

**AVENTURA  
SEGURA**

PROGRAMA DE QUALIFICAÇÃO E CERTIFICAÇÃO  
EM TURISMO DE AVENTURA

MANUAL DE BOAS PRÁTICAS

VOL. 2

# SISTEMA DE GESTÃO DA SEGURANÇA





MANUAL DE BOAS PRÁTICAS

# AVENTURA SEGURA

SISTEMA DE GESTÃO  
DA SEGURANÇA



ABETA e Ministério do Turismo

**Série Aventura Segura**

**MANUAL DE BOAS PRÁTICAS DE**

**SISTEMA DE GESTÃO  
DA SEGURANÇA**

Primeira Edição, Belo Horizonte , 2009

## Ficha Institucional

REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL

Luiz Inácio Lula da Silva  
Presidente da República

MINISTÉRIO DO TURISMO

Luiz Eduardo Pereira Barretto Filho  
Ministro do Turismo

Frederico Silva da Costa  
Secretário Nacional de Programas de Desenvolvimento do Turismo

Francisca Regina Magalhães Cavalcante  
Diretora do Departamento de Qualificação e Certificação e de Produção Associada ao Turismo

Luciano Paixão Costa  
Coordenador-Geral de Qualificação e Certificação

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS EMPRESAS  
DE ECOTURISMO E TURISMO DE AVENTURA – ABETA

Jean-Claude Marc Razel  
Presidente

Daniel Spinelli  
Vice-Presidente

Eduardo Coelho  
Gelderson Pinheiro  
Israel Waligora  
Patrick Muller  
Diretoria

M294

Manual de boas práticas de sistema de gestão  
da segurança / ABETA e Ministério do Turismo.  
– Belo Horizonte: Ed. dos autores, 2009.  
108p. (Série Aventura Segura)

ISBN: 978-85-62714-01-6

1. Turismo de aventura. 2. Gestão da segurança.  
I. Associação Brasileira das Empresas de Ecoturismo  
e Turismo de Aventura. II. Ministério do Turismo.

CDD: 338.4791

CDU: 380.8

© Associação Brasileira das Empresas de Ecoturismo e Turismo de Aventura  
- ABETA e Ministério do Turismo, 2009 | Todos os direitos reservados

### ABETA

Gustavo Timo  
Coordenador Geral

Raquel Müller  
Coordenadora de Qualificação

Alvaro Barros  
Julia Castro  
Leonardo Roenick  
Equipe Executiva

Alvaro Barros  
Edner Antonio Brasil  
Herbert Pardini  
Conteudista

José Augusto A. K.  
Pinto de Abreu  
Colaboração

Evaldo Fonseca Magalhães  
Edição Técnica

### CIPÓ PRODUÇÕES

Projeto Gráfico e Editorial

Nena Oliveira  
Coordenação

Jussara Boscolo  
Victor Oliveira  
Atendimento

Leonardo Martins  
Ricardo Campelo  
Design

Daniel Lyrio  
Finalização

Eli Borges  
Produção

Eneida Santana  
Revisão

### FOTOS | ILUSTRAÇÕES

Alex Ribondi  
Alvaro Barros  
Daniel Spinelli  
Felipe Aragão Jr.  
Gustavo Timo  
Herbert Pardini  
Ion David  
Ju de Francisco  
Marcelo Skaf  
Rafael Marques  
Renata Cardozo  
Samuel Berger  
Tadeu Fessel

# Sumário

## SISTEMA DE GESTÃO DA SEGURANÇA

<b>Apresentação</b> .....	<b>08</b>	Avaliação de Riscos (Requisito 5.1.4) .....	47
■ Introdução .....	10	Tratamento de Riscos (Requisito 5.1.5) .....	48
■ Sobre a ABETA .....	11	Requisitos Legais e Outros Requisitos (Requisito 5.2) .....	54
■ Normas Técnicas ABNT NBR – Transversais e Específicas .....	12	Objetivos e Metas e Programas de Gestão da Segurança (Requisitos 5.3 e 5.4) .....	55
<b>Segurança no Turismo de Aventura</b> .....	<b>14</b>	□ <b>Implementação e Operação (Requisito 6 - Referência ABNT NBR 15331)</b> .....	<b>56</b>
□ Orientações Gerais .....	16	Recursos, Estrutura e Responsabilidade (Requisito 6.1) .....	57
<b>Sistema de Gestão da Segurança</b> .....	<b>18</b>	Competência, Conscientização e Treinamento (Requisito 6.2) .....	60
□ Um pouco de História .....	18	Consulta e Comunicação (Requisito 6.3) .....	64
□ O que é o Sistema de Gestão da Segurança? .....	20	Controle Operacional (Requisito 6.6) .....	69
□ Importância do Sistema de Gestão da Segurança (SGS) .....	23	Preparação e Atendimento a Emergências (Requisito 6.7) .....	70
□ O Ciclo PDCA .....	24	□ <b>Verificação e Ação Corretiva (Requisito 7)</b> .....	<b>73</b>
<b>Conceitos e Interpretação da Norma de Sistema de Gestão da Segurança - ABNT NBR 15331</b> .....	<b>28</b>	Monitoramento e Mensuração do Desempenho (Requisito 7.1) .....	73
□ Requisitos .....	29	Acidentes, Incidentes, Não-conformidades e Ações Corretivas e Preventivas (Requisito 7.2) .....	74
□ Objetivos e Campo de Aplicação (Requisito 1) .....	30	Auditoria Interna (Requisito 7.4) .....	76
□ Definições (Requisito 2) .....	30	□ <b>Análise Crítica pela Direção (Requisito 8)</b> .....	<b>77</b>
□ Requisitos Gerais - Escopo do SGS (Requisito 3) .....	30	□ <b>Documentos, Controle de Documentos e Registros (Requisitos 6.4, 6.5 e 7.3)</b> ..	<b>78</b>
□ Política de Segurança (Requisito 4) .....	32	□ <b>Resumo Didático de Implementação</b> .....	<b>80</b>
□ Planejamento (Requisito 5) .....	35	■ Anexo 1 .....	84
Identificação de Perigos e Avaliação e Controle de Riscos (Requisito 5.1) ..	35	■ Anexo 2 .....	88
Definição do Contexto (Requisito 5.1.1) .....	36	■ Anexo 3 .....	90
Identificação de Perigos e Riscos (Requisito 5.1.2) .....	41	■ Anexo 4 .....	92
Análise de Riscos (Requisito 5.1.3) .....	46		

A mudança de comportamento dos turistas, que hoje buscam novas experiências aliadas ao contato com a natureza, fez crescer significativamente a oferta de produtos de Turismo de Aventura e Ecoturismo. Esse aumento, associado ao crescimento da demanda nacional e internacional por tais experiências, levou o Ministério do Turismo a considerar o Turismo de Aventura (TA) um segmento prioritário para investimentos em organização e estruturação da atividade.

Melhorar a qualidade, a segurança e a competitividade dos profissionais e empresas do segmento são os objetivos do Programa Aventura Segura, iniciativa do Ministério do Turismo em parceria institucional com o SEBRAE Nacional e executado pela ABETA – Associação Brasileira de Empresas de Ecoturismo e Turismo de Aventura (TA).

O Programa abrange um conjunto de ações de fortalecimento institucional, geração e disseminação de conhecimento, qualificação de pessoas e empresas, subsídio à certificação para condutores e empresas e formação de grupos voluntários de busca e salvamento (GVBS), além de iniciativas de fortalecimento da responsabilidade socioambiental e de uma campanha de conscientização do consumidor.

A implementação do Programa Aventura Segura vem proporcionando uma transformação profunda e abrangente nos destinos, empresas e profissionais de Turismo de Aventura e Natureza do país, quer seja na consciência do trabalho que desempenham, quer seja na qualidade do serviço que oferecem. O Programa, iniciado em dezembro de 2005 e em curso no momento da publicação destes manuais, em março de 2008, qualificou milhares de pessoas, envolveu centenas de empresas e foi a semente e o propulsor de uma nova cultura de qualidade, segurança e gestão no Turismo de Aventura.

O conjunto de Manuais de Boas Práticas que o programa apresenta é uma das principais etapas da meta de geração e disseminação de conhecimento no setor. Esses documentos representam uma iniciativa pioneira na forma de abordar, organizar e formalizar o conhecimento relacionado à gestão empresarial e técnica dos empreendimentos e negócios de Turismo de Aventura no Brasil.

Os manuais são ainda uma conquista das empresas, dos profissionais e de todos os técnicos que trabalharam para construir e organizar o conhecimento disponível sobre Turismo de Aventura no Brasil e no mundo, desde o início das atividades dos Grupos de Trabalho na ABETA, passando pelo processo de normalização e pela definição das boas práticas empresariais e técnicas para o segmento. Eles fazem parte da estratégia do Ministério do Turismo, do SEBRAE Nacional e da ABETA de realizar ações que tenham capacidade de transformar a realidade através do acesso ao conhecimento e à informação.

O Programa Aventura Segura mostrou que o Turismo de Aventura e Natureza, quando bem executado e gerido por todos os atores (públicos e privados) envolvidos, tem a capacidade de ser um vetor de desenvolvimento sustentável dos territórios/destinos. Isso ocorre por meio da organização social e institucional, do envolvimento da comunidade, da capacidade de liderança da iniciativa privada e, por consequência, da geração de emprego e renda que as ações propiciam.

Esperamos que estes manuais se tornem uma contribuição para que o Turismo de Aventura e Natureza seja, mais do que já foi citado, um vetor de desenvolvimento do bem, com ênfase na conservação da natureza e em atividades prazerosas – e igualmente responsáveis e seguras –, fazendo empresários, profissionais e turistas felizes.



## APRESENTAÇÃO





## INTRODUÇÃO

### Bem-vindo aos Manuais de Boas Práticas de Turismo de Aventura (TA)

**E**les foram produzidos como documentos informativos, precisos do ponto de vista empresarial e técnico, de agradável leitura e fácil entendimento para os profissionais do Turismo de Aventura no Brasil. Também pretendem ser referência permanente de leitura para seu público-alvo, refletindo o melhor do conhecimento e da experiência do segmento hoje no país; documentos que traduzem a personalidade dos melhores profissionais do setor, em edições técnica e graficamente cuidadosas e especiais.

Os Manuais de Boas Práticas que você está recebendo são resultado do Programa Aventura Segura, um desafio e uma oportunidade de criar referência e marcar a história do desenvolvimento do segmento no Brasil. Foram formulados a partir de ações iniciadas em Grupos de Trabalho – GTs, formados no âmbito da ABETA. Esses GTs se configuraram na primeira iniciativa de organização do conhecimento e das práticas que eram realizadas pelas empresas de Turismo de Aventura no Brasil. O conteúdo técnico organizado por tais grupos foi também a base de desenvolvimento das normas de Turismo de Aventura, elaboradas no âmbito da ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas.

Os manuais têm como desafio avançar sobre o conteúdo das normas, fazendo uma espécie de tradução da linguagem formal que as caracteriza e trazendo, ainda, referências e informações a partir de uma abordagem de gestão empresarial do negócio Turismo de Aventura e Natureza.

Essa demanda foi identificada pela carência de literatura, no país, que trate do tema empresarial relacionado à gestão do Turismo de Aventura e Natureza.

Foram convidados a participar da elaboração desses documentos especialistas, empresários e alguns dos melhores profissionais do segmento. Eles dividiram seus conhecimentos e agregaram seus pontos de vista para que o conteúdo pudesse expressar a diversidade e a complexidade do negócio Turismo de Aventura e Natureza.

Consideramos que o desafio foi cumprido, com a consciência de que sempre é preciso aprimorar esse trabalho e de que as próximas edições serão melhores. O que se apresenta aqui é um conjunto de conhecimento e informação aplicado, preciso e inédito em nossa área.

Foram elaborados 10 Manuais de Boas Práticas, nos seguintes temas relacionados ao Turismo de Aventura:

1. Gestão Empresarial
2. Sistema de Gestão da Segurança – ABNT NBR 15331
3. Competências Mínimas do Condutor – ABNT NBR 15285
4. Arvorismo
5. Caminhada e Caminhada de Longo Curso
6. Canionismo e Cachoeirismo
7. Escalada
8. Espeleoturismo
9. Fora-de-estrada
10. Rafting

A definição dos temas dos manuais foi baseada na relevância dos assuntos para todo o segmento de Turismo de Aventura de maneira transversal. Isso explica os manuais sobre Gestão Empresarial, Gestão da Segurança e Competências Mínimas do Condutor – os dois últimos baseados nas normas técnicas mais importantes para o Turismo de Aventura. Também levou-se em conta as atividades mais oferecidas e praticadas no Brasil.

Os três manuais transversais seguirão uma orientação específica do tema e das normas técnicas que abordam. Os outros têm uma orientação de abordagem comum relacionada aos aspectos empresariais, técnicos, de segurança, socioambientais e sobre as normas existentes.

Boa leitura!

*Para críticas, sugestões e elogios – [abeta@abeta.com.br](mailto:abeta@abeta.com.br)*

## SOBRE A ABETA

A Associação Brasileira das Empresas de Ecoturismo e Turismo de Aventura (ABETA) é a referência nacional de organização empresarial nos segmentos de Ecoturismo, Turismo de Aventura e Natureza. Sua missão é tornar essas atividades viáveis econômica, social e ambientalmente, visando, principalmente, à satisfação de seus clientes. Entre os seus associados, estão operadoras, meios de hospedagem, atrativos organizados e empresas de treinamento em atividades de aventura e natureza. A entidade reúne mais de 230 associados, que são as principais empresas de Ecoturismo e Turismo de Aventura do país. A ABETA é responsável pela gestão e execução do Programa Aventura Segura, em parceria com SEBRAE Nacional e Ministério do Turismo.

# ■ Normas Técnicas ABNT NBR

## - Transversais e Específicas

- ABNT NBR 15285 – Turismo de Aventura – Condutores – Competência de pessoal – Publicada em 31/Out/2005
- ABNT NBR 15286 – Turismo de Aventura – Informações mínimas preliminares a clientes – Publicada em 31/Out/2005
- ABNT NBR 15331 – Turismo de Aventura – Sistema de Gestão da Segurança – Requisitos – Publicada em 30/Dez/2005
- ABNT NBR 15334 – Turismo de Aventura – Sistema de Gestão da Segurança – Requisitos de competência para auditores – Publicada em 30/Abr/2006
- ABNT NBR 15370 – Turismo de Aventura – Condutores de rafting – Competências de pessoal – Publicada em 31/Mai/2006
- ABNT NBR 15383 – Turismo de Aventura – Condutores de turismo fora-de-estrada em veículos 4 x 4 ou bugues – Competências de pessoal – Publicada em 24/Jul/2006
- ABNT NBR 15397 – Turismo de Aventura – Condutores de montanhismo e de escalada – Competências de pessoal – Publicada em 25/Set/2006
- ABNT NBR 15398 – Turismo de Aventura – Condutores de caminhada de longo curso – Competências de pessoal – Publicada em 25/Set/2006
- ABNT NBR 15399 – Turismo de Aventura – Condutores de espeleoturismo de aventura – Competências de pessoal – Publicada em 30/Out/2006
- ABNT NBR 15400 – Turismo de Aventura – Condutores de canionismo e cachoeirismo – Competências de pessoal – Publicada em 11/Dez/2006
- ABNT NBR 15453 – Turismo de Aventura – Turismo fora-de-estrada em veículos 4 x 4 ou bugues – Requisitos para produto – Publicada em 29/Dez/2006
- ABNT NBR 15500 – Turismo de Aventura – Terminologia – Publicada em 10/Set/2007
- ABNT NBR 15503 – Turismo de Aventura – Espeleoturismo de aventura – Requisitos para produto – Publicada em 16/Jun/2008
- ABNT NBR 15505-1 – Turismo com atividades de caminhada – Parte 1: Requisitos para produto – Publicada em 18/Fev/2008
- ABNT NBR 15505-2 – Turismo com atividades de caminhada – Parte 2: Classificação de percursos – Publicada em 18/Fev/2008
- ABNT NBR 15507-1 – Turismo equestre – Parte 1: Requisitos para produto – Publicada em 09/Jun/2008
- ABNT NBR 15507-2 – Turismo equestre – Parte 2: Classificação de percursos – Publicada em 09/Jun/2008
- ABNT NBR 15509-1 – Cicloturismo – Parte 1: Requisitos para produto – Publicada em 13/Ago/2007
- ABNT NBR ISO 24801-1 – Serviços de mergulho recreativo – Requisitos mínimos relativos à segurança para o treinamento de mergulhadores autônomos – Parte 1: Nível 1 – Mergulhador supervisionado – Publicada em 28/Jan/2008
- ABNT NBR ISO 24801-2 – Serviços de mergulho recreativo – Requisitos mínimos relativos à segurança para o treinamento de mergulhadores autônomos – Parte 2: Nível 2 – Mergulhador autônomo – Publicada em 28/Jan/2008
- ABNT NBR ISO 24801 – 3 – Serviços de mergulho recreativo – Requisitos mínimos relativos à segurança para o treinamento de mergulhadores autônomos – Parte 3: Nível 3 – Condutor de mergulho – Publicada em 28/Jan/2008
- ABNT NBR ISO 24802-1 – Serviços de mergulho recreativo – Requisitos mínimos relativos à segurança para o treinamento de instrutores de mergulho autônomo – Parte 1: Nível 1 – Publicada em 28/Jan/2008
- ABNT NBR ISO 24802-2 – Serviços de mergulho recreativo – Requisitos mínimos relativos à segurança para o treinamento de instrutores de mergulho autônomo – Parte 2: Nível 2 – Publicada em 28/Jan/2008
- ABNT NBR ISO 24803 – Serviço de mergulho recreativo – Requisitos para prestadores de serviços de mergulho autônomo recreativo – Publicada em 28/Jan/2008





## SEGURANÇA NO TURISMO DE AVENTURA

A partir do início dos anos 90, houve expansão significativa na oferta de atividades de Turismo de Aventura no Brasil e, conseqüentemente, crescimento da preocupação do setor com os aspectos relacionados à segurança. Nesse cenário, o Ministério do Turismo liderou uma iniciativa para organizar e estruturar melhor o segmento e torná-lo prioritário quando o assunto fosse qualificação e políticas públicas para o desenvolvimento do turismo brasileiro.

O Turismo de Aventura é complexo e envolve diversas atividades, com níveis de risco e incidência de diversos perigos, que, por consequência, podem causar acidentes das mais diversas gravidades. O número de acidentes vinha crescendo juntamente com o crescimento da atividade e não foi difícil chegar à conclusão de que era necessário buscar formas de aumentar a segurança dos produtos oferecidos e baixar os índices dessas ocorrências.

A segurança no Turismo de Aventura envolve pessoas, equipamentos e procedimentos. Quando falamos de pessoas, referimo-nos aos clientes ou usuários, aos prestadores de serviços – guias ou condutores, auxiliares, operadores etc – e ao pessoal das organizações públicas envolvidas, tais como os parques nacionais, ou ainda ao pessoal das organizações que fazem resgates, por exemplo.

Há muitas atividades de Turismo de Aventura, contudo os aspectos ligados à segurança são dependentes da interação de quatro fatores:

- pessoas
- equipamentos / estruturas
- procedimentos
- fatores fortuitos, como intempéries e outros

Assim, compreende-se que para controlar os riscos e prevenir os acidentes devem ser abordados os quatro fatores. Nesse contexto, devemos também reconhecer que o grau de influência de cada um dos referidos fatores varia de atividade para atividade.

Por outro lado, nós temos interferência e controle sobre os três primeiros: pessoas, equipamentos e procedimentos. E é sobre esses tópicos que devemos concentrar nossa atenção e esforços com o objetivo de controlar os riscos e evitar acidentes. Em relação aos fatores fortuitos, devemos estar atentos e tomar medidas para minimizar ou eliminar os seus efeitos, mas claramente não podemos controlá-los.

A normalização e os procedimentos de avaliação da conformidade<sup>1</sup> (em particular a certificação) são instrumentos que têm se mostrado úteis e extremamente eficientes para lidar com a questão da segurança numa grande variedade de atividades humanas. É adequado que se recorra a eles para tratar da segurança no Turismo de Aventura. Para esse propósito, foi desenvolvida uma série de normas técnicas brasileiras com foco na segurança do Turismo de Aventura. Dentre essas normas, contam-se várias relacionadas às competências de condutores de diversas modalidades de Turismo de Aventura, a produtos turísticos específicos (como caminhadas, espeleoturismo de Aventura, cicloturismo, produtos de técnicas verticais, dentre outros), à classificação de percursos, as terminologias, as informações mínimas a serem fornecidas aos clientes e aos potenciais clientes e a um sistema de gestão da segurança.

A norma de Sistema de Gestão da Segurança é fundamental, pois pode ser uma referência para todo prestador de serviços com personalidade jurídica. Além de operadoras, os atrativos turísticos organizados e aqueles que recebem os turistas nos destinos devem também estar envolvidos no esforço pelo aumento da segurança e pela certificação.

O desenvolvimento das ferramentas de normalização e certificação no Turismo de Aventura significa um salto tecnológico para o segmento.

A consolidação de padrões de referência, estabelecidos em normas construídas de forma participativa, cria a oportunidade de uma mudança de cenário na questão da segurança e da qualidade no Turismo de Aventura.

O modo participativo do desenvolvimento de normas técnicas ajuda a estabelecer uma cultura de qualidade e segurança entre os empresários e profissionais do setor e consagra os requisitos mínimos para toda a indústria do Turismo de Aventura, definindo um patamar de profissionalismo no segmento que cria a oportunidade de desenvolvimento estratégico e competitivo.

A ABETA espera que, com o aumento do nível de qualidade, segurança e profissionalização do segmento, tendo como referência as normas e com os incentivos de governo, impulsionados pelo crescente aumento de demanda e da competitividade, o Brasil esteja definitivamente entre os principais destinos de Turismo de Aventura do mundo.

A principal iniciativa nesse sentido é o Programa Aventura Segura, executado pela ABETA em parceria com o Ministério do Turismo e o SEBRAE Nacional, que, sensíveis à necessidade de desenvolvimento do segmento, disponibilizaram recursos para a realização de diversas ações de fortalecimento institucional, qualificação de profissionais, qualificação de empresas, certificação, promoção e comercialização.

<sup>1</sup> Procedimentos de avaliação da conformidade são aqueles destinados a verificar que algum requisito especificado foi atendido, isto é, o que se definiu numa norma, regulamento, protocolo, contrato ou outro documento de referência, foi cumprido. Os procedimentos de avaliação da conformidade incluem inspeções, testes, exames, auditorias, certificações etc..

No Programa Aventura Segura foi inserido um processo denominado “Assistência Técnica”, para orientar as empresas de Turismo de Aventura na implementação da ABNT NBR 15331 – Turismo de Aventura - Sistema de Gestão da Segurança - Requisitos. Por meio de uma metodologia inédita e inovadora, isso ajudou mais de 180 empresas a adotarem a norma entre agosto de 2007 e fevereiro de 2009, preparando-se assim para a certificação. Grande parte desse manual foi possível graças à experiência e aprendizados acumulados durante esse período.

A garantia de que empresas seguem normas ou são certificadas pelo Sistema Brasileiro de Avaliação da Conformidade<sup>2</sup>, reconhecido internacionalmente, será um importante diferencial competitivo para alcançar e atrair o volumoso mercado internacional de turistas e viajantes que buscam viagens de aventura.

Por fim, convém citar que o estabelecimento de normas e processos de avaliação da conformidade são componentes essenciais e decisivos para se garantir um Turismo de Aventura seguro. Contudo, tal segurança não resultará exclusivamente da aplicação dessas ferramentas, mas, sim, de uma abordagem nacional e coletiva que inclua o envolvimento dos diversos atores e a intervenção de outros instrumentos, como os seguros, o fomento e o apoio à capacitação de pessoas, de empresas, de outras organizações e mesmo dos atrativos, constituindo-se, assim, num verdadeiro sistema de segurança do Turismo de Aventura.

