

CENTRO PAULA SOUZA
Etec PADRE CARLOS LEÔNCIO DA SILVA
TÉCNICO EM SEGURANÇA DO TRABALHO

**A IMPORTÂNCIA ESTRATÉGICA DO PROFISSIONAL DE SAÚDE E
SEGURANÇA OCUPACIONAL NA ALTA GESTÃO: Um estudo de caso**

**THE STRATEGIC IMPORTANCE OF THE OCCUPATIONAL HEALTH AND
SAFETY PROFESSIONAL IN UPPER MANAGEMENT: A case study**

Arthur Gabriel Gomes dos Santos ¹
Augusto César Neves de Campos ²
Bruna Karolyne de Castro Vieira ³
Mariana Aparecida Vieira de Abreu ⁴
Bruno Leandro Cortez de Souza ⁵

Resumo: *Este estudo investiga a importância da integração dos profissionais de Saúde e Segurança Ocupacional (SSO) no nível estratégico de gestão. A pesquisa, de natureza exploratória e explicativa, foi realizada por meio de uma revisão de literatura e um estudo de caso em uma indústria multinacional de peças para veículos de grande porte, situada no Vale do Paraíba. Os resultados indicam que a presença de profissionais de SSO na alta gestão impacta positivamente o desempenho organizacional. Para solucionar a questão de pesquisa, foi proposto o Método de Diagnóstico Organizacional e Mapeamento Estratégico Aplicado em Saúde e Segurança do Trabalho (DOMES-SST), que visa integrar o profissional técnico de segurança à alta gestão. Ressaltando-se que a segurança do trabalho é, primariamente, um campo de gestão, e não somente operacional.*

Palavras-chave: Saúde e Segurança do Trabalho (SST), alta gestão, Gestão em Saúde e Segurança do Trabalho (GSST), PDCA.

Abstract: This study investigates the importance of integrating Occupational Health and Safety (OHS) professionals at the strategic management level. The research, of an exploratory and explanatory nature, was carried out through a literature review and a case study in a multinational large vehicle parts industry, located in the Paraíba Valley. The results indicate that the presence of OH&S professionals in senior management positively impacts

¹ Técnico em Segurança do Trabalho – Etec Padre Carlos Leônico da Silva.
arthurgabrielgdssantos@gmail.com

² Técnico em Segurança do Trabalho – Etec Padre Carlos Leônico da Silva.
augusto_neves_campos@hotmail.com

³ Técnico em Segurança do Trabalho – Etec Padre Carlos Leônico da Silva.
brunakcastrovieira@gmail.com

⁴ Técnico em Segurança do Trabalho – Etec Padre Carlos Leônico da Silva.
marianaabreu165@gmail.com

⁵ Eng. Seg. do Trabalho. Professor da Etec Padre Carlos Leônico da Silva. engbrunocortez@usp.br

organizational performance. To solve the research question, the Organizational Diagnosis and Strategic Mapping Method Applied to Occupational Health and Safety (DOMES-SST) was proposed, which aims to integrate the technical safety professional into senior management. It should be noted that occupational safety is, primarily, a management field, and not just an operational one.

Keywords: Occupational Health and Safety (OSH), senior management, Occupational Health and Safety Management (OSHM), PDCA.

1 INTRODUÇÃO

O atual retrato das organizações modernas retificado pelas dinâmicas sociais, políticas, econômicas e científicas oriundas das revoluções industriais iniciadas a partir do século XVIII, apoia-se majoritariamente na premissa de que a corporação é um conjunto de partes como ideologias, valores e habilidades que formam um todo direcionado para um propósito específico. Nesse sentido, a organização necessita de uma figura norteadora dos seus objetivos, que, dentre outras atribuições, tem como principal função estruturar ações, processos e diretrizes que permitam alcançar os resultados esperados. Esse é o papel desempenhado pela alta gestão, a camada que detém o maior poder decisório dentro de uma organização. De acordo com Vieira (2020), a cultura que subsidia a Gestão em Saúde e Segurança do Trabalho (GSST) de uma instituição com frequência é estipulada pela alta gestão, decorrente de um conjunto de crenças individuais e coletivas, comportamentos, condutas gerenciais, perspectivas, perícias e descrições de atividade que estipulam a implicação, o procedimento e a competência da GSST no contexto da organização. No entanto, a GSST é frequentemente negligenciada e encarada como uma entidade à parte dentro das organizações, resultando na restrição das atividades dos profissionais de Saúde e Segurança do Trabalho (SST) a meros executores de normas. Isso implica na falta de eficácia na implementação de medidas de SST para um trabalho eficiente e eficaz.

