

## **SISTEMA DE GESTÃO: FALANDO UM POUCO DO ASSUNTO**

Conheço uma pessoa que casou por estes dias. Muito apaixonado e querendo agradar a futura esposa não fez economia e saiu comprando tudo que havia de melhor para sua futura casa. Entre todas as coisas comprou um imenso e lindo guarda roupa, daqueles com 8 portas mais 8 maleiros e tudo mais que tem direito. De fato o guarda roupas era perfeito o único problema mesmo e que não cabia em nenhum dos cômodos da casa que haviam comprado. Muita gente deve estar perguntando o que tem haver o casamento do meu conhecido e guarda roupa que não cabe com o título deste texto: tenham certeza que tem.

Isso me lembra muito algumas situações que tenho visto em algumas empresas que visito ou tenho ouvido em conversas com algumas pessoas que trabalham nestas em outras empresas. Esta comparação foi a melhor que encontrei para alertar as pessoas quanto ao assunto Sistema de Gestão. Muita gente boa por ai tem feito aquisição de sistemas como este conhecido fez do seu guarda roupa, São pessoas cheias de boa vontade mas se não tomarem cuidado poderão arrumar grandes problemas e até mesmo ficarem sem seus empregos.

Tenho pavor de modismos. Invariavelmente por detrás deles tem sempre alguém querendo impor uma nova idéia e fazer dela uma filão de dinheiro. Ate ai tudo bem, se este filão de dinheiro viesse da contrapartida de soluções reais para seus clientes o que muitas vezes não ocorre. Quando é assim – quando não há contrapartida ganha apenas o gênio e perder principalmente a prevenção como um todo.

Que os Sistemas de Gestão são necessários e devem vir isso é uma verdade. Que os Sistemas de Gestão feitos por pacotes são interessantes nem sempre. E entre

uma coisa e outra temos o problemas da falta de conhecimento de nossos colegas especialistas dentro das empresas. Muitos destes colegas abriram um livro para estudar há mais de dez anos e quando vez por outra vão a algum evento ficam encantados com os milagres e maravilhas que algumas pessoas oferecem em lindas apresentações. Talvez se tivessem se dedicado a mais estudos e menos atividades eufóricas soubessem que dentro da empresa onde trabalham desde muito existe um Sistema de Gestão para o assunto. Bem provável que seja um sistema com problemas, parcial, que não contemple todas as necessidade, mas que há sistema de gestão tenham certeza. E dentro deste sistema há com certeza partes e elementos que funcionam plenamente e por fim atendem a finalidade – obter resultados satisfatórios. Obviamente para que isso chegasse a ser assim, ter esta forma, muito foi gasto tanto em recursos humanos como materiais e isso de forma alguma pode ser perdido.

Nas oportunidades que tenho falado sobre o assunto busco sempre trata-lo na forma mais simples possível, visto que neste campo é mais importante desenvolver a visão de sistema do que ensinar este ou aquele tipo de sistema, com base nesta ou naquela norma ou padrão. Digo que sistema é a ordenação de partes e elementos de tal forma ser possível gerencia-lo (gestão) e obter controle e resultados. Obviamente muita gente não concorda com esta definição, prefere as mais rebuscadas, mas trabalho com este é sinto-me satisfeito. Tenho também dito que a Portaria 3214 – hoje já mais para um senhora do que uma jovem – foi com certeza a primeira tentativa formal de se tentar trabalhar com Sistema de Gestão de SST no Brasil e que se as empresas com pequenas adaptações tivessem adotado de fato – como algumas adotaram – o uso das NR – com certeza teríamos hoje quase todas elas com um Sistema de Gestão para SST bastante satisfatório. Certamente os erros de interpretação da referida Portaria nos fizeram trilhar por caminhos distantes.