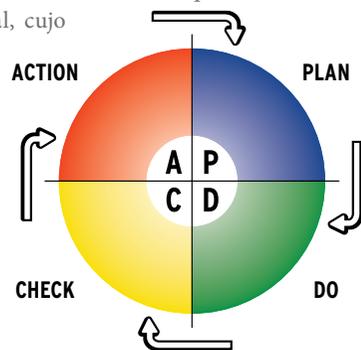
## Orientações Gerais

O objetivo deste manual é fornecer informações e esclarecimentos sobre a Norma ABNT NBR 15331 – Turismo de Aventura – Sistema de Gestão da Segurança – Requisitos. A leitura do documento, entretanto, não substitui a leitura da Norma, que é a referência básica para implementação do Sistema de Gestão da Segurança na sua empresa.

O Manual apresenta informações e exemplos para facilitar a compreensão dos requisitos da Norma, assim como a relação existente entre eles.

Para compreendermos a estrutura deste Manual, devemos saber que a Norma foi estabelecida com base em um modelo conceitual, cujo eixo central é atingir os objetivos planejados e a melhoria contínua do desempenho de uma organização. Esse modelo é conhecido como o ciclo PDCA (do inglês Plan, Do, Check, Act), que em português podemos traduzir como Planejar, Fazer, Verificar e Agir corretivamente.

A partir de Política de Segurança (Requisito 4), o texto da Norma apresenta os requisitos seguindo o ciclo do PDCA aplicado à segurança do Turismo de Aventura.



De fato, a Norma consiste de uma introdução, na qual são discutidas algumas ideias relacionadas com a segurança no Turismo de Aventura e também os conceitos relacionados aos sistemas de gestão, inclusive o do PDCA. Depois, o capítulo 2 trata do objetivo e do campo de aplicação da Norma, isto é, a que se destina e em que situações se aplicam os requisitos da mesma. O Requisito 2 (Definições) apresenta o significado de alguns termos importantes para a compreensão da Norma. Vários desses termos são apresentados no **Anexo 1** deste Manual.

Em Requisitos Gerais - Escopo do SGS (Requisito 3), essencialmente, o que se estabelece que a empresa deve definir claramente a que se aplica o sistema de gestão da segurança. Isso é chamado de Escopo do sistema. Logo a frente, estudaremos os requisitos de cada aspecto da Norma.

Em Política de segurança (Requisito 4) e Planejamento (Requisito 5) são ligados ao “Planejar”; O Requisito 6, Implementação e Operação, está ligado a implementação, ou seja, “O Fazer”. O requisito 7, Verificação e Ação Corretiva e Ação Corretiva, está ligado ao “Checar”; e por fim, o requisito 8, Análise Crítica pela Direção, corresponde ao “Agir corretivamente”.

O Manual está organizado de maneira a tornar mais fácil a compreensão da Norma. Assim, inicia-se por uma apresentação dos principais conceitos da Norma, como sistemas de gestão, gestão de riscos e do próprio sistema de gestão da segurança (capítulo 1).

No capítulo 2, apresenta-se uma explicação dos requisitos da Norma, com dicas e alguns exemplos. Esse capítulo está basicamente organizado conforme a sequência em que tais requisitos aparecem. Como única exceção a tal sequência, por razões didáticas, os requisitos relacionados a documentos e registros são apresentados no final do capítulo.

É importante destacar ainda que a Norma estabelece o que é necessário para que uma determinada empresa tenha um sistema de gestão da segurança. Estabelece os requisitos, que são as condições com as quais o sistema implantado deve estar de acordo (ou em conformidade). O capítulo 1, que se segue, apresentará uma descrição dos conceitos de Sistema de Gestão da Segurança e do PDCA. Por essa razão, não se deve considerar este Manual como a interpretação oficial da Norma ou os exemplos e dicas como as regras ou referências para o atendimento a esta.

O Manual de Boas Práticas para o Sistema de Gestão da Segurança teve como fonte de dados as diversas empresas que implementam ou implementaram o Sistema com apoio técnico da ABETA em parceria com o Ministério do Turismo e o SEBRAE Nacional. Os diversos exemplos e situações apresentados têm como base a realidade vivida por tais empresas.



<sup>2</sup> O Sistema Brasileiro de Avaliação da Conformidade – SBAC – é o sistema instituído no país para as atividades de avaliação da conformidade (ver nota anterior). Esse sistema é formalmente reconhecido pelo Estado brasileiro e conta com o Inmetro como o seu organismo central. Ver [www.inmetro.gov.br](http://www.inmetro.gov.br)



## SISTEMA DE GESTÃO DE SEGURANÇA

### Um Pouco de História

As atividades de aventura – expedições, turismo, esportes, educação ao ar livre, etc – sempre incluíram necessariamente medidas e ações relacionadas com a segurança dos seus praticantes e demais envolvidos. Essas medidas e ações seguiam abordagens variadas para a segurança, mas com o denominador comum de serem essencialmente preventivas. Eram, nos seus primórdios, baseadas na experiência com situações similares. Naturalmente, tinham um grande enfoque na experiência do pessoal envolvido, em especial nas lideranças das iniciativas. Os equipamentos e materiais utilizados desempenhavam um papel igualmente importante.

Mais recentemente surgiram diversas iniciativas para a sistematização das medidas e ações para a segurança, em especial, com a crescente inclusão dos conceitos de gestão de riscos. Passou a ser exigido em alguns países para a realização de algumas dessas atividades, por exemplo, a existência de um Plano de Gestão de Riscos.

Muitas dessas evoluções e aprimoramentos em relação à segurança reforçaram a abordagem preventiva e a necessidade de se planejar adequadamente a segurança. Naturalmente, mantinha-se a atenção à experiência e qualificação dos envolvidos e aos equipamentos, mas agora acrescentada de um componente de planejamento e com foco na organização da atividade. Várias dessas medidas foram, inclusive, adotadas na legislação de diversos países, seja para a prática de atividades de aventura, seja para o licenciamento de atividades de educação ao ar livre.

Houve também uma consolidação dessas evoluções em normas técnicas, seja em normas técnicas nacionais, seja em normas ou protocolos das organizações envolvidas com as atividades (como as organizações esportivas, as organizações que se dedicavam às atividades de educação ao ar livre etc). As primeiras normas, evidentemente, versavam sobre equipamentos e sobre alguns aspectos das competências dos condutores ou guias, em especial a sua formação.

No mundo da indústria, no último quarto do século XX, desenvolveu-se a ideia dos sistemas de gestão, inicialmente aplicados para se assegurar a qualidade dos produtos. Explicando a ideia, o que se fez foi mudar de uma abordagem de “controle da qualidade”, em que se ia controlando a produção – em especial, a produção final antes de fazer a entrega aos clientes –, para uma abordagem preventiva, com o objetivo de se produzir com qualidade, assegurando-se o resultado. Isso significava empenhar toda a organização na busca pela qualidade, de tal maneira que esse quesito não fosse um resultado ocasional da produção, mas, sim, um objetivo planejado e assegurado. Isso foi particularmente importante em setores industriais que não podiam estar sujeitos a erros, como as indústrias militares, aeronáutica e aeroespacial, a indústria nuclear e alguns outros segmentos produtivos.

Logo se percebeu que essa abordagem preventiva e planejada era aplicável a qualquer indústria, ou melhor, a qualquer atividade de uma organização. Percebeu-se, também, que a abordagem de sistemas de gestão não se aplicava somente à qualidade, mas sim a uma grande variedade de temas de preocupação de uma empresa ou organização. Assim, os sistemas de gestão passaram a ser utilizados para assuntos como o Meio Ambiente, a Saúde e a Segurança no trabalho, a Segurança da informação, a Segurança dos alimentos, enfim, um conjunto muito abrangente de temas.

Esses sistemas de gestão foram consolidados em normas técnicas, muitas delas de abrangência internacional, convertendo-se em ferramentas tecnológicas de comunicação e desenvolvimento setorial. Outro aspecto interessante é que a certificação de organizações com tais sistemas de gestão implementados possibilita que seus clientes, fornecedores, acionistas e outros interessados saibam que elas apresentam desempenho satisfatório e que atendem integralmente às normas estabelecidas.

Mais recentemente, desenvolveram-se normas técnicas genéricas para a gestão de riscos, sendo que a Austrália foi uma das pioneiras.

Considerando todo esse desenvolvimento e com o objetivo de tratar, com o mesmo cuidado, o fenômeno da segurança no Turismo de Aventura, é que se desenvolveu a iniciativa brasileira de normalização para o segmento. Essa iniciativa, que contou com o apoio do Ministério do Turismo e do SEBRAE, resultou no desenvolvimento de várias normas técnicas no âmbito da ABNT, que é o fórum nacional de normalização.

Dentre essas normas<sup>3</sup>, conta-se um conjunto de itens genéricos, aplicáveis a qualquer atividade de Turismo de Aventura, além de normas para modalidades ou atividades específicas.

<sup>3</sup> As normas brasileiras para o setor do turismo estão disponíveis para consulta e download na Internet na página [www.abntnet.com.br/mtur](http://www.abntnet.com.br/mtur) e são resultado de uma parceria entre a ABNT e o MTUR.

### As normas de caráter geral são:

- ABNT NBR 15286 – norma de informações mínimas a serem fornecidas ao mercado (aos clientes ou aos potenciais clientes, antes de se ter realizado a venda do produto turístico).
- ABNT NBR 15285 – norma que estabelece as competências mínimas dos condutores de Turismo de Aventura (as competências necessárias a qualquer condutor, independentemente da modalidade em que é especializado. Um condutor com esta competência é apto a conduzir grupos de turistas em atividades simples de um dia de duração, como caminhadas. Os condutores especializados devem atender às normas específicas, além de obrigatoriamente terem que atender a esta norma).
- ABNT NBR 15331 – norma que estabelece os requisitos de um sistema de gestão da segurança do Turismo de Aventura, que é o objeto deste nosso Manual.

Além dessas três normas, foi ainda publicada outra que estabelece as competências necessárias para os auditores que atuarão nesses sistemas de gestão e está ainda prevista uma norma de diretrizes para a implementação e desenvolvimento do sistema de gestão da segurança.

Antes de passarmos à explicação do que é um Sistema de Gestão da Segurança, cabe dizer que as normas são desenvolvidas por Comissões de Estudo da ABNT, constituídas por especialistas de determinado setor. A participação na Comissão de Estudos é aberta a qualquer interessado e quanto maior a participação, melhor será a norma resultante. Isso não foi diferente na normalização do Turismo de Aventura. Com o apoio do Ministério do Turismo, os trabalhos de normalização envolveram centenas de profissionais do Turismo de Aventura, por todo o país. A fase final do processo é a realização de uma consulta nacional pela Internet, em que todos os interessados podem se manifestar<sup>4</sup>, o que torna o processo ainda mais participativo e aberto.

## O que é o Sistema de Gestão da Segurança?

Para entender um “Sistema de Gestão da Segurança” é preciso entender antes o que são “sistemas”, “gestão” e “segurança”, de forma isolada.

### O que são “SISTEMAS”?

Um sistema é um conjunto de elementos organizados e inter-relacionados que possuem uma função conjunta específica. Cada elemento está geralmente relacionado a outro e terá sempre sua importância para o funcionamento do sistema de forma geral. Um bom exemplo é o corpo humano, que possui “subsistemas” como o circulatório, o digestório ou o nervoso. Se um elemento (órgão) desse sistema para de funcionar, o corpo entra em colapso, podendo até vir a morrer. Outro exemplo seria um automóvel, que possui um grande número de elementos (peças) que precisam sempre estar funcionando para que o carro ande. Muitas vezes uma peça muito simples pode parar o funcionamento do carro. Claro que existem inúmeros tipos de sistemas e um desses tipos é o “Sistema de gestão”.



### O que é “GESTÃO”?

Gestão é o ato de administrar recursos e atividades com o objetivo de se alcançar um resultado pretendido.

A gestão, muitas vezes, é feita por processos. Processos são um conjunto de ações e atividades que transformam um conjunto de recursos num resultado.

Pode parecer óbvio, mas é importante destacar a importância da gestão para qualquer organização. A gestão deve ser sistematizada, o que justifica a existência dos sistemas de gestão. Muitas empresas já adotam sistemas de gestão informais, como sistemas de gestão financeira ou de recursos humanos.

Juntando os dois conceitos, de **sistema** e de **gestão**, podemos definir que um **sistema de gestão** é um “sistema para estabelecer política e objetivos, e para atingir estes objetivos”. Esse sistema envolve pessoas, recursos, a estrutura organizacional, atividades de planejamento, responsabilidades, práticas, procedimentos e processos para desenvolver, implementar, atingir, analisar criticamente e manter uma política específica de uma organização.

### O que é “SEGURANÇA”?

Segurança é a ausência de riscos inaceitáveis. Não é, entretanto, a ausência de todos os riscos, mas, sim, daqueles que se consideram inaceitáveis na sua operação.

Alguns riscos são inerentes à atividade e é praticamente impossível suprimi-los. As atividades de aventura em geral oferecem riscos, isso todos nós sabemos, mas é preciso entender que muitos podem e devem ser CONTROLADOS. De fato, a ideia de risco está associada a uma ideia de probabilidade e também a uma expectativa da gravidade das consequências razoavelmente esperadas. Assim, o controle ou tratamento dos riscos consiste na adoção de medidas que geralmente diminuam as probabilidades de que ocorram, as consequências deles ou que até possam eliminá-los.

Segurança está intimamente ligada ao conhecimento dos riscos existentes. Por outro lado, como a aceitação ou não de determinados riscos é uma opção de cada empresa, compartilhada com seus clientes, a segurança é sempre relativa. Essa característica é mais bem compreendida quando comparamos dois produtos de Turismo de Aventura distintos: um arvorismo para crianças em um shopping center e uma expedição ao cume de uma alta montanha, por exemplo. Apesar de podermos classificar os dois como

<sup>4</sup> Mais informações sobre o processo de normalização e as atividades do ABNT/CB 54 - Turismo podem ser obtidas em [www.abnt.org.br](http://www.abnt.org.br) e [www.abnt.org.br/cb54](http://www.abnt.org.br/cb54).

“produtos de Turismo de Aventura”, os níveis de risco e de aceitabilidade de ambos são completamente diferentes.

Percebe-se então que, para o conceito de segurança, são importantes os conceitos de **risco** e de **gestão de riscos**.

**Gestão de riscos** é a atividade de avaliar contínua e sistematicamente os riscos envolvidos numa atividade e tratá-los de maneira que se mantenham dentro de níveis aceitáveis. Naturalmente, a aceitação dos riscos, em primeiro lugar, é uma decisão da empresa, que decide quais deles pretende aceitar no produto que oferece ao cliente, e, em segundo lugar, é uma decisão do cliente, que decide expor-se ou não a esses riscos.



E o que é então um sistema de gestão da segurança em Turismo de Aventura?

**Sistema de Gestão da Segurança** é um sistema destinado a assegurar que a política de uma empresa em relação à segurança, traduzida em objetivos e metas, seja atingida, de maneira sistemática e consistente, por meio de um conjunto de elementos inter-relacionados. Isto quer dizer que a organização:

- estabelece o que pretende em relação à segurança e o que quer alcançar
- planeja todas as suas atividades que têm impacto na segurança de maneira a conseguir o que pretende
- executa o que foi estabelecido em seu planejamento se assegurando de que os resultados pretendidos serão atingidos e de que os recursos necessários estarão disponíveis
- monitora suas atividades para se assegurar de que os objetivos estabelecidos estão sendo alcançados
- corrige eventuais desvios percebidos a tempo, introduzindo ajustes ou correções que se façam necessários

Isso resulta num ciclo em que se planeja, se faz, se acompanha, se corrige e se faz novamente.

Com isso, podemos afirmar que a segurança numa empresa de Turismo de Aventura não acontece por acaso!

## Importância do Sistema de Gestão da Segurança (SGS)

A implementação de um Sistema de Gestão da Segurança sistematiza os processos que tornam as atividades de Turismo de Aventura seguras, incorporando a segurança na cultura e nos objetivos organizacionais das empresas. A segurança passa a ser realmente a “alma do negócio”, e não um discurso ou um resultado nem sempre consistente e permanente nas empresas. O SGS gera confiança, não só dos clientes para com a empresa, mas entre a empresa e seus colaboradores, parceiros e fornecedores, pois todos passam a ter certeza de que a operação é controlada e que se saberá como agir no caso de uma situação indesejada.

O Sistema de Gestão da Segurança tem na prevenção um de seus principais objetivos, ao apontar de maneira clara e explícita as situações que envolvem maior risco e as necessidades de melhoria, antecipando, sempre que possível, a ocorrência de eventos indesejados. Ao adotar uma filosofia preventiva, a empresa se prepara para situações muitas vezes não vividas ou até não imaginadas, conseguindo reduzir a níveis mínimos as probabilidades de ocorrência de incidentes e acidentes. Do mesmo modo, ao antecipar situações de perigo, a empresa se prepara para reagir a elas, reduzindo as consequências geradas e, em alguns casos, conseguindo fazer a diferença entre a manutenção da vida e um resultado catastrófico.

Dentro de um conceito de sistema de gestão, podemos destacar uma sequência lógica e eficaz que consiste em:



Essa sequência de ações acaba por gerar um mínimo de documentação que será tanto maior quanto mais sofisticada for a organização e complexos forem os seus processos.

A característica documental do Sistema de Gestão da Segurança garante maior eficiência no planejamento das ações e na disseminação dos procedimentos

de segurança. Documentar não é burocratizar! Burocratizar seria criar documentos inúteis e processos morosos e ineficientes. Se isso acontecer, o sistema está falho.

Outra grande importância da documentação é resguardar a memória da empresa. A saída de um colaborador não pode comprometer a eficiência dos processos que

garantem a segurança. Documentar é, ao mesmo tempo, formalizar, padronizar, comunicar e memorizar o que for relevante para a segurança das atividades de Turismo de Aventura.

É comum ouvir de empresários que o fato de possuírem uma estrutura enxuta de colaboradores dificulta o processo de implementação do Sistema de Gestão da Segurança. É comum ouvir também que, pelo fato de empresas maiores possuírem um número grande de colaboradores e procedimentos internos, a implementação torna-se um processo nada fácil.

Os dois pontos de vista podem ter sua cota de verdade, entretanto, a maior dificuldade na implementação do Sistema de Gestão da Segurança está relacionado ao foco. A ausência de foco atrapalha não só o SGS, mas a gestão financeira e administrativa, o dia-a-dia da operação, o planejamento futuro, enfim, faz com que a empresa não consiga alcançar de forma sustentável os objetivos a que se propõe. Assim, o que pode ser identificado com facilidade é que simplesmente os empresários não conseguem priorizar a construção e implementação do SGS. É importante perceber que o Sistema de Gestão da Segurança ajudará a empresa a se organizar e planejar de maneira equilibrada seu dia-a-dia e as ações futuras.

Também foi observado que empresários empenhados na construção de um sistema relataram a falta de tempo como uma das principais dificuldades para implementação das medidas. Tais empresários, entretanto, geralmente, no momento do planejamento, isolam-se para produzir um plano muitas vezes pouco exequível, ou seja, gastam grande parte do tempo nesta que é uma das fases mais importantes da implementação do SGS, sem obter os resultados esperados.

Em contrapartida, naqueles casos em que o sistema foi iniciado com a participação da maioria dos colaboradores, havendo contribuição de todos para a construção dos planos, os resultados são mais claros e objetivos. Mais pessoas pensando, planejando e se comprometendo com a execução ajuda a manter o foco e a vontade de colher os frutos de todo o esforço.

## O Ciclo PDCA

Assim como outros Sistemas de Gestão, o SGS funciona na perspectiva do Ciclo PDCA, ou seja, Planejar, Implementar, Verificar e Agir (em inglês Plan – Do – Check – Act).

### “PLAN” - PLANEJAR

O planejamento é a alma do SGS. Começa com a definição da sua abrangência, isto é,

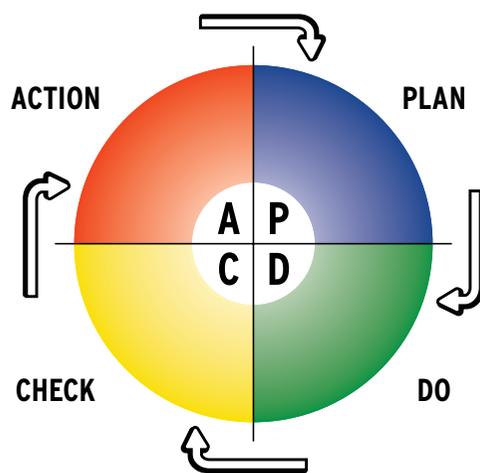


Fig 6: O ciclo PDCA

decidir e deixar claro quais são os limites do sistema: por exemplo, a que produtos turísticos ele se destina. É o primeiro passo para construção de um SGS. No processo de planejamento será construída ou explicitada a Política de Segurança da empresa, que demonstra toda a filosofia de comprometimento com a segurança, sustentabilidade e melhoria contínua de seus processos.

O planejamento é a fase de antecipar as necessidades e as medidas necessárias para que as atividades se desenrolem de maneira segura. Na fase de planejamento se identifica o que afeta cada atividade dos produtos turísticos e os procedimentos estabelecidos para uma operação segura. Também se identificam mudanças, melhorias ou mesmo a manutenção de processos que a experiência demonstrou funcionarem com sucesso.

A Política de Segurança da empresa será posta em prática por meio do estabelecimento de objetivos e metas. Para se assegurar que esses objetivos e metas serão mesmo alcançados, se fazem os programas de gestão. E o que são os programas de gestão? Simples, são o conjunto de ações necessárias para se atingir as metas. Sem planejamento, qualquer meta é um chute. A ideia central do Sistema de Gestão da Segurança (como de resto dos demais sistemas de gestão) é que os objetivos e metas sejam estabelecidos pela empresa e, assim, possam ser tomadas todas as medidas necessárias para se ter certeza de que serão atingidos – não por acaso nem por sorte, mas como resultado de um trabalho bem feito, sistemático e organizado. Assim, nos programas de gestão, cada ação tem um responsável, obedece a prazos, conta com recursos específicos e acompanhamento.

Para planejar, é preciso ainda conhecer os outros fatores que afetam as atividades do Turismo de Aventura. Lembre-se: só se pode agir sobre o que se conhece. Assim, dentre esses fatores há um conjunto importante, formado por requisitos legais e outros requisitos que afetarão diretamente o cotidiano das operações.

O respeito à legislação é uma obrigação da empresa, com ou sem SGS. Assim, conhecer a legislação relacionada à segurança do Turismo de Aventura é importante para que a empresa se mantenha em condições de operar de maneira segura e confiável. Além da legislação aplicável, podem existir outros fatores que afetem as atividades abrangidas pelo SGS, como requisitos e obrigações estabelecidas pelos donos dos atrativos onde elas se desenrolam. Quais são essas obrigações? É importante conhecê-las a tempo de se tomarem as medidas necessárias para cumpri-las. Outros requisitos são também os que estabelecem as normas técnicas para as diversas atividades. Enfim, faz parte do planejamento identificar os requisitos que afetam a nossa atividade de maneira a nos planejarmos para atendê-los.

### E quais são os riscos envolvidos na operação?

É esse um dos focos centrais da Gestão da Segurança: conhecer ao máximo o que pode acontecer para se precaver e se prevenir. Assim, uma das etapas fundamentais da fase de planejamento é a gestão de riscos. A gestão de riscos inclui compreender a fundo as características da operação, identificando e avaliando as situações de risco a fim de diferenciar os riscos menores dos maiores e encontrar formas de tratamento desses eventos indesejados. A empresa define também o nível de riscos que aceita para a operação. Mais à frente, vamos discutir em detalhes esse assunto.

A fase de planejamento também é o momento de sensibilizar e motivar os colaboradores, para que compreendam a importância de iniciar a Gestão da Segurança nas atividades e se sintam estimulados a contribuir com o próprio processo de planejamento.

Toda mudança encontra resistências e com o SGS não será diferente. A introdução do Sistema deve, sempre que possível e pertinente, ocorrer de forma participativa, respeitando-se os níveis de envolvimento de cada função/colaborador com a operacionalização das atividades e a segurança como um todo.

De modo geral, podemos afirmar que os processos de planejamento e gestão que se pretende implementar de maneira verticalizada, ou seja, por imposição, frequentemente não obtêm os resultados desejados. Mesmo na tentativa de colocá-los em prática, acabam sofrendo maior resistência do que aqueles estabelecidos participativamente. Isso influenciará diretamente a eficácia do planejamento e a sua implementação. Por outro lado, também é mostrado pela experiência que a implementação de um SGS sem o explícito e visível comprometimento da direção da empresa enfrenta algumas dificuldades, como a consequente falta de envolvimento dos trabalhadores e colaboradores.