O presente estudo tem como objetivo responder à seguinte pergunta de pesquisa: Qual é a necessidade de incluir um profissional de SST na diretoria das organizações? Por isso, a hipótese concentra-se em como a falta do profissional de SST na alta gestão resulta em baixa efetividade na defesa dos interesses em saúde e segurança ocupacional — e como hipótese complementar, essa falta de adesão gerada na diretoria, devido justamente a essa ausência técnica, compromete a implementação de medidas de SST no contexto organizacional. Dessa forma, tem-se por justificativa teórica a necessidade de abordar a saúde e segurança

ocupacional de uma perspectiva gerencial, em contraste com outros teóricos que enfocaram em uma abordagem operacional, visando instrumentalizar epistemologicamente os profissionais de SST para a expansão de sua atuação no processo de tomada de decisão e gerenciamento de pessoas nas organizações.

Em suma, esse estudo pretende investigar a relevância e o impacto do profissional na formação da Gestão em Saúde e Segurança do Trabalho dentro das organizações, com os objetivos específicos que visam: abordar os aspectos fundamentais da GSST; compreender o papel do profissional de SST na diretoria da organização; e apontar os obstáculos encontrados na atuação do profissional de SSO na gestão de topo.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 Aspectos Fundamentais da Gestão em Saúde e Segurança do Trabalho

Pode-se entender que as organizações agem como um sistema, dado que são formações de microestruturas que geram um corpo macroscópico. Chiavenato (2010) define que um sistema é a soma de partes que estão intimamente relacionadas em um todo em prol de um objetivo comum. No entanto, se esse objetivo comum não visa a Saúde e Segurança Ocupacional (SSO), torna-se inexistente a possibilidade de uma Gestão de Saúde e Segurança Ocupacional (GSST).

Essa existência ou inexistência parte de uma abordagem sistêmica em que tudo está conectado. Conforme Cardella (2011), nas organizações e nas relações com o meio ambiente existem fenômenos como riscos físicos, biológicos, psicológicos, culturais e sociais, que pelo princípio da abordagem holística, entende-se que todos os fenômenos são interrelacionados e interdependentes, os quais as relações podem ser determinísticas, probabilísticas e de correlação. Esse cenário emprega na alta gestão a responsabilidade de pensar e gerar uma dinâmica funcional de GSST cuja fundamentação estratégica surge justamente das políticas de SST.

A política de SSO é um conjunto de princípios declarados como compromissos em que a Alta Direção delinea a direção de longo prazo da organização, para suportar e melhorar

continuamente seu desempenho de SSO. A política de SSO fornece um senso geral de direção, bem como uma estrutura para que a organização estabeleça seus objetivos e tome ações para alcançar os resultados esperados do sistema de gestão de SSO (International Organization for Standardization, 2018, p. 30).

Assim, cabe ao nível estratégico de gestão, a responsabilidade de desenhar e esquematizar as ações e limites do gerenciamento em saúde e segurança do trabalho na instituição precisa configurar alguns aspectos chave que devem ser levados em consideração nessa estruturação. Como apresentado por Filho, Andrade e Marinho (2011), os critérios para a formação de uma gestão eficaz em saúde e segurança do trabalho (SST) dependem de fatores essenciais que incluem aspectos individuais, laborais e organizacionais.