## **VOLTANDO AOS GUARDA ROUPAS**

Uma dos pontos mais equivocados da prevenção de acidentes brasileira diz respeito ao engessamento dos processos. Pouca gente entende que se fosse apenas para dizer o que não deve ser feito não haveria necessidade do especialista. Parece-me de bom senso entender que o proibir não carece de muito conhecimento, mas o permitir com soluções e novas possibilidades, isso agrega valor e traduz-se em resultados. Olhando assim meio por cima a história de nossa área encontramos raros e dignos indícios de trabalhos voltados ao gerenciamento mais amplo e realista da questão, no mais boa parte do tempo existimos entre as empresas e o famoso livrinho geralmente verde.

Ao contrário do dizer não, certamente nos caberia encontrar meios de dizer sim. Embora pareça que isso implique em alguma complexidade maior de fato é algo totalmente simples, que se torna complexo apenas quando simplesmente copiamos algo sem entendê-lo de fato. E isso vem ocorrendo com os Sistemas de Gestão.

O grande primeiro erro diz a interpretação de que "comprar" um sistema vai resolver todos os problemas do mundo da prevenção da empresa onde você trabalha. A maioria dos casos tem mostrado que isso acaba na presença de mais um alienígena na cabeça dos trabalhadores e como tal acaba virando algo semelhante aos demais sistemas feitos para auditor ver, só que com uma pequena diferença: ausência de SST mata ! Tal experiência pode ser comprovada em algumas grandes empresas que durante décadas não registraram acidentes mais graves e após a suposta "implantação" tiveram situações complicadas. O problema não estava e nem está no que "compraram", mas sim na falta de entendimento do que fizeram.

O segundo grande erro diz respeito aos mágicos da prevenção – aliás estes são velhos conhecidos e problemas. Trazem para dentro das empresas truques e mágicas de última geração – cujo único defeito é não ter aplicação a aquela realidade. Surge então uma pseudo sensação de prevenção que logo se desfaz quando os acidentes começam a ocorrer infelizmente muitas vezes pela troca de práticas consagradas e seguras pelo novo bonito e que permite fotos em jornais.

O terceiro é maior de todos os erros diz respeito a ignorar o chão de fábrica, o processo e sua voz. Entendesse quem adota um sistema de gestão que a primeira etapa clássica é o diagnóstico inicial isso jamais ocorreria. Indo mais longe, soubessem as pessoas que estes diagnósticos têm mais validade quando feitos por alguém que conhece a cultura, os valores e princípios – certamente muito dinheiro ia ser economizado e muitos problemas evitados.

Há outros tantos erros, muitos deles conseqüências destes listados acima, mas que creio não tenha espaço neste texto. Importante é lembrar sempre que antes de pensar no guarda roupa, conheça o cômodo onde ele vai ser posto. Assim você evitará custos exorbitantes que só servirão para alimentar expectativas da mesma ordem e pós isso – uma grande frustração e descrença que poderá ter conseqüências ruins.

Confie no seu conhecimento prevencionista e a partir dele tente tecer esboço do que seria bom para uma prevenção melhor, capaz de ser compreendida por todos e que tenha como ser medida não apenas reativamente. Ouça as pessoas de sua empresa e tente saber delas como seria feito da melhor forma. A partir disso e de muitas outras análises comece então a desenhar o seu guarda roupa. Se deseja no futuro ter algum reconhecimento formal – adote então os critérios de alguma norma ou referência – mas sem sair por aí dizendo que sua empresa é certificada em Sistema de Gestão de Segurança e Saúde, pois até onde se sabe ainda não existe formalmente tal certificação.

Trabalhe duro para ir em direção a algo que seja assimilável e praticável. Evite ter como entendimento que Sistema de Gestão é sinônimo de coleção de papéis – lembre que até mesmo a mais conhecida norma de referencia para sistemas na sua ultima revisão aboliu este falso entendimento que só gerava trabalho adicional e repulsa por parte do usuários.

Pensemos sempre no guarda roupa e que somos pagos para que desenvolvemos soluções e não problemas.

Cosmo Palasio de Moraes Jr.

[cpalasio@uol.com.br](mailto:cpalasio@uol.com.br)