**⚠ Sem o envolvimento e comprometimento da direção, um sistema de gestão ficará bastante ameaçado!**

## “DO” - IMPLEMENTAR

Após o planejamento é importante implementar o que foi definido.

Já dissemos que as pessoas são pontos fundamentais da segurança no Turismo de Aventura. Para a implementação do sistema, isso também é verdade. Assim, para se ter uma operação segura, e, portanto, um sistema de gestão que assegure essa realidade, é necessário contar com profissionais competentes, cientes de suas funções, responsabilidades e autoridades dentro do processo, conscientes de sua importância para o sucesso do SGS e das consequências do não atendimento aos procedimentos de segurança e controles operacionais definidos pela organização.

Para uma implementação eficiente do Sistema de Gestão da Segurança, portanto, é necessário que sejam estabelecidas quais as competências necessárias para a operação segura e também que as diversas funções envolvidas sejam desempenhadas por profissionais competentes.

Essa competência pode ser adquirida por meio da educação (escolaridade), da experiência anterior obtida em outras operações, da qualificação externa à organização e dos treinamentos internos, que são necessários e indispensáveis à garantia da qualidade e da segurança.

Uma implementação eficiente exige ainda procedimentos para comunicação interna e externa, fazendo com que tanto colaboradores quanto clientes tenham todas as informações sobre a segurança, desenvolvam sua percepção sobre a implementação do Sistema e possam fazer consultas frequentes a esse conjunto de dados.

Um bom processo de implementação prevê ainda os eventuais contratempos ou infortúnios que podem transcorrer em uma operação de Turismo de Aventura. Também

deve prever medidas de suporte e de ação em eventuais emergências, como planos e procedimentos, existência de pessoal capacitado, de serviços e de recursos disponíveis para o pronto atendimento, mesmo em áreas remotas ou de difícil acesso.



## “CHECK” - VERIFICAR

Como em qualquer processo de Gestão, a Implementação requer Verificação, ou seja, a avaliação pontual e generalizada do Sistema, identificando sua eficácia, eficiência, as dificuldades e as oportunidades de melhoria. O monitoramento periódico do desempenho do SGS contribui para realinhamentos, destaca pontos frágeis, evidencia elementos talvez ainda não percebidos, como no registro de acidentes, incidentes e não-conformidades, além de fornecer à direção da organização subsídios para uma análise crítica do Sistema.

## “ACT” - AGIR

Todo processo, por mais eficiente que seja, poderá sempre ser melhorado. Após a Verificação do Sistema surge então a oportunidade de melhoria, a oportunidade de partir para a Ação revendo o planejamento, propondo mudanças ou a continuidade de procedimentos e controles que vêm dando certo. Essa etapa alimenta o processo de gestão, que de forma cíclica dá início a uma nova etapa de planejamento, implementação, verificação e melhoria do Sistema de Gestão da Segurança da empresa.

O sucesso do Sistema de Gestão da Segurança depende do comprometimento de todos os níveis e funções na empresa, em especial da direção. Esse modelo de sistema permite que uma organização estabeleça e avalie a eficácia dos procedimentos, desenvolva uma política e objetivos de segurança, atinja a conformidade em relação a eles e demonstre os a terceiros.

Na medida em que a empresa adota a Gestão da Segurança como política e cultura de seu negócio, passa a sistematizar e controlar as suas atividades. Assim, incorpora práticas de gestão de riscos para promover atividades de Turismo de Aventura de forma segura e responsável.



## Requisitos

Como visto anteriormente, os requisitos são as condições necessárias exigidas pela Norma para que uma empresa construa um Sistema de Gestão da Segurança.

Os requisitos estabelecem o que se deve fazer, mas não expressam como será feito. Isso depende de cada sistema, de cada realidade empresarial. Assim, a Norma é flexível o suficiente para que cada empresa construa seu próprio sistema. Algumas exigências, porém, devem ser levadas em consideração.

Basicamente, podemos destacar três delas: quanto aos requisitos que exigem documentação, quanto aos requisitos que exigem procedimentos (documentados ou não) e quanto aos requisitos que exigem registros.

As exigências serão sempre precedidas da palavra “DEVE” ou “DEVEM”. Se a Norma deixa claro que algo “DEVE” ser feito, não há margem para questionamentos. Uma maneira interessante de estudar uma norma é assinalando os seus “deves”, facilitando a compreensão de todas as suas exigências.

É fundamental separar a implementação de um requisito dos documentos e registros exigidos pelo requisito. **Apenas documentos não evidenciam a implementação de um requisito!** O entendimento de determinado requisito, a disseminação dos procedimentos, a conscientização dos colaboradores e o comprometimento da direção são alguns exemplos de processos da implementação do SGS que independem de documentos.

Definitivamente, um Sistema de Gestão da Segurança não pode existir apenas “no papel”!



**CONCEITOS E INTERPRETAÇÃO  
DA NORMA DE SISTEMA DE  
GESTÃO DA SEGURANÇA  
- ABNT NBR 15331**



Aqui, os requisitos serão apresentados numa sequência didática, que em alguns casos difere da sequência estabelecida na Norma. Serão referenciados, entretanto, com a mesma numeração do sumário da Norma, facilitando a correlação imediata com o requisito em questão.



No **Anexo 2**, fazemos um resumo dos deveres e necessidade de documentação e registros para cada requisito da Norma.

### 📄 OBJETIVOS E CAMPO DE APLICAÇÃO (Requisito 1)

Trata-se de um texto que visa a explicar quais os objetivos e a quem se aplica o Sistema de Gestão da Segurança. Ao ler esse texto, o empresário saberá como a Norma se aplica ao seu negócio e poderá, assim, tomar a decisão de implementá-la ou não.

### 📄 DEFINIÇÕES (Requisito 2)

Em definições, a Norma traz um glossário com o conceito e o entendimento que é dado a alguns termos usados ao longo do texto. Nesse item poderão ser tiradas dúvidas sobre o significado de alguns termos específicos sobre Sistemas de Gestão, Gestão de Riscos e Turismo de Aventura.

As definições da Norma também poderão ser consultadas no fim deste manual (**Anexo 1**)

### 📄 REQUISITOS GERAIS - ESCOPO DO SGS (Requisito 3)

Esse é o requisito com o qual a empresa efetivamente inicia o seu processo de implementação. É aqui que se define, de forma clara, a que o SGS se refere. A essa definição damos o nome de “Escopo do Sistema de Gestão da Segurança”.

Quais atividades estarão inseridas no Sistema? Quais os produtos contemplados no Sistema? Que tipos de riscos serão considerados? É importante lembrar que o SGS pode ser implementado em apenas algumas atividades ou produtos oferecidos pela empresa. Se a empresa possui, por exemplo, dez produtos, mas quer implementar o SGS inicialmente em apenas três, não há nenhum impedimento. Claro que a tendência é que os produtos não inseridos no Sistema sejam positivamente “contaminados” pela nova política de segurança da empresa e naturalmente se tornem mais seguros. De qualquer forma, a obrigação de cumprir as exigências de todos os requisitos da Norma será apenas para os produtos contemplados no Escopo e, portanto, trata-se de uma decisão importante e estratégica para a empresa.

Essas e outras perguntas são respondidas partindo-se do pressuposto de que o Sistema de Gestão da Segurança é voltado aos PRODUTOS de Turismo de Aventura comercializados, uma vez que estes possuem as especificidades necessárias à definição das características do Sistema de Gestão. Produtos possuem públicos, locais de realização, características de operação, riscos e procedimentos particulares, que serão consideradas ao se implementar o Sistema de Gestão da Segurança.

Ao definir o Escopo do SGS, a empresa deve discriminar quais produtos serão contemplados, a que atividades de Turismo de Aventura estão associados e o local onde cada atividade acontece. É comum que a empresa tenha uma atividade com vários produtos diferentes ou um produto que contemple diferentes atividades. É importante que essa informação seja descrita de forma clara, com a consciência de que o leitor do documento provavelmente não conhecerá as características de operação da empresa.

#### Exemplo 1

ATIVIDADE: Caminhada

PRODUTOS: Trilha da Cachoeira do Tombo, Trilha da Mata de Galeria e Trilha da Jandaia.

Neste exemplo temos 3 (três) produtos de uma mesma atividade.

#### Exemplo 2

PRODUTO: Dia de Aventura no Parque

ATIVIDADES: Caminhada, Tirolesa e Observação de Vida Silvestre.

Neste exemplo temos 1 (um) produto com três atividades diferentes.

Quando o assunto for certificação do Sistema de Gestão da Segurança, estamos nos referindo à certificação dos produtos inseridos no Escopo. Os produtos constantes do escopo serão auditados pelo organismo certificador. Uma empresa de Turismo de Aventura não será certificada na totalidade de seus produtos, mas, sim, nos produtos claramente inseridos em seu escopo.

Uma vez definido o(s) produto(s), a(s) atividade(s) e o(s) local(is) onde é(são) realizada(s) a(s) operação(ções), é preciso definir no Escopo do SGS a abrangência da gestão de risco, ou seja, que tipos e classes de perigos serão contemplados na identificação, análise e avaliação de riscos. Ficará a critério da empresa definir a amplitude dos perigos contemplados, mas é indispensável ter no Escopo ao menos aqueles que impliquem risco de vida e à integridade física dos envolvidos na prática da atividade e de terceiros. O mesmo se aplica a riscos que sejam previstos em lei pertinente à realidade da empresa.

A Norma ABNT NBR 15331 determina que esse requisito esteja documentado, ou seja, em meio físico. O formato desse documento será aquele que melhor atender à necessidade da empresa. Texto, tópico, tabela são formas de expressar a mesma informação.

Assim como os outros documentos gerados pelo Sistema, o Escopo poderá sofrer alterações durante a implementação do SGS. Sendo assim, é importante que a empresa se preocupe desde o início em incluir datas e versões nos documentos, facilitando o controle dos mesmos e evitando que uma versão desatualizada venha a ser utilizada. Falaremos disso de novo mais adiante.

**DICA:** Não defina um escopo muito grande de início. Implemente o SGS inicialmente em 1 ou 2 produtos e ganhe experiência. Depois será muito mais fácil ampliar o seu escopo!

**POLÍTICA DE SEGURANÇA** (Requisito 4)

A política de segurança é a base do processo de planejamento. Por meio dela, a empresa de Turismo de Aventura deixa evidente o comprometimento com o bem-estar de seus clientes sempre que promove ações que possam colocar em risco a sua segurança. Muitas vezes o item “segurança nas atividades” é tido como diferencial, mas deveria ser item básico no produto de Turismo de Aventura.

Mesmo que a empresa tenha claro para si a intenção de oferecer experiências prazerosas, cercadas por procedimentos de segurança e condutores bem treinados, é necessário que fique claro para os clientes e colaboradores que existe uma Política. Ou seja, um conjunto de intenções a serem praticadas pela empresa, destacando o comprometimento com a adoção de boas práticas consagradas de segurança das modalidades de Turismo de Aventura\* e a busca da melhoria contínua.

**ATENÇÃO:** Hoje, no Brasil, as principais referências de boas práticas consagradas de segurança no Turismo de Aventura são as normas técnicas da ABNT. Procure, portanto, sempre estar em conformidade com todas as normas de Turismo de Aventura aplicáveis ao seu negócio.

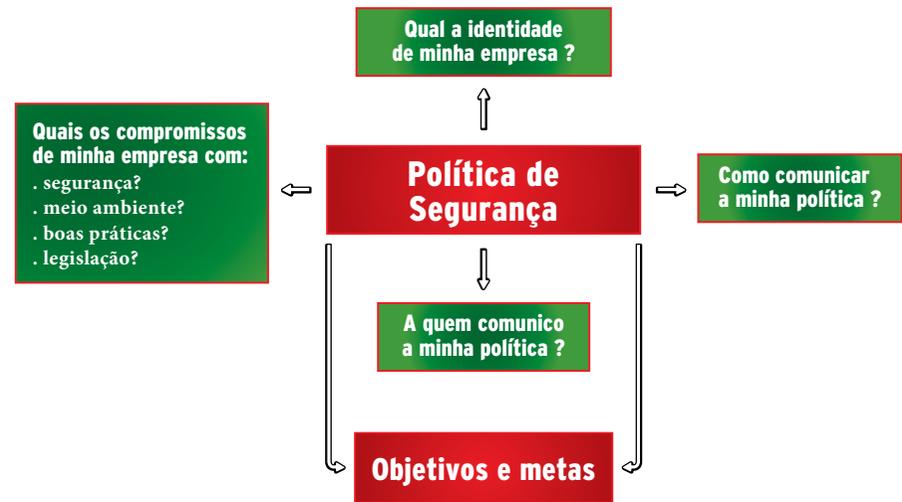


Na Política de Segurança, aspectos socioambientais também devem ser destacados, como o comprometimento com a minimização dos impactos ambientais e sociais negativos e a conduta consciente em ambientes naturais. Também precisa ficar evidenciado o comprometimento da empresa com o atendimento da legislação ambiental e de segurança aplicável.

Outras informações que a empresa entenda como pertinentes poderão igualmente ser incluídas na Política de Segurança. Cabe lembrar que todas as informações devem ser diretas e de fácil compreensão, o que torna eficaz a comunicação tanto aos colaboradores quanto aos clientes.

A Política de Segurança da empresa deve ser documentada.

Dentro do ciclo de vida do SGS, o PDCA, a Política é a base. Como toda base destinada a manter o equilíbrio de algo em um terreno irregular, é necessário que tal política tenha três apoios: o da Segurança (gestão do risco, melhoria contínua, utilização e disseminação das boas práticas), o Socioambiental (referente à minimização de impactos e à conduta consciente em ambientes naturais) e o Legal (Atendimento à legislação). A empresa pode e deve fortalecer esses apoios, comprometendo-se com o conjunto de intenções e incluindo outros requisitos que acredite serem pertinentes.



A Política de Segurança deve ter a identidade da organização e expressar aquilo que ela tem condições de implementar e manter. Um belo texto de Política que não seja apropriado às estratégias de atuação da empresa ou que não possa ser implementado coloca em risco a própria eficácia. A Política de Segurança deve ser compreendida e incorporada por todos aqueles que trabalham para ou em nome da empresa. Também deve ser comunicada aos clientes para que todos tenham conhecimento da proposta de segurança. Deve, ainda, ser disponibilizada para as partes interessadas, ou seja, pessoas ou grupo de pessoas que, de alguma forma, poderão ser afetados pelo desempenho da segurança na operação das atividades de Turismo de Aventura.

Assim como outros documentos do Sistema de Gestão da Segurança, a Política de Segurança, ao ser implementada, deve ser monitorada para que se verifique a conformidade entre o que foi colocado no papel e o que é feito na prática. Além do monitoramento contínuo e do acompanhamento das ações resultantes de objetivos e metas de segurança, a direção da empresa precisará regularmente fazer a análise crítica da Política, certificando-se de que continua pertinente ao planejamento, de que atende aos propósitos da organização e de que é incorporada por todos.

Percebe-se que, na elaboração da Política de Segurança, algumas empresas, na tentativa de elaborar belos textos, perdem-se na efetividade do conteúdo, utilizam frases diferentes para repetir a mesma ideia, se comprometem com ações a que muitas vezes nem sabem como dar início. Além disso, passam de maneira superficial ou mesmo não tocam nos itens mínimos exigidos pela Norma ABNT NBR 15331. Nos casos em que isso ocorre, a empresa possui muita dificuldade de estabelecer objetivos e metas de segurança coerentes.

Em síntese, ao elaborar a sua Política de Segurança você deve:

- Ser simples!
- Ser direto!
- Comprometer-se realmente!
- Propor a fazer o que está ao seu alcance!

#### Exemplo de uma Política de Segurança:

A Aventuras&Aventuras LTDA tem como principal compromisso prestar serviços seguros e de qualidade aos seus clientes. Trabalhamos continuamente para melhorar nosso desempenho ao oferecer produtos de Turismo de Aventura que possuem como premissas básicas:

- o atendimento à legislação ambiental e de segurança aplicáveis, pois entendemos que a legislação deve ser cumprida
- a responsabilidade social e ambiental, pois entendemos que utilizamos o meio, e portanto, devemos minimizar o impacto de nossas atividades a fim de torná-las sustentáveis e não apenas utilizar o meio como cenário
- a disseminação e comprometimento com as boas práticas e conduta consciente em ambientes naturais

Acreditamos que nossas atividades são o portão de entrada para um estilo de vida mais saudável e sustentável.

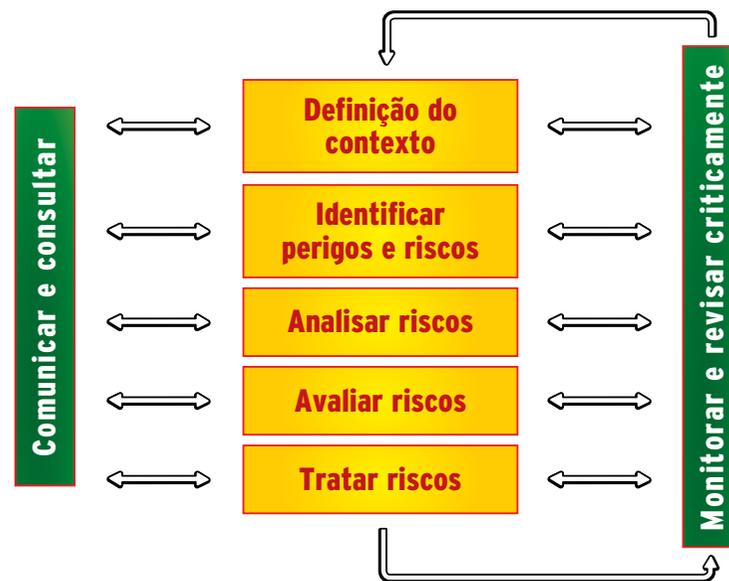


**DICA:** Use a Política de Segurança de sua empresa como estratégia de marketing. Comunique-a de forma inteligente e eficiente a seus clientes e colaboradores e se beneficie disso.

## PLANEJAMENTO (Requisito 5)

### IDENTIFICAÇÃO DE PERIGOS E AVALIAÇÃO E CONTROLE DE RISCOS (Requisito 5.1)

Esse é o primeiro dos requisitos ligados ao planejamento e que trata da Gestão do Risco. Antes de falarmos do Sistema de Gestão da Segurança em si, é importante destacar uma etapa essencial que corresponde ao gerenciamento do risco, ou seja, a identificação dos perigos associados às diferentes etapas da operação, a correlação destes perigos com a escala de danos previamente definida pela organização e a análise do risco a partir da combinação entre probabilidade de ocorrência e consequência do evento – considerando os eventuais controles operacionais utilizados e o cenário em que o perigo é gerador dos diferentes danos.



Após a análise dos riscos, considera-se o seguinte:

- aceitabilidade ou não dos riscos, a partir de níveis estabelecidos pela organização ao considerar as características do produto
- o perfil dos clientes
- a experiência de operação
- as referências e boas práticas da modalidade

Diante de riscos não aceitos, a empresa propõe tratamentos. Estes terão como objetivo reduzir os níveis de riscos não aceitos ou garantir a manutenção dos índices dos que são aceitos.

A gestão do risco é um conjunto de procedimentos e documentos que servirão como ferramentas para manter a identificação, avaliação e controle dos riscos. Observem o modelo conceitual na figura 10 e vejam a sequência do processo de Gestão de Riscos, iniciando pela definição do contexto do produto.

### DEFINIÇÃO DO CONTEXTO (Requisito 5.1.1)

Antes de iniciar a identificação dos perigos e a análise e avaliação dos riscos, é importante caracterizar a gestão dos riscos e o produto e definir critérios para análise e avaliação dos riscos. Esse documento é chamado CONTEXTO e, diferentemente do ESCOPO, que se refere a todo o Sistema, é específico para cada produto definido no Escopo do SGS. Como cada produto possui características específicas e pode ter um gerenciamento de riscos também particular, o CONTEXTO trará informações essenciais para a etapa seguinte de identificação dos perigos, também conhecido como INVENTÁRIO DE PERIGOS E RISCOS.



O Contexto deve estar **documentado** e consiste na descrição de informações que especifiquem:

- **atividade** ou atividades envolvidas na operação do produto
- **objetivos** pelos quais a organização promove o gerenciamento de riscos do produto. Por mais óbvio que possa parecer, é importante descrever para que está sendo realizada a gestão de risco, ressaltando ainda mais o comprometimento com o controle e minimização dos riscos associados aos produtos e atividades oferecidas
- as características do produto, incluindo **local** onde é realizado, **duração**, nível de **dificuldade**, detalhamento das atividades praticadas ou etapas da operação e quaisquer outras informações que ajudem a caracterizá-lo. Aqui podem ser usados recursos como mapas e informações descritivas já existentes sobre o seu produto
- a existência de **fronteiras** ou **interfaces** entre atividades ou outros sistemas que interfiram diretamente na gestão da segurança. Neste item, deve-se esclarecer se existe alguma atividade praticada, esportiva ou turística, de sua empresa ou não, que possa interferir na segurança das pessoas envolvidas no produto em questão e ainda se existe algum outro sistema de segurança que possa conflitar com o seu SGS (como em uma Unidade de Conservação, por exemplo). Isso permite que sejam previstas formas de harmonizar as exigências de cada um
- os **estudos**, caso existam, que ajudaram a embasar a definição dos critérios para análise e avaliação dos riscos. Caso sejam requeridos estudos, deve-se incluir os propósitos, objetivos e recursos exigidos para a realização dos mesmos. Vale destacar que a Norma ABNT NBR 15331 aponta que, na ausência de dados sistematizados ou de estudos anteriores, a experiência de operação deve ser considerada na definição de tais critérios

- e, finalmente, o mais importante, os **critérios** que serão utilizados na análise e avaliação dos riscos. A avaliação do risco é obtida através do produto da combinação da probabilidade de ocorrência de um determinado perigo com suas consequências. É importante, portanto, estabelecer escalas de valor para as probabilidades e também para as consequências

Vamos entender melhor o que são “critérios para a análise e avaliação dos riscos”?

### Probabilidade (P)

Toda situação de perigo está associada a uma probabilidade ou frequência que a faz mais provável ou não. Assim, ao definirmos níveis de **probabilidade**, estaremos estabelecendo valores para uma escala de ocorrência, que poderão ir desde a menor possibilidade (improvável ou quase impossível) até uma possibilidade altíssima (espera-se que ocorra na maioria das vezes).

#### Exemplos de escala de probabilidade:

- 1 – **Quase impossível:** Insignificante. Ocorre somente em circunstâncias excepcionais.
- 2 – **Improvável:** Poderá ocorrer, mas ainda é bem pouco provável.
- 3 – **Pouco provável:** Deverá ocorrer algumas poucas vezes.
- 4 – **Provável:** Provavelmente ocorrerá em grande parte das vezes.
- 5 – **Quase Certo:** Espera-se que ocorra na maioria das vezes.

Obs.: Devem ser utilizados os números e não a sua definição, ou seja, uma vez definidos os critérios para a probabilidade, basta se valer do número correspondente para estabelecer a probabilidade de um determinado evento.

Na medida em que a empresa consegue criar uma série histórica de registros de acidentes e incidentes e o próprio segmento de Turismo de Aventura passa a ter estatísticas sobre ocorrências de eventos indesejados em diferentes atividades e diferentes situações, pode-se tornar menos subjetiva a definição da escala de probabilidades. É possível, inclusive, utilizar percentuais. Ex.: Quase impossível corresponde à ocorrência em 0,05% das vezes.

### Consequências (C)

Situações de perigo podem gerar danos (**veja a definição de dano**) e, como resultado, consequências. Essas consequências podem ser pouco severas, exigindo atendimentos simples, sem remoção, perda financeira substancial, interrupção da operação ou comprometimento da imagem da empresa. Mas também podem chegar a situações catastróficas, envolvendo óbito, perdas financeiras muito substanciais, procedimentos de atendimento e remoção complexos e grande comprometimento da imagem da empresa.