Nesse contexto, a Identificação de Perigos e Avaliação de Riscos (IPAR) emerge como um ponto de partida crucial, configurando um processo sistemático que visa identificar potenciais perigos no ambiente de trabalho e avaliar os riscos associados. A IPAR envolve a análise detalhada de todas as atividades e condições de trabalho, com o objetivo de identificar fontes de perigo que possam causar danos aos trabalhadores. Esta análise considera aspectos fundamentais como:

- Aspectos relacionados ao indivíduo: Refere-se ao comportamento individual de cada componente da organização, reconhecendo que a percepção e a reação ao risco variam entre os trabalhadores.
- Aspectos relacionados ao trabalho: Inclui a identificação dos riscos laborais, englobando tanto os riscos ambientais quanto os psicossociais presentes na instituição.
- Aspectos relacionados à organização: Relaciona-se ao contexto organizacional e à alta gestão, destacando a importância do apoio da liderança e da cultura organizacional na efetiva implementação das práticas de SST.

Após a identificação, vem a avaliação de riscos que é realizada considerando a probabilidade e a gravidade dos possíveis incidentes. Os riscos são então classificados utilizando estratégias como as matrizes de risco, que permitem priorizar os mais significativos e orientar a tomada de decisão na aplicação de medidas

preventivas e corretivas que sequencialmente dão origem às medidas de controle e ao plano de ação.

As medidas de controle e o plano de ação são componentes fundamentais e complementares, que implicam diretamente na eficiência da gestão de saúde e segurança do trabalho (GSST). Essas medidas priorizam a eliminação de perigos na fonte, seguida pela substituição, pelos controles de engenharia e controles administrativos e, finalmente, o uso de Equipamentos de Proteção Individual (EPI) como última linha de defesa. Por sua vez, o plano de ação contém o detalhamento das medidas específicas a serem implementadas para mitigar os riscos identificados, seguindo a ordem de prioridade estabelecida pela Hierarquia de Medidas de Controle, e inclui os objetivos específicos e mensuráveis, prazos claros para a implementação, os recursos necessários e os responsáveis pela execução de cada medida. Esta integração entre a aplicação da hierarquia de controle e o planejamento estratégico assegura a continuidade das melhorias, e com isso, o ciclo do PDCA (Planejar - Fazer - Checar - Agir) que se apresenta como um processo integrativo e facilitador usado pelas instituições para alcançar essa incorporação.

A melhoria contínua é dada pelos critérios intrínsecos a esse recurso, dados por: a) Planejar (*Plan*): envolve identificar perigos, avaliar riscos e elaborar um plano de ação para mitigá-los; b) Fazer (*Do*): refere-se à execução e implantação do plano de ação; c) Checar (*Check*): inclui a avaliação do desempenho das ações na prática, resultando em métricas para apresentação dos resultados eficiência e eficácia; d) Agir (*Act*): baseia-se na ideia de melhoria contínua propriamente dita, ou seja, intervir para aprimoramento do sistema (International Organization of Standardization, 2018).

O monitoramento dos resultados instaurado pelo PDCA é crucial para avaliar a eficácia das medidas implementadas. Desse modo, inclui avaliações de desempenho onde se monitoram e medem os resultados das ações de SST, verificando se os objetivos estabelecidos foram alcançados, além de fomentar auditorias internas, que periodicamente, são utilizadas para identificar áreas de melhoria e garantir a conformidade com as normas estabelecidas. Tudo isso fornece um feedback valioso, que torna possível a identificação de falhas e implementação de correções, são esses ajustes que promovem a melhoria contínua do sistema de gestão de SST, assegurando um ambiente de trabalho cada vez mais seguro e produtivo.

Nesse viés, os elementos supracitados personificam os pilares fundamentais da GSST, que devem ser considerados para a efetivação e instituição de uma gestão eficaz em saúde e segurança do trabalho.

2.2 O Papel do Profissional de SST na Alta Gestão

A alta gestão é responsável por delinear a estratégia organizacional, estabelecendo diretrizes, objetivos e metas que moldam o comportamento e a personalidade da instituição, arquitetando todos os seus limites e ações. Nesse contexto, a estratégia concebida deve atender às necessidades do corpo macroscópico da empresa, desenvolvendo uma relação de dependência entre as partes envolvidas. Com base nisso, a Saúde e a Segurança Ocupacional (SSO) não deve ser dissociada das decisões sistêmicas, pois inclui-se no planejamento e execução das atividades empresariais. Por isso, a presença de profissionais de SST na alta gestão é essencial para garantir que o planejamento estratégico que integre diretrizes e práticas que promovam e compreendam as necessidades de um ambiente de trabalho igualmente produtivo e saudável, fomentando um alinhamento coerente com os preceitos normativos e legislativos trabalhistas.

