

Proposta de metodologia de implementação de sistemas de gestão integrados que proporcionem alinhamento entre estratégias e processos

Edna dos Santos Alvarenga Waclawovsky

Graduada em Administração de empresas pela Fundação de Estudos Sociais do Paraná (FESP). Especialista em Gestão Estratégica de Projetos e Processos pela Universidade Positivo (UP), em Gestão do Conhecimento nas Organizações pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR) e em Gestão da Qualidade - Six Sigma pela Faculdade Católica de Administração e Economia (FAE). Mestre em Engenharia da Produção pela Sociedade Educacional de Santa Catarina (SOCIESC).

Resumo: As organizações da atualidade estão ávidas por se manterem competitivas no mercado globalizado. Neste sentido, o interesse pela integração de sistemas de gestão diferentes com bases semelhantes e pontos em comum tem crescido nos últimos anos, já que as organizações conseguem compreender que integrá-los poderá ser um diferencial competitivo. À luz do exposto, este artigo tem como objetivo propor uma metodologia para implementação de Sistemas de Gestão Integrados (SGI) que possa auxiliar as organizações no alcance de resultados sustentáveis. Para isso, foi realizada uma pesquisa de natureza aplicada, com abordagem qualitativa, procedimentos técnicos bibliográficos, Pesquisa-Ação-Participante (PAP), na qual se realizou uma análise comparativa das vantagens da implementação de um SGI utilizando-se a metodologia de medição e gestão de desempenho Balanced Scorecard (BSC), sendo possível comprovar que a implementação de um SGI pode ser uma importante fonte de vantagem competitiva, socioambientalmente correta, deveras importante à geração de valor para as partes interessadas.

Palavras-chave: Sistemas de Gestão, Sistemas de Gestão Integrados, Metodologia de Implementação de Sistemas de Gestão, Resultados Sustentáveis, Sustentabilidade.

Abstract: Organizations today are eager to remain competitive in the globalized market. In this sense, the interest in integrating different management systems with similar bases and points in common has grown in recent years, since organizations are able to understand that integrating them could be a competitive advantage. In light of the above, this article aims to propose a methodology for the implemen-

tation of Integrated Management Systems (IMS) that can help organizations to achieve sustainable results. To this end, a research of applied nature was conducted, with a qualitative approach, bibliographic technical procedures, and Participatory Action Research (PAR), in which a comparative analysis of the advantages of implementing an IMS using the Balanced Scorecard (BSC) performance measurement and management methodology was conducted.

Keywords: Management Systems. Integrated Management Systems. Management System Implementation Methodology. Sustainable Results. Sustainability.

1 Introdução

A Revolução Industrial, iniciada na segunda metade do século XVIII, na Inglaterra, foi a grande responsável pelos movimentos que ocasionariam o aumento populacional e o desenvolvimento tecnológico atualmente conhecidos, já que iniciaram grandes alterações nos âmbitos: político, econômico, ambiental e social dos seres humanos e das organizações, resultando, no decorrer dos anos, em um aumento considerável do consumo de bens e serviços, que fazem com que, conseqüentemente, os produtos e os processos envelheçam e sejam substituídos mais rapidamente, aumentando a competição entre as organizações e proporcionando a multiplicação de mercados e negócios, através de um fenômeno chamado globalização.

Este cenário modificou consideravelmente a Visão de Futuro do Negócio dos seres humanos, que nos últimos anos tornaram-se consumidores mais conscientes e exigentes com as organizações fornecedoras de produtos e serviços. Estas, por sua vez, passaram a se preocupar mais com suas ações sobre o meio ambiente e a sociedade, e com o desenvolvimento sustentável, tanto do habitat humano, como de si próprias, ou seja, passaram a buscar alternativas economicamente viáveis, ambientalmente corretas e socialmente justas de satisfazer suas necessidades do presente e alcançar sua Visão de Futuro do Negócio sem comprometer a capacidade das gerações futuras de suprir suas necessidades (UNITED NATIONS DEPARTMENT OF ECONOMIC AND SOCIAL AFFAIRS – DESA, 1987). Assim, as organizações da atualidade sabem que precisam ser cada dia mais competitivas, ou seja, precisam ser mais eficazes e entregar maior valor agregado aos seus clientes de forma sustentável, tornando-se melhores que seus concorrentes, o que lhes trará vantagens no mercado globalizado.