Ao analisar as consequências, devem ser consideradas as situações de perigo, os danos prováveis e as situações em que ocorrem. É temerário adotar como regra a relação direta entre danos e consequências, ou seja: danos leves = consequências leves; danos graves = consequências graves. Algumas situações podem agravar danos leves e, da mesma forma,

fazer com que danos graves sejam rapidamente resolvidos, gerando consequências leves. Ex.: uma lesão leve, no interior de um cânion, em uma operação que ainda terá duração de muitas horas, poderá gerar consequências graves, assim como uma lesão grave (fratura, por exemplo), caso ocorra em um local com facilidade de acesso, próximo de locais de apoio e atendimento médico, pode ser rapidamente resolvida, gerando uma consequência moderada, sem interrupção de operação e com baixa perda financeira.

### Exemplos de escala de consequências

**1 – Insignificante:** Não requer tratamento e nem remoção. Sem lesões. Sem perda financeira significativa.

**2 – Baixa:** Requer primeiros socorros no local, mas não requer remoção. Pequena perda financeira (sem impacto na gestão financeira da empresa).

**3 – Moderada:** Requer remoção e breve tratamento hospitalar. Comprometimento da continuação da atividade. Perda financeira significativa (reparável com recursos existentes, mas com impacto na gestão financeira).

**4 – Alta:** Requer remoção complexa e demorada e/ou tratamento hospitalar prolongado (internação). Interrupção da atividade. Grande perda financeira (reparável através de recursos não disponíveis na empresa ou seguro).

**5 – Catastrófica:** Morte. Perda financeira irreparável.

### Probabilidades X Consequências

Combinadas as **Probabilidades** e **Consequências (análise de riscos)**, tem-se um resultado que revela o nível de risco das situações de perigo. Esse nível de risco, com base em parâmetros documentados no Contexto, ajuda a empresa a identificar os maiores e principais riscos, que são prioritários para tratamento, e as etapas da atividade que merecem maior atenção durante a operação. Os níveis determinam também a aceitabilidade desses riscos, ou seja, até que ponto o risco é admissível e a partir de que exige tratamentos para sua redução (**avaliação dos riscos**).

### Exemplo de escala de avaliação:

↑ Probabilidade	quase certo	5	6	10	15	20	25
	provável	4	4	8	12	16	20
	pouco provável	3	3	6	9	12	15
	improvável	2	2	4	6	8	10
	quase impossível	1	1	2	3	4	5
		1	2	3	4	5	
		insignificante	baixa	moderada	alta	catastrófica	
		→ consequência					

Na tabela acima, podemos identificar claramente a combinação de probabilidade e consequência nas mais diversas possibilidades, e com uma definição de aceitabilidade ou não dos riscos analisados.

O quadro traz uma matriz com 25 níveis diferentes de risco. As combinações de probabilidade e consequências podem resultar em níveis exemplificados nas cores verde, amarela e vermelha:

Verde (análise de 1 a 6): Riscos avaliados como aceitos e que não necessitam de tratamento obrigatório.

Amarelo (análise de 8 a 12): Riscos avaliados como aceitos temporariamente, mas que necessitam de tratamento obrigatório.

Vermelho (análise de 15 a 25): Riscos avaliados como críticos e, conseqüentemente, não aceitos. Necessitam de tratamento obrigatório e prioritário. Nesse caso, a operação deverá ser interrompida até que os riscos críticos sejam tratados.

**! IMPORTANTE:** O quadro mostra apenas um EXEMPLO de níveis de aceitabilidade, que pode ser diferente de acordo com as características intrínsecas ao produto em que está sendo implementada a gestão de risco, à característica do público-alvo e à opção da empresa em aceitar níveis mais altos ou mais baixos de risco. O nível de aceitabilidade dos riscos é definido pela empresa!



Vale aqui o exemplo citado anteriormente, de uma atividade de arvorismo em comparação a uma expedição ao cume de alguma alta montanha. São operações com características e públicos bem específicos. A atividade de arvorismo é mais facilmente controlada, mas uma expedição em alta montanha contará com uma série de elementos externos à organização da operação que a tornará menos controlada – aspectos ambientais, por exemplo.



### Danos

Outro critério importante a ser inserido no contexto refere-se à classificação dos danos. Todo perigo gera pelo menos um tipo de dano e há situações em que o mesmo perigo pode gerar tipos de danos diferenciados.

Danos são efeitos imediatos de uma situação de perigo, são modificações causadas à saúde e segurança do cliente ou colaborador decorrente das atividades, instalações ou serviços da empresa de Turismo de Aventura. Eis alguns exemplos de situações em que o evento indesejado (perigo) gera efeitos (danos): o cliente sofre uma queda e tem arranhão; um cabo de aço da tirolesa se solta e acerta o condutor, provocando um corte profundo; um veículo colide com outro em movimento e causa mortes.

Cortes, luxações, afogamentos, queimaduras, estados de choque, reações alérgicas, mortes, entre muitos exemplos, são danos possíveis, resultantes de uma situação de perigo na prática de atividades de Turismo de Aventura. Diante da dificuldade em se prever todos os danos possíveis decorrentes de um acidente ou incidente, sugere-se que a empresa utilize o documento do Contexto, para agrupá-los em níveis ou categorias de acordo com sua gravidade. Esses níveis podem ir de danos associados a incidentes, nos quais não existem lesões ou perdas, passando por danos baixos e médios, e chegando aos graves e até à morte. É importante que o agrupamento de danos seja feito respeitando as características de cada atividade, relacionando situações cabíveis às características do produto oferecido.

Abaixo citamos apenas o exemplo de danos à vida, mínimo exigido pela Norma ABNT NBR 15331. Isso, porém, não impede que a empresa também contemple em seu Escopo do SGS outros tipos de danos, como materiais e ambientais.

#### Exemplo de Categoria de Danos:

**Danos Psicológicos:** alterações visíveis de comportamento como mudança de humor, raiva, choro, pânico etc.

**Lesões Leves:** escoriações, pequenos cortes etc.

**Lesões Médias:** entorses, queimaduras de 1º grau, insolação etc.

**Lesões Graves:** fraturas, queimaduras a partir de 2º grau, estado de choque, desidratação grave, hipotermia, hemorragias etc.

**Morte:** Óbito



**DICA:** Não subestime a importância do Contexto de sua gestão de risco. Elabore-o com bases sólidas de experiência e competência de sua empresa. Seus critérios de avaliação precisam ser coerentes com a realidade de seus produtos.

Nota: A empresa deve categorizar os danos de acordo com a realidade de suas operações e acrescentar uma gama de danos possíveis, igualmente compatíveis com suas atividades. Considere a experiência da empresa, as ocorrências tanto envolvendo a organização quanto outras do ramo, as boas práticas e outras fontes para caracterizar sua classificação de danos.



**! IMPORTANTE:** A empresa deve estabelecer um procedimento para a identificação CONTÍNUA dos perigos e riscos nas atividades de Turismo de Aventura. Esse procedimento não precisa ser documentado, mas deve estar evidenciado na cultura da empresa. Revisões periódicas, novas análises, inclusões e exclusões de informações no inventário devem ocorrer sempre que algum evento indicar a necessidade, como, por exemplo, na ocorrência de acidentes e incidentes.

#### IDENTIFICAÇÃO DE PERIGOS E RISCOS (Requisito 5.1.2)

Uma vez elaborado o documento do Contexto, caracterizado o produto no qual se pretende gerenciar os riscos e definidos os critérios para análise e avaliação de cada um deles, a empresa tem condições de partir para a Identificação de Perigos e Análise e Avaliação de Riscos, ou, de modo resumido, para o “Inventário de Perigos e Riscos” (IPR).

O preenchimento do Inventário tem seu início na etapa de levantamento dos perigos associados à atividade de Turismo de Aventura comercializada. Nesse momento são identificadas as situações que podem gerar algum tipo de dano, seja ao cliente, aos colaboradores ou a outras pessoas envolvidas.

Grande parte do sucesso de uma listagem de perigos de uma operação de Turismo de Aventura se dá a partir de uma divisão detalhada das etapas da atividade. Tais etapas devem considerar a complexidade da operação, as diferentes situações vivenciadas, a experiência anterior que aponta locais com maior propensão à ocorrência de incidentes e acidentes e a abrangência da responsabilidade da empresa sobre o cliente. Leva-se em consideração em que ponto começa e termina a responsabilidade sobre a operação naquele produto específico.

#### Exemplos de Etapas da Atividade:

- transfer dos clientes do hotel ao local da atividade
- acesso ao local (ponto de início do rapel)
- espera para descida (grupo de turistas equipados esperando o momento da descida)
- descida do Rapel

Em uma atividade de Turismo de Aventura podemos ter um grande número de perigos e estes podem variar em função de diferentes fatores (local da atividade, equipamento, condições meteorológicas, perfil de clientes etc). Deve-se pensar nos perigos com base na própria experiência de operação e em relatos de experiências de outros empreendimentos e outros lugares. O pensamento deve ser preventivo, ou seja, deve-se tentar esgotar as possibilidades e antecipar situações, mesmo que nunca tenham ocorrido ou que pareçam inicialmente impossíveis de ocorrer. Uma boa lista de perigos dá à empresa informações essenciais para a prevenção e para a reação imediata aos eventos não planejados.

Exemplos de Perigo: queda de objetos, queda de pedras, queda de galhos, queda do cliente devido a escorregão, prender o cabelo no freio de descida, chocar partes do corpo com pedras etc.

No Anexo 2, está disponível, como exemplo, uma lista de perigos da atividade de caminhada.



Vale destacar que um mesmo perigo pode gerar diferentes tipos de danos. Se tomarmos os danos à vida como exemplo, é possível perceber que um mesmo perigo pode causar um dano simples, que pouco interfere na execução da atividade, como pode levar a situações envolvendo maior gravidade, muitas vezes exigindo a interrupção da atividade ou ocasionando altas despesas ambulatoriais ou hospitalares.

Um perigo pode ter origem em uma ou mais causas. Identificar as causas associadas aos perigos é importante para que o operador localize a fonte de tais eventos indesejados e adote medidas de controle que possam reduzir a probabilidade de ocorrência. É comum que surjam dúvidas sobre o que é perigo e o que é causa no momento da identificação de perigos e análise dos riscos.

Uma maneira simples de entender os Perigos, Danos e Causas é criar uma tabela com estes itens e preenchê-la a partir de uma situação ou etapa da operação em que se pretende promover o gerenciamento do risco. Utilizemos, como exemplo, a atividade de Tirolesa. Uma das fases dessa operação é a de acesso ao local de saída da tirolesa, a partir de uma plataforma, de uma escada, de uma caminhada etc. Imaginemos que em uma operação comercial o cliente suba uma escada até a plataforma, dê início à atividade em si e sofra uma queda. Essa queda (perigo) teve causas reais ou potenciais e gerou danos com diferentes níveis.



etapa da atividade	causas	perigos	danos
Acesso à plataforma de saída da tirolesa	Equipamento trava-quadras não foi utilizado	Queda de cliente da escada chegando ao solo	Psicológico (susto)
	Cliente soltou o trava-quadras durante a subida		Lesão leve
	Equipamento trava-quadras foi mal instalado		Lesão média
	Quebra do equipamento trava-quadras		Lesão grave
	Desconexão do cabo de aço que prende o trava-quadras		Morte
	Tamanho não apropriado do auto-seguro do trava-quadras		Material leve
	Cadeirinha mal afivelada		Material médio
Excesso de carga sobre o trava-quadras	Material grave		



O exemplo ilustra como um perigo pode ter sido originado por diferentes causas, como também pode gerar diferentes danos. A identificação das causas será muito importante para adoção de controles operacionais como preleção (briefing), manutenção de equipamentos, uso de equipamentos obrigatórios, melhoria de procedimentos já utilizados etc. A identificação dos danos será importante para a Análise do Risco, uma vez que levará em consideração a característica do dano, o perigo em si e a situação em que ocorre.

Confundir perigo com danos e também com causas é muito comum! Alguns exemplos podem ajudar a esclarecer esses conceitos:

causas	perigos	danos
Esquecer de travar o mosquetão	Queda por abertura indesejada do mosquetão	Luxações, fraturas, morte
Falta de competência do condutor	Queda por passagem incorreta da corda no freio	Luxações, fraturas, morte
Pedra escorregadia	Queda do cliente por escorregão	Escoriações, torção do pé
Chuva e vento	Exposição prolongada ao frio e à chuva	Hipotermia
Imperícia do cliente na água	Entrada de água nas vias aéreas	Afogamento

NOTA: Apesar dos conceitos estarem definidos, alguns perigos podem ser qualificados de maneira a determinar a sua origem ou a natureza do dano esperado (por exemplo, perigo de choque elétrico, perigo de colisão, perigo de corte, perigo tóxico, perigo de fogo, perigo de afogamento).



**DICA:** Faça uma lista extensa de perigos com calma. Uma boa lista inicial de perigos embasa todo o restante da Gestão de Risco de seu SGS. Tenha paciência e dedique tempo a essa etapa.



### ANÁLISE DE RISCOS (Requisito 5.1.3)

Depois de identificados os perigos e os danos associados, deve-se pensar nos procedimentos e controles que a empresa já utiliza em seu dia-a-dia para reduzir as probabilidades de ocorrência dos perigos identificados e suas consequências. Estamos falando dos **Controles Operacionais Existentes**.

Alguns exemplos de controles operacionais:

- uma comunicação formal ao cliente no ato da compra referente ao tipo de equipamento e vestimenta individual a ser levado para a atividade
- procedimento de manutenção de equipamentos
- uso obrigatório de cinto de segurança durante deslocamento em veículo da empresa
- procedimentos de ajuda e orientação sobre situações de perigo ao longo da atividade
- planos de atendimento a emergência para casos que envolvam incidentes ou acidentes

Os controles operacionais deverão ser considerados para a fase seguinte do preenchimento do Inventário, pois serão determinantes na **Análise dos Riscos**. O fato de a empresa já adotar um controle operacional faz com que esses níveis sejam reduzidos.

Como visto anteriormente, a Análise de Riscos consiste na combinação da probabilidade de um perigo ocorrer com as suas consequências possíveis. Na prática, ao elaborar o inventário, basta multiplicá-las para obter a estimativa do nível de risco, sempre pontuando a probabilidade e consequência, valendo-se dos critérios já estabelecidos no contexto.

Ao pontuar a probabilidade, considere o perigo identificado e os danos associados a esse perigo. No exemplo citado na identificação de perigos temos:

#### “Queda de cliente da escada chegando ao solo”.

Esse perigo trará danos que podem variar, na escala apresentada, de um simples susto até a morte. Ao considerarmos a probabilidade, ela deve ser analisada tomando como base os controles operacionais existentes e a natureza dos danos.

Assim, a probabilidade desse evento causar a morte será diferente da probabilidade de causar apenas um susto, assim como serão as consequências.

Vale considerar que um dano leve dificilmente terá consequências catastróficas. Poderá até vir a ter consequências graves, mas somente sob condições especiais. Já uma morte jamais trará consequências baixas. A morte, mesmo que associada a uma fatalidade e ainda que todas as medidas para amenizar suas consequências tenham sido tomadas, trará impactos geralmente significativos na estrutura emocional, na imagem e na gestão financeira da empresa.

#### Exemplo:

Queda do cliente da escada chegando ao solo, causando apenas uma lesão leve (escoriação)

**Probabilidade:** 4 (provável) X **Consequência:** 2 (Baixa) = 8 (nível do risco)

Queda do cliente da escada chegando ao solo causando a morte

**Probabilidade:** 1 (quase impossível) X **Consequência:** 5 (Catastrófica) = 5 (nível do risco)

### AVALIAÇÃO DE RISCOS (Requisito 5.1.4)

A análise do risco culmina com um resultado quantitativo. Nos exemplos anteriores, temos:

**Perigo:** Queda do cliente da escada chegando ao solo

**Dano:** Escoriações

**Análise de risco:** 8

**Perigo:** Queda do cliente da escada chegando ao solo

**Dano:** Morte

**Análise de risco:** 5

Esses resultados serão comparados com os critérios estabelecidos no Contexto, determinando assim a aceitabilidade ou não de cada risco. Riscos até o valor definido no contexto serão aceitos; riscos acima desse valor não serão aceitos e exigirão tratamentos. Riscos com valores muito altos poderão até implicar na interrupção da operação ou adoção de medidas emergenciais para sua redução.

Vejamos: No exemplo de escala de avaliação já apresentado, os critérios definidos foram:

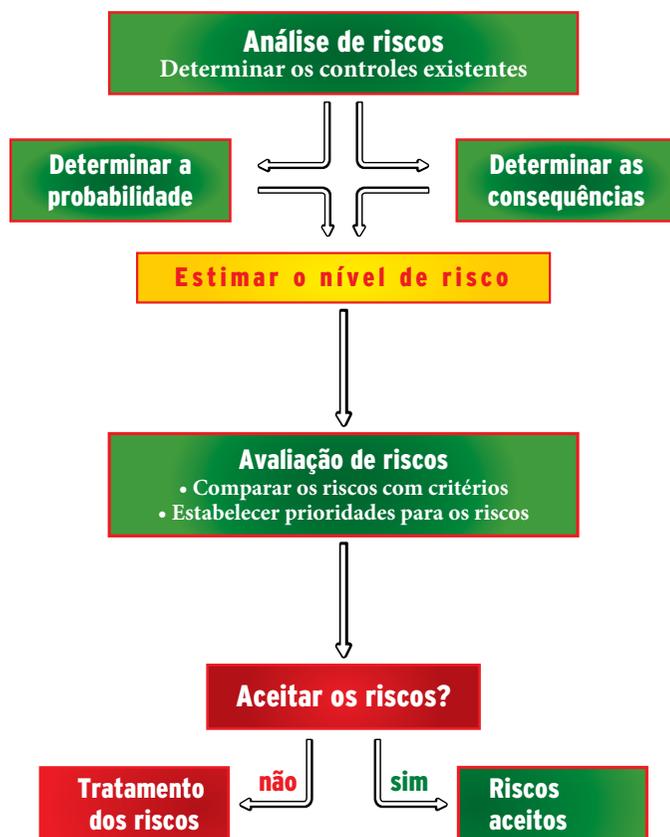
• **Verde** (análise de 1 a 6): riscos avaliados como aceitos e que não necessitam de tratamento obrigatório

• **Amarelo** (análise de 8 a 12): riscos avaliados como aceitos temporariamente, mas necessitam de tratamento obrigatório

• **Vermelho** (análise de 15 a 25): riscos avaliados como críticos e, consequentemente, não aceitos. Necessitam de tratamento obrigatório e prioritário

Nesse caso, seria necessário estabelecer um tratamento para o risco cujo valor é igual a 8. Repare que mesmo se tratando de uma lesão leve, o risco foi mais elevado que na probabilidade de morte, o que demonstra que a probabilidade de um evento pode elevar consideravelmente o nível de risco.

Caso os riscos sejam aceitos, a empresa precisará se certificar de que os níveis encontrados após a análise continuam controlados. Eventuais ações terão como objetivo manter ou reduzir o nível do risco. Caso os riscos não sejam aceitáveis, a empresa deverá adotar opções de Tratamento de Riscos e assim torná-los aceitáveis em sua operação.



### TRATAMENTO DE RISCOS (Requisito 5.1.5)

Basicamente, Tratamentos de Riscos são ações que a empresa entende como necessárias para reduzir a probabilidade de ocorrência de um evento não desejado ou a consequência gerada. Isso com o intuito de reduzir os níveis de risco. Então, quando se preenche o Inventário e chega-se ao final da análise de riscos (probabilidade x consequência) com um valor superior ao aceitável, será necessário estabelecer formas ou opções de tratamento para reduzir os riscos e torná-los aceitáveis.

Normalmente, iniciamos com a redução das probabilidades, em uma atitude preventiva, evitando que o perigo ocorra pela primeira vez ou novamente. Os tratamentos que irão incidir diretamente na probabilidade de ocorrência estão diretamente ligados às CAUSAS, daí a importância de sempre se realizar uma investigação para determinar causas possíveis que levariam às ocorrências indesejadas. Caso a redução das probabilidades não seja possível ou não seja suficiente para diminuir o nível de risco, procure atacar as consequências, ou seja, tenha procedimentos que evitarão que os efeitos de um evento indesejável sejam ampliados.

Se ainda assim, ao se tentar reduzir probabilidade, consequência ou ambos, não se obtiver sucesso na diminuição dos níveis de risco, cabe à empresa analisar a viabilidade de se eliminar tais riscos. Muitas vezes, a eliminação acabará impactando na operação, podendo até mesmo inviabilizá-la, pois possivelmente isso resultará na necessidade de mudança de roteiro ou em abrir mão de oferecer alguma atividade ou parte de alguma atividade. Caso a empresa não consiga reduzir probabilidade e consequência, fazendo com que os níveis de risco se tornem aceitáveis, e não tenha como eliminar o risco, sugerimos que ela divida parcial ou integralmente os riscos com alguém (próprios clientes, parceiros e fornecedores, através de contratos ou seguros, por exemplo).

#### Exemplos de tipos de tratamento de riscos:

##### Que reduzem probabilidade:

- preleções (briefings)
- capacitações de condutores
- estabelecimento de procedimentos
- manutenção e conservação de equipamentos
- manutenção de trilhas
- consultas às condições meteorológicas etc.

##### Que reduzem consequências:

- uso de capacete
- uso de vestimentas adequadas
- uso de perneira contra picada de cobras
- colete salva vidas
- uso de cinto de segurança etc.

##### Que eliminam o risco:

- não operar em período de chuvas
- desviar um caminho exposto na caminhada
- evitar uma corredeira no rafting
- cancelamento da operação por qualquer motivo que comprometa a segurança



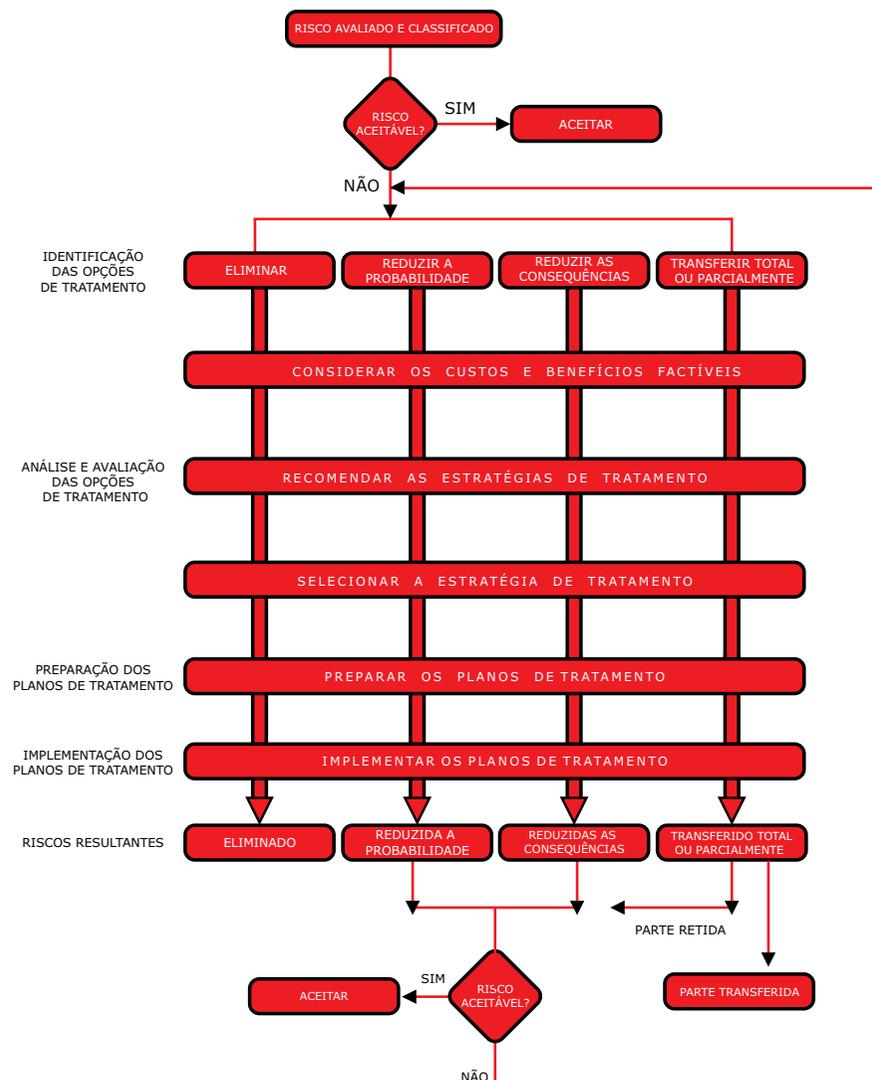
Vale ressaltar que os riscos avaliados como “aceitáveis, mas que exigem tratamento” não precisam necessariamente ser tratados da noite para o dia. Os tratamentos podem ser planejados em prazos viáveis, de acordo com as condições da empresa. O que é IMPRESCINDÍVEL em um SGS é que todos os riscos que necessitem de tratamentos tenham essas ações planejadas e implementadas de acordo com a viabilidade e o nível do risco.

