelos elementos: *Liderança, Política e Estratégia, Pessoas, Parcerias e Recursos, Processos e Resultados (Cliente, Pessoas, Sociedade e Desempenho global)*.

A EFQM define por Organizações excelentes aquelas que com Liderança “*implementam a sua Missão e Visão através do desenvolvimento de uma Estratégia focalizada nos seus stakeholders*”.

A *Liderança* representa a primeira dimensão essencial e imprescindível a qualquer Sistema de Gestão. Impõe-se pelo comprometimento da Gestão, pela responsabilidade, autoridade e comunicação e pela flexibilidade na revisão do Sistema. Neste elemento sistémico o que se espera dos “líderes” é capacidade para o estabelecimento de finalidades e orientações, de criação e manutenção de um ambiente que promova o envolvimento das *Pessoas* para se alcançar os objectivos estratégicos da Organização.

A *Liderança* implica que a Gestão de Topo “desenvolva e facilite a Missão e a Visão” de uma Organização. A Visão pode ser formulada por poucas palavras e traduz a *finalidade prioritária*, como, por exemplo, a “*Satisfação do Cliente*”, a “*Liderança de mercado*”, a “*Responsabilidade Social*”, a “*Segurança das Pessoas*” etc. Combina *vocação, valores, missão, ambições, objectivos futuros, regras do negócio, progresso visado e caminhos* para aí chegar.

A Missão de uma Organização enuncia *propósitos gerais e permanentes*. Expressa as *intenções* fundamentais da Gestão, proporcionando orientações para o futuro. Serve de guia de orientações e de comportamentos para todas as *Pessoas* da Organização. Os Gestores devem estabelecer na Missão elementos dedicados à Segurança e Saúde Laboral.

Definir a Estratégia de uma Organização não é um exercício de resolução única. No entanto, podemos descrever a Estratégia como o *conjunto de acções que são importantes para a consecução da Visão e da Missão de uma Organização*. Daqui se infere que a *Satisfação* do cliente, do accionista e das *Pessoas* está sempre presente em qualquer Estratégia vencedora.

Para a contribuição da satisfação das necessidades e expectativas de todas estas *partes interessadas* convém que a Gestão:

- perceba as necessidades e as expectativas dos seus *clientes* reais e potenciais;
- determine as características-chave do produto/serviço para os seus *clientes* e utilizadores finais;
- identifique e avalie a concorrência no seu mercado;
- identifique, no mercado, oportunidades, debilidades e vantagens competitivas futuras;
- identifique as necessidades e as expectativas das *Pessoas* quanto a reconhecimento, satisfação no trabalho e desenvolvimento pessoal;
- defina resultados financeiros e outros que satisfaçam as necessidades e as expectativas identificadas de proprietários e investidores;
- considere os benefícios potenciais no estabelecimento de relações de parceria com fornecedores da Organização, de forma a criar valor para ambas as partes;
- demonstre responsabilidade para com a Segurança e a Saúde das *Pessoas*;
- considere o impacto ambiental, incluindo a conservação de energia e de recursos naturais;
- identifique requisitos estatutários e regulamentares aplicáveis;
- identifique impactos actuais e potenciais na sociedade em geral e na comunidade local em particular dos seus produtos, processos e actividades.

Num Sistema Integrado de Gestão o conjunto de *intenções e propósitos* que a Gestão de Topo se propõe assegurar às *partes interessadas* é declarado através de uma Política. Esta deve ser utilizada como *meio* para conduzir a Organização no sentido da melhoria do seu desempenho global, por isso, deve sempre ser revista e apropriada aos *propósitos*, sendo consistente com a Estratégia da Organização.

Convém que o planeamento da Estratégia seja centrado na definição dos *Processos* necessários para alcançar, com eficácia e eficiência, os Objectivos da Organização, indo ao encontro dos requisitos de todas as *partes interessadas*.

As Organizações excelentes, para executarem a sua Estratégia, desenvolvem e desdobram a Política em Objectivos, Planos e Processos. Os Processos e os Planos são trabalhados por Pessoas que, uma vez envolvidas e motivadas, atingem os Objectivos estabelecidos. Ou seja, as pessoas são o principal *meio* das Organizações para a obtenção de *Resultados*. Muitos autores já o disseram e muitos gestores disso estão persuadidos.

Existindo uma forte correlação entre a *satisfação dos clientes* e a *satisfação dos trabalhadores*, então, as Pessoas devem ocupar nas Organizações um papel *estratégico*.