Neste contexto, a adoção de Sistemas de Gestão Integrados (SGI's) tem despertado cada vez mais o interesse das organizações que desejam estabelecer uma relação ética e transparente com as partes interessadas com as quais se relaciona (acionistas, clientes, comunidade, fornecedores e colaboradores), já que apregoa o estabelecimento, a documentação, a implementação, a manutenção e a melhoria contínua de práticas que: maximizem o desempenho organizacional, reduzindo desperdícios, retrabalhos e refugos durante todas as etapas do processo; auxiliem no controle e na mitigação dos aspectos e impactos ambientais e sociais e dos perigos e riscos de Segurança e Saúde no Trabalho (SST); preservem os recursos ambientais e culturais (ar, água, solo, flora, fauna, seres vivos e suas inter-relações) para as gerações futuras; impulsionem o desenvolvimento sustentável da sociedade, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais. (MCDONALD, 2009).

Karapetrovic e Casadesu's (2009) afirmam que os Sistemas de Gestão (SG), no

idioma inglês: Management System (MS), são descritos nas normas ABNT NBR ISO 9001:2015 (ABNT, 2015), ABNT NBR ISO 14001:2015 (ABNT, 2015), ABNT NBR ISO 45001:2018 (ABNT, 2018b), ABNT NBR 16001:2012 (ABNT, 2012) AS/NZS 4581:1999 (AS/NZS, 1999) e PAS 99:2006 (RISK, 2006) e BS 8900:2006 (BRITISH STANDARDS INSTITUTION – BSI, 2006) e no Modelo de Excelência da Gestão® – MEG (FNQ, 2009).

Tais Sistemas de Gestão podem ser implementados de forma separada ou integrada, e quando implementados de forma integrada podem conectar propósitos como: Gestão da Qualidade (SGQ), em inglês: Quality Management - QM); Gestão Ambiental (SGA), em inglês: Environmental Management - EM); Gestão da Segurança e Saúde no Trabalho (SGSST), em inglês: Health and Safety Management - HSM); Gestão da Responsabilidade Social (SGRS), em inglês: Corporate Social Responsibility – CSR; Gestão da Segurança da Informação (SGSI) (em inglês Information Security – ISM); Gestão para Segurança de Alimentos (SGSA), em inglês: Food Safety - FSMS; Gestão Financeira (SGF), Gestão de Recursos Humanos (SGRH) e de Gestão de Informações (SGI). Esta integração tem sido cada dia mais comum nos diversos tipos de organizações empresariais, pois há compatibilidade entre alguns requisitos estabelecidos por estas normas, já que todas elas possuem base nos 08 (oito) princípios da qualidade e no ciclo de melhoria contínua do método PDCA: Plan – Planejar, Do – Executar, Check – Verificar e Act – Agir descritos na ABNT NBR ISO 9000:2005. (ABNT, 2005)

Assim, o objetivo geral deste artigo é propor uma metodologia que proporcione às organizações uma Visão de Futuro do Negócio sistêmica e as auxilie no alcance de resultados sustentáveis. E como objetivo específico comprovar que a implementação de um SGI pode ser uma importante fonte de vantagem competitiva socioambientalmente correta, crucial à geração de valor para as partes interessadas. Para isso, foi realizada análise comparativa das vantagens da implementação de um SGI, utilizando-se a metodologia de medição e gestão de desempenho Balanced Scorecard (BSC) – proposto por Kaplan e Norton (1997).

Na Seção 2, é descrita a metodologia de pesquisa que norteou este estudo. Na Seção 3, é apresentado um resumo da revisão da literatura realizada sobre os Sistemas Integrados de Gestão. A Seção 4 apresenta a proposta de metodologia para a implementação de Sistemas de Gestão integrados e na Seção 5 são feitas as considerações finais sobre este estudo.