### Qual a diferença entre controles operacionais e tratamento de riscos?

CONTROLES OPERACIONAIS EXISTENTES são procedimentos que a empresa já adota em seu dia-a-dia. TRATAMENTOS DE RISCOS são ações planejadas que a empresa ainda pretende implementar. Uma vez implementados com sucesso, os Tratamentos de Risco se tornam Controles Operacionais Existentes. Perceba que são ações semelhantes que visam ao mesmo objetivo de controlar os riscos, mas a diferença está no que já é feito (controles) e no que ainda está por se fazer (tratamento).



**DICA:** O inventário de perigos e riscos é a “coluna vertebral” de seu SGS e o faz ficar “de pé”. Analise os riscos com muita calma e evite ser displicente nessa etapa. No início, é melhor fazer análises mais rigorosas. Com um bom inventário estabelecido e monitorado, o restante de seu SGS ficará mais consistente.



Para tratar os riscos é preciso que a organização planeje suas ações, defina responsabilidades, prazos, recursos etc. As opções de tratamento devem gerar PROCEDIMENTOS PARA TRATAMENTO DE RISCOS e PLANOS DE TRATAMENTO DE RISCOS, que devem ser **documentados**.

Qual a diferença entre PROCEDIMENTO e PLANO de Tratamento?

PROCEDIMENTO é mais amplo, vale para todos os tratamentos. Define de forma geral como os tratamentos serão implementados. Basicamente, a Norma exige que o PROCEDIMENTO PARA TRATAMENTO DE RISCOS tenha as seguintes informações:

- definição das autoridades e responsabilidades, ou seja, quem assume os Tratamentos, acompanha a implementação, monitora os resultados etc?
- alocação de recursos, ou seja, como a empresa destina recursos para a implementação? Que tipos de recursos podem e devem ser utilizados etc?
- registro, ou seja, como é feito o registro dos Tratamentos de Risco? Onde são organizados? Como podem ser acessados?
- avaliação de sua eficácia, ou seja, como a empresa monitora a implementação para verificar se ela foi realizada e se atingiu as expectativas ou os resultados esperados?
- análise crítica, ou seja, de quanto em quanto tempo a direção da empresa se reúne para analisar o SGS, inclusive o procedimento e os planos de tratamento de riscos?

Já os PLANOS DE TRATAMENTO DE RISCOS são específicos. Cada tratamento deverá ter seu plano detalhado, indicando como será efetivado.

Basicamente, a Norma requer que os PLANOS DE TRATAMENTO DE RISCOS tenham as seguintes informações:

- identificação das responsabilidades, ou seja, definidas as ações que levarão a implementação, é necessário definir quem será responsável pelo quê
- prazos, ou seja, até quando a empresa pretende implementar o tratamento, bem como os prazos intermediários, referentes à cada ação
- resultados esperados, ou o que se pretende alcançar com a implementação do tratamento. Exemplo: reduzir o número de ocorrências de incidentes, oferecer mais conforto ao cliente, manter os níveis de satisfação do cliente alcançados etc
- recursos necessários, ou seja, os recursos (materiais, financeiros, humanos, tecnológicos etc.) para a execução das ações previstas para o tratamento específico
- medidas de desempenho, ou seja, como a empresa acompanhará a implementação para verificar se o tratamento foi implementado e os resultados esperados foram alcançados. São os indicadores. Exemplo: registro de acidentes e incidentes, formulário de consulta ao cliente etc
- análise crítica, ou seja, o resultado da análise em relação à implementação, considerando as medidas de desempenho e os resultados esperados

### Resumindo:

Seqüência do processo completo de identificação dos perigos, análise, avaliação e tratamento dos riscos:

1. Defina o contexto de sua gestão de riscos.
2. Divida seu produto em etapas (atividades ou eventos).
3. Identifique o máximo de perigos possíveis em seu produto.
4. Preveja quais danos podem estar associados àquele perigo específico.
5. Identifique os controles operacionais já existentes no produto, ou seja, que já fazem parte da operação.
6. Estime a probabilidade de cada perigo ocorrer e causar os danos previstos.
7. Estime a consequência, caso o perigo ocorra e cause o dano previsto.
8. Analise o risco (probabilidade X consequência).
9. Avalie o Risco (aceitável ou não aceitável?).
10. Para os riscos não aceitos, defina um tratamento específico.
11. Para cada tratamento, estabeleça um plano de acordo com o procedimento de tratamento de riscos da empresa.
12. Implemente os planos de tratamento.

A forma mais comum de condensar e documentar todas as informações necessárias na Gestão de Riscos é através de uma planilha conhecida como “Inventário de perigos e riscos”, cujo exemplo está disponível no Anexo 3 deste Manual. Importante lembrar que se trata de um EXEMPLO e que a empresa possui liberdade para criar novas ferramentas de acordo com suas necessidades e sua realidade operacional. O inventário de perigos e riscos em formato de planilha não é uma exigência da Norma ABNT NBR 15331.



**DICA:** Não tente tratar todos os riscos de uma só vez. Priorize os de maior nível e planeje os seus tratamentos um a um. Você pode tratar os riscos com calma, desde que estejam bem planejados.



## REQUISITOS LEGAIS E OUTROS REQUISITOS (Requisito 5.2)

Também faz parte do PLANEJAMENTO do Sistema de Gestão da Segurança o estabelecimento de procedimentos para identificação, atualização e comunicação das informações mais relevantes sobre requisitos legais e outros requisitos de segurança que se apliquem à atividade de Turismo de Aventura oferecida. Toda empresa deve listar e ter conhecimento da legislação e outros requisitos de segurança pertinentes ao seu foco de atuação. Empresas que trabalham em atividades com alto nível de perigos e riscos associados, como no Turismo de Aventura, devem ter conhecimento e se manter informadas sobre a legislação e outros requisitos de segurança que lhe são aplicáveis.

As informações pertinentes relacionadas a esses requisitos precisam ser comunicadas aos seus funcionários, fornecedores e clientes. Não é necessário que a empresa distribua textos de leis na íntegra ou obrigue seus funcionários a estudarem direito, mas é importante que todos tenham uma noção mínima de como proceder para estar de acordo com as legislações e requisitos de segurança aplicáveis. Um exemplo claro seriam exigências legais relacionadas ao uso de equipamentos específicos. Se em alguma lei é obrigatório o uso de capacete em uma atividade, o condutor deverá saber disso. A informação, portanto, sobre esse requisito legal deverá ser comunicada pela empresa. É exatamente o que acontece com o uso do cinto de segurança nos automóveis. É lei e, por isso, quem não cumpri-la estará sujeito a penalidades, como multas, por exemplo.

É importante entender que o Sistema de Gestão da Segurança traz ferramentas para a empresa assumir seu compromisso de cumprir a legislação aplicável (como destacado em Política de Segurança). A norma ajudará a compor processos para atingir o cumprimento de todas as legislações e esse precisa ser o compromisso da empresa. Não conhecer uma lei ou conhecê-la e não cumpri-la representa erro de gestão que precisa ser corrigido. Se for identificado algum requisito legal que a empresa não cumpre totalmente, planeje ações para poder cumpri-lo no menor prazo possível.

A legislação pertinente à sua organização deve ser cumprida. Não é pelo fato de estar implementando um SGS que a empresa se obrigará a cumprir a legislação, mas, sim, porque estamos vivendo num Estado Democrático de Direito estabelecido na Carta Magna de nosso país, que expressa no Art. 5º - II: “Ninguém será obrigado a fazer ou deixar de fazer alguma coisa senão em virtude de lei.”

Os requisitos legais serão compostos pelo conjunto de Leis, Decretos, Resoluções, Medidas Provisórias e as Constituições em âmbito municipal, estadual e federal relacionadas à segurança que sejam pertinentes às atividades de sua empresa.

Outros requisitos são quaisquer requisitos de segurança aplicáveis à empresa, mas que não se enquadrem nos requisitos legais, como, por exemplo: Normas da ABNT, normas estrangeiras e planos de manejo ou uso público de Unidades de Conservação.



**DICA:** É recomendável para o cumprimento desse requisito ter uma boa assessoria contábil e jurídica. Identificar e manter atualizados os requisitos legais podem não ser tarefas muito fáceis para quem desconhece os trâmites legais e os melhores caminhos para identificar tais requisitos.

## OBJETIVOS E METAS E PROGRAMAS DE GESTÃO DA SEGURANÇA (Requisito 5.3 e 5.4)

Assim como os Planos de Tratamento de Riscos determinam como a empresa pretende implementar os tratamentos, os Programas de Gestão apontam como a empresa pretende implementar seus Objetivos e Metas de Segurança. Os Programas de Gestão trazem consigo Planos de Ação que, alinhados aos objetivos e metas, ajudarão a implementar toda a proposta de gestão da segurança definida na Política de Segurança da empresa.

Como citado anteriormente, a definição de uma Política de Segurança para a empresa deve expressar as intenções e a vontade da organização em promover experiências seguras aos seus clientes durante a prática de atividades de Turismo de Aventura. Para que essa Política possa ser colocada efetivamente em prática, todavia, é importante que sejam definidos Objetivos e Metas, ou seja, que fique claro para toda a organização o que se pretende atingir, quais os resultados esperados e em quanto tempo eles devem surgir.

Ao planejar uma ação, é necessário definir primeiro o que se pretende atender ou atingir. Objetivos de Segurança são os cenários que determinam onde se pretende chegar. Quando a empresa define que um de seus objetivos de segurança é certificar seus produtos de Turismo de Aventura de acordo com a Norma ABNT NBR 15331 Sistema de Gestão da Segurança, ela está projetando um cenário futuro no qual deseja estar ou metas que deseja alcançar. Sempre que pensamos em crescimento e melhoria contínua, devemos ter em mente objetivos a serem alcançados. Estes objetivos não podem ser nem muito fáceis ou pouco instigantes, nem audaciosos ou distantes demais da realidade, pois farão com que a empresa não se empenhe como poderia ou desista antes de verificar os primeiros resultados.

Diante de objetivos, é necessário definir metas, ou seja, tentar de maneira objetiva materializar o que se espera alcançar, mensurando e quantificando sempre que possível e definindo prazos. Por meio do controle das metas, será possível verificar se os objetivos foram cumpridos ou não. Se o objetivo era o de certificar os produtos, a meta pode ser: Produto X e Y certificados até a data Z.



Para atingirmos os objetivos e metas de segurança, devemos fazer uso de um Plano de Ações. É preciso, portanto, detalhar as ações necessárias, definir quem será o responsável por cada uma, estimar os recursos necessários para a implementação de cada ação (materiais, humanos, financeiros, tecnológicos etc), além dos prazos intermediários de conclusão, coerentes com a data final estipulada para atendimento das metas.

A definição de Objetivos e Metas de Segurança é no momento de planejamento. Com a elaboração dos Programas de Gestão, dá-se início à implementação. Como no ciclo PDCA do Sistema de Gestão da Segurança, também é necessário verificar ou avaliar a implementação das ações, tanto para se ter certeza de que estão sendo realizadas, quanto para certificar-se que atenderam de forma eficiente ao que foi planejado.

Objetivos e Metas de Segurança somados aos Programas de Gestão sofrerão mudanças constantes ao longo da implementação e manutenção do Sistema de Gestão da Segurança. Assim, precisarão ser acompanhados e monitorados à medida que as ações são realizadas, que os prazos vão sendo expirados e que os objetivos e metas vão sendo alcançados.

Tanto os Objetivos e Metas quanto os Programas de Gestão devem estar documentados da maneira que for mais conveniente para a empresa. Geralmente, tabelas ou planilhas cumprem bem esse papel, destacando sempre a ação, os responsáveis, os prazos, os recursos necessários e o status do andamento das ações. O mais importante é estar sempre monitorando e cobrando os responsáveis, para com isso cumprir os prazos e, conseqüentemente, atingir as metas. Revisar datas estabelecidas e prolongar prazos não é problema, mas tenha isso sob controle, pois o não cumprimento das metas não pode ser a regra, e, sim, a exceção no processo de gestão da empresa.

**DICA:** É muito comum as empresas confundirem objetivos com metas. Um objetivo pode ter várias metas e as metas precisam ser MENSURÁVEIS, ou seja, é possível identificar se ela foi alcançada ou não. Se a sua meta é subjetiva e não for possível “medir” se foi alcançada, repense-a!

## **IMPLEMENTAÇÃO E OPERAÇÃO** (Requisito 6)

Depois de planejar é hora de colocar em prática, implementar todos os processos, ferramentas, controles que o Sistema de Gestão da Segurança exige. Em um jogo de futebol, para que o esquema tático funcione, é preciso ter os melhores jogadores, conscientes de seu papel no time, de suas responsabilidades para com o restante do grupo, treinados para realizar um bom jogo e preparados para reagir caso algum imprevisto aconteça. No Sistema de Gestão da Segurança não é diferente: para executar aquilo que foi previsto na etapa de planejamento, as empresas precisam contar com colaboradores conscientes, competentes e treinados para implementar o Sistema como previsto.

Nessa etapa da implementação do Sistema de Gestão da Segurança, começamos a trabalhar com os Registros, ou seja, com as evidências que demonstrarão se o que foi previsto está sendo executado. Se na etapa de Planejamento, por algum motivo, não houve o devido envolvimento dos colaboradores, a partir da Implementação e Operação eles serão peça fundamental, determinando o sucesso ou não do gerenciamento da segurança.

### **RECURSOS, ESTRUTURA E RESPONSABILIDADE** (Requisito 6.1)

Sendo a preocupação com o bem-estar e a segurança de clientes e colaboradores uma prioridade para as empresas de Turismo de Aventura, cabe a elas prover os recursos necessários para que o Sistema de Gestão da Segurança possa ser implementado, mantido, monitorado e melhorado constantemente.

Muitas vezes é comum acharmos que recursos são apenas financeiros, mas eles podem ser também humanos, materiais, tecnológicos, entre outros. Não é difícil para a empresa demonstrar que garante tais recursos, pois em uma breve conversa com colaboradores e na análise de documentos e registros ficará nítido se o Sistema “gira” ou não.

É importante lembrar que não basta garantir recursos apenas para a implementação, pois o processo de gestão e de melhoria constante exigirá novos esforços e investimentos.

Algumas ferramentas do próprio Sistema ajudam a empresa a identificar os recursos que serão necessários. Programas de Gestão, Planos de Tratamento de Riscos, Programas de Treinamento são algumas das ferramentas que ajudarão o empresário a gerenciar tais recursos. Quanto melhor definidos os recursos, maior a facilidade para o empresário se organizar e antever as necessidades que surgirão. Esse requisito não exige um documento específico e, sim, que a empresa demonstre que vem conseguindo garantir os recursos necessários para implementação, manutenção e melhoria do Sistema de Gestão da Segurança.

Assim como os recursos, a empresa deve ter a estrutura de funções em sua organização definida e conhecida por todos que dela participam, a fim de facilitar o processo de gestão. Já nos referimos ao fato de que as pessoas são um dos elementos mais decisivos, se não o maior, para uma operação segura.

Para que o sistema de gestão funcione efetivamente, é fundamental que as diversas funções e responsabilidades estejam claramente estabelecidas. Saber quem faz o quê, é importantíssimo. Essas funções devem incluir todos aqueles que afetam ou têm algum



impacto na segurança da operação e no próprio funcionamento do sistema de gestão, isto é, aqueles que gerenciam, desempenham e verificam as atividades que tenham relação com a segurança das operações de Turismo de Aventura.

É comum em empreendimentos que oferecem outros serviços, além do Turismo de Aventura, a dúvida sobre quais colaboradores incluir em um quadro de funções do SGS. A dica é pensar se este colaborador possui algum tipo de relação com as atividades ou se porventura poderá ser acionado em caso de emergências, por exemplo. O simples fato de o colaborador ter responsabilidade de monitorar se os clientes estão entrando em áreas não permitidas ou de uso restrito, evitando assim algum tipo de incidente ou acidente, já seria suficiente para incluí-lo na estrutura de funções do SGS.

Um organograma é uma boa ferramenta para auxiliar o empresário na definição da estrutura de funções de sua organização. Ao identificar aqueles que possuem funções administrativas, comerciais e operacionais, sejam contratados ou terceirizados, a empresa tem maior facilidade para determinar as responsabilidades e autoridades de cada função diante do Sistema de Gestão da Segurança.

Responsabilidade é o dever atribuído a cada uma das funções no exercício da atividade de Turismo de Aventura. A Norma ABNT NBR 15331 faz referência às responsabilidades associadas ao Sistema de Gestão da Segurança, mas estas podem ser estendidas às atribuições administrativas e operacionais. Em relação ao SGS, quais as responsabilidades definidas para a função do Condutor, em relação à Política de Segurança, por exemplo? E para a função de Gerente Operacional?

Em uma função como Condutor de Caminhada, por exemplo, algumas responsabilidades em relação à Política de Segurança poderiam ser:

- conhecer a Política de Segurança da empresa
- comunicar aos clientes as informações contidas na Política de Segurança
- participar de reuniões para acompanhamento de objetivos e metas de segurança
- implementar as ações necessárias para o atendimento à Política de Segurança, conforme discriminado nos Programas de Gestão da Segurança

Além daquelas responsabilidades relacionadas diretamente com as suas funções de condutor, como:

- liderar a operação
- supervisionar os seus subordinados
- decidir sobre a continuação ou interrupção de uma atividade
- verificar o estado dos equipamentos antes da realização de uma operação
- dar apoio numa situação de resgate
- prestar os primeiros socorros etc

Autoridade é o poder atribuído a cada função de acordo com sua capacidade, competência e aptidão para tomar decisões. Na Gestão da Segurança, essas decisões podem salvar vidas. Muitas vezes definimos apenas responsabilidades, dando pouca ou nenhuma autonomia para que os colaboradores exerçam sua autoridade. Isso não quer dizer também que todas as funções tenham que ter autoridade, estas podem ser definidas apenas para as funções chave. Em uma operação com dois condutores, por exemplo, o condutor líder pode ter autoridade para interromper a atividade, impedir que um cliente dê continuidade à atividade caso não possua a aptidão necessária, retirar do grupo clientes que possam colocar em risco o restante das pessoas etc. E o condutor auxiliar pode apoiar as decisões tomadas, auxiliando o condutor líder no que for necessário.

**! IMPORTANTE:** É importante ainda que, formalmente, seja definido pela direção da empresa aquele que será o responsável pelo Sistema de Gestão da Segurança na organização. Será sempre da direção a responsabilidade pela segurança como um todo, mas cabe a um dos membros dessa direção assumir a responsabilidade sobre o SGS. O responsável formal pelo SGS precisará responder pela implementação dos requisitos do Sistema e levar à direção os resultados de acompanhamento do desempenho para que seja efetuada regularmente a análise crítica do SGS. Esse responsável deve exercer a liderança do processo de implementação e manutenção do sistema. É o “homem segurança” da empresa.

A Norma ABNT NBR 15331 requer que a empresa tenha todas essas funções, responsabilidades e autoridades documentadas em um ou vários documentos.

Como boa prática, sugere-se que responsabilidades e autoridades sejam definidas de acordo com as funções e não em relação às pessoas que ocupam tais funções. Normalmente temos a tendência de pensar no que é feito no dia-a-dia e não nas atribuições que a função exige, sendo que algumas delas nem sempre são executadas.

Em virtude do pequeno porte de muitas das empresas de Turismo de Aventura, frequentemente uma pessoa atua em várias funções, inclusive o proprietário. É importante fugir da burocracia e garantir que cada um saiba pelo quê é responsável e o que exatamente tem que fazer dentro da empresa.

Após definidas responsabilidades e autoridades, independentemente de quem ocupe a função, estas deverão ser colocadas em prática.



Como alternativa ao organograma, ou complementarmente a ele, pode-se fazer um documento simples em que as funções são listadas e no qual se colocam, para cada uma, as responsabilidades e as autoridades correspondentes, como, por exemplo:

#### o Gerente da segurança

- responsabilidades:
  - \_\_\_\_\_
  - \_\_\_\_\_
- autoridades:
  - \_\_\_\_\_
  - \_\_\_\_\_

#### o Condutor pleno

- responsabilidades:
  - \_\_\_\_\_
  - \_\_\_\_\_
- autoridades:
  - \_\_\_\_\_
  - \_\_\_\_\_

#### o Condutor auxiliar

- responsabilidades:
  - \_\_\_\_\_
  - \_\_\_\_\_
- autoridades:
  - \_\_\_\_\_
  - \_\_\_\_\_

As responsabilidades e as autoridades nem precisam estar necessariamente separadas. O que importa é que seja claro quem faz o quê e quem tem autoridade para tomar que decisão importante para a segurança dentro da empresa.

### COMPETÊNCIA, CONSCIENTIZAÇÃO E TREINAMENTO (Requisito 6.2)

#### O que é competência?

Competência é o conjunto composto pelos conhecimentos, habilidades e atributos que uma pessoa possui. É no que consiste “saber fazer” alguma coisa. Saber fazer um nó específico, saber se comunicar



**DICA:** Organize sua empresa por funções claras, mesmo que uma pessoa acumule mais de uma função. Pense que, no futuro, sua empresa poderá ter mais colaboradores, e aí já estarão definidas as funções que precisam ser ocupadas.



adequadamente, saber interpretar um texto, saber fazer cálculos matemáticos, saber se localizar numa trilha são exemplos dos componentes da competência de alguém. Sendo assim, verificamos que a competência de uma determinada pessoa pode ser avaliada e, portanto, é possível verificar se essa pessoa está apta a exercer alguma função na qual as responsabilidades estão definidas.

A competência das pessoas envolvidas com a segurança é **crítica** e deve ser um dos principais focos de atenção da empresa e seu respectivo SGS, pois são **pessoas** que fazem os sistemas, processos e procedimentos funcionarem. É senso comum que condutores competentes são a “alma” de uma operação segura. Dê, portanto, a devida importância a esse requisito e o implemente com muita dedicação e cuidado.

Nada mais óbvio: após definidas as funções, responsabilidades e autoridades, é preciso garantir que as pessoas sejam competentes para desempenharem as suas funções. A empresa precisará assegurar que qualquer pessoa que realize tarefas para ela, ou em seu nome, e que possa afetar a segurança das atividades de Turismo de Aventura, seja competente. Essas competências devem ser definidas, no mínimo, considerando a educação, ou seja, a **escolaridade**, o ensino formal; a **experiência**, ou a bagagem de conhecimento teórico e prático, as habilidade e vivências adquiridas ao longo da vida que ajudam a fazer do colaborador um profissional melhor; a **qualificação**, entendida como um processo formal de reconhecimento de competências ou de conhecimento técnico, geralmente obtido por meio de cursos, palestras, eventos etc. que serão úteis ao desempenho eficiente da função; e **treinamento**, que é qualquer atividade sistemática para que uma pessoa adquira determinada competência, oferecida muitas vezes pela própria empresa para que o colaborador possa executar procedimentos e controles operacionais definidos pela organização.

Nota: Qualificação e treinamento podem ser compreendidos de outras formas devido à similaridade e superposição de suas definições. Sem dúvida, porém, um treinamento é um vetor de qualificação, e durante um processo de qualificação são realizados treinamentos.