Para encorajar o *envolvimento* e o *desenvolvimento das Pessoas*, com vista a alcançar os *objectivos de melhoria de desempenho*, convém que a Organização:

- proporcione formação progressiva e orientada para o enriquecimento das carreiras profissionais;
- defina responsabilidades e autoridades entre os colaboradores;
- estabeleça objectivos individuais e de equipa, monitorize desempenhos dos processos e avalie os resultados;
- facilite o envolvimento na definição de objectivos e na tomada de decisões;
- reconheça e recompense;
- facilite uma comunicação transversal, aberta e bidireccional;
- reveja de forma contínua as necessidades das Pessoas;
- crie condições para promover a inovação;
- assegure o trabalho de equipa eficaz;
- monitorize a satisfação das Pessoas;
- investigue as razões que levam as Pessoas a entrar e a sair da Organização.

Habilmente, a Gestão de Topo deve assegurar que o *ambiente de trabalho* influencie positivamente a *motivação*, a *satisfação* e o *desempenho das Pessoas*. Para tal é necessário:

- metodologias e oportunidades de trabalho criativas, que permitam tirar partido do potencial das pessoas;
- regras e orientações de Segurança, quer de Prevenção quer de Protecção, incluindo os equipamentos de protecção;
- ergonomia e localização do local de trabalho;
- interacção social;
- instalações para as pessoas;
- calor, humidade, iluminação, ventilação, higiene, limpeza, ruído, vibração e poluição.

As Organizações excelentes são orientadas por Processos. Em geral, os Processos são criados, geridos e melhorados, com o objectivo central de *satisfazer* e criar *valor* para todas as *partes interessadas*. Assim, dependendo da sua natureza, as Organizações devem:

- planear a realização do *produto*;
- identificar os Processos relacionados com o cliente;
- determinar e rever os requisitos relacionados com o *produto* requerido;

- estabelecer e implementar a comunicação com o cliente;
- conceber, planear, desenvolver, rever, verificar e controlar a concepção do produto;
- desenvolver e levar a cabo o Processo de compras, avaliar e seleccionar fornecedores;
- planear e levar a cabo e validar os processos de produção e o fornecimento do serviço;
- cuidar da propriedade do cliente, quando apropriado;
- preservar o produto;
- determinar e controlar os dispositivos de monitorização e de medição do produto;
- conduzir auditorias internas, monitorizar e medir os Processos;
- planear a identificação dos Perigos e desenvolver a Avaliação e controlo dos Riscos para a Segurança e Saúde do Trabalho (SST);
- identificar e aceder aos requisitos legais e outros aplicáveis à SST;
- estabelecer e manter programas de gestão da SST;
- assegurar a informação, garantindo a consulta e a comunicação, sobre SST;
- identificar as operações que estão associados aos riscos associados à SST;
- prevenir e desenvolver a capacidade de resposta a emergências;
- conduzir auditorias aos processos no âmbito da SST;
- identificar os aspectos ambientais das actividades, produtos e serviços, para determinar os impactos significativos;
- identificar e aceder aos requisitos legais e outros aplicáveis aos aspectos ambientais das actividades, produtos e serviços;
- estabelecer e manter programas de gestão ambiental;
- assegurar a informação, garantindo a consulta e a comunicação, sobre os aspectos ambientais significativos;
- identificar as operações que estão associados aos aspectos ambientais significativos;
- prevenir e desenvolver a capacidade de resposta a situações de emergências;
- conduzir auditorias aos processos no âmbito ambiental;

2. O Processo – *Gerir as Pessoas*

Para uma Organização, as Pessoas são os seus activos principais, por isso na sua cartografia dos Processos deve constar o Processo - *Gerir as Pessoas*, com a finalidade de desenvolver as competências adequadas à *satisfação* das necessidades de todas as partes interessadas.

Este Processo pode ser efectuado através de um conjunto de subprocessos, todos adaptáveis às especificidades de cada empresa e seus mercados, com as seguintes finalidades:

- Definir e implementar Estratégias de Pessoas
- Gerir os Efectivos
- Formar e desenvolver as competências
- Gerir os sistemas de medidas de desempenho
- Assegurar o bem-estar e a satisfação das Pessoas

No âmbito empresarial, isto implica a *avaliação da satisfação dos colaboradores*, a Prevenção da Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho e a *garantia da comunicação entre todos*. Ou seja:

- Gerir o *nível de satisfação das Pessoas* implica medir e avaliar os resultados da percepção e da satisfação das Pessoas. Para a medição da satisfação, podemos utilizar entrevistas, inquéritos e estudos sobre as expectativas dos colaboradores. Para a avaliação da satisfação, é necessária a prévia definição dos critérios de avaliação e de uma escala de valores que identifiquem os níveis de satisfação.
- Gerir a Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho implica implementar práticas e procedimentos de Prevenção, bem como medidas de Protecção individual e colectiva das Pessoas. Esta gestão requer o cumprimento integral da legislação de SHST aplicável e em vigor.
- Gerir a comunicação entre Pessoas resulta na implementação de metodologias e actividades de informação eficazes. As práticas mais usadas nas empresas para assegurar a comunicação entre as Pessoas consistem na elaboração, divulgação e publicação de Posters, Placares e Jornais; a intranet como mecanismo informático de comunicação é cada vez mais usada no interior das empresas.