Segundo a NR-01 (Ministério do Trabalho e Emprego, 2022), “a organização deve implementar, por estabelecimento, o gerenciamento de riscos ocupacionais em suas atividades”. Essa norma destaca a responsabilidade da empresa em gerir riscos de forma eficaz, o que exige um alinhamento entre os objetivos gerenciais e os de SST, que somente são possibilitados pela visão técnica e macroscópica advindas dos profissionais em SSO.

A liderança e o comprometimento da Alta Direção da organização, incluindo conscientização, capacidade de resposta, suporte ativo e feedback, são fundamentais para o sucesso do sistema de gestão de SSO e atingimento dos resultados pretendidos (International Organization for Standardization, 2018, p.30).

A integração da gestão de riscos ocupacionais com os riscos gerais da organização é fundamental para a abordagem holística do cenário. Conforme Oliveira, Oliveira e Almeida (2020), os elementos que favorecem a atuação da Gestão em Saúde e Segurança do Trabalho estão relacionados a diferentes

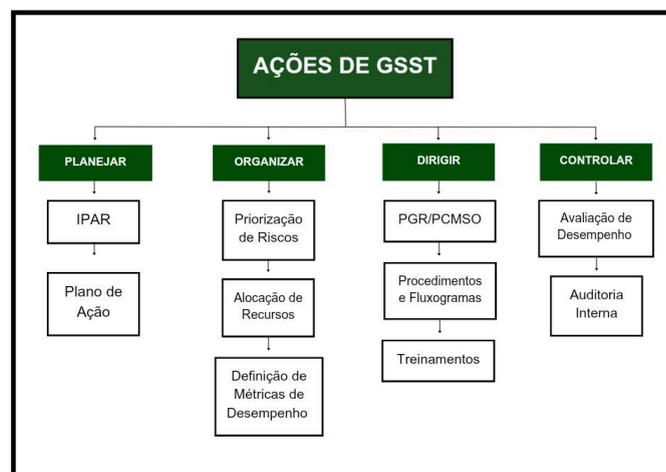
aspectos, como: o compromisso da alta gestão, a disposição para mudanças, a compreensão dos elementos culturais que podem facilitar ou dificultar os progressos em SSO, o desenvolvimento das habilidades técnicas e de gestão nos profissionais de SST, o investimento na comunicação interna, a harmonização entre a alta administração, o departamento de Recursos Humanos e a SST, e a monitorização através de indicadores de desempenho adequados. Enquanto a ISO 45001:2018 reforça a necessidade de integrar a GSST aos sistemas de gestão adotados pela organização, promovendo a sinergia entre essas diferentes áreas de risco. Desse modo, integralizar os objetivos de SST aos objetivos estratégicos da organização, aumentando a eficácia da gestão de riscos, e por consequência, o aumento da produtividade e a redução de percalços.

Para isso, o planejamento e a alocação de recursos financeiros, humanos e tecnológicos são vitais para haja uma implementação eficaz das políticas de SST. Assim, Chiavenato (2019), explicita que a administração de recursos humanos deve estar alinhada com os objetivos estratégicos da organização, pois o capital humano é uma fonte de lucro para organização, ou seja, necessita de investimento, essa ideia garante que os profissionais de SST tenham os recursos necessários para desempenhar suas funções adequadamente. Nessa perspectiva, a liderança e gestão de pessoas são outras áreas onde os profissionais de SST na alta gestão exercem grande influência. É destacado por Haber (2016) que há importância na liderança para promoção de uma cultura de segurança onde todos os colaboradores compreendam e se comprometam com as práticas de SST, sendo preciso analisar o modo como colaboradores realizam o processo de tomada de decisão, e a partir disso, propor medidas para um modelo decisório que gere a redução dos riscos ocupacionais. Ou seja, considerando que a organização forma o seu comportamento a partir do que é determinado pela diretoria, cabe a ela a concepção e a responsabilização pela cultura de segurança, o que apenas se torna possível quando a alta gestão admite a participação em SSO, na qual os profissionais de SST devem atuar em protagonismo na defesa e na aplicação dos interesses de saúde e higiene ocupacional.