Cabe à empresa definir quais competências serão exigidas para o exercício das funções, lembrando sempre das responsabilidades e autoridades a que serão sujeitas, da Política de Segurança e das características da operação. É importante ainda que a empresa, ao definir competências, esteja alinhada com aquilo que o mercado e o destino podem oferecer. Não adiantará ter ótimas competências definidas se elas não puderem ser alcançadas ou não existirem pessoas que as possuam. Sugere-se que a empresa pense em:

1. **Competências mínimas**, ou seja, suficientes para atender de forma eficiente o que é previsto para a função e;
2. **Competências esperadas ou desejadas**, que poderão ser alcançadas em um futuro próximo.

Reparem que estamos falando de dois níveis de competência que precisam ser estabelecidos de forma clara e coerente.



A competência mínima é aquela que todos devem possuir para ocupar determinado cargo/função; a esperada ou desejada é aquela que entra no processo de melhoria contínua da empresa, tornando-se cada vez mais segura quanto mais competentes forem seus colaboradores. A definição das competências servirá tanto para nortear o processo de qualificação e treinamentos, quanto para incentivar que os colaboradores busquem o processo de melhoria contínua de suas competências. Os treinamentos servem tanto para atingir as competências mínimas quanto para as desejadas, e podem ser planejados para a aquisição de novas competências ou para a manutenção de competências já existentes. Uma boa maneira de começar a descrição das competências é pela descrição do que se espera que o profissional faça, os chamados “resultados esperados”.

Com o processo de Normalização para o Turismo de Aventura, foram desenvolvidas Normas específicas para produtos e pessoas, que deverão (como boa prática) servir como referência na definição das competências dos colaboradores, principalmente aqueles com contato direto com a operação das atividades de Turismo de Aventura. Cabe à empresa definir se utilizará como referência todo o conteúdo destas Normas ou apenas parte dele. Lembre-se sempre de seu comprometimento com as boas práticas consagradas de segurança nas modalidades de Turismo de Aventura assumido em sua Política de Segurança. Não seguir as Normas brasileiras de competências no Turismo de Aventura, ainda que em parte, resultará na necessidade de se ter uma boa justificativa. A regra sempre deverá ser seguir as Normas Técnicas da ABNT.

Para atingir as competências mínimas ou desejadas, estabeleça um “plano de treinamento”, com o que deve ser treinado, datas, frequência, responsáveis etc. Tenha como meta ter todos os seus colaboradores de acordo com as competências mínimas definidas no menor prazo possível, e atendendo às competências desejadas num prazo mais longo, porém viável e coerente.

Alem disso, é importante que a distribuição de responsabilidades e autoridades seja consistente com as competências definidas e o que as normas estabelecem. Não pode haver incoerências e nem conflitos.

As Normas brasileiras de competências de condutores em diversas modalidades de Turismo de Aventura refletem o que os especialistas consideram o mínimo indispensável para uma operação segura. Não são competências de excelência, e, sim, as mínimas necessárias. Portanto, se os condutores da empresa não as atendem, estabeleça processos de desenvolvimento de competências o mais rápido possível, podendo até criar níveis como “condutores plenos”, “condutores auxiliares” ou até “condutores em treinamento”.

Após definidas as competências, a empresa deve organizar os registros que as comprovem. Para cada colaborador, em cada função definida, a empresa precisará ter os registros que evidenciem aquilo que foi determinado ao menos para educação, treinamento, experiência ou qualificação.

Registros de competência podem ser:

**Educação:** certificados de 1º ou 2º grau, diplomas de curso superior etc

**Experiência:** currículos, declarações de outras empresas etc

**Qualificação:** certificados de conclusão de cursos técnicos, atestados, cópia de documentos etc

**Treinamento:** fotos, lista de presenças, avaliações, relatórios etc

Vale lembrar que este procedimento será muito útil para a empresa no gerenciamento de pessoas e na definição dos processos de capacitação futuros.

Ao definir os procedimentos para capacitação, em especial os treinamentos que são de responsabilidade da empresa, devem ser consideradas as especificidades de cada produto e os diferentes níveis de responsabilidade, habilidade, instrução e risco. Estes treinamentos devem ser registrados, assim como devem ser realizadas avaliações para se verificar a eficácia das ações de capacitação, isto é, se elas funcionaram e assim os profissionais adquiriram as respectivas competências. Tal avaliação será fundamental para verificar tanto o aproveitamento do colaborador em relação ao processo de capacitação quanto o resultado alcançado após a implementação do aprendizado no cotidiano da operação. Que fique claro que não se trata necessariamente de “notas” ou “medições numéricas”, mas, sim, da verificação pura e simples do desempenho do colaborador na realização da tarefa para a qual foi treinado.

#### Conscientização

Todas as informações referentes a funções, responsabilidades, autoridades e competências devem ser comunicadas, garantindo assim que cada colaborador, no exercício de suas atribuições, esteja consciente de seu papel e de sua importância no atendimento à Política de Segurança e aos procedimentos e controles operacionais definidos pelo Sistema, ou seja, qual o seu papel e qual a repercussão das suas atividades no SGS.

Todos aqueles que prestam serviço para a organização ou em seu nome devem estar conscientes também das consequências a que estão sujeitos caso tais procedimentos e controles operacionais não sejam observados e implementados.

A empresa deve estabelecer procedimentos para garantir a conscientização de seus colaboradores, que normalmente são reuniões, palestras, cursos e treinamentos específicos sobre o SGS e sua importância.

**DICA:** Não subestime a conscientização de seus colaboradores! Isso é tão ou mais importante que a capacitação técnica. O comprometimento de sua equipe é fundamental para o sucesso de seu SGS.



### CONSULTA E COMUNICAÇÃO (Requisito 6.3)

Uma vez que temos definidas funções, responsabilidades, autoridades e competências, é preciso estabelecer um processo que garanta o fluxo de informações tanto para colaboradores quanto para clientes. Ambos são atores fundamentais nesse processo e devem ser envolvidos, consultados e comunicados sobre as informações de segurança associadas à prática da atividade de Turismo de Aventura.

É importante que a empresa demonstre que os colaboradores são envolvidos no processo de definição das políticas e procedimentos para gestão de riscos, que sejam consultados sobre mudanças que afetarão sua segurança e saúde e comunicados sobre as informações de segurança pertinentes ao Sistema de Gestão da Segurança. As providências para envolvimento e consulta precisarão ser documentadas. Qualquer tipo de comunicação é válida: e-mails, reuniões, informes em murais, circulares internas, palestras etc. Sempre registre e documente esses processos de comunicação para evidenciar que realmente existe o fluxo de informações pertinentes ao SGS em sua empresa.

Para os clientes a comunicação das informações pertinentes de segurança é essencial, pois é possível reduzir a probabilidade de ocorrência de eventos indesejados ou mesmo diminuir suas consequências. Ao orientar o cliente quanto ao risco de queda na água, sobre como evitar e como agir caso isso aconteça, a empresa está colocando em prática um controle operacional de comunicação de informações que foram previamente identificadas através da gestão dos riscos. Esse exemplo de aplicação da comunicação pode se estender a informações sobre a Política de Segurança, restrições para a prática de atividades, recursos e facilidades disponíveis para atendimento a emergências, requisitos legais e outros requisitos, uso de equipamentos obrigatórios e demais controles operacionais que a empresa entenda como indispensáveis à manutenção da segurança nas atividades de Turismo de Aventura oferecidas.

Uma das ferramentas mais importantes de comunicação aos clientes é o TERMO DE CONHECIMENTO DE RISCOS. Observe o modelo ao lado:

## Modelo de Formulário de Inscrição

- incluindo o Termo de Conhecimento de Risco

### CLIENTE

NOME: \_\_\_\_\_

NASCIMENTO: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

ENDEREÇO: \_\_\_\_\_

CIDADE: \_\_\_\_\_ UF \_\_\_\_\_ PAÍS: \_\_\_\_\_

TEL. CELULAR: \_\_\_\_\_ TEL. FIXO: \_\_\_\_\_

E-MAIL: \_\_\_\_\_

CPF: \_\_\_\_\_ RG: \_\_\_\_\_ PASSAPORTE: \_\_\_\_\_

### INFORMAÇÕES IMPORTANTES, EXIGIDAS PARA SUA SEGURANÇA

TIPO SANGÜÍNEO: \_\_\_\_\_

ALGUMA ALERGIA? \_\_\_\_\_

PROBLEMA DE SAÚDE QUE DEVA SER RESSALTADO? \_\_\_\_\_

ALGUMA INCAPACIDADE FÍSICA OU MENTAL? \_\_\_\_\_

ALGUMA RESTRIÇÃO À ALIMENTAÇÃO? \_\_\_\_\_

ALGUM MEDICAMENTO CONTROLADO OU DE USO CONTÍNUO? \_\_\_\_\_

1. NOME E TELEFONE PARA CONTATO COM AMIGO OU PARENTE, CASO SEJA

NECESSÁRIO: \_\_\_\_\_

Tel.: \_\_\_\_\_

PRODUTO TURÍSTICO ADQUIRIDO \_\_\_\_\_

## EMPRESA

\_\_\_\_\_ pessoa jurídica de direito privado, com inscrição no CNPJ sob o nº. (xxx) e endereço (xxx);

Objeto: (descrever a atividade que está sendo oferecida)

Eu, CLIENTE, declaro para os devidos fins:

- Ter sido informado de que a atividade oferece/não oferece seguro de acidentes pessoais.

- Ter sido informado dos riscos que as atividades de \_\_\_\_\_ oferecem.

- Gozar de boa saúde e ter informado, por escrito, qualquer condição médica que possua, diferente da normalidade, bem como doenças pré-existentes e/ou uso de medicamentos.

- Ter realizado o treinamento prévio para a atividade \_\_\_\_\_ e que durante este treino tive todas as minhas dúvidas esclarecidas.

- Que entendo e aceito os riscos mencionados.

- Tenho ciência de que qualquer ato meu, contrário às informações recebidas e orientações da equipe da CONTRATADA, pode causar danos à minha integridade física, ao meio ambiente e a terceiros, os quais assumo integralmente.

Riscos envolvidos nas atividades:

- Quedas de materiais pessoais, como, por exemplo, máquinas fotográficas, equipamentos de filmagem, óculos de sol ou de grau, bonés, dentre outros.

- Riscos gerais de passeios na natureza, tais como picadas de insetos, animais peçonhentos, queda de árvores, intempéries climáticas, dentre outros.

- Lesões leves, graves ou gravíssimas pelo não cumprimento das orientações da equipe da CONTRATADA.

- Escorregamentos, escoriações, arranhões, pequenas queimaduras, dentre outros. (Neste tópico cabe um detalhamento criterioso feito pela equipe da empresa de Turismo de Aventura, vez que aqui lançamos riscos genéricos, sendo que os riscos específicos de cada atividade devem ser levantados e transcritos para este documento, de forma completa e abrangente. Sem isto, seu documento ficará impróprio para o uso).

Informações gerais:

- O treino aqui mencionado é apenas para que você se familiarize com os equipamentos e procedimentos que serão utilizados, não sendo considerado um curso.

- Você deve fazer uma alimentação leve; a contratação aqui feita não oferece alimentação, então seja precavido, alimente-se com antecedência e leve alimentos caso pretenda se alimentar no local do evento.

- Para a boa realização da atividade você deverá estar usando roupas \_\_\_\_\_ (Detalhar as roupas adequadas, equipamentos individuais que devem ser levados pelos turistas, bem como quaisquer outras informações relevantes quanto às vestimentas do turista)

- Lançar neste campo quaisquer outras informações importantes no que se refere à segurança, ao horário de início e término das atividades.

Local e data

Cliente: \_\_\_\_\_

Representante da Empresa: \_\_\_\_\_



Esse termo é a garantia de que o cliente está ciente dos riscos que envolvem a prática da atividade. Trata-se de um termo que, além de cumprir o requisito de consulta e comunicação da norma, cumpre um requisito legal, a Lei 8078, de 11 de setembro de 1990, conhecida como Código de Defesa do Consumidor. Essa lei estabelece os direitos do consumidor. Em seu Art. 6º, no inciso III, expõe como um dos direitos do consumidor “a informação adequada e clara sobre os diferentes produtos e serviços, com especificação correta de quantidade, características, composição, qualidade e preço, bem como sobre os riscos que apresentem”.

Com a informação correta sendo transmitida ao cliente, este nunca poderá alegar desconhecimento dos riscos e de outros fatores que envolvem o Turismo de Aventura. Assim, no Inventário de Perigos e Riscos podemos obter a informação sobre quais riscos foram analisados como sendo os de ocorrência mais provável e que, por sua vez, devem ser comunicados aos clientes.

Além da informação dos riscos e perigos, é importante informar ao cliente qual a preocupação, ou melhor, o comprometimento que a empresa tem para com a segurança de seus clientes e quais recursos são disponibilizados para o atendimento de emergência, caso ocorra algum acidente.

Do mesmo modo, é essencial que a empresa disponha de ferramentas de consulta para monitorar a percepção quanto ao risco e quanto aos benefícios e ainda a opinião dos clientes sobre o Sistema de Gestão da Segurança. As consultas devem ser registradas e os resultados podem servir como uma das referências para o monitoramento e mensuração do desempenho da segurança na organização. É importante que os dados sejam sistematizados e analisados, pois poderão trazer elementos importantes para a melhoria contínua do Sistema.

Outras partes interessadas (fornecedores, parceiros etc.) também devem receber as informações pertinentes sobre o SGS. Cabe à empresa definir a abrangência dessa comunicação e justificar eventuais exclusões.



**DICA:** Falhas na comunicação podem causar sérios problemas em sua empresa! Comunique-se sempre com clareza e simplicidade.

Consulte seus clientes de forma inteligente e transforme isso numa ferramenta poderosa para a melhoria de seus serviços. A percepção dos clientes é extremamente valiosa!



## CONTROLE OPERACIONAL (Requisito 6.6)

Agora que temos funções, responsabilidades, autoridades e competências definidas, e um procedimento para comunicação e consulta, tanto de colaboradores, quanto de clientes, é necessário ter controles operacionais para aquelas situações que exigem procedimentos padronizados, principalmente quando a ausência destes possa acarretar desvios em relação à Política de Segurança e aos Objetivos do Sistema de Gestão da Segurança.

Deverão estar documentados aqueles Controles Operacionais (procedimentos) mais importantes, aqueles cuja ausência influenciará diretamente na segurança de

clientes, colaboradores e terceiros. Esses controles devem ser parte dos processos de capacitação e estarem alinhados com a gestão de riscos, uma vez que serão considerados no processo de análise dos riscos. Os Controles Operacionais serão determinantes para a redução de probabilidades e consequências de eventos não desejados.

A documentação de tais procedimentos facilita imensamente todo o processo de disseminação das informações contidas, ajuda a aumentar o comprometimento de seus colaboradores em cumpri-los, orienta os processos de capacitação de novos colaboradores e estrutura os processos de revisão e melhoria. Pense em uma “receita”, um passo a passo de como deve acontecer a sua operação. Estabelecimento de preleção (briefings), listas de checagem (check lists), definição de procedimentos técnicos específicos, procedimentos de manutenção de equipamentos são alguns exemplos de controles operacionais que devem estar documentados e ser cumpridos.

Não basta que a empresa tenha Controles Operacionais, documentados ou não. É necessário que esteja segura de que estes controles são efetivamente colocados em prática. Para isso, é preciso que existam registros de monitoramento dos controles, para que sua eficácia seja comprovada. Colaboradores, fornecedores e terceiros devem estar conscientes da importância dos controles operacionais para o sucesso do Sistema de Gestão da Segurança.



**DICA:** Os controles operacionais precisam ser entendidos por quem opera diariamente seus produtos. Envolve sua equipe na elaboração de seus procedimentos de controle. Procedimentos documentados guardados em uma gaveta não servem para nada!



## PREPARAÇÃO E ATENDIMENTO A EMERGÊNCIAS (Requisito 6.7)

Por fim, mesmo com as melhores ferramentas, pessoas qualificadas e um Sistema implementado, eventualidades e situações não desejadas podem ocorrer. É preciso que a empresa e seus colaboradores estejam aptos a responder com rapidez e eficiência, adotando procedimentos pré-definidos e testados, a partir de planos para atendimento a acidentes, incidentes e situações de emergência, bem como prevenir e reduzir as possíveis consequências que possam estar associadas a eles.

Ter um bom plano para atender emergências não quer dizer necessariamente ter toda uma estrutura de resgate. A estrutura necessária vai depender das condições do local onde o produto é oferecido. Muitas vezes, próximo a centros urbanos, prestar os primeiros socorros, saber para quem ligar e pedir auxílio pode ser suficiente, enquanto que em áreas remotas, distantes horas de caminhada e de carro até a ajuda mais próxima, um plano mais estruturado pode significar a diferença entre a vida ou a morte de uma pessoa.

Tais procedimentos devem prever as diferentes situações que podem ser vividas no cotidiano da operação, as facilidades e os obstáculos para atendimento à emergência, incluindo a disponibilidade de serviços e recursos apropriados para atendimento, de acordo com os riscos identificados como prioritários no Inventário de Perigos e Riscos. É importante ainda que a empresa considere os desdobramentos de uma situação de emergência, tais como crises, desgastes de imagem, perdas financeiras, entre outros.

Disponer de informações básicas sobre os clientes, como nome completo, número do documento de identidade, pessoa para contato em caso de necessidade, qualquer característica limitante para a realização da atividade específica, tipo sanguíneo\* e quaisquer restrições a eventuais atendimentos (medicamentos, procedimentos etc.), se faz necessário. Essas informações, além de obtidas pela empresa, devem ser processadas e analisadas, cabendo à organização limitar ou não o acesso do cliente à atividade, caso algum item contrarie os critérios definidos para participação na operação. Em última análise, a empresa é quem decide se o cliente pode ou não participar da atividade, e, se for preciso, um colaborador com autoridade para tal deverá vetar a participação de um cliente não habilitado.

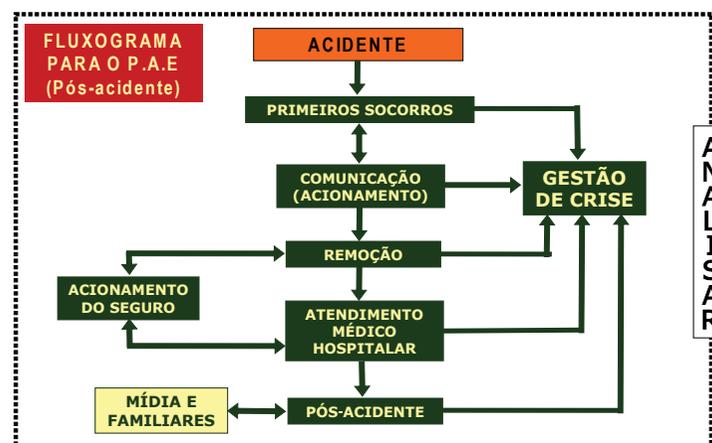


Entendemos que a informação de tipo sanguíneo hoje não é tão relevante para qualquer processo de tomada de decisão frente a uma emergência. Qualquer procedimento que exija uma transfusão de sangue ou algo parecido será realizado em ambiente hospitalar, e contar com essa informação previamente não afetará o protocolo seguido pelas unidades de saúde. Esta informação, porém, é exigida pela Norma ABNT NBR 15331 e deve ser registrada no momento da consulta ao cliente.

Os clientes devem ser informados previamente dos recursos e facilidades disponíveis de atendimento a emergências nos locais de prática das atividades de Turismo de Aventura. É prudente que os clientes saibam como agir também em situações em que o condutor ou líder da operação sofra algum tipo de acidente ou fique incapacitado de dar continuidade à condução do grupo.

O atendimento às situações de emergências só será realizado de forma eficiente se a organização contar com pessoas qualificadas, capacitadas para reagir de acordo com os procedimentos definidos. Para isso, a equipe precisa passar por treinamentos constantes, participando de testes e simulados frequentes. Sempre que os planos e procedimentos para atendimento a emergências forem colocados em prática, a empresa deve analisá-los criticamente, fazendo da análise uma oportunidade de melhoria. É recomendável registrar todos esses treinamentos e testes.

Um acidente, independentemente de suas proporções, resultará no acionamento de um plano para atendimento a emergências. Se o acidente for de pequenas proporções, bastará o atendimento no local através de procedimentos de primeiros socorros. Nesse caso, os outros passos, como remoção e atendimento médico hospitalar, não serão necessários, e até mesmo a gestão de crise é simplificada, entretanto se o acidente tiver proporções maiores, será necessário, além dos primeiros socorros, o acionamento de transporte especializado, a remoção e o atendimento médico hospitalar etc. Vejam na figura um modelo conceitual das etapas de um plano de atendimento a emergências.



Para entendermos a figura, é necessário entender cada item de forma isolada. Podemos chamá-los de elementos mínimos para um atendimento a emergências:

- primeiros socorros: avaliar cenário, avaliar situação da vítima, prestar o atendimento (Suporte Básico à Vida)
- gestão de crise: manter a segurança do restante do grupo, manter a liderança, gerenciar conflitos e abalos psicológicos. Gerenciar consequências externas ao evento (mídia, familiares)
- comunicação: assegurar recursos de comunicação interna e externa para acionamento da equipe necessária (telefones importantes, bombeiros, hospitais, GVBS etc)
- remoção: assegurar a remoção/transporte da vítima até o atendimento hospitalar mais próximo (caso necessário)
- recursos e atendimentos médico-hospitalares: ter conhecimento dos recursos médico-hospitalares da região para uma remoção/transporte consciente e eficaz da vítima
- seguro: assegurar que os trâmites do acionamento do seguro sejam efetivados
- pós-acidente: manter contato com a família da vítima, assessoria de imprensa
- análise crítica: analisar criticamente os planos e procedimentos após simulados, incidentes, acidentes e emergências



**DICA:** Bons planos e procedimentos para atendimento a emergências devem ser simples, porém, eficientes. Imagine os cenários de acordo com as possibilidades de acidentes e emergências evidenciados em seu inventário. Conheça a fundo os recursos existentes para atendimento a emergências de sua região para inseri-los nos seus planos e procedimentos.



## VERIFICAÇÃO E AÇÃO CORRETIVA (Requisito 7)

Dando seqüência ao processo de administração do Sistema de Gestão da Segurança, se faz necessário avaliar a fase de Implementação e Operação, ratificando o bom desempenho ou promovendo os ajustes e realinhamentos necessários. A etapa Verificação do Sistema de Gestão da Segurança trará elementos suficientes para um conhecimento pontual e geral do Sistema, gerando subsídios para o processo de melhoria contínua.

### MONITORAMENTO E MENSURAÇÃO DE DESEMPENHO (Requisito 7.1)

O monitoramento e a mensuração do desempenho deverão acontecer de maneira periódica a partir de um procedimento estabelecido pela direção da empresa que possibilite o acompanhamento de itens específicos do Sistema. Ferramentas do próprio Sistema somadas a outros procedimentos ajudarão a empresa a assegurar que:

- os Objetivos e Metas de segurança estão sendo alcançados e, por consequência, a Política de Segurança está sendo implementada
- os Planos de Tratamento estão sendo implementados e, por consequência, os níveis de riscos estão sendo reduzidos e controlados
- os Controles Operacionais estão sendo cumpridos de forma eficiente e alcançando os resultados esperados, incluindo procedimentos de atualização e análise de documentos e requisitos legais e outros requisitos
- os Treinamentos estão alcançando o objetivo proposto e sendo eficazes como medidas de capacitação interna
- os Procedimentos para Atendimento a Emergências estão sendo eficientes
- as Ações Preventivas e Corretivas estão sendo adotadas e atingem a eficácia esperada

Para o monitoramento e mensuração do desempenho da segurança, podem ser utilizadas ferramentas como check list de verificação, fichas de controle, análise de relatórios, pesquisas, entrevistas, observação in loco etc. Importante que a empresa disponha de REGISTROS dos resultados das medidas de monitoramento e mensuração, sendo possível utilizá-los para a proposição de ações preventivas e corretivas. Não basta o levantamento de dados, a organização deve sistematizá-los e analisá-los criticamente.

Empresas que utilizem equipamentos para monitoramento e mensuração do desempenho deverão ter REGISTROS dos procedimentos de calibração e manutenção de tais equipamentos.



**DICA:** Monitorar elementos de um SGS é criar rotina! Pense em ferramentas fáceis para verificar a conformidade do seu SGS em relação ao cumprimento do que foi planejado e determinado. Jamais use seu monitoramento para encontrar culpados ou estabelecer punições. Simplesmente encontre oportunidades de melhoria para o seu SGS.