3. Monitorização dos Resultados Pessoas

A procura de melhoria do *valor* para todas as *partes interessadas* conduz ao conceito de Organização Focalizada em *Resultados*. Ora, isto pressupõe a satisfação de todas as *partes interessadas* e implica que a avaliação do desempenho global, a Prevenção da Segurança e Saúde Laboral e a prevenção ambiental, sejam integrados na Gestão.

De vários inquéritos sobre satisfação das Pessoas, concluímos que a sua evolução depende tanto da política salarial, como de outros factores, por exemplo: a imagem da empresa, as relações com a hierarquia, o interesse pelo trabalho, a possibilidade de aprender, a empregabilidade futura, a Segurança e Saúde Laboral, etc.

O Modelo de Excelência da EFQM considera a monitorização dos *Resultados Pessoas* em termos de Medidas da Percepção e Indicadores do Desempenho.

A primeira medida, Percepção, diz respeito ao que as Pessoas pensam da Organização e pode ser influenciada pela sua experiência pessoal enquanto colaborador da organização, pelas comparações que os colaboradores fazem entre a organização e outras entidades empregadoras e pela imagem e reputação da organização.

A segunda medida, Indicadores do Desempenho, é mais tangível e baseada em factos, relaciona-se com aspectos tais como: o impacto e os benefícios da formação e do desenvolvimento no contributo para os objectivos organizacionais, o nível de reconhecimento dos colaboradores na organização, os índices de absentismo e de doença, os níveis de acidentes de trabalho e as tendências de recrutamento e rotatividade dos colaboradores.

A *percepção das Pessoas* acerca da Organização deve ser monitorizada sob a perspectiva da *motivação e da satisfação*. Nas *medidas de motivação e satisfação* incluem-se as condições de trabalho, a Segurança e Saúde, o reconhecimento das capacidades, entre outras.

O *desempenho das Pessoas* pode ser monitorizado através de *indicadores de realizações*, de *motivação e envolvimento*, de *satisfação* e de *serviços proporcionados pela Organização*. Nestes indicadores medem-se

resultados relacionados com produtividade, níveis de formação e de desenvolvimento, índices de absentismo e de doença, níveis de acidentes, formação, entre outros.

Os Resultados Pessoas definem a medida em que a Organização satisfaz o seu pessoal. E isso permite demonstrar a *percepção* que as Pessoas têm da Organização e quais são as medidas complementares de satisfação das mesmas.

4. Conclusões

Em conclusão, evidenciamos que as *motivações das Pessoas* e as suas *percepções* actuais do trabalho dependem muito das suas *necessidades*. Deste princípio parte o Modelo da EFQM. Os principais determinantes da *motivação* e *satisfação* das Pessoas nas empresas são:

- o conteúdo do trabalho;
- a Segurança e a Saúde;
- a autonomia;
- a variedade;
- o interesse da tarefa;
- o feedback sobre o trabalho que se traduz no reconhecimento individual.

Todas as Pessoas apreciam o aumento da retribuição do seu trabalho em função da sua eficácia pessoal.

Ficam descontentes se as suas ideias não são escutadas pela Gestão.

Gostam de ser independentes no seu trabalho e apreciam as organizações que permitem as iniciativas pessoais.

Os comportamentos de cumprimento e de realização pessoal podem aprender-se e, por conseguinte, ensinar-se. Há que não perder a oportunidade de aprender e crescer.

As condições de trabalho, as condições de Segurança e Saúde Laboral, as oportunidades de formação e desenvolvimento de carreiras, entre outras, são factores críticos de sucesso para as Pessoas enquanto meio facilitador de resultados.

Referências:

“O Modelo de Excelência da EFQM”, Publicação da EFQM, 2002

“Sistemas de gestão da segurança e saúde do trabalho - Especificações”, Norma Portuguesa - NP 2397:2001

“Sistemas de gestão da segurança e saúde do trabalho – Linhas de orientação para a implementação da norma NP 4397”, Projecto de Norma Portuguesa - prNP 4410:2002

“Sistemas de gestão da qualidade – Requisitos”, Norma Portuguesa - NP EN ISO 9001:2000

“Sistemas de gestão da qualidade – Linhas de orientação para a melhoria de desempenho”, Norma Portuguesa - NP EN ISO 9004:2000

“Sistemas de gestão de recursos humanos – Requisitos”, Norma Portuguesa - NP 4427:2004

“Sistemas de gestão ambiental – Requisitos e linhas de orientação para a sua utilização”, Norma Portuguesa – NP EN ISO 14001:2004