

FACULDADE LABORO
UNIVERSIDADE ESTÁCIO DE SÁ

BEN HENRIQUE TOBIAS ALMEIDA

A INTEGRAÇÃO DOS SISTEMAS DE GESTÃO NO CONTEXTO EMPRESARIAL

São Luís
2015

BEN HENRIQUE TOBIAS ALMEIDA

A INTEGRAÇÃO DOS SISTEMAS DE GESTÃO NO CONTEXTO EMPRESARIAL

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Especialização em Engenharia da Segurança da Faculdade Laboro, para a obtenção do título de Especialista de Engenharia da Segurança.

Orientador: Prof.. Mestre Márcio Vicente

São Luís

2015

BEN HENRIQUE TOBIAS ALMEIDA

A INTEGRAÇÃO DOS SISTEMAS DE GESTÃO NO CONTEXTO EMPRESARIAL

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Especialização em Engenharia da Segurança da Faculdade Laboro, para a obtenção do título de Especialista de Engenharia da Segurança.

Aprovada em ___/___/___

Prof.^a
(orientadora)

1º Examinador

2º Examinador

São Luís
2015

AGRADECIMENTOS

A Deus, por ter me ajudado durante toda esta caminhada.

Aos professores, que contribuíram significativamente com a minha formação acadêmica.

A todos, que direta ou indiretamente, contribuíram para a realização deste trabalho.

RESUMO

O Sistema de Gestão Integrado se caracteriza pela combinação de processos, procedimentos e práticas de qualidade e segurança, meio ambiente e saúde que a empresa adota, com o objetivo de efetivar suas políticas e alcançar suas metas e objetivos a fim de obter um ambiente de trabalho saudável. Através deste sistema a empresa tem a oportunidade de se manter em um mercado muito competitivo, onde se necessita de um diferencial para obter vantagem sobre os seus concorrentes, e o Sistema de Gestão Integrado pode se converter em uma vantagem, além do fato da união dos outros sistemas proporciona uma diminuição de custos. A implantação do Sistema de Gestão Integrada deve obedecer às normas e padrões tais como a ISO e OHSAS. Neste estudo serão evidenciadas as etapas necessárias para a implantação do mesmo e vale ressaltar que, todas as pessoas que compõem a empresa necessitam estar comprometidos para que o sistema possa ser implantado de fato.

Palavras-chave: Sistema de Gestão Integrado. Empresa. Colaboradores.

ABSTRACT

The Integrated Management System is characterized by the combination of processes, procedures and quality and safety practices, the environment and health that the company has adopted in order to effect their policies and achieve their goals and objectives in order to get a work environment healthy. Through this system the company has the opportunity to stay in a market very competitive, where it needs a differential to gain an advantage over its competitors, and the System Management Integrated can be turned into an advantage, besides the fact of the union of Other systems provide a cost reduction. The implementation of Integrated Management System must comply with the norms and standards such as ISO and OHSAS. In this study the necessary steps will be highlighted to implement the same and it is noteworthy that all the people who compose the company need to be committed so that the system can be deployed in fact.

Keywords: Integrated Management System. Company. Contributors

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Temas que podem fazer parte do SGI.....	18
Figura 2 – Sistema de Gestão.....	22
Figura 3 – Estrutura do SGI.....	23
Tabela 1 – Objetivos e metas.....	26
Tabela 2 – Entradas e saídas do SGI.....	27
Tabela 3 – Impactos e aspectos ambientais danos e perigos associados.....	28
Figura 4 – Hierarquia do SGI.....	29

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	12
1.1	Justificativa.....	13
1.2	Objetivos.....	13
1.2.1	Objetivo Geral.....	13
1.2.2	Objetivos Específicos.....	13
1.3	Metodologia.....	13
2	SISTEMAS DE GESTÃO.....	15
2.1	Conceito de Sistema de Gestão Integrado.....	17
2.2	Benefícios do sistema de gestão.....	19
2.3	Metodologia empregada no Sistema de Gestão.....	20
3	RECOMENDAÇÕES PARA SE IMPLANTAR UM SISTEMA DE GESTÃO.....	23
3.1	Manual do Sistema.....	23
3.2	Política do sistema.....	24
3.3	Objetivos e metas.....	25
3.4	Planejamento do sistema.....	27
3.5	Exigências Legais.....	29
3.6	Responsabilidade e autoridades de pessoas no SGI.....	29
3.7	Procedimentos e processo.....	30
3.8	Comunicação.....	31
3.9	Atividades.....	32
3.10	Documentação.....	32
3.11	Documentos utilizados.....	33
3.11.1	Instrução de trabalho.....	33
3.11.2	Plano de Controle.....	34
3.11.3	Tabelas e Especificações do Produto.....	34
3.12	O controle de documentos e seu registro no SGI.....	35
3.13	O controle operacional.....	36
3.14	Preparação para responder a casos de emergência.....	36
3.15	Treinamento das pessoas envolvida.....	38
3.16	Verificação do sistema.....	38

4	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	41
	REFERÊNCIAS	42

1 INTRODUÇÃO

Atualmente na sociedade globalizada em que vivemos observa-se cada vez mais o aumento da competitividade na economia, neste sentido as exigências do mercado crescem, surge a necessidade de reduzir custos, aumentar a qualidade dos produtos que a empresa fornece ou produz, cresce a consciência ecológica, se reflete sobre as a importância de garantir um ambiente de trabalho seguro e agradável para seus colaboradores.

Com toda esta conjuntura as empresas procuram formas de se colocar a frente no mercado altamente competitivo, e também reduzir seus gastos e a integração dos sistemas gestão podem ser uma alternativa para as mesmas, uma vez que este integra os processos de qualidade, meio ambiente, segurança e saúde ocupacional.

Assim muitas empresas têm optado por utilizar o Sistema de Gestão Integrada, como forma de se adequar às novas exigências do mercado e da sociedade, e ao integrar seus sistemas elas podem eliminar a utilização de sistemas que as vezes nem são utilizados da melhor maneira e em vez que minimizar o tempo gastos em algumas atividades acabam aumentando o mesmo.

A integração de um sistema de gestão não é algo fácil, pois a integração não significa que todos os documentos e normas estão agrupados conjuntamente, ela requer muito mais que isso, requer um atendimento equilibrado para todas as áreas da empresa garantindo que todos receberam atenção de maneira igualitária.

Este estudo encontrasse dividido em quatro partes. A primeira é a introdução, onde se realiza uma exposição inicial acerca do tema do trabalho. A segunda parte trata do sistema de gestão, no qual se conceitua o mesmo e também se coloca os benefícios que sua implantação ocasiona para a organização. Na terceira parte se relata todas as etapas que constituem a implantação do referido sistema e as pessoas envolvidas nesta tarefa. A quarta parte se refere as considerações finais, neste momento o pesquisador faz suas considerações acerca da temática que se propôs a estudar.

1.1 Justificativa

No contexto empresarial o Sistema de Gestão Integrado tem ganhado destaque, muitas organizações têm optado por sua utilização, mas acontece que nem todas têm claro exatamente no que ele se constitui, suas características, e como levar seus colaboradores a participar deste, uma vez que para seu sucesso é necessário que as pessoas compreendem o mesmo e a função que deverão exercer.

Este trabalho se justifica pela curiosidade despertada no pesquisador em aprofundar seus estudos sobre o Sistema de Gestão Integrada, uma vez que o contato inicial deixou dúvidas que não foram esclarecidas, e também por entender que este sistema se utilizado devidamente pode se converter em uma ferramenta útil para a organização e também proporcionar um ambiente mais seguro para os seus colaboradores.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Refletir sobre a importância do Sistema de Gestão Integrada para uma empresa.

1.2.2 Objetivos Específicos

Evidenciar as vantagens que a implantação de um Sistema de Gestão Integrado pode trazer para a empresa;

Identificar as etapas de implementação de um Sistema de Gestão Integrada; Conhecer as funções exercidas pelos colaboradores da empresa na implantação do mesmo.