## ACIDENTES, INCIDENTES, NÃO-CONFORMIDADES E AÇÕES CORRETIVAS E PREVENTIVAS (Requisito 7.2)

Outro instrumento muito eficiente que poderá ser utilizado para verificação do desempenho da segurança na organização é o REGISTRO de incidentes, acidentes e não-conformidades. Esse tipo de registro funciona como um eficiente termômetro do Sistema, medindo a “temperatura” da segurança nas operações, identificando falhas na implementação e causas de eventos indesejados e orientando a promoção de ações preventivas e corretivas.

Antes de qualquer coisa, precisamos definir acidentes, incidentes, não-conformidades, ações corretivas e ações preventivas:

**Acidente:** “Evento não planejado que resulta em morte, doença, lesão, dano ou outra perda”. Destacamos nessa definição o “não planejado”. Isso quer dizer que pequenas lesões, inerentes a prática das atividades de Turismo de Aventura e já previstas, podem não ser consideradas acidentes. De qualquer forma, que fique claro que acidentes não são apenas os eventos que causam graves lesões. Qualquer lesão não planejada deve ser considerada acidente e, portanto, o evento deve ser registrado e investigado.

**Incidente:** “Evento que deu origem a um acidente ou que tinha o potencial de levar a um acidente.” Nesse caso é importante ressaltar que o acidente não ocorreu, ou seja, ainda não houve dano. Foi um “quase acidente”, mas nem por isso deve ser desconsiderado ou deve ser subestimada a sua importância. Um incidente que se repete pode muito bem se tornar um acidente e, conseqüentemente, causar sérios danos.

**Não-conformidade:** “Não atendimento a um requisito”. É simples, tudo que a Norma exige e que não está sendo cumprido é uma não-conformidade. É não obedecer aos “deves” da Norma. Uma não-conformidade vai evidenciar falhas no seu SGS e, portanto, deve ser registrada e investigada. Uma não-conformidade poderá ser também o descumprimento de um procedimento previamente estabelecido e acordado entre as partes (empresa e colaboradores).

**Ação corretiva:** “Ação para eliminar a causa de uma não-conformidade identificada ou outra situação indesejável.” Deve-se ressaltar que só é possível implementar uma ação corretiva se foi identificada a causa. Por que aquela não-conformidade ou aquele acidente ocorreu? Só respondendo a essa pergunta é possível agir na causa e eliminar a possibilidade de ocorrer novamente.

**Ação preventiva:** “Ação para eliminar a causa de uma potencial não-conformidade ou outra situação potencialmente indesejável.” Muito semelhante à ação corretiva, mas destinada a prevenir a ocorrência, seja de uma não-conformidade, seja de um acidente. Demanda um monitoramento mais eficiente, no qual eventos não desejáveis são identificados antes de ocorrer e prevenidos.

A organização deve estabelecer e manter procedimentos que definam as responsabilidades e autoridades (como já mencionado na definição de funções, responsabilidades e autoridades) para o registro, a investigação das prováveis causas e o tratamento por meio de ações preventivas e corretivas, de incidentes, acidentes e não-conformidades.

Ações preventivas e corretivas devem ser monitoradas de modo que sua eficácia seja verificada. Sempre que procedimentos documentados sofrerem algum tipo de adequação ou alteração, fruto das ações preventivas e corretivas, estas deverão ser REGISTRADAS. Antes da implementação de ações propostas a partir do registro de incidentes, acidentes e não-conformidades, cabe à direção realizar uma análise crítica, verificando se são adequadas à magnitude dos problemas e proporcionais aos riscos verificados.

O registro de incidentes e acidentes deve conter no mínimo as seguintes informações:

- atividades
- data (inclusive hora)
- local (com a exatidão pertinente)
- envolvidos (clientes, condutores etc)
- descrição (inclusive condições ambientais, equipamentos utilizados, circunstâncias particulares etc., quando pertinente)
- causa provável
- tratamento
- conseqüências
- ações corretivas
- ações preventivas
- responsável pelas informações
- aprovação do registro

Cabe à empresa identificar a melhor estrutura de documento que usará para o registro de tais informações, pensando nas características de sua operação.

Os registros de incidentes, acidentes e não-conformidades deverão estar acessíveis, ou seja, disponíveis a todas as partes interessadas.



### DICA:

Não se prenda a conceitos do que é acidente ou incidente, e, sim, analise a relevância de um evento. Qualquer “anomalia” em sua operação, que prejudique o bom andamento de seu SGS, deve ser registrada e investigada.

Não tenha medo de assumir que já aconteceram acidentes em sua operação! Demonstrar que registrou, investigou e agiu nas causas do acidente só evidencia uma maturidade da empresa e o aumento da segurança de suas operações.



## AUDITORIA INTERNA (Requisito 7.4)

Se procedimentos de monitoramento e mensuração do desempenho e registros de incidentes, acidentes e não-conformidades trazem informações mais pontuais sobre a gestão da segurança na empresa, a Auditoria Interna é o momento de passar a limpo todo o Sistema, realizando de maneira planejada e estruturada a verificação da conformidade de todos os itens do SGS em relação ao que é exigido pela Norma ABNT NBR 15331. Para isso, a organização deve estabelecer procedimentos que tragam a informação sobre a abrangência da auditoria, a frequência, a metodologia utilizada, as responsabilidades e competências exigidas para os auditores, bem como a forma com que os resultados serão apresentados.



As Auditorias Internas periódicas devem verificar se o Sistema é implementado e mantido e se vem alcançando os resultados esperados para atendimento à Política de Segurança e demais objetivos de segurança propostos. Os resultados das auditorias internas devem ser REGISTRADOS.

Sempre que possível e viável, a organização deve incentivar que pessoal independente daquele que tem responsabilidade sobre a atividade examinada realize a Auditoria Interna. A Auditoria é um momento especial do processo de implementação e melhoria do SGS, no qual é realizado um Raio X profundo do Sistema, identificando oportunidades de melhoria, pontos positivos e o sucesso na implementação. As Auditorias Internas ajudam a compreender as relações estabelecidas entre requisitos e o Sistema como um todo, servem como preparação para a Avaliação da Conformidade junto ao Organismo Certificador, contribuem para que os colaboradores entendam seu importante papel para os bons resultados da segurança nas operações de Turismo de Aventura oferecidas pela empresa.

Uma boa auditoria interna parte de uma boa lista de verificação dos requisitos da ABNT NBR 15331, utilizada por uma pessoa com um mínimo de conhecimento de técnicas de auditoria. Nem sempre é simples conseguir essa pessoa, e por isso é recomendável investir em algum colaborador para que ele se qualifique como auditor interno.

No Anexo 04, você encontra uma sugestão de lista de verificação.



**DICA:** Quanto mais imparciais forem as auditorias internas, melhor! Tente de preferência realizar as auditorias com um auditor competente de fora da empresa. Troque auditorias com empresas parceiras se for preciso. Auditorias são um grande aprendizado para quem é auditado e para quem audita.

## ANÁLISE CRÍTICA PELA DIREÇÃO (Requisito 8)

Os resultados do processo de monitoramento, os registros de acidentes, incidentes e não-conformidades, propostas de ações preventivas e corretivas, registros de Auditorias Internas, bem como outros elementos do Sistema – Política de Segurança, Objetivos e Metas de Segurança, Programas de Gestão, Planos de Tratamento de Riscos e Procedimentos para Atendimento a Emergências – devem ser regularmente analisados criticamente pela Direção.

O procedimento de Análise Crítica vem assegurar que o Sistema de Gestão da Segurança esteja condizente com a proposta da Direção para a segurança, mantendo-o adequado e eficiente. A Análise Crítica deve acontecer em intervalos pré-determinados e deve ser documentada.

A Análise Crítica pela Direção precisa ser compartilhada com o máximo possível de colaboradores da empresa, que de alguma forma possuem responsabilidades no SGS. Geralmente a melhor forma é uma reunião com todos os colaboradores envolvidos, juntamente com a direção da empresa, para discutir ponto a ponto as questões pertinentes ao sistema. É o momento de todos terem a sua palavra, expressarem suas opiniões e definirem ações para melhoria em conjunto. Essa reunião deve ser registrada em ata, e a partir dos elementos trazidos pelas ferramentas de verificação e da Análise Crítica, a empresa deve determinar as medidas para melhoria contínua de pessoas, processos, equipamentos, estruturas etc.



**DICA:** Planeje bem sua análise crítica. Não analise seu SGS apenas para cumprir a Norma. Colete o máximo de informações possíveis e escute seus colaboradores. Encare como um momento especial para a melhoria contínua de sua empresa. Reserve, no mínimo, um dia inteiro para realizar a análise crítica de seu SGS.



## CONTROLE DE DOCUMENTOS E REGISTROS (Requisito 6.4, 6.5 e 7.3)

A Norma ABNT NBR 15331 traz duas ferramentas importantes para gerenciamento do Sistema de Gestão da Segurança: Controle de Documentos e Controle de Registros. Ambos têm como objetivo contribuir no processo de gestão de documentos e registros gerados pelo SGS em todas as etapas de implementação, operação e monitoramento.

Documentos são impressos “vivos” que trazem informações para o Sistema. São vivos, pois podem sofrer alterações durante e após a implementação do SGS. Por este motivo, exigem um procedimento que auxilie o empresário em sua organização de modo que possa acessar com facilidade a versão mais atualizada dos documentos. Para isso, um procedimento de Controle de Documentos deve trazer informações sobre a identificação dos documentos, sua localização, responsáveis pela análise, revisão e aprovação, o que fazer com dados obsoletos ou arquivados. A empresa deve possuir versões atualizadas da documentação do Sistema de Gestão da Segurança e todos os locais onde são executadas as operações essenciais ao efetivo funcionamento do SGS.

Vale ressaltar que, se qualquer documento do SGS não estiver sendo utilizado pela empresa ou não for compreendido por quem deveria usá-lo, ele não está adequado ao sistema e, portanto, não faz sentido para a organização. Sempre considere isso na elaboração e na disseminação de um documento.

### Documentos exigidos pelo SGS:

- escopo do SGS
- política de segurança
- contexto da gestão de riscos de cada produto
- inventário dos perigos e riscos de cada produto
- procedimento para o tratamento de riscos
- planos de tratamento de riscos
- objetivos e metas de segurança
- programas de gestão da segurança
- funções, responsabilidades e autoridades
- consulta e comunicação ao pessoal envolvido
- procedimentos para o controle operacional

É bom lembrar que a elaboração de muitos documentos é opcional. Sempre que a Norma ABNT NBR 15331 exige documento, isso fica evidente em seu texto. Um bom exemplo são os procedimentos. A Norma cita “procedimentos” e “procedimentos documentados”. Quando for documentado, é necessário redigir um documento impresso. Muitos procedimentos, entretanto, não precisam necessariamente ser documentados. Nesse caso a empresa precisa evidenciar que o procedimento existe.

Conhecer o sistema e saber se expressar com clareza na hora de evidenciar procedimentos é fundamental. Vale mais que qualquer documento! Esse conhecimento precisa estar disseminado a todos que de alguma forma precisam conhecer os procedimentos. Em suma, muitas vezes documentar um procedimento ou qualquer outra informação importante é opção da empresa, e não uma obrigação.

### Procedimentos do SGS que não precisam ser documentados necessariamente:

- procedimento para identificação contínua de perigos e riscos. (Este procedimento é a constante atualização e análise do inventário)
- procedimento para identificar e dispor da legislação e outros requisitos de segurança que lhe são aplicáveis
- procedimento para assegurar a conscientização do pessoal envolvido com as atividades de TA
- procedimento de controle de documentos
- procedimentos para definir responsabilidade e autoridade para tratar, registrar e investigar acidentes, incidentes e não-conformidades
- procedimento para identificação, manutenção e descarte de registros e resultados de auditorias e análises críticas
- procedimentos e programas para auditorias internas periódicas

Já os Registros são evidências, provas, comprovações de que algo foi realizado ou que aquilo que está previsto foi realizado. Os registros não admitem uma nova versão, não podem ser alterados. Um registro alterado é uma fraude e, por consequência, não é admitido. O Sistema de Gestão da Segurança

será responsável pela geração de um número expressivo de registros e, por isso, a empresa precisará se organizar para tê-los protegidos e arquivados de forma que facilite o acesso a eles. Para isso temos o Controle de Registros.

O Controle de Registros é formado pela definição de procedimentos para identificação, armazenamento, manutenção, proteção, retenção e descarte dos registros de segurança. Os registros devem ser legíveis, facilmente identificáveis e armazenados em uma lógica que favoreça a sua recuperação, ou seja, serem encontrados facilmente. Cabe à empresa definir a melhor maneira de organizá-los, se por data, por ordem alfabética, por produto, atividade etc. O período de retenção também deve ser definido pela empresa, considerando sempre a importância, tanto interna, quanto externa do registro. Sugere-se considerar para os prazos de retenção de registros, aqueles estabelecidos em lei, a boa prática e a experiência da empresa.



Registros exigidos pelo SGS:

- ações de capacitação e treinamento
- avaliação da eficácia dos treinamentos
- educação, treinamento, experiência e qualificação dos colaboradores envolvidos na segurança das atividades
- consulta aos clientes
- dados e resultados do monitoramento e mensuração do desempenho
- acidentes, incidentes e não-conformidades
- mudanças nos procedimentos documentados resultantes de ações corretivas e preventivas
- auditorias internas
- análise crítica



## RESUMO DIDÁTICO DE IMPLEMENTAÇÃO

No resumo abaixo, apresentamos um passo a passo para a implementação do SGS. É apenas uma sugestão de sequência de implementação e um guia para você se orientar durante o processo. A sequência de implementação é muito particular e deve ser adaptada à realidade de cada empresa. Não é absolutamente necessário seguir a sequência estabelecida na Norma e nem a proposta abaixo. O importante é que se entenda quais os passos a serem seguidos e que se defina a própria sequência. Claro que alguns passos são pré-requisitos para

outros, mas, com certeza, isso ficará claro ao entender o funcionamento do sistema. É importante entender que a Norma funciona dentro de um ciclo PDCA. Caso sua organização não conte com qualquer sistema de gerenciamento, o início sempre será o planejamento do sistema. Mas se a organização já faz ao menos a gestão de riscos, então pode-se utilizar algumas ferramentas e procedimentos estabelecidos, incorporando o que já existe ao ciclo da Norma.

**Passo 1:** entenda a importância do SGS para a sua empresa. A decisão de implementar a Norma deve ser da direção da empresa em seu mais alto nível. Não adianta delegar essa responsabilidade a alguém e não acompanhar o processo. O comprometimento com a implementação da norma deve ser de todos e, obviamente, deve partir da direção. Não decida pela implementação apenas para receber um certificado, mas, sim, para aumentar a segurança de seus produtos e melhorar a gestão de sua empresa. Este é o passo mais importante, ou seja, a tomada de decisão. Depois de decidir pela implementação também deve se iniciar um processo de sensibilização e envolvimento dos colaboradores para que fique claro para todos a importância do sistema para a organização.

Envolver os colaboradores logo no início ajuda o empresário a ganhar tempo. Com isso, os próprios colaboradores passam a auxiliar no processo, desde o planejamento até a análise crítica do sistema.

**Passo 2:** defina o escopo do seu SGS. Se não for possível implementar a Norma em todos os produtos de uma vez, pense em seus produtos mais importantes, mais rentáveis ou mais arriscados.

**Passo 3:** defina a Política de Segurança de sua empresa, lembrando de incluir todos os itens exigidos pela Norma e outros comprometimentos que fazem parte da filosofia da empresa. A política é da sua empresa, e não deve ser copiada de nenhum lugar. Precisa retratar a “personalidade” de seu negócio.

**Passo 4:** planeje a sua gestão de riscos. Comece estabelecendo o contexto da gestão de riscos para cada produto do escopo. Inclua todas as informações pertinentes à segurança no contexto e pense e planeje com seriedade todos os critérios que serão adotados, pois valerão para todas as suas análises e avaliações dos riscos.

**Passo 5:** comece a elaborar seu inventário de perigos e riscos identificando cada perigo possível em sua operação. Faça isso com calma e consciente de que cada minuto investido será recompensado com uma gestão de risco mais eficiente.

**Passo 6:** após identificados os Perigos, inicie sua análise. Quais os danos associados a esses perigos? Quais controles operacionais já existem? Qual a probabilidade e a consequência da ocorrência de cada um dos perigos dentro desse contexto? Qual a combinação da probabilidade com a consequência? Qual o nível de risco de cada perigo identificado?

**Passo 7:** avalie! Aceito ou não aceito cada um dos riscos? Obviamente se baseie nos critérios existentes no contexto já elaborado para responder a essa pergunta. Estabeleça uma ordem de riscos priorizados, dos mais críticos aos mais baixos.

**Passo 8:** defina tratamentos para cada um dos riscos não aceitos ou aceitos temporariamente em sua operação. Comece pelos mais críticos. Pense primeiro em reduzir probabilidades, em seguida em reduzir consequências, e, se necessário, elimine o risco.

**Passo 9:** planeje a implementação de cada um dos tratamentos definidos. Quais posso implementar de imediato? Quais a curto, médio ou longo prazo? Defina o que fazer, quem é responsável, quanto custará, como fazer e até quando será a implementação dos tratamentos. Siga o seu procedimento de tratamentos de riscos, que já deverá estar documentado.

**Passo 10:** a cada tratamento implementado com sucesso, insira-o em seus controles operacionais existentes e revise o inventário. Tenha um procedimento na empresa de análises periódicas de seu inventário. Faça ajustes finos e acrescente informações sempre que algum evento indicar essa necessidade.

**Passo 11:** nesse momento é interessante começar a documentar os seus procedimentos de controle operacional. Veja item a item o que foi inserido no inventário. Cada controle considerado “existente” no inventário deverá estar detalhado em seus procedimentos documentados. Faça a “receita” da sua operação passo a passo!

**Passo 12:** agora pense no futuro de sua empresa. Defina seus objetivos e metas a curto, médio e longo prazo. Aonde você quer chegar? Seja coerente com sua Política! Defina um planejamento para alcançá-los. O quê? Quem? Como? Quanto? Quando? Respondendo a essas perguntas, você terá seu Programa de Gestão.

**Passo 13:** quais as leis e outros requisitos de segurança pertinentes e aplicáveis ao seu negócio de Turismo de Aventura? Faça uma lista. Defina um procedimento para mantê-la atualizada e para comunicar seus aspectos pertinentes aos seus clientes e colaboradores.

**Passo 14:** quais os recursos que precisará para estabelecer, implementar, manter e melhorar o SGS? Assegure-se de que haverá recursos para o que foi planejado. Planeje sempre de acordo com suas possibilidades.

**Passo 15:** defina quais são as funções, responsabilidades e autoridades de cada colaborador envolvido nas atividades de Turismo de Aventura. Documente. Não esqueça de também atribuir as responsabilidades e autoridades do Representante da Direção em relação ao SGS. Comunique essas informações com clareza a todos os seus colaboradores.

**Passo 16:** quais as competências necessárias aos seus colaboradores? Defina essas competências pensando nas mínimas necessárias e também nas desejadas. Estipule um programa de treinamento para a aquisição de novas competências e para a manutenção das competências já existentes. Use as Normas da ABNT como referência (quando existirem). Reúna registros das competências de seus colaboradores e não esqueça de registrar sempre todos os treinamentos realizados.

**Passo 17:** conscientize seus colaboradores da importância do SGS! Reuniões, palestras, mural de avisos, e-mails, conversas particulares etc. Nenhum esforço para conscientizar seus colaboradores será em vão. Estabeleça procedimentos para a conscientização periódica de sua equipe.

**Passo 18:** estabeleça canais de comunicação eficientes com seus clientes, colaboradores e fornecedores. O que e como serão comunicadas as informações importantes relacionadas à gestão de riscos de suas atividades? Envolve todos nesse processo de comunicação! Seja criativo e verifique sempre a eficiência de seus processos de comunicação. Elabore um Termo de Conhecimento de Riscos para seus clientes. Documente todas as providências tomadas.

**Passo 19:** defina maneiras para consultar seus colaboradores, fornecedores e principalmente seus clientes com regularidade em relação às suas percepções do SGS. Crie uma ferramenta eficiente para consultar seus clientes e registre essas consultas. Aprenda com as informações que colher e use-as para melhorar seus produtos.

**Passo 20:** o que faço se acontecer uma emergência? Essa pergunta precisa ser respondida agora! Estabeleça um Plano para atendimento a emergências (PAE). Preveja as principais situações possíveis baseadas em seu inventário e se prepare para elas. Teste o seu PAE com periodicidade. Pense nos seguintes elementos mínimos: informações sobre os clientes, informações aos clientes, competências necessárias, primeiros socorros, gestão de crise, comunicação, remoção, recursos médico-hospitais disponíveis, acionamento de seguro, análise crítica do PAE.

**Passo 21:** como saber se está correndo tudo como planejado e determinado? Estabeleça procedimentos de monitoramento de seu SGS. O que precisa ser monitorado e medido? Da simples verificação visual de suas operações aos monitoramentos minuciosos das condições de estruturas e equipamentos, não deixe passar nada! Não deixe seu SGS ficar só no papel!

**Passo 22:** verificou algo errado? Registre! Todos os acidentes, incidentes e não-conformidades deverão ser registrados. Crie uma ferramenta para registrar os acidentes e incidentes com as informações mínimas exigidas pela Norma e defina um procedimento para isso.

**Passo 23:** aprenda com os erros e aja nas causas! Se algo deu errado, houve um motivo. Investigue sempre e descubra as causas dos acidentes, incidentes e não-conformidades. Descobriu? Agora implemente ações corretivas e preventivas para melhorar e corrigir seu SGS.

**Passo 24:** periodicamente, verifique todo o seu sistema, requisito por requisito. Consiga alguém que seja auditor interno e realize uma auditoria interna na sua empresa. Não deixe passar nada! Descubra todas as não-conformidades existentes e registre-as.

**Passo 25:** junte sua equipe e todos os indicadores possíveis do SGS de sua empresa (auditoria interna, monitoramentos, programa de gestão, registro de acidentes e incidentes etc.) e faça uma Análise Crítica. Tome decisões estratégicas para a melhoria contínua do SGS.

**Passo 26:** Todos os passos acima vão gerar documentos e registros. Controle-os de forma eficaz para manter o bom andamento do SGS.



## Anexo 01 - REQUISITO 2 - DEFINIÇÕES (referência ABNT NBR 15331)

**1. Acidente:** evento não-planejado que resulta em morte, doença, lesão, dano ou outra perda.

**2. Perigo:** fonte ou situação com potencial para provocar danos em termos de lesão, doença, dano à propriedade, dano ao meio ambiente do local de trabalho, ou uma combinação destes.

NOTA: O termo perigo pode ser qualificado de maneira a definir a sua origem ou a natureza do dano esperado (por exemplo, perigo de choque elétrico, perigo de colisão, perigo de corte, perigo tóxico, perigo de fogo, perigo de afogamento).

**3. Identificação de Perigos:** processo de reconhecimento de que um perigo (ver 2) existe e de definição de suas características.

**4. Incidente:** evento que deu origem a um acidente ou que tinha o potencial de levar a um acidente.

NOTA: Um incidente em que não ocorre doença, lesão, dano ou outra perda também é chamado de “quase-acidente”.

**5. Risco:** combinação da probabilidade da ocorrência de determinado evento e da(s) sua(s) consequência(s).

### NOTAS

1. O termo “risco” é geralmente usado somente onde existe pelo menos a possibilidade de consequências negativas.

2. Em algumas situações, o risco surge da possibilidade de desvio dos resultados esperados ou eventos.

**6. Avaliação de Riscos:** processo global de análise de riscos e de comparação dos riscos estimados em relação a um critério pré-estabelecido para determinar a sua aceitação.

**7. Análise de Riscos:** uso sistemático de informação para identificar as fontes e estimar os riscos.

### NOTAS

1 A análise de riscos fornece a base para a avaliação de riscos, o tratamento de riscos e a aceitação de riscos.

2 Informação pode incluir dados históricos, análises teóricas, opiniões embasadas tecnicamente e as preocupações das partes interessadas.