Conforme supracitado, o monitoramento é uma parte vital do processo de gerenciamento em SST, portanto, como enfatiza Chiavenato (2009), a avaliação de desempenho devem estar alinhados com os objetivos estratégicos, que contextualizados a SST integram a segurança ao desempenho organizacional,

assim, a liderança em SST deve ser vista como parte integral do planejamento estratégico, promovendo as métricas que gerem impacto positivo na produtividade e na preservação da saúde dos colaboradores. Sendo assim, a elaboração dos critérios e indicadores de desempenho são essenciais para monitorar e avaliar a eficácia das políticas de SST, retomando o abordado por Filho, Andrade e Marinho (2011) esses indicadores devem considerar: o indivíduo, o trabalho e a organização propriamente dita. Além disso, devem ser revisados e atualizados regularmente para refletir as mudanças no ambiente de trabalho e garantir a melhoria contínua (International Organization of Standardization, 2018).

Figura 1: Fluxograma das ações em GSST



Fonte: Elaborado pelos autores, 2024.

Portanto, o profissional de SST na alta gestão deve desempenhar um papel estratégico fundamental, com responsabilidades que abrangem a elaboração de políticas e objetivos, integração da gestão de riscos, planejamento e alocação de recursos, liderança e gestão de pessoas, e criação de critérios e indicadores de desempenho eficazes ao processo de segurança e produtividade. Essas atividades são cruciais para promoção da sustentabilidade e da eficácia de longo prazo da organização, assegurando condições de trabalho adequadas, a segurança dos colaboradores e o aumento da produtividade de modo saudável. O investimento em profissionais de SST e a integração à alta gestão não só exercem uma superação das exigências normativas, mas também melhoram a eficiência e qualidade do processo produtivo, refletindo o compromisso das organizações com a saúde e o bem-estar de seus trabalhadores.

2.3 Desafios da Atuação do Profissional de SST na Diretoria

O profissional de Saúde e Segurança Ocupacional (SSO) é fundamental para que haja o planejamento em nível estratégico das medidas de segurança no ambiente de trabalho de modo adequado. No entanto, a integração enfrenta desafios significativos, dentre eles, o engajamento insuficiente da diretoria com as questões de SSO. De acordo com Chiavenato (2019), as empresas costumam ter a visão de que os colaboradores são uma fonte de custos em vez de percebê-los como uma fonte de lucros para a organização; e isso acarreta na desvalorização do capital humano na perspectiva de segurança, pois se o indivíduo é um encargo, logo ele não vale o investimento de recursos. Isso é demonstrado por Oliveira, Oliveira e Almeida (2010), que apontam que a ineficácia da GSST está intrinsecamente relacionada a fatores adversos e recorrentes, como: o despreparo e inexperiência dos gestores no campo da SSO, as métricas de desempenho com foco exclusivo em questões financeiras, a inconsistência nos objetivos, a ausência de priorização na implementação do SGSST, a dificuldade no estabelecimento de metas e estratégias de longo prazo para GSST, a falta de engajamento dos colaboradores como ativos no avanço da organização, o excesso de burocracia nos processos documentais, a alta taxa de rotatividade de pessoal e a baixa utilização de registros. Desse modo, a perspectiva da SST como executante de um trabalho meramente assistencialista e operacional, promove um prejuízo na efetividade da prática profissional dos indivíduos dentro desse campo.

Ademais, as limitações legais representam um desafio significativo para a integração do Técnico em Segurança do Trabalho (TST) na alta gestão das organizações. A Portaria nº 671 do Ministério do Trabalho e Previdência (2021), estabelece as atribuições do TST, mas ela implica em interpretações que minimizam as competências desses profissionais no que tange a alta gestão, reduzindo sua influência estratégica dentro das empresas. Com base nisso, a NR-04 (Ministério do Trabalho e Emprego, 2022) determina que o dimensionamento do Serviço Especializado em Engenharia de Segurança e em Medicina do Trabalho (SESMT) depende do número de empregados e do grau de risco da atividade econômica. Por isso, se a organização não ultrapassar um número específico de funcionários ou não apresentar um grau de risco elevado, a presença do profissional pode ser considerada dispensável do ponto de vista jurídico. Essa ausência do indivíduo qualificado na diretoria resulta em uma abordagem negligente da segurança ocupacional. Sem esse profissional, é improvável que a alta gestão priorize condições salubres de trabalho, pois somente um especialista na área pode trazer essa perspectiva técnica com eficiência e racionalidade. Com tudo, a legislação vigente, ao permitir a dispensa de especialistas em SST, em determinados contextos, e ao limitar as suas funções dificultam ainda mais a sua inclusão na alta gestão, impossibilitando que as práticas de SST sejam tratadas como um componente estratégico da estrutura organizacional