1.3 Metodologia

O trabalho se caracteriza como uma pesquisa bibliográfica, na qual foi realizada a seleção de publicações referentes ao objeto de estudo, que permitem

nortear o trabalho, sobre esta modalidade de pesquisa Marconi e Lakatos (2003, p.153) acrescentam:

A pesquisa bibliográfica é um apanhado geral sobre os principais trabalhos já realizados, revestidos de importância, por serem capazes de fornecer dados atuais e relevantes relacionados com o tema. O estudo da literatura pertinente pode ajudar a planificação do trabalho, evitar publicações e certos erros, e representa uma fonte indispensável de informações, podendo até orientar as indagações.

A pesquisa bibliográfica tem como um de seus objetivos juntar certo número de fontes que permita enriquecer os estudos possibilitando a construção de um novo conhecimento, partindo da análise das publicações sobre o tema.

2 SISTEMA DE GESTÃO

Em uma empresa que pretende adquirir a qualidade, a segurança dos seus colaboradores é essencial, desta forma cabe conceituar o que vem a ser a mesma. Segurança do Trabalho constitui-se em uma ciência que, por meio de metodologias e técnicas adequadas, faz um estudo das possíveis causas do acidente do trabalho, tendo como objetivo prevenir a ocorrência dos mesmos, assim o papel desta é assessorar o empregador, procurando a integridade física e mental dos trabalhadores e a continuidade do processo produtivo (VOTORANTIM METAIS, 2005).

De acordo com a Votorantim Metais (2005), o acidente se constitui em uma ocorrência não programada, seja ela inesperada ou não, que acaba interferindo ou interrompendo no decorrer das atividades normais de trabalho, resultando em perda de tempo ou então em lesões nos trabalhadores e danos materiais.

De acordo com Diniz (2005), os acidentes são ocasionados por atos inseguros e também por condições inadequadas, os primeiros tratam-se de ações indevidas ou inadequadas realizadas pelos colaboradores, podendo ocasionar acidentes, já as condições inadequadas são as que se encontram presentes no ambiente de trabalho que podem levar a ocorrência de acidentes, tendo ou não relação com o trabalhador, ou seja, é uma situação que o ambiente pode gerar riscos de acidentes do trabalho, ao meio ambiente e equipamentos no decorrer das atividades.

Consoante Diniz (2005), a prevenção de acidentes deve ser feita por meio de medidas gerais de comportamento que incluem: eliminação de condições inseguras e treinamento de empregados, sendo que o uso dos Equipamentos de Segurança Individuais (EPI's) é obrigatório, a fiscalização deve ocorrer em todas as atividades desenvolvidas na organização, os empregados devem ser treinados no que se refere ao uso correto.

O uso dos EPI's é extremamente importante para prevenir acidentes, uma vez que nem sempre somente as medidas de controle relacionadas ao ambiente não são suficientes para acabar com os riscos. O cuidado e o uso do equipamento de segurança é pertinente ao trabalho de cada um, ressaltando que existe um EPI apropriado para cada tipo de tarefa desenvolvida.

A segurança do trabalho necessita estar inserida a rotina da empresa, neste sentido concebe-se que a mesma deve fazer parte do sistema de gestão da organização, assim haverá sintonia entre os setores da mesma. A segurança do trabalho deve estar embasada em sistema de gestão, que considere as especificidades de cada situação. E possa atingir os objetivos estabelecidos pela organização. Palasio (2003, n.p) observa:

O assunto sistema de gestão virou tema obrigatório em quase todos os encontros profissionais. Por toda parte existem profissionais falando sobre isso, alguns com conhecimento de causa, outros apenas repetindo coisas que ouviram e muitos o fazendo sem qualquer análise mais detalhada. Existe a necessidade de que aqueles que tem ligação direta com as questões de segurança e saúde em nosso país e, portanto conhecem a distância entre a realidade e o proposto, detenham-se numa análise mais profunda quanto ao assunto. Pode-se estar diante de um momento e oportunidade que leve a um futuro melhor, mas ao mesmo tempo corre-se o risco de legar a prevenção ao vazio das pilhas das adequações, conformidades e documentos - fáceis de produzir - mas que na prática em nada melhoram a vida dos trabalhadores. A pergunta chave, para este momento da história de nossa área é saber até que ponto nossa cultura é capaz de suportar as questões de segurança e saúde a partir dos modelos propostos. Que os sistemas de gestão são necessários e devem existir é uma verdade.

Desenvolver uma visão de sistema é mais significativo do que ensinar a utilizar este ou aquele sistema de gestão baseado em determinada norma ou padrão, neste sentido Palasio (2003, n.p) coloca que o “sistema se constitui na ordenação das partes e elementos de maneira que seja possível gerenciá-lo possibilitando a obtenção de resultados”.

Vale ressaltar que, o fato de uma empresa adotar um sistema de gestão não irá acabar com todos os problemas que a empresa possa ter no que se refere a segurança, pois muitos pensam que basta adotar tal sistema e todos os seus problemas estarão resolvidos. O problema é muitos utilizam este sistema por utilizar, apenas por ser algo que está na moda, mas não compreendem a verdadeira utilidade de tal sistema. Antes de utilizar o sistema de gestão é necessário que seja feito um estudo sobre o mesmo, a fim de que os colaboradores da empresa compreendem exatamente do que se trata, seus objetivos e finalidades e desta forma possam utilizá-lo devidamente.

Existem alguns motivos que podem ser listados para se implantar um sistema de gestão, dentre eles:

- Auxiliar a cumprir a legislação, uma vez que transforma itens da legislação em mecanismos de gerenciamento;
- Reduzir os custos de segurança e saúde, pois a articulação de ações propicia isso;
- Auxilia na preservação da imagem da organização;
- Manutenção da imagem e expectativas dos clientes;

Palasio (2003, n.p) observa:

Importante mesmo talvez seja a menção da oportunidade de inserir segurança e saúde como um fator de produção. No entanto para isso há de se buscar primeiro um pouco mais de maturidade nas relações, ou seja, é bem possível que em algumas empresas já exista terreno propício a esta finalidade, mas com certeza na maioria delas não passaria de mais um penduricalho.

2.1 Conceito de Sistema de Gestão Integrado

De acordo com De Cicco (2000), pode se definir o Sistema de Gestão Integrado (SGI) como a combinação de processos, procedimentos e práticas que se utiliza em uma organização a fim de implementar sua política de gestão o qual pode ocasionar mais eficiência na realização de objetivos provenientes deste do que quando existem vários sistemas sendo utilizados simultaneamente.

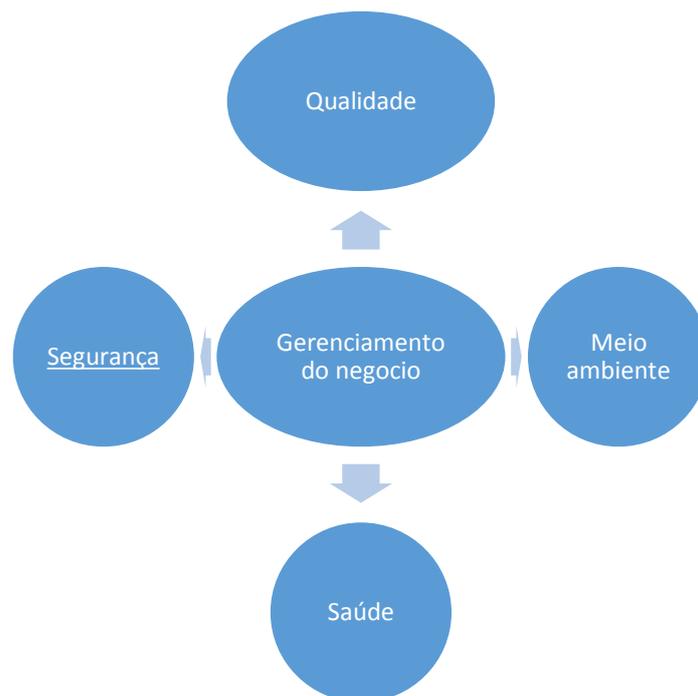
Vale ressaltar que, um Sistema de Gestão pode ser composto de vários temas tais como: sistema de gestão da qualidade; sistema de gestão ambiental; sistema de gestão da saúde e segurança do trabalho. Lembrando que o SGI ainda não conta com uma certificação específica, o que há é uma certificação para cada tipo de sistema. Abaixo segue uma figura que demonstra os temas que podem estar presentes no SGI:

Para Cardella (1999) a gestão é definida como um ato de coordenação de esforços pessoais tendo como finalidade alcançar os objetivos da empresa. A gestão considerada eficiente e eficaz deve ser realizada de maneira que os objetivos e necessidades dos indivíduos estejam refletidos nos objetivos a que estão relacionados. O sistema de gestão organizacional é um conjunto de elementos inter-relacionados, interatuantes e interdependentes, empregados no planejamento,

operação e controle das atividades, tendo como finalidade alcançar os objetivos da empresa.