2 Metodologia de Pesquisa

Para alcançar os objetivos geral e específico descritos na introdução deste artigo, realizou-se uma pesquisa de natureza aplicada; com abordagem qualitativa (GIL, 1989, apud GURGACZ; NASCIMENTO, 2007) e; procedimentos técnicos:

- bibliográficos em livros, artigos técnicos, publicações como jornais e revistas, impressos diversos e pesquisa na Internet. (SILVA; MENEZES, 2001).
- de Pesquisa-Ação-Participante (PAP), tendo em vista que houve cooperação e participação da pesquisadora na resolução do problema, através de ações planejadas, de caráter social, educacional e técnico (GIL, 2008), por meio da qual procurou-se resolver um problema coletivo (THIOLLENT, 2002) apresentando-se uma proposta de metodologia para implementação de SGI's que auxilie

as organizações a alinharem estratégias e processos.

Em relação às fases ou etapas utilizadas para realização da coleta de dados, a pesquisa foi subdividida em 07 (sete) etapas: a) análise das necessidades organizacionais referentes a implementação de SGI que tivessem potencial para pesquisa e elaboração do projeto de pesquisa, através de observação direta intensiva assistemática (MARCONI; LAKATO, 2007); b) pesquisa documental e de literatura referente ao tema de estudo (SEVERINO, 2007); c) pesquisa e seleção de uma organização interessada na implementação da metodologia para realização do estudo de caso; d) pesquisa de campo de abordagem quantitativa-descritiva e exploratória; e) coleta das observações e; f) formulação das alterações necessárias para melhoria da proposta.

3 Sistemas Integrados de Gestão

De acordo com a International Organization for Standardization (ISO) (2009) um Sistema de Gestão (SG) ajuda a garantir que todos “farão as coisas” da maneira estabelecida pela organização, de forma ordenada e estruturada. Isto significa que o tempo, o dinheiro e outros recursos serão utilizados de forma eficiente, já que ficará claro: quem é o responsável, o que deve ser feito, quando, como, porque e onde. Por esse ângulo, segundo Ribeiro Neto, et. al. (2008) a implementação de vários SG's deu origem a uma nova realidade, uma vez que à medida que as organizações implementam estes sistemas de forma separada, aumenta a necessidade de se desenvolver um sistema que integre os elementos comuns e torne um sistema único, facilitando sua gestão.

De acordo com Chaib (2005) e Labodová (2003) é possível observar que a integração dos SG apresentados na Introdução atendem plenamente aos requisitos sugeridos por Cerqueira (2007) que afirma que para ser sustentável, uma organização deve ser capaz de:

- mapear com clareza seus cenários de atuação, sejam eles internos ou externos, a fim de identificar os requisitos que devem ser atendidos;
- traduzir estes requisitos em informações que possam ser utilizadas durante a tomada de decisão, a fim de mitigar a ocorrência de não conformidades reais e potenciais;
- estabelecer políticas, objetivos e programas passíveis de serem mensurados, que contribuam com o alcance das estratégias planejadas;
- planejar de forma preventiva todas as ações, sejam elas rotineiras ou não, a fim de assegurar o sucesso no atendimento aos requisitos identificados;
- implementar padrões, provendo recursos necessários, sejam eles financeiros, humanos ou tecnológicos;
- medir, monitorar e analisar os resultados atingidos, a fim de implementar ações preditivas, preventivas, corretivas e reativas, quando aplicável;
- melhorar continuamente seu desempenho, de forma eficaz e eficiente.

Segundo Chaib (2005) e Labodová (2003) a integração dos SG acontece porque eles: tem base no ciclo de melhoria contínua do PDCA; adotam os princípios da qualidade; partem da premissa de que deve-se: estabelecer uma política de gestão; realizar um planejamento; implementar e operacionalizar o SG; avaliar seu desempenho; implemen-

tar melhorias; analisar criticamente o SG em intervalos planejados.

Entretanto, de acordo com Cerqueira (2007) integrar os SG's é um grande desafio para as organizações, já que esta integração não deve se limitar ao tratamento conjunto dos requisitos normativos em um mesmo documento ou a realização de auditorias em um mesmo momento. Uma integração deve considerar a sinergia de cada requisito, assim como o foco no cliente, no meio ambiente, na saúde, na segurança