3 METODOLOGIA

A metodologia adotada para esta pesquisa é de caráter exploratório e explicativo, fundamentada em revisão bibliográfica nos principais bancos de dados como Google Acadêmico e Scielo Brasil, além de obras da administração, gestão de recursos humanos e saúde e segurança do trabalho. Realizou-se um estudo de caso com dados qualitativos obtidos por meio de uma visita técnica em uma empresa multinacional de produção de peças automobilísticas de grande porte no Vale do Paraíba.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A empresa analisada é uma instituição privada de grande porte, com aproximadamente 4.900 funcionários, situada na região do Vale do Paraíba, estado de São Paulo. Sua principal atividade econômica é a fabricação de peças e acessórios para veículos automotores não especificados, conforme o CNAE-C 29.49-2, com grau de risco 3. O Serviço Especializado de Segurança e Medicina do Trabalho (SESMT) é composto por 16 funcionários, distribuídos em:

Tabela 1: Dimensionamento do SESMT da empresa de estudo

Profissionais	Médico do Trabalho	Engenheiro de Segurança	Enfermeiro do Trabalho	Técnico em Segurança	Auxiliar Téc. de Enfermagem
Quantidade	2	4	1	8	1

Fonte: Elaborado pelos autores, 2024.

A partir da visita técnica, foram realizadas quatro entrevistas com o objetivo de realizar uma análise holística, selecionando os entrevistados com base em seus cargos e áreas de atuação dentro da organização. Os profissionais entrevistados foram:

- **E1: Gerente de Produção** — responsável da área que detém as estatísticas de acidentes mais baixas;
- **E2: Supervisor de Produção** — atua no setor com os maquinários e peças de grande proporção, resultando na área mais perigosa da empresa;
- **E3: Técnico em Segurança do Trabalho** — um dos profissionais mais experientes da organização, com vasta experiência em sistemas de incêndio e métricas de segurança;

- **E4: Supervisora de Segurança do Trabalho** — lidera o setor de segurança do trabalho, responsável pela supervisão de profissionais, métricas e ações de SST.

Os principais pontos levantados pelos entrevistados sobre o papel do Técnico em Segurança do Trabalho (TST) na gestão foram:

1. **Apoio técnico:** Todos os entrevistados mencionaram o TST como um apoio técnico para a gestão, atuando frequentemente como consultor, cuja importância pode variar conforme a prioridade dada;
2. **Integração entre objetivos da empresa, setores e segurança:** O E1 destacou que o TST age como interface entre todos os setores, integrando a segurança como um objetivo interdependente da gestão geral, abrangendo desde a gestão de riscos até o gerenciamento de pessoas para promover produtividade e qualidade;
3. **Dependência de terceiros:** Os entrevistados indicaram que a SST é excessivamente dependente do apoio dos gestores, sugerindo que a eficácia está condicionada ao posicionamento dos gestores em relação às questões de segurança;
4. **Percepção de risco:** Especialmente apontado pelo E2, houve menção à dificuldade em incorporar a percepção de segurança entre os colaboradores, atribuída como uma responsabilidade do TST para sua efetivação.