Na concepção de Viterbo (1998) o Sistema de Gestão se converte em um trabalho que objetiva aumentar de maneira contínua a confiança do cliente nos produtos e serviços oferecidos, o sucesso no mercado por meio da melhoria constante dos resultados operacionais, a satisfação dos colaboradores com a empresa e a ajuda ao meio ambiente.

Figura 1 – Temas que podem fazer parte do SGI



Fonte: Adaptado de Oliveira (2000)

Consoante Tavares Junior (2001), o Sistema de Gestão Integrado em uma organização deve passar por um processo de melhoria contínua, em consonância com o aprendizado, adaptação desenvolvimento da empresa, e as práticas administrativas da mesma.

Os elementos de um Sistema de Gestão segundo Cardella (1999 apud MARQUES, 2010, p. 12) são os seguintes:

1. Princípio: base sobre a qual o Sistema de Gestão é construído;
2. Objetivo: Estado futuro que se pretende atingir;
3. Estratégia: Caminho para se atingir os objetivos;
4. Política: Regra, ou conjunto de regras comportamentais;
5. Diretrizes: Orientação que pode restringir os caminhos possíveis ou dar indicações de caráter geral, além de servir para explicar a política;
6. Sistema Organizacional: Sistema no qual as relações entre as

7. Sistema operacional: Sistema pelo qual as relações entre equipamentos predominam sobre as relações entre as pessoas, ou sistemas que, apesar de apresentarem intensa rede de relações pessoais caracterizam-se por práticas mecânicas e repetitivas; 8. Programas: Conjunto de ações desenvolvidas em um só campo de ação, que promove a evolução da organização rumo aos objetivos. É constituído por objetivos específicos, diretrizes, estratégias, metas, projeto, atividades e plano de ação. 9. Atividade: Conjunto de ações de caráter repetitivo, utilizadas para se atingir as metas e os objetivos; 10. Método: Caminho geral para a resolução de problemas; 11. Norma: Conjunto de regras de caráter obrigatório que disciplinam uma atividade; 12. Procedimento: Descrição detalhada de um processo. Pode ser organizacional ou operacional;

As empresas no mercado competitivo em que estamos inseridos atualmente, encontram-se cada vez mais pressionadas a fazer mais com menos, neste sentido tem buscado a integração dos Sistemas de Gestão, um mecanismo que visa reduzir custos, uma vez que reúne em um só todos os sistemas que possuem.

De acordo com De Cicco (1998), um dos principais motivos que tem levado a empresa a optar por integrar os processos (Qualidade, Meio Ambiente e SST) diz respeito ao efeito positivo que esta medida pode ter com os seus funcionários. Na concepção deste mesmo autor, diversos sistemas de gestão onde só um seria o suficiente, acabam sendo ineficientes, sua administração é complicada e conseguir o envolvimento das pessoas é difícil. Além do fato de que é mais fácil conseguir que os funcionários cooperem na utilização de um único sistema do que para três.

O processo de tomar decisões no interior de um Sistema de Gestão Integrado deve passar pela definição clara de políticas, objetivos e metas a serem alcançadas. Não somente dos objetivos próprios, mas também com as diretrizes superiores da organização: seus princípios, suas crenças e valores, sua missão de negócio, sua visão de futuro, sua estratégia de negócios (CERQUEIRA, 2010).

2.2 Benefícios do sistema de gestão

A Legislação Ambiental e também as Normas Regulamentadoras de Segurança e Medicina do Trabalho, acabam exigindo das organizações que implementem programas, atividades e serviços, como o PPRA (Programa de Prevenção de Riscos Ambientais), o PCMSO (Programa de Controle Médico de

Saúde Ocupacional), a CIPA, SEESMT dentre outros, fora esses programas as empresas de grande porte ainda desenvolvem programas corporativos nas suas várias unidades operacionais.

Observa-se que tanto os programas que são exigido pela legislação como aqueles que programas corporativos tem sua implementação realizada quase que isoladamente, pois quase não há participação de outros colaboradores além daqueles especialistas em Meio Ambiente e Segurança do Trabalho.

Desta forma, pode-se observar que a implantação do Sistema de Gestão Integrada traz os seguintes benefícios:

- redução dos custos com certificação, auditoria internas e treinamentos;
- simplificação da documentação, entre os quais, manuais, procedimentos, instruções de trabalho e registro;
- atendimento estruturado as exigências legais;
- valorização das questões relacionadas à segurança e ao meio ambiente.

2.3 Metodologia empregada no Sistema de Gestão

Para que um Sistema de Gestão Integrada possa ser implantado algumas etapas devem ser cumpridas, ressaltando que isso é no caso de a empresa já possuir um Sistema de Gestão da Qualidade.

- O principal executivo da empresa deve indicar um coordenador, este irá acompanhar e também supervisionar todo o processo relacionado a implantação do SIG;
- Realizar uma Análise Crítica Inicial da Gestão Ambiental e da Segurança e Saúde no Trabalho, com base nas normas ISO 14001 e BS 8800/OHSAS 18001;
- A partir da Análise Crítica Inicial realizada elaborar o Plano de Implantação da SIG, onde este deve conter o cronograma de desenvolvimento das atividades relacionadas a seguir:

Formalização da estrutura de funcionamento e divulgação do Plano para os indivíduos que tem ligação direta com a implementação do referido;

Confeccionar material de divulgação do Plano para os funcionários da empresa.

- Realizar treinamentos:

Palestras com duração de quatro horas cerca do SIG para os diretores da empresa.

Cursos de 24 horas direcionados ao Comitê Executivo de Implantação, para a discussão dos elementos da ISO 14001 e BS 8800/OHSAS 18001 integrados a ISO 9001 ou 9002.

Cursos de 40 horas para formar Auditores Internos do Sistema de Gestão Integrado.

Palestras com duração de quatro a duas horas a fim de motivar e disseminar o SIG.

- Análise de riscos, perigos e impactos ambientais:

Identificar e avaliar impactos ambientais significativos.

Identificar e avaliar os perigos e riscos à segurança e a saúde dos trabalhadores.

Analisar e fazer uma comparação com a legislação utilizada e também com outros requisitos.

Tomar medidas visando o gerenciamento integrado.

- Política e Manual:

Fazer uma revisão e atualizar a política unificada de Gestão da Qualidade, Ambiental e Segurança e Saúde no Trabalho.

Adaptar a estrutura organizacional/matriz de responsabilidades no SIG.

Definir finalidades, intenções e indicadores do sistema.

- Elaboração dos documentos do SIG;

Definição do modelo de sistema.

Instituir grupos de trabalho para elaborar ou adequar os documentos.

Fazer um cronograma para cada documento.

Realizar análises críticas e homologações de documento.

- Implementação de documentos:

Montar cronograma

Fazer um cronograma de implantação para cada área e documento aplicável.

- Auditoria do sistema:

Realizar pelo menos, duas auditorias internas.