**8. Fonte:** elemento ou atividade que possui potencial de causar uma consequência.

**9. Segurança:** isenção de riscos inaceitáveis de danos.

[ABNT NBR ISO/IEC Guia 2]

**10. Atividades de Turismo de Aventura:** atividades oferecidas comercialmente, usualmente adaptadas das atividades de aventura, que tenham ao mesmo tempo o caráter recreativo e envolvam riscos avaliados, controlados e assumidos.

### NOTAS

1. Riscos assumidos significa que ambas as partes têm uma noção dos riscos envolvidos.

2. As atividades de Turismo de Aventura podem ser conduzidas em ambientes naturais, rurais ou urbanos.

3. As atividades de aventura frequentemente têm como uma das suas origens os esportes na natureza.

**11. Sistema de Gestão:** sistema para estabelecer política e objetivos, e para atingir estes objetivos.

NOTA Um sistema de gestão de uma organização pode incluir diferentes sistemas de gestão, tais como um sistema de gestão da qualidade, um sistema de gestão financeira ou um sistema de gestão ambiental.

[ABNT NBR ISO 9000:2000]

**12. Sistema de Gestão da Segurança:** sistema de gestão para dirigir e controlar uma organização no que diz respeito à segurança.

**13. Política de Segurança:** intenções e princípios gerais de uma organização em relação ao seu desempenho em segurança, conforme formalmente expresso pela direção.

NOTA: A política de segurança provê uma estrutura para ação e definição de seus objetivos e metas de segurança.

**14. Objetivo de Segurança:** propósito de segurança geral, decorrente da política de segurança, que uma organização se propõe a atingir.

**15. Meta de Segurança:** requisito de desempenho detalhado, aplicável à organização ou à parte dela, resultante dos objetivos de segurança e que necessita ser estabelecido e atendido para que tais objetivos sejam atingidos.

**16. Não-conformidade:** não atendimento a um requisito.

[ABNT NBR ISO 9000:2000]

**17. Ação Corretiva:** ação para eliminar a causa de uma não-conformidade identificada ou outra situação indesejável.

### NOTAS

1 Pode existir mais de uma causa para uma não-conformidade.

2 Ação corretiva é executada para prevenir a repetição, enquanto que a ação preventiva é executada para prevenir a ocorrência.

3 Existe uma diferença entre correção e ação corretiva.

[ABNT NBR ISO 9000:2000]

**18. Correção:** ação para eliminar uma não-conformidade identificada.

#### NOTAS

1. Uma correção pode ser feita em conjunto com uma ação corretiva.
2. Uma correção pode ser, por exemplo, um retrabalho ou reclassificação.

[ABNT NBR ISO 9000:2000]

**19. Ação Preventiva:** ação para eliminar a causa de uma potencial não-conformidade ou outra situação potencialmente indesejável.

#### NOTAS

1. Pode existir mais de uma causa para uma não-conformidade potencial.
2. Ação preventiva é executada para prevenir a ocorrência, enquanto que a ação corretiva é executada para prevenir a repetição.

[ABNT NBR ISO 9000:2000]

**20. Procedimento:** forma especificada de executar uma atividade ou um processo.

#### NOTAS

1. Procedimentos podem ser documentados ou não.
2. Quando um procedimento é documentado, o termo “procedimento escrito” ou “procedimento documentado” é frequentemente usado. O documento que contém um procedimento pode ser chamado de “documento de procedimento”.

[ABNT NBR ISO 9000:2000]

**21. Registro:** documento que apresenta resultados obtidos ou fornece evidências de atividades realizadas.

#### NOTAS

1 Registros podem ser usados, por exemplo, para documentar a rastreabilidade e fornecer evidência de verificação, ação preventiva e ação corretiva.

2 Registros, normalmente, não precisam ter controle de revisão.

[ABNT NBR ISO 9000:2000]

**22. Evento:** ocorrência de um conjunto específico de circunstâncias.

#### NOTAS

1. O evento pode ser certo ou incerto.
2. O evento pode ser uma única ocorrência ou uma série de ocorrências.
3. A probabilidade associada ao evento pode ser estimada para um dado período de tempo.

**23. Consequência:** resultado de um evento.

#### NOTAS

1. Pode haver mais de uma consequência de um evento.
2. As consequências podem variar de positivas a negativas. Contudo, as consequências são sempre negativas no que se refere aos aspectos de segurança.
3. As consequências podem ser expressas qualitativa ou quantitativamente.

**24. Probabilidade:** grau de possibilidade de que um evento ocorra.

#### NOTAS

1. A ISO 3534-1:1993 fornece uma definição matemática da probabilidade como “um número real entre 0 e 1 atribuído a um evento aleatório. Pode-se referir a uma frequência relativa de ocorrência a longo prazo ou a um grau de confiança de que um evento irá ocorrer. Para um alto grau de confiança, a probabilidade é próxima de 1.”

2. Pode-se utilizar a frequência em vez da probabilidade na descrição de risco.

3. Os graus de confiança em relação à probabilidade podem ser selecionados de classes ou categorias, tais como:

- rara/improvável/moderada/provável/quase certa, ou
- impossível/improvável/remota/ocasional/provável/frequente.

**25. Análise de Sensibilidade:** exame da maneira com que os resultados de um cálculo ou modelo variam com a mudança de cada hipótese assumida.

**26. Organização:** companhia, corporação, firma, empresa, autoridade ou instituição, ou parte ou combinação destas, incorporada ou não, pública ou privada, que tem função e estrutura administrativa próprias.

NOTA: Para as organizações com mais de uma unidade operacional, uma unidade operacional individual pode ser definida como organização.

[ABNT NBR ISO 14001]

**27. Direção:** pessoa ou grupo de pessoas que dirige e controla uma organização no mais alto nível.

**28. Parte Interessada:** indivíduo ou grupo interessado ou afetado pelo desempenho de segurança de uma organização.

## Anexo 2 - PERIGOS À VIDA ASSOCIADOS À ATIVIDADE DE CAMINHADA QUE DEVEM SER LEVADOS EM CONSIDERAÇÃO NA GESTÃO DE RISCOS

- queda da própria altura durante caminhada
- escorregão durante caminhada
- tropeção durante caminhada
- queda da própria altura em travessia de curso d'água
- escorregão em travessia de curso d'água
- tropeção em travessia de curso d'água
- queda de barranco ou de áreas muito expostas durante caminhada
- queda em buracos
- queda em terrenos muito inclinados
- queda motivada por quebra de pontes, passarelas etc.
- mal súbito
- exposição excessiva ao calor
- exposição excessiva ao frio
- ausência de água para consumo/desidratação
- ausência de alimentação para consumo
- ser atingido por queda de galhos
- ser atingido por queda de pedras
- contato com espinhos
- galho retornar contra a pessoa após passagem de quem vai à frente
- contato com plantas urticantes
- ataque de abelhas ou insetos do gênero
- ataque de cobras
- ataque de aranhas
- ataque de escorpiões
- ataque de carrapatos
- ataque de insetos
- atrito de roupa molhada com o corpo
- uso inadequado da mochila
- uso de calçado não apropriado para as características da atividade
- ritmo de caminhada acima do desejado para as características do grupo
- ataque de animais domésticos
- ataque de animais silvestres
- violência de humanos
- ingestão de alimento estragado
- ingestão de frutos venenosos
- ingestão de água imprópria para consumo
- engasgar com alimentos
- uso incorreto de utensílios de corte como faca, canivete, facão etc.
- ser atingido por descarga elétrica
- ser derrubado pela velocidade do vento
- aumento repentino do volume de água de cursos d'água
- queda sobre o bastão de caminhada
- bastão de caminhada ferir o próprio usuário
- bastão de caminhada ferir pessoas do grupo
- se perder na trilha (falta de visibilidade, desconhecimento do caminho, mudança repentina na paisagem)
- atropelamento (por veículos, bicicletas, animais domésticos etc.)
- perder consciência durante banho em rios, lagoas, poços etc.
- entrar em pânico durante banho em rios, lagoas, poços etc.
- ter câimbras durante banho em rios, lagoas, poços etc.
- exaustão física durante natação em rios, lagoas, poços etc.
- entrada de água nas vias respiratórias durante banho em rios, lagoas, poços etc.
- ingestão de medicamentos sem conhecimento de contra indicações
- realizar esforço físico acima dos níveis de condicionamento físico - assalto

### ■ Anexo 3 - PLANILHA DO INVENTÁRIO DE PERIGOS E RISCOS



#### Planilha de Identificação de Perigos e Avaliação de Riscos

**Produto:** Rapel da Pedra Grande

**Empresa:** Só Aventura

**Data:** 24/07/2007

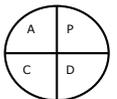
**Realizado por:** Antônio Maria dos Santos

**Aprovado por:** Joaquim Nascimento

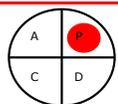
Etapas da atividade / Eventos	Perigo	Dano	Controle Operacional Existente	Probabilidade (P)	Consequência ©	Análise do Risco (P) x (C)	Opções de Tratamento	
Descida do Rapel	Queda de equipamentos sobre o cliente	Dano psicológico	Uso de equipamentos obrigatórios de segurança. Procedimento para garantir que equipamentos e outros objetos estarão sempre conectados	4	1	4	Estabelecer um briefing para alertar os clientes do risco. Exigir que não levem nenhum objeto solto. Estabelecer um procedimento para localizar e guardar objetos que possam cair.	
		Lesão leve		3	2	6		
		Lesão média		3	3	9		
		Lesão grave		2	4	8		
		Morte		2	5	10		
	Cabelo ficar preso no equipamento de descida	Dano psicológico	Procedimento para garantir que os cabelos dos clientes estarão amarrados e presos por toca. Briefing de segurança	4	1	4	Melhorar o briefing explicando com mais detalhes por que é necessário prender os cabelos. Estabelecer o tamanho máximo do cabelo para não precisar ser preso.	
		Lesão leve		3	2	6		
		Lesão média		2	3	6		
	Fixação da corda de descida	Queda motivada por rompimento das ancoragens artificiais (parabolts, spits, grampos)	Lesão média	Inspeção rotineira na estrutura de fixação. Procedimento para verificação e ajuste das ancoragens antes de cada operação.	1	3	3	
			Lesão grave		1	4	4	
Morte			1		5	5		
Acesso ao ponto de descida	Ataque de abelhas	Dano psicológico		5	1	5	Briefing de segurança alertando os clientes sobre o risco. Capacitar condutores para reagirem corretamente no caso de ataques. Procedimento de vistoria dos locais próximos à atividade. Estabelecer procedimento para identificar possíveis clientes alérgicos a abelhas.	
		Lesão leve		4	3	12		
		Lesão média		3	3	9		
		Lesão grave		3	4	12		
		Morte		1	5	5		

**! IMPORTANTE:** Este exemplo de inventário contempla apenas 4 perigos relacionados a uma atividade de rapel. É um modelo para que se entenda a lógica de preenchimento da planilha, e não um exemplo de todos os perigos e riscos relacionados à atividade.

## Anexo 4 - LISTA DE VERIFICAÇÃO PARA AUDITORIAS INTERNAS

		<b>Lista de Verificação para auditorias internas no Sistema de Gestão da Segurança - ABNT NBR 15331</b>							
ORIENTAÇÕES									
<p>1. Esta lista é uma referência para o Auditor e, portanto, outras perguntas podem ser objeto da Auditoria.</p> <p>2. Os itens a serem verificados estão agrupados e classificados no ciclo PCDA (a figura do PDCA na parte de cima da lista indica isto).</p> <p>3. As evidências objetivas listadas são apenas referências para o auditor. Outras evidências podem ser encontradas e indicadas.</p> <p>4. Anexo a esta lista de verificação, há uma planilha para coletar as evidências referentes a Treinamento.</p> <p>5. Legendas utilizadas  <b>Classificação:</b> C - Conforme; NC - Não Conforme; O - Observação e NA - Não aplicável.</p> <p>6. Durante a <b>Reunião Inicial</b> da auditoria, o Auditor deve:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Apresentar a equipe de auditoria (se necessário)</li> <li>Confirmar o escopo e o objetivo da auditoria</li> <li>Explicar a seqüência e a duração da auditoria</li> <li>Explicar o tratamento dado às não conformidades</li> <li>Apresentar previsão da Reunião de Fechamento</li> </ol> <p>7. Durante a <b>Reunião Final</b> de auditoria, o Auditor deve:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Agradecer</li> <li>Destacar os pontos positivos encontrados</li> <li>Apresentar as não conformidades e observações encontradas</li> <li>Explicar o tratamento a ser dado às não conformidades e observações</li> </ol>									
EXEMPLO									
Tópico	Item	Pergunta	Requisito	Evidências Encontradas	Classificação				
					C	NC	OBS	NA	
Política de Segurança	2	A Política foi comunicada para todos colaboradores?	3	Entrevistas realizadas com João Alves, Carlos Augusto Neves, Fátima Cunha e Adriana Guedes; Banner da Política disponível na área; Listas de presença de treinamento (12/06/06 e 19/06/06); Manual do SGI - rev. 17	<input checked="" type="checkbox"/>				
		No seu trabalho (dia-a-dia) como você contribui com a Política?			<input checked="" type="checkbox"/>				
DADOS SOBRE A AUDITORIA									
Unidade auditada:					Data da Auditoria:				
Processos auditados:					Equipe de auditoria:				

		Lista de Verificação para auditorias internas no Sistema de Gestão da Segurança - ABNT NBR 15331							
		PLANEJAMENTO							
Tópico	Item	Pergunta	Requisito	Evidências Encontradas	Classificação				
					C	NC	OBS	NA	
Requisitos Gerais	1	Foi definido o Escopo do Sistema de Gestão da Segurança no Turismo de Aventura?	3						
		Esse Escopo está documentado?							
		O Escopo discrimina produto, atividades, local e tipo de perigo contemplado?							
		O Escopo inclui quantos produtos?							
		Obs: Confirmar estas questões ao longo da auditoria.							
Política de Segurança	2	A empresa possui Política de Segurança?	4						
		No seu trabalho (dia-a-dia) como você contribui com a Política?							
		A Política foi comunicada para todos colaboradores?							
		A Política inclui ao menos os 5 itens exigidos pela Norma?							
		A Política está documentada?							
Identificação de Perigos e Avaliação e Controle de Riscos	3	Possui Contexto da gestão de riscos documentado para cada produto?	5.1.1 / 5.1.2 / 5.1.3 / 5.1.4 / 5.1.5						
		O Contexto define a atividade, objetivos, local e extensão, fronteiras e interfaces e estudos necessários?							
		O Contexto traz os critérios para análise e avaliação do risco?							
		A empresa possui um procedimento para identificação contínua dos perigos e avaliação dos riscos?							
		A empresa possui inventários de perigos e riscos para cada um dos produtos do Escopo?							
		Os inventários estão documentados?							
		Os riscos tidos como não aceitáveis receberam opções de tratamento?							
		A empresa possui procedimento documentado para Tratamento dos Riscos?							
		O procedimento para tratamento dos riscos define autoridades e responsabilidades, alocação de recursos, registro, avaliação da sua eficácia e análise crítica?							
		A empresa possui Planos de Tratamento documentados para cada um dos riscos priorizados?							
		Os Planos de Tratamento trazem identificação das responsabilidades, prazos, resultados esperados, recursos necessários, medidas de desempenho e processo de análise crítica a ser utilizado?							
Os Planos de Tratamento integram os Programas de Gestão?									
Obs: Confirmar estas questões e as informações apresentadas ao longo da auditoria.									

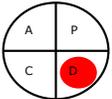


### Listas de Verificação para auditorias internas no Sistema de Gestão da Segurança - ABNT NBR 15331



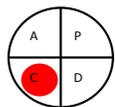
#### PLANEJAMENTO (cont.)

Tópico	Item	Pergunta	Requisito	Evidências Encontradas	Classificação			
					C	NC	OBS	NA
Requisitos Legais e Outros Requisitos	4	Como se identifica e se tem acesso à legislação e outros requisitos estabelecidos?	5.2					
		A empresa está conforme com relação a este conjunto de requisitos?						
		As informações pertinentes sobre os requisitos legais e outros são comunicadas aos funcionários, fornecedores e clientes?						
		A empresa possui procedimento para atualização dos requisitos legais e outros requisitos?						
		A empresa possui os requisitos legais e outros requisitos identificados?						
		Obs: Confirmar estas questões e as informações apresentadas ao longo da auditoria.						
Objetivos e Metas	5	A Gerência assegura que os objetivos de segurança são estabelecidos nas funções e níveis (quando aplicável) dentro da empresa?	5.3					
		A empresa possui objetivos e metas de segurança documentados?						
		Os objetivos e metas são mensuráveis e coerentes com a Política?						
		Os objetivos estão sendo alcançados?						
		Obs: Confirmar as informações apresentadas ao longo da auditoria.						
Programas de Gestão da Segurança	6	A empresa possui Programas de Gestão documentados para cada objetivo de segurança.	5.4					
		Os Programas de Gestão definem ações, responsabilidades e autoridades, meios e prazos para execução?						

 <b>Lista de Verificação para auditorias internas no Sistema de Gestão da Segurança - ABNT NBR 15331</b>								
DESENVOLVIMENTO E EXECUÇÃO					Classificação			
Tópico	Item	Pergunta	Requisito	Evidências Encontradas	C	NC	OBS	NA
Recursos, Estrutura e Responsabilidade	7	A Gerência assegura que as responsabilidades e autoridades são definidas e comunicadas dentro da unidade?	6.1					
		A Gerência fornece os recursos necessários para a manutenção e melhoria contínua do SGS?						
		A Gerência indicou um representante para o SGS?						
		Este membro possui funções, responsabilidades e autoridades definidas?						
		Funções, responsabilidades e autoridades estão documentadas?						
		Obs: Confirmar as informações apresentadas ao longo da auditoria.						
Competência, Conscientização e Treinamento	8	A empresa possui um procedimento para assegurar que todos aqueles envolvidos com a atividade de Turismo de Aventura têm consciência do que é o SGS e de sua importância para o sucesso dele?	6.2					
		De que maneira isso é feito?						
		A empresa dispõe de procedimentos para treinamento de seus colaboradores?						
		A empresa possui registros de treinamentos realizados?						
		Como a empresa comprova a competência daqueles que trabalham para ela ou em seu nome.						
		A empresa possui registro de educação, treinamento, experiência ou qualificação?						
		As ações tomadas têm sua eficácia avaliada? Caso as ações sejam consideradas ineficazes, existem ações corretivas locais e no processo de capacitação?						

		<b>Lista de Verificação para auditorias internas no Sistema de Gestão da Segurança - ABNT NBR 15331</b>									
		<b>DESENVOLVIMENTO E EXECUÇÃO (cont.)</b>									
Tópico	Item	Pergunta	Requisito	Evidências Encontradas	Classificação						
					C	NC	OBS	NA			
Consulta e Comunicação	9	Há processos de comunicação adequados relacionados à eficácia do SGS?	6.3.1 / 6.3.2 / 6.3.3 / 6.3.4								
		A Gerência participa do processo de comunicação?									
		Estão documentadas as providências para o envolvimento e consulta ao pessoal relacionado com as atividades de Turismo de Aventura?									
		A empresa possui registro de consulta aos clientes sobre sua percepção do risco e benefícios da implementação do SGS?									
		Existem procedimentos para assegurar que as informações pertinentes de segurança são comunicadas aos clientes?									
Controle de Documentos	10	Existem procedimentos que estabelecem regras para o controle de todos os tipos de documentos que afetam o SGS?	6.4/6.5								
		A documentação do sistema existe em meio físico?									
		Este procedimento indica a localização dos documentos e o processo para análise e revisão dos documentos?									
		A versão atualizada dos documentos está disponível em todos os locais onde são executadas as operações?									
		O que é feito com os documentos obsoletos?									
Controle Operacional	11	A empresa tem como provar que executa os controles operacionais existentes citados no inventário de perigos e riscos?	6.6								
		A empresa possui controles operacionais documentados para as situações em que a ausência dos mesmos possa acarretar risco eminente?									
		Existe registro de monitoramento da eficácia dos controles operacionais?									
Preparação e Atendimento a Emergências	12	A organização estabeleceu, implementou e mantém procedimento(s) para identificar potenciais situações de emergência e acidentes que possam ter impacto(s) sobre a segurança?	6.7								
		Após a ocorrência de acidentes ou situações emergenciais, a organização analisa e quando necessário, revisa seus procedimentos de preparação e resposta a emergência?									
		A empresa dispõe de informações mínimas pertinentes dos seus clientes?									
		A empresa testa periodicamente os procedimentos de emergência? Como evidencia isso?									
		Como a empresa evidencia que possui recursos para colocar em prática o PAE?									
		Os clientes recebem informações sobre o PAE?									
Como a empresa garante que seus colaboradores estão aptos para colocar em prática o PAE?											

		Lista de Verificação para auditorias internas no Sistema de Gestão da Segurança - ABNT NBR 15331							
		VERIFICAÇÃO							
Tópico	Item	Pergunta	Requisito	Evidências Encontradas	Classificação				
					C	NC	OBS	NA	
Monitoramento e Mensuração de Desempenho	13	São estabelecidos e mantidos procedimentos para monitorar e medir, periodicamente, as características das operações que possam afetar o desempenho da segurança?	7.1						
		Quais os procedimentos adotados pela empresa para mensuração e monitoramento do desempenho da segurança?							
		A empresa possui registros de mensuração e monitoramento?							
		Caso seja requerido equipamento para o monitoramento e mensuração do desempenho, a organização estabeleceu e mantém procedimentos para a calibração e manutenção de tal equipamento?							
Acidentes, incidentes, não-conformidades, ações corretivas e preventivas	14	Estão estabelecidos procedimentos para tratar, registrar e investigar os acidentes, incidentes, não-conformidades e para executar ações corretivas e preventivas?	7.2						
		O procedimento define requisitos para:							
		Identificar e corrigir não-conformidade(s) e executar ações para mitigar seus perigos?							
		Investigar não-conformidade(s), determinar sua(s) causa(s) e executar ações para evitar sua repetição?							
		Avaliar a necessidade de ação(ões) para prevenir não-conformidades e implementar ações apropriadas para evitar sua ocorrência?							
		Registrar os resultados das ações corretivas e preventivas executadas?							
		Analisar a eficácia das ações corretivas e preventivas executadas?							
		As ações executadas são adequadas à magnitude dos problemas?							
		Existem registros de alteração de procedimentos a partir da implementação de ações corretivas e preventivas?							
		A empresa tem definidas as responsabilidades e autoridades para acompanhamento (análise) da implementação das ações corretivas e preventivas?							
A organização possui registro de todos os incidentes, incluindo os acidentes, que possibilite a rastreabilidade para as ações corretivas e preventivas adotadas?									
Os registros estão acessíveis para todas as partes interessadas?									



**Lista de Verificação para auditorias internas no Sistema de Gestão da Segurança - ABNT NBR 15331**



**VERIFICAÇÃO (cont.)**

Tópico	Item	Pergunta	Requisito	Evidências Encontradas	Classificação			
					C	NC	OBS	NA
Registros	15	A organização estabeleceu e mantém registros, conforme necessário, para demonstrar conformidade com os requisitos do SGS, bem como os resultados obtidos?	7.3					
		Existe procedimento para a identificação, manutenção e descarte desses registros?						
		A empresa possui procedimento para identificação, manutenção e descarte de auditorias?						
		A empresa possui procedimento para identificação, manutenção e descarte de análises críticas?						
		Os registros são e permanecem legíveis, identificáveis e rastreáveis?						
Auditoria Interna	16	São realizadas auditorias internas do SGS a intervalos planejados?	7.4					
		A empresa já realizou ao menos uma auditoria interna do SGS?						
		O programa de auditoria leva em consideração a importância da(s) operação(ões) pertinente(s) e os resultados de auditorias anteriores?						
		A seleção de auditores e a condução das auditorias asseguram objetividade e imparcialidade do processo de auditoria?						
Análise Crítica pela Direção	17	A Alta Direção analisa criticamente o SGS a intervalos planejados?	8					
		Esse processo de análise inclui a avaliação de oportunidades de melhoria e a necessidade de alterações no SGS, inclusive da política e dos objetivos e metas?						
		Os registros das análises pela Alta Direção são mantidos?						





# SISTEMA DE GESTÃO DA SEGURANÇA

## VOL. 2

Entidade Executora



Parceria



Ministério  
do Turismo