Além das evidências geradas pelas entrevistas, foram coletados dados direcionados aos cargos de TST na empresa-alvo por meio de formulários do Google Forms, com o intuito de complementar as informações obtidas durante a visita técnica. A pesquisa incluiu todos os 8 técnicos que compõem o SESMT, sendo a maioria masculina, com 7 homens respondentes (87,5%). A faixa etária dos respondentes varia entre 35 e 49 anos, com experiência na área de segurança do trabalho entre 10 e 27 anos. Os resultados das questões abertas apontam uma dissonância nas opiniões sobre a percepção de autonomia e poder de decisão dos técnicos: alguns técnicos sentem que possuem autonomia limitada, com decisões finais dependendo dos líderes das áreas; outros relatam que suas decisões são respeitadas e seguidas pela empresa, isto é, há uma percepção de que a autonomia é suficiente para parar atividades de risco e tomar decisões diárias mínimas, mas dentro dos limites hierárquicos. Essas percepções indicam que as ações de SST são meramente operacionais, não exercendo um papel efetivo na política de SSO. As

colocações sobre a falta de um profissional de SST na diretoria refletem a importância dessa posição, pois a maioria dos entrevistados acredita que a ausência de um profissional de SST na diretoria impacta negativamente a segurança. Dessa forma, a presença de um profissional de SST na alta gestão é vista como essencial para garantir a conformidade regulatória, reduzir acidentes e integrar a segurança aos objetivos estratégicos da empresa.

4.1 Proposta de Resolução

Com base nos pontos abordados na fundamentação teórica e nos dados do estudo de caso, têm-se a proposição do Método de Diagnóstico Organizacional e Mapeamento Estratégico Aplicado em Saúde e Segurança do Trabalho (DOMES-SST) como uma ferramenta fundamental para promover uma gestão estratégica em SST. Embora o diagnóstico organizacional e o mapeamento estratégico sejam ferramentas comumente utilizadas pela administração no geral, é perceptível que, dadas as demandas identificadas, elas também podem ser aplicadas no contexto da segurança do trabalho.

- 1) **Planejamento e organização:** nesta etapa, serão desenvolvidos os seguintes pontos:
 - a) **Definição dos aspectos de análise:** trata-se dos pontos da organização que serão avaliados no DOMES-SST, consistindo em:
 - **Identidade organizacional:** refere-se a cultura organizacional, onde serão analisados como seus elementos impactam nas práticas de segurança do trabalho;
 - **Estrutura organizacional:** consiste na análise da hierarquia de responsabilidades na empresa, identificando como esses aspectos podem afetar a implementação de medidas de segurança;
 - **Fluxo e organização do trabalho:** trata-se no modo como as tarefas são distribuídas e coordenadas, considerando como isso influi na SST;
 - **Infraestrutura e suporte:** aponta os recursos dispostos para execução das atividades e medidas de segurança;
 - **Liderança:** avalia o papel dos líderes na implantação da cultura de segurança, analisando engajamento e comportamento nas ações e decisões;

- **Condições de trabalho:** engloba os riscos ambientais e psicossociais encontrados no ambiente de trabalho.
- b) **Estruturação de critérios de avaliação e de priorização:** estabelecimento de critérios para qualificar e/ou quantificar os dados e definir mecanismos de priorização de ações;
 - c) **Definição de mecanismos de coleta de dados:** escolha dos melhores métodos para coleta dos dados necessários para as avaliações;
 - 2) **Execução:** implementação prática do planejamento do DOMES-SST, visando atender os padrões, critérios e métricas estabelecidos.;
 - 3) **Avaliação dos resultados:** comparação dos dados obtidos com os parâmetros estabelecidos para priorização de ações.;
 - 4) **Estruturação do plano de ação:** elaboração de um plano de ação para resolver problemas identificados, com ordem de prioridade, viabilidade e prazos definidos.;
 - 5) **Documentação:** registro de todo o processo em um "relatório de diagnóstico e mapeamento estratégico".
 - 6) **Implantação e monitoramento:** implementação do plano de ação e monitoramento da efetividade das ações propostas, realizando ajustes conforme necessário..

Desse modo, é possível mapear o panorama geral da organização em relação à segurança e propor estratégias que abordem as raízes dos problemas, não apenas os seus sintomas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Saúde e Segurança do Trabalho (SST) transcende a mera execução operacional, sendo essencialmente uma questão de gestão estratégica. Portanto, a inclusão do técnico em segurança do trabalho em funções gerenciais e de tomada de decisão é crucial para a eficácia das práticas de SST. O Método de Diagnóstico Organizacional e Mapeamento Estratégico Aplicado em Saúde e Segurança do Trabalho (DOMES-SST) emerge como uma ferramenta essencial para embasar esses profissionais, permitindo-lhes atuar de forma proativa e integrada na diretoria. Dessa forma, é possível alinhar a segurança com os objetivos estratégicos da empresa, promovendo uma cultura organizacional que prioriza a segurança, reduz riscos e melhora a qualidade e a produtividade.