- Ajustamento do sistema:

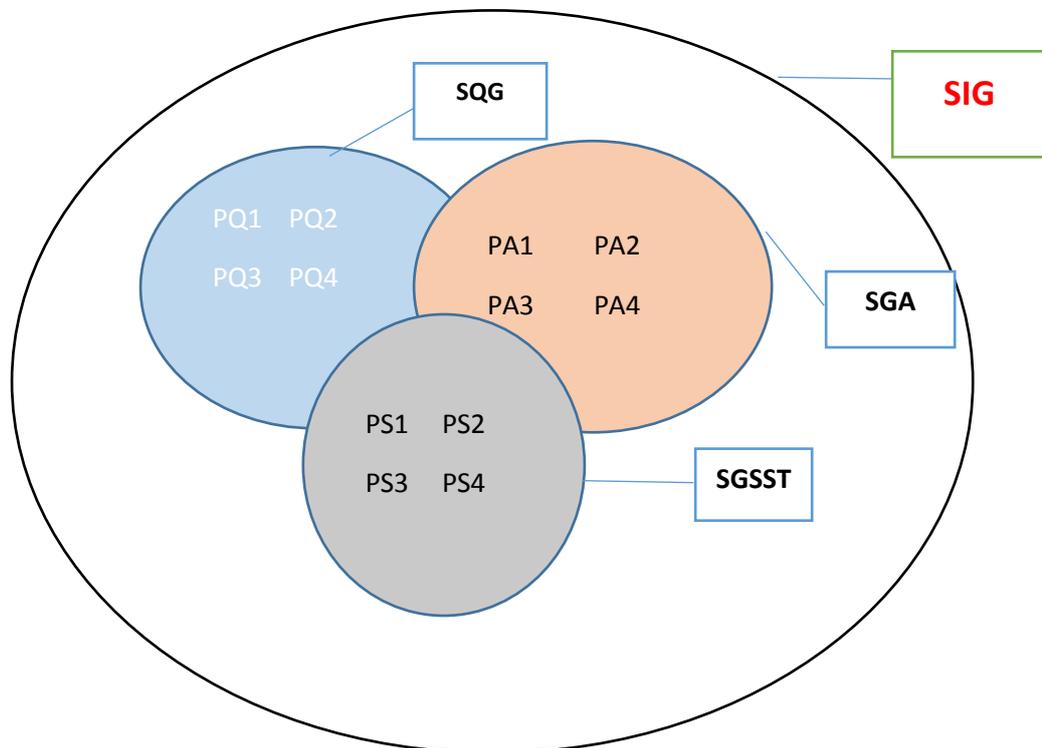
Realização da análise crítica por parte da administração.

Adotar as ações corretivas pertinentes a fim de que o sistema funcione adequadamente.

Definir a estrutura correta para a manutenção do sistema.

- Certificação:
- Requerer de um Organismo Certificador Independente, se for do interesse da organização, a certificação conjunta do SIG pela ISO9001 ou 9002 e pela ISO 1401, assim como uma declaração de conformidade com a BS 8800/OHSAS 18001.
- Avaliação periódica do desempenho do Sistema.

Figura 2 – Sistema de Gestão



Onde:

PQ – Planos da Qualidade

PA – Programas de Gestão Ambiental

PS – Programas de Saúde e Segurança no Trabalho

SGQ – Sistema de Gestão e Garantia da Qualidade

SGA – Sistema de Gestão Ambiental

SGSST – Sistema de Gestão da Segurança e Saúde no Trabalho

SIG – Sistema Integrado de Gestão

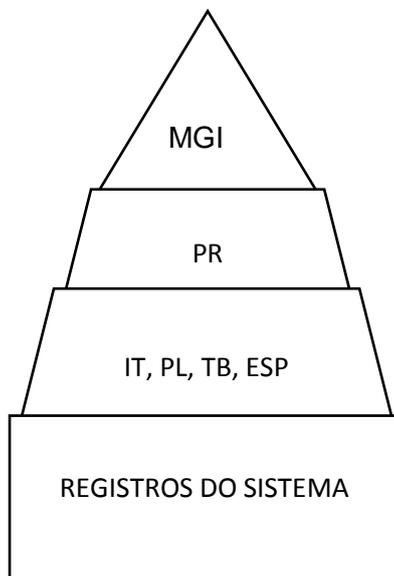
Fonte: De Cicco, 1998

3 RECOMENDAÇÕES PARA SE IMPLANTAR UM SISTEMA DE GESTÃO

A fim de que se possa implantar um sistema de gestão se faz necessário que alguns itens sejam contemplados, para que este funcione efetivamente e possa ser uma ferramenta que auxilie a organização e seus colaboradores nas atividades que necessitam desenvolver, neste sentido se faz necessário explicitar alguns itens que devem estar presentes em um sistema de gestão.

Um Sistema de Gestão Integrado necessita ter uma estrutura, a fim de que o mesmo seja organizado de maneira correta, a figura abaixo evidencia um exemplo de como o mesmo pode ser organizado.

Figura 3 – Estrutura do SGI



Onde:

MGI: Manual do Sistema de Gestão Integrado

PR: Procedimento

IT, PL, TB, ESP: Instrução de Trabalho, Planos, Tabelas e Especificações.

Fonte: Adaptado de Marques (2010)

3.1 Manual do Sistema

O Manual do Sistema é o documento que descreve os principais elementos do Sistema de Gestão, nele estão contidos as orientações sobre os documentos que precisam ser elaborados e como a empresa irá organizar seu

sistema, neste sentido ele é o primeiro documento elaborado, mas também o último a ficar pronto (MARQUES, 2010).

Não há um padrão definido no que se refere a estrutura deste documento, desta forma cabe a empresa estabelecer a estrutura que julgar pertinente, considerando suas políticas, metas, objetivos dentre outros.

Conforme a NBR ISO (2008) em seu requisito 4.2.2 Manual da qualidade, observa-se a empresa deve possuir um manual de qualidade e manter o mesmo, e neste precisam estar contemplados os seguintes itens?

- a) A finalidade do sistema de gestão, contendo detalhes e justificativas para quaisquer eliminações;
- b) Os procedimentos documentados instituídos para o sistema de gestão, ou fazer referência ao mesmo;
- c) Uma interação entre os processos de gestão.

3.2 Política do sistema

Consoante Cerqueira (2010), se estabelece as políticas de gestão conforme as normas de gestão ambiental, gestão da qualidade e gestão da saúde e segurança. As mesmas devem ser implantadas, divulgadas, compreendidas e cumpridas, por todas as esferas da organização, que são abrangidas por tal sistema. Vale ressaltar que, uma política de gestão precisa evidenciar as intenções maiores da administração do negócio, operando como balizadora de ações, ou seja, sendo a base para se avaliar a análise da eficácia ao atender os requisitos normativos.

Esta política deve ser conhecida por todos os funcionários da organização, seja por meio da internet, avisos colocados por toda a organização, reuniões em determinado espaço de tempo, treinamentos, palestras entre outros.

Com a intenção de atender os requisitos legais na NBR ISO 9001 (2008), NBR ISO 14001 (2004) e BS OHSAS 18001 (2007) exigem, a empresa deve:

- Garantir o compromisso da organização para o cumprimento dos requisitos legais;
- Procurar atender as condições de qualidade, por meio de otimização do processo e também de recursos, procurando cada vez mais o comprometimento em satisfazer seus clientes;

- Diminuir a poluição cada vez mais, buscando recursos para reduzir a geração de resíduos e também dá o destino correto aos mesmos;
- Realizar um levantamento dos aspectos, perigos, impactos ambientais a fim de identificar e conter os riscos ocupacionais, buscando promover um ambiente saudável e seguro no local de trabalho;
- Aperfeiçoar de forma contínua a performance do SGI, por meio da conscientização de participação dos funcionários e prestadores de serviço, como também o monitoramento e avaliação dos objetivos e metas;
- Aproximação dos clientes da empresa, com o incentivo de visitas técnicas a fim de conhecer o processo e o produto.

3.3 Objetivos e metas

Quando se estabelece metas e objetivos, o que se pretende é atender aos compromissos firmados na Política do SGI, e também alcançar as metas da empresa. Uma recomendação no que se refere as metas é que elas devem ser mensuráveis, específicas e terem um prazo pré-estabelecido para acontecer. No momento em que estabelecem objetivos e metas é significativo que a organização também pense em formas de acompanhar se os mesmos foram cumpridos ou não.

Quanto aos objetivos, eles devem evidenciar maneiras de melhorar os processos da empresa, já as metas se constituem em índices que funcionam como parâmetros que permitem acompanhar esta a evolução de tal melhoria.

De acordo com Cerqueira (2010), os objetivos do Sistema de Gestão Integrado necessitam ser determinados em seus níveis de gestão específicos, contar com avaliação periódica e modificados sempre que houver necessidade, em função das circunstâncias apresentadas, com o objetivo de proporcionar melhoria constante no desempenho do sistema.

Tabela 1 – Objetivos e metas

Definições normativas	Requisitos Normativos	Itens Normativos
NBR ISO 9000 Objetivo da Qualidade – tem sua base na política de qualidade da organização, os mesmos são especificados para os níveis significativos da organização	Cabe a alta direção assegurar os objetivos relacionados a qualidade, aqui se inclui aqueles que são necessários para atender as condições do produto. Os objetivos da qualidade necessitam ser medidos e estar de acordo com a política da empresa.	NBR 9001 5.4 Planejamento 5.4.1 Objetivos da Qualidade
NBR ISO 14001 Objetivo Ambiental-própositoAmbiental global, resultado da política ambiental que a organização quer atingir. Meta Ambiental – requisitos, aplicável a organização ou partes dela, resultantes dos objetivos ambientais e que necessita para que tais objetivos sejam alcançados	A organização precisa estabelecer e conservar objetivos e metas ambientais documentadas, para cada nível e função pertinente da organização. No momento em que estabelece e revisa seus objetivos, a empresa deve considerar os requisitos legais e outro requisito, aspectos ambientais e relevantes, opções tecnológicas, seus requisitos financeiros, operacionais e comerciais, assim como a visão das partes interessadas, objetivos e metas devem ser condizentes com a política ambiental, abrangendo o comprometimento com a prevenção e a poluição.	NBR ISO 14001 4.3 Planejamento 4.3.3 – Objetivos e Programas
OHSAS 18001 Objetivo – metas, termo e desempenho de S&SO que uma organização estabelece para própria alcançar	A organização deve estabelecer implementar e manter objetivos de S&SO documentados, nas funções e níveis pertinentes da organização. Os objetivos devem ser mensuráveis e compatíveis com a política de S&SO, incluindo-se os comprometimentos com a prevenção de lesões e doenças, com atendimento aos requisitos legais e aplicáveis. Ao estabelecer e analisar criticamente seus	OHSAS 18001 4.3 - Planejamento 4.3.3 Objetivos e Programas

Fonte: Adaptado de Cerqueira (2010)

3.4 Planejamento do sistema

De acordo com Kotler (1992, p.63), “planejamento estratégico é definido como o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado”. O mesmo tem como objetivo orientar e reorientar os negócios e produtos da organização possibilitando a geração de lucros e crescimento.

Com este pensamento observa-se que o planejamento do SGI tem relação direta com a estruturação do sistema, no qual existem entradas e saídas o que se especifica melhor na tabela abaixo.

Tabela 2 – Entradas e saídas do SGI

Entrada	Estratégia do negócio	Saída	Definição da estrutura do SGI
	Política e Diretrizes		Disponibilidade de recursos
	Necessidades de satisfação dos consumidores		Satisfação dos consumidores
	Cumprimentos de requisitos normativos		Atendimentos aos requisitos normativos

Fonte: Marques (2010)

Um ponto que se encontra inserido no planejamento SGI é o levantamento dos aspectos ambientais e riscos à saúde e segurança ocupacionais. O levantamento dos aspectos e impactos ambientais e análise de riscos associados as atividades que a empresa exerce, esta identificação irá permitir a investigação das atividades, processos e áreas que podem ocasionar danos ambientais e a saúde ou seguranças dos colaboradores.

Na identificação dos referidos aspectos se considera as atividades realizadas de maneira rotineira e as eventuais, incluindo as realizadas por terceiros seja dentro e fora da empresa e também as possíveis situações de emergência.

Consoante a ISO 14001: 2004, aspecto ambiental é o componente das atividades, produtos ou serviços da empresa, que consegue interagir com o meio ambiente já o impacto ambiental é qualquer modificação do meio ambiente, boa ou ruim, que seja resultado, no todo ou em parte, dos aspectos ambientais da organização. Considera-se um aspecto ambiental significativo quando ele tem ou pode ter um impacto ambiental significativo.

Para se identificar os aspectos e impactos ambientais Velho (2009) observa que, se faz necessário que a empresa consiga compreender suas atividades, produtos e serviços, considerando que sua quase totalidade pode trazer algum impacto para o ambiente, sendo local, regional ou global, de curta ou longa duração e com vários níveis de significância. Desta forma, cada processo contido no escopo do SGI deve ser analisado, onde são verificados entradas e saídas de materiais ou energia, tecnologias empregadas, instalações e localizações, métodos de transportes e fatores humanos. Depois de realizada a análise destes processos, relaciona-se seus aspectos ambientais, impactos ambientais aos mesmos e também avalia-se suas significâncias.

Consoante a OHSAS 18001;2007, pode ser considerado perigo uma fonte, situação ou ato que tenha a potencialidade de provocar prejuízos humanos em termos de lesão ou doença, ou uma combinação das mesmas e o risco se caracteriza como a combinação da probabilidade de ocorrer um acontecimento perigoso ou exposição(ões) com a seriedade da lesão ou doença que pode ser ocasionada pelo evento ou exposição(ões).

Na identificação dos perigos, assim como na dos aspectos e impactos ambientais, se faz uma análise detalhada dos processos do SIG, para detectar os perigos que se relacionam com cada um, os danos que se associam com os perigos identificados e apontar o nível destes riscos, examinando se estes são suportáveis ou não. Posteriormente a identificação dos danos e perigos associados, é significativo que se descreva as medidas para monitorar e controlar os riscos, sobretudo os não toleráveis (VELHO, 2009). Na tabela abaixo segue um modelo de planilha para identificação do aspectos e impactos ambientais perigos e danos:

Tabela 3 – Impactos e aspectos ambientais danos e perigos associados

PROCESSO/ ATIVIDADE	ASPECTO AMBIENTAL	IMPACTO ASSOCIADO	PERIGO	DANO ASSOCIADO

Fonte: Velho (2009)

3.5 Exigências Legais

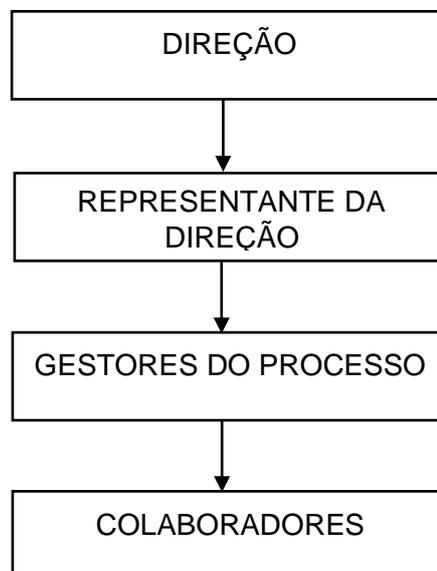
Quando se fala de exigências legais, está se referindo aos requisitos ou autorizações emitidas por uma autoridade legal e que tenham validade de lei. Um Sistema de Gestão Integrado não pode deixar de atender a estes requisitos, vale ressaltar que, a organização deve sempre ficar atenta a todos os requisitos legais que necessite cumprir.

Uma alternativa para a organização estar sempre em dia com estes requisitos é que a mesma contrate uma empresa especializada em atualização de legislação e que faça um registro onde estejam contidas todas as normas que a empresa precisa contemplar, e que este registro seja atualizado constantemente.

3.6 Responsabilidade e autoridades de pessoas no SGI

Para se implantar e implementar um Sistema de Gestão Integrado é necessário uma estrutura hierárquica de responsabilidade, de acordo com o que recomenda a NBR 9001 em seu item 5.5.1. Responsabilidades e autoridades, a figura a seguir representa esta estrutura.

Figura 4 – Hierarquia do SGI



Fonte: Marques (2010)

Direção – ela se responsabiliza por estabelecer e aprovar a Política de Gestão Integrada, garante a efetivação dos objetivos e metas do sistema como também os recursos necessários.

Representante da direção – assevera a eficácia da implementação do SGI repassa para a direção as informações sobre o desempenho deste. Em muitos casos este representante possui uma estrutura formada por auxiliares que são especialistas nas diversas áreas do sistema, ou seja, um auxiliar especialista em qualidade, outro em gestão ambiental, e um para a segurança e saúde ocupacional.

Gestor do processo – faz o acompanhamento e gerencia os processos, propõe ações corretivas visando melhorar o sistema, caso seja necessário, outra função que desempenha é informar as necessidades para o Representante da Direção.

Colaboradores – responsáveis por executar as atividades planejadas.

3.7 Procedimentos e processo

Manter e estabelecer determinados procedimentos documentados pode se converter em um requisito obrigatório dos padrões normativos do sistema. No decorrer da implantação dos procedimentos do Sistema de Gestão Integrado, surge a necessidade de se acompanhar as atividades que se desenvolvem, objetivando monitorar o cumprimento de prazos que foram estabelecidos inicialmente.

Consoante com Duarte (2005), os procedimentos ficam sob a responsabilidade do diretor (ou pessoa que o mesmo designar) e devem estar completos, atualizados e serem revisados por pessoa apta para fazê-lo. As organizações, com uma visão bem mais ampla do que seria atividade, acabaram tornando a padronização de seus serviços e produtos o ponto essencial para conquistar novos clientes e permanecer no mercado. O procedimento operacional, técnico ou gerencial, se constitui na base para garantir a padronização de seus afazeres e desta forma garantir aos seus usuários um serviço ou produto sem variações indesejadas na sua qualidade. O mesmo autor ainda coloca que, o procedimento visa padronizar e diminuir a ocorrência de desvios na realização de tarefas essenciais para a qualidade do exame. Neste sentido, um procedimento coeso garante ao usuário que seja qual for o momento em que ele vá para o

trabalho as ações adotadas na fase inicial, durante e depois garantam que a qualidade do serviço não se modifique.

Em um procedimento documentado algumas características colocadas na NBR ISO 9001 referente ao item 4.2.3. Controle de Documentos que são os seguintes:

- Ser elaborado em linguagem simples, clara e objetiva;
- Expressar a realidade das atividades;
- Ser sucinto, preciso e conciso, sem perder a abrangência necessária;
- Ser desdobrados em Instruções de Trabalho (IT) para detalhar algumas atividades específicas;
- Empregar terminologia conhecida pelas pessoas envolvidas e impactadas por ele;
- Ter uma organização lógica que facilite a descrição das atividades;
- Prever a documentação e a forma de controle dos registros essenciais para assegurar a manutenção das evidências objetivas de que as atividades são realizadas conforme planejado;
- Ter um dono ou responsável por sua atualização.

No que se refere a definição de processo, Cerqueira (2010) observa que a identificação, ou em diversos casos a definição de processos da organização, se torna necessário, a fim de proporcionar as informações solicitadas para se implantar a gestão de forma coerente. Nesses processos devem estar incluídos os processos de realização do produto, de gestão, de monitoramento e medição, a apoio e provisão de recursos.

Consoante a ANNEL (2006), o processo se caracteriza como um conjunto de atividades que se inter-relacionam de maneira lógica, nele estão envolvidos pessoas, equipamentos, procedimentos e informações, que ao serem executadas, transformam entradas em saídas e assim agregam valor e geram resultados.

3.8 Comunicação

A empresa deve se organizar para garantir que as informações relacionadas ao SIG sejam repassadas aos colaboradores e demais pessoas interessadas, ressaltando que tal sistemática precisa ter meios para realizar

comunicação interna e externa, sendo que a comunicação interna ocorre no interior da própria empresa e se constitui em um ponto vital no sucesso do SIG, já a comunicação externa com as demais pessoas externas à empresa e também auxilia neste modelo de gestão.

Ao falar da comunicação externa, a empresa necessita criar um sistema para que possa responder e receber documentos da fora da empresa, como também para consultar funcionários.

3.9 Atividades

As atividades se caracterizam como um conjunto de tarefas adequadas a fim de gerenciar os custos. Neste sentido, se caracterizam de acordo com o nível que se toma as ações. Na realização de mudanças, é necessário modificar o que as pessoas fazem, assim, as modificações precisam acontecer no nível das atividades.

A análise de uma organização, levando em consideração as atividades, garante que os planos serão transmitidos para um nível onde as ações possam ser tomadas, promove lógica nos objetivos, destaca os direcionadores de custo, fornece suporte e melhoria constante e aperfeiçoamento de sistemas de suporte para a tomada de decisão. O Sistema de Gestão Processo necessita de três condições básicas:

- Equilíbrio e interação entre as medidas financeiras;

- Estar em consonância com os objetivos estratégicos da empresa;

- Refletir um espírito de aperfeiçoamento contínuo;

O sistema de mensuração de desempenho por atividade possui ao menos quatro papéis significativos

- Admite que os gestores verifiquem como está indo a empresa;

- Fornecer uma base para o aprendizado da organização;

- Importante instrumento de comunicação (MARQUES, 2010).

3.10 Documentação

Para que o Sistema de Gestão Integrada possa funcionar é significativo que a organização atualize os documentos que são necessários para se assegurar que o mesmo seja compreendido corretamente e operado com eficiência e eficácia.

De acordo com Melo (2009), uma proposta de estruturação para a documentação do SGI compreende:

- Manual de Sistema de Gestão Integrada;
 - Procedimentos para:
 - Avaliação de aspectos e impactos e perigos e danos;
 - Identificação e avaliação de atendimentos de requisitos legais e aplicáveis;
 - Controle de documentos e registros;
 - Competência, treinamento e conscientização;
 - Plano de atendimento as emergências;
 - Controle de produto não-conforme;
 - Preservação de produto;
 - Desenvolvimento ou adequação de produto;
 - Desenvolvimento de processos;
 - Política e objetivos do SGI;
 - Identificação e rastreabilidade;
 - Retratos de processos do SGI;
 - Auditoria interna;
 - Calibração de equipamentos e medição e monitoramento;
 - Aquisição;
 - Análise crítica pela alta direção; e
 - Vendas.
 - Instruções de trabalho que possuam informações específicas para o desenvolvimento de uma atividade;
 - Especificações que contenham requisito para atendimento de processo e produto;
 - Metodologias de ensaio que apresentem como se deve realizar um ensaio num insumo ou num produto;
 - Registros que são documentos que apresentam resultados obtidos ou fornecem evidências de atividades realizadas.

3.11 Documentos utilizados

3.11.1 Instrução de trabalho

As Instruções de Trabalho visam explicar as atividades exercidas no decorrer do processo, assim, colocar no papel todos os passos das atividades realizadas pelos funcionários em seu cotidiano, posteriormente esses registros servirão de conteúdo no treinamento de colaboradores, os mesmos passam por uma avaliação periódica por parte das auditorias (MARQUES, 2010).

Vale ressaltar que, a instrução de trabalho determina o funcionamento de todo o processo, a fim de que os envolvidos neste o compreendam da mesma maneira, exibindo seus processos definidos e devidamente documentado, e todos devem ter acesso para esclarecer possíveis dúvidas sobre uma atividade.

Cerqueira (2010) observa que as Instruções de Trabalho necessitam apresentar algumas características, como:

- Ser organizado com linguagem simples, clara e objetiva;
- Ser breve, preciso e conciso, não perdendo a abrangência que necessitar;
- Utilizar termos conhecidos das pessoas envolvidas;
- Prever a documentação e a forma de controle dos registros primordiais a fim de garantir a manutenção das evidências objetivas de que as atividades são realizadas de acordo com o previsto;
- Possuir uma pessoa responsável por atualizá-lo.

3.11.2 Plano de Controle

De acordo com Franco e Marra (2001), os controles internos se constituem de todos os documentos que tem a finalidade de vigiar, fiscalizar e fazer verificação administrativa, assim é possível prever, observar, dirigir fato que se processam no cotidiano da empresa e tem reflexos no seu patrimônio.

Oliveira (1999) lista os objetivos deste controle, que seriam:

- Examinar e garantir os cumprimentos das políticas e norma da empresa, abrangendo o código de ética nas relações comerciais e profissionais;
- Conseguir informações apropriadas, confiáveis, com qualidade e em pouco tempo, e que as mesmas sejam relevantes para se tomar as decisões;
- Prevenção de erros e fraudes. E quando estes ocorrerem descobri-los o mais rápido possível, definir sua extensão e atribuir as responsabilidades;
- Registrar corretamente as várias operações, de maneira a garantir a uso eficiente dos recursos da empresa;
- Garantir o processamento adequado das transações da organização, assim como a efetiva autorização dos gastos ocorridos neste período.