6 REFERÊNCIAS

CARDELLA, Benedito. **Segurança no trabalho e prevenção de acidentes: uma abordagem holística**. 1. ed. – 10. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. **Desempenho humano nas empresas: como desenhar cargos e avaliar desempenho para alcançar resultados**. 6 ed. — revisada e atual. Barueri, SP: Manole, 2009. — Série recursos humanos.

CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação a sistemas, organização e métodos — SO&M**. Barueri, SP: Manole, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 7 ed. — revisada e atual. Barueri, SP: Manole, 2019. — Série recursos humanos.

FILHO, Anastacio Pinto Gonçalves; ANDRADE, José Célio Silveira; MARINHO, Marcia Mara de Oliveira. **Cultura e gestão da segurança no trabalho: uma proposta de modelo**. Scielo Brasil, SP, 25 abr. 2011. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/gp/a/zGfQrqLQ5qPVZTvNR6kxsDH/#>>. Acesso em: 15 out. 2023.

HABER, George D. **O impacto do subconsciente na tomada de decisão baseada em riscos**. DSS SUSTAINABLE SOLUTIONS SWITZERLAND SA, EUA, p. 1-7, Dezembro 2016. Disponível em: file:///C:/Users/Aluno/Downloads/0418-BR-The-Impact-of-the-Subconscious-in-Decision-Making.pdf. Acesso em: 3 out. 2023.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION (2018). **NBR ISO 45001:2018**. Genebra: ISO, 2018.

MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO. **NR 01 — Disposições Gerais e Gerenciamento de Riscos Ocupacionais**. Brasília: Ministério do Trabalho e Emprego, 2022. Disponível em: <https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/aceso-a-informacao/participacao-social/conselhos-e-orgaos-colegiados/comissao-tripartite-partitaria-permanente/arquivos/normas-regulamentadoras/nr-01-atualizada-2022-1.pdf&ved=2ahUKEwjMotOCxOCFAxWfpUCHZxQAtgQFnoECAQQAQ&usg=AOvVaw2m16_ztMHgxRYvCBwF0Yt5>. Acesso em: 19 out. 2023.

MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO. **NR 04 — Serviços Especializados em Segurança e em Medicina do Trabalho — SESMT**. Brasília: Ministério do

Trabalho e Emprego, 2022. Disponível em: <<https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/aceso-a-informacao/participacao-social/conselhos-e-orgaos-colegiados/comissao-tripartite-partitaria-permanente/normas-regulamentadora/normas-regulamentadoras-vigentes/norma-regulamentadora-no-4-nr-4>>. Acesso em: 19 out. 2023.

MINISTÉRIO DO TRABALHO E PREVIDÊNCIA. **Portaria nº671, de 8 de novembro de 2021**. Regulamenta disposições relativas à legislação trabalhista, à inspeção do trabalho, às políticas públicas e às relações de trabalho. 212 ed. Seção 1, p. 212. Brasília, DF: DOU, 2021. Disponível em: <<https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-359094139>>. Acesso em: 26 abr. 2024.

OLIVEIRA, Otávio J.; OLIVEIRA, Alessandra B.; ALMEIDA, Renan. A. **Gestão da segurança e saúde no trabalho em empresas produtoras de baterias automotivas**: um estudo de caso para identificar boas práticas. Scielo Brasil. São Paulo, SP: Production, 2020. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/prod/a/9WSN7NYR7MkQ6pD5fW3wZ7p#>>. Acesso em: 14 abr. 2024.

VIEIRA, A. A.; JUNIOR, C. P. **Strategy for implementing an occupational safety and health management system based on ISO 45001**. Research, Society and Development, [S. l.], v. 9, n. 7, p. e131973778, 2020. DOI: 10.33448/rsd-v9i7.3778. Disponível em: <<https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/3778>>. Acesso em: 2 nov. 2023.