3.11.3 Tabelas e Especificações do Produto

As especificações dos produtos ou serviços devem ficar armazenadas em tabelas as quais dizem respeito à escolha dos produtos ou serviços que a empresa objetiva marcar. Cabe aos colaboradores atender as especificações que se encontram no produto e a organização deve observar o que está prescrito na NBR ISO 9001 (2008) no requisito 7.2.2 Determinação de requisitos relacionados aos clientes:

- Determinar as especificações do produto alvo.
- Desenvolver medidas para cada necessidade;
- Formar valores e ideias aceitáveis;
- Refinar as especificações;
- Designar modelos;
- Refletir acerca do resultado e do processo;

3.12 O controle de documentos e seu registro no SGI

No item 4.2.4 Controle de registros da NBR ISO 9001, coloca-se que os registros são constituídos para fornecer evidências de consonância com requisitos e da operação eficiente do sistema de gestão necessitam ser controlados. Os mesmos ainda estabelecem um procedimento documentado que definem os controles pertinentes para a identificação, armazenamento, proteção, recuperação, retenção e disposição dos registros.

Há a necessidade de controlar os registros, uma vez que eles se constituem em um tipo de documento especial e neste sentido este controle deve obedecer às recomendações da NBR ISO 9001 no item 4.2.4 Controle de registros:

- Os registros precisam ser legíveis, guardados em locais que proporcionem a integridade dos documentos e desta forma prevenindo danos, deterioração, perdas;
- Os registros podem ser escritos ou estar em meios eletrônicos a fim de que todos os funcionários tenham acesso aos mesmos;
- Os registros necessitam ser legíveis em relação aos conteúdos, rasuras e outras ocorrências devem ser evitadas para que não haja dúvidas nas informações registradas;
- O tempo de retenção do registro é estabelecido de acordo com o grau de importância que assume e relação a execução do procedimento ou atividade;
- O descarte dos registros deve ser feito de maneira que não se utilize registros com o tempo de retenção obsoleto;

Ressalta-se que há a necessidade de procedimentos serem apropriados para se armazenar e manter informação através de senhas (acesso restrito, modificações), autorização específica para acesso e backup periódicos, no momento

em que os documentos se encontrarem em meios magnéticos e estando sujeitos a possibilidade de perda de informações, abrangendo proteção e o armazenamento do referido backup (MARQUES, 2010).

3.13 O controle operacional

A empresa necessita aplicar controles operacionais visando atender sua política de SGI e todos os outros itens que o compõem, o planejamento deste controle operacional deve ocorrer baseado na identificação dos pontos de controle se fazem necessários e quais seus objetivos (VELHO, 2009).

Velho (2009) observa que para se identificar se existe a necessidade de se implementar um controle operacional ou mesmo de modifica-lo, assim se faz uma análise nos seus processos e examinar onde se deve:

- Gerenciar os aspectos ambientais significativos e perigos identificados;
- Garantir atendimento as condições legais e outros aspectos;
- Alcançar os objetivos e metas e garantir a coerência da política do SGI;
- Evitar ou diminuir os riscos ambientais e de saúde e segurança do trabalho.

Velho (2009) evidencia que, após se identificar as necessidades de implementação de um controle operacional, precisa se decidir como ele será estabelecido, mas para tanto se faz necessário:

- Decidir o método de controle;
- Escolher critérios cabíveis de operação;
- Constituir sistemáticas que estabeleçam com as operações identificadas devem ser planejadas, sistematizadas e controladas;
- Documentar estas sistemáticas por meio de documentos do sistema de gestão, ou de controles físicos, vídeos, fotos etc.

A avaliação do controle operacional necessita ser mantido e avaliado de maneira periódica a fim de garantir sua eficácia.

3.14 Preparação para responder a casos de emergência

A empresa necessita estabelecer, conservar e implementar procedimentos que possam identificar possíveis situações de emergência possíveis acidentes que possam causar impacto sobre o meio ambiente ou na saúde e

segurança ocupacional, e também como a organização irá se comportar caso os mesmos ocorram.

Neste contexto é conveniente que seja elaborado pela empresa um plano de emergência, o qual identifique e forneça equipamentos adequados para atender a estas emergências, ressaltando ele deve ser testado de maneira periódica através de simulados (VELHO, 2009). Assim este plano deve contemplar os seguintes itens:

- Identificar os possíveis acidentes e emergências;
- Identificar a pessoa responsável para atender a emergência;
- Detalhamento das ações a serem desenvolvidas pelo pessoal no decorrer da emergência, abrangendo também as pessoas externas à organização que estejam no lugar da emergência;
- Treinamento apropriado para capacitar as pessoas que estejam envolvidas ao atendimento da emergência;
- Descrever os procedimentos de evacuação;
- Identificar e localizar materiais perigosos e as medidas de emergência adequadas;
- Interligação com serviços externos de emergência;
- Diálogo com órgãos oficiais, com vizinhos e público;
- Proteger registros e equipamentos críticos;
- Disponibilidade das informações indispensáveis durante a emergência (VELHO, 2009).

No que se refere aos equipamentos que são utilizados para atender as emergências, no mínimo devem possuir:

- Sistema de alarme;
- Energia elétrica e iluminação de emergência;
- Rotas de fugas;
- Abrigos seguros;
- Válvulas, chaves e interruptores de isolamentos críticos;
- Equipamentos para evitar acidentes ambientais;
- Kit de mitigação no caso de acidentes ambientais;
- Equipamentos de primeiros socorros;
- Instalação para comunicação.

O treinamento para os indivíduos que irão atuar com o atendimento as emergências é essencial e precisa ter um planejamento específico, no qual se avalie a sua eficácia, tal avaliação pode ocorrer pela realização de simulados, nestes é possível conferir se todas as pessoas envolvidas estão desempenhando suas atividades da maneira esperada.

3.15 Treinamento das pessoas envolvidas

No decorrer de todo o processo de implementação do sistema de gestão integrado, temos um elemento essencial que são as pessoas, uma vez que sem elas tal sistema não poderia existir, assim fica a cargo da direção da organização mobilizar seus funcionários para que entendam a importância do sistema e façam com que se comprometam na implantação deste, a fim obter êxito.

Marques (2010) destaca que uma das maneiras colocadas pelos padrões normativos das ISO 9001, ISSO 14001 e OHSAS 18001 para se conseguir este comprometimento, é a realização de palestras sistemáticas, reuniões e diálogos formais, que contemplem o treinamento de todos aqueles que compõem a organização. Objetivando a conscientização de todos acerca da necessidade e importância de se cumprir os padrões e chamar a atenção para as consequências que podem surgir caso os mesmos não sejam cumpridos.

Estes treinamentos têm como finalidade capacitar o funcionário para realizar atividades condizentes à sua área de atuação, de maneira apropriada, e no mesmo padrão se seus colegas. Outra finalidade é proporcionar documentos nos quais se consiga tirar dúvidas e se adequar as práticas colocadas no sistema.

A NBR ISO 9001 em seu requisito 6.2.2 Competência, treinamento e Conscientização, as pessoas que exercem atividades demandadas pelo Sistema de Gestão Integrado devem ser treinadas para realizar as mesmas. Se faz necessário registrar os treinamentos para que se gere evidências concretas da implantação do sistema. Os mesmos ainda devem ser ministrados por pessoas capacitadas na área em que acontece o treinamento.

3.16 Verificação do sistema

A verificação de um Sistema de Gestão Integrado é significativa, pois a partir desta se pode identificar o que está indo bem e aquilo que dever ser melhorado, dentre os itens de verificação pode destacar: a monitoração e medição, avaliação dos requisitos legais e outros, investigação de incidentes, não-conformidades, e ainda auditoria.

Na monitoração e verificação a empresa precisa identificar os parâmetros-chave de performance para analisar a eficácia do SGI.ao se identificar o que será

avaliado é preciso elaborar método sistematizado para medir e monitorar regularmente a desempenho do SGI. Neste monitoramento encontram-se contemplados coletas de informações, medições ou observações no decorrer do tempo, ressaltando que tais medições podem ser qualitativas ou quantitativas (VELHO, 2009).

Para se avaliar os requisitos legais e outros é necessário que a empresa desenvolva uma metodologia para esta finalidade, sendo que esta metodologia pode ser integrada com outras atividades de avaliação desenvolvidas pela empresa, nas quais podem estar incluídas: auditorias desse sistema, avaliações ambientais e de saúde e segurança do trabalho, inspeções e verificações de qualidade dentre outros (VELHO, 2009).

A empresa que objetiva garantir a eficácia do seu SGI, deve possuir um sistema que possa investigar e também tratar de incidentes e não-conformidades, objetivando implementar ações de correção, corretivas e preventivas (VELHO, 2009).

Após a distribuição dos documentos o Sistema de Gestão Integrado, o treinamento dos colaboradores completos e que os mesmos saibam que função devem desempenhar a empresa já pode ser avaliada, considerando os procedimentos já estabelecidos para a mesma.

Consoante Cerqueira (2010), a auditoria necessita ser pensada como um conjunto de ações de assessoramento e consultoria. Quando se verifica os procedimentos e a validação de controles internos empregadas pela empresa possibilitam ao profissional auditor dar uma opinião no sentido de aconselhar a direção, conferindo exatidão e segurança no momento de tomar decisões.

Consoante Cerqueira (2010), uma auditoria é dividida em seis partes:

- I. Reunião de abertura: aqui são entregues os documentos de apresentação e também o comunicado de abertura, neste momento devem estar presentes os diretores, gerentes, coordenadores das áreas que serão auditadas;
- II. Execução da auditoria: nesta fase é que se realiza o trabalho, onde ocorre as verificações;
- III. Avaliação da auditoria: aqui se avalia os resultados encontrados na realização da auditoria;
- IV. Reunião de fechamento: onde se passa ao auditado/área os resultados obtidos na auditoria, e são apontadas as correções ou orientações necessárias.
- V. Relatório de auditoria: elaborado para possibilitar que as ações preventivas/corretivas/saneadoras aconselhadas sejam levadas a ciência da empresa auditada.

- VI. Ações de acompanhamento: acompanhar para verificar se as ações propostas estão sendo efetivadas.

A auditoria não tem o objetivo de punir faltas ou falhas, mas sim de fornecer informações a administração da organização e seus gestores, tenham a possibilidade de conseguir uma análise crítica da implementação e encaminhamento do SIG. Possibilitando que haja o aperfeiçoamento das tomadas de decisões preventivas e corretivas (MARQUES, 2010).

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As transformações na sociedade têm levado as empresas a buscarem alternativas para se manter à frente em um mercado altamente competitivo e ao mesmo tempo reduzir custos, a integração do sistema de gestão tem se mostrado uma alternativa para elas, e tem ganhado destaque no meio empresarial uma vez que cada vez mais se tem ouvido falar da mesma no contexto empresarial.

Um Sistema de Gestão Integrada traz alguns benefícios para a organização, tais como: geração de resultados; modelo integrado, identidade única e manutenção de conhecimentos. Quando uma organização consegue realizar esta a integração, os benefícios vão aparecendo gradativamente no contexto da mesma, assim não se pode esperar que os resultados apareçam da noite para o dia, é necessário que tempo para que os benefícios possam ser constatados.

Para que este sistema possa ser implantado corretamente, ele deve seguir o que está disposto nas normas específicas como a ISO, a OHSAS, pois sem o respeito a estes padrões o sistema não poderá ser implantado, uma vez é que é ele que dará as especificações e passos que devem ser seguidos na implantação.

O comprometimento de todos aqueles que fazem parte da empresa é essencial para o sucesso do Sistema de Gestão Integrada, e outro fato importante é que a empresa deve fornecer treinamento para seus colaboradores a fim de que compreendam como este sistema funciona e qual a função que cada um deve exercer, a partir deste conhecimento e conscientização dos benefícios que poderão surgir para a organização os colaboradores poderão trabalhar na implantação do mesmo. Este sistema só terá sucesso mediante o comprometimento de todos aqueles que constituem a equipe responsável por ele, pois a partir destas pessoas que o restante dos colaboradores conhecerá este sistema.

REFERÊNCIAS

- ANEEL. Agência Nacional de Energia Elétrica. **Projeto PNUD BRA;98;019;** Reestruturação Administrativa da ANEEL. Mapeamento e Redesenho dos Processos Organizacionais da ANEEL, consultoria realizada pelo consorcio Memora Processos Inovadores. 2006.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR ISO 14001: **Sistema de Gestão Ambiental** – Requisitos Normativos, Rio de Janeiro, 2004.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. BS OHSAS 18001: **Sistema de Gestão da Saúde e Segurança do Trabalho** – Requisitos Normativos, Rio de Janeiro, 2007.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR ISO 9001 - **Sistema de Gestão da Qualidade** – Requisitos Normativos, Rio de Janeiro, 2008.
- CARDELLA, B. **Segurança no Trabalho e Prevenção de Acidentes** – Uma Abordagem Holística: Segurança Integrada à Missão Organizacional com Produtividade, Qualidade, Preservação Ambiental e Desenvolvimento de Pessoas. São Paulo: Atlas, 1999.
- CERQUEIRA J. **Sistema de Gestão Integrados:** ISO 9001, NBR 16001, OHSAS 18001, SA 8000: Conceitos e Aplicações, Rio de Janeiro :Qualitymark, 2010.
- DE CICCIO, F. **Sistemas de gestão da segurança e saúde do trabalho.** Proteção. Novo Hamburgo, abr., 1998 (suplemento especial).
- DE CICCIO, F. **Sistemas integrados de gestão** – Agregando valor aos sistemas ISO 9000, 2000. Disponível em: <<http://www.qsp.com.br>>. Acesso em: 12 ago. 2015.
- DINIZ, Antônio Castro. **Manual de Auditoria Integrado de Saúde, Segurança e Meio Ambiente (SSMA).** 1. ed. São Paulo: VOTORANTIM METAIS, 2005.
- DUARTE, R. **Procedimento Operacional Padrão** - A Importância de se padronizar tarefas nas BPLC – Curso de BPLC – Belém-PA 2005PALASIO, Cosmo. Sistema de Gestão – Assunto da Moda, 2003. Disponível em: <<http://www.areaseg.com/artigos>>. Acesso em: 10 ago. 2015.
- FRANCO H.; MARRA E. **Auditoria contábil.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- KOTLER, P. **Administração de marketing:** análise, planejamento, implementação e controle. São Paulo: Editora Atlas 2 Ed, 1992.
- MARCONI, Maria de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica.** São Paulo; Atlas, 2003.

MARQUES, Fernando Pereira Lima. **Diretrizes para a implantação de um Sistema de Gestão Integrada**. Monografia (Graduação). Universidade Federal de Pelotas, Pelotas, 2010.

OLIVEIRA, J. C. **Gestão de Riscos no Trabalho – Uma Proposta Alternativa**. Belo Horizonte: Fundacentro / SESI, Belo Horizonte, Minas Gerais, Brasil. 1999.

OLIVEIRA, A.C.B. de. **Como os organismos certificadores atuam nas auditorias integradas**. IETEC, Belo Horizonte, 2000.

SISTEMA DE GESTÃO VOTORANTIM. **Manual do Observador**. 1.ed. Juiz de Fora:VOTORANTIM METAIS, 2005.

TAVARES JR, João Medeiros. **Metodologia para avaliação do sistema integrado de gestão: ambiental, da qualidade e da saúde e segurança**. Tese de Doutorado da UFSC, Florianópolis, 2001.

VELHO, Rochéle Cristiane. **Proposta de implantação de um sistema de gestão integrado somado às questões ambientais e de saúde e segurança ocupacional ao sistema de gestão da qualidade implementado**. Monografia (Especialização). Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2009.

VITERBO J., E. **Sistema Integrado de Gestão Ambiental**. 2 ed., São Paulo: Aquariana. 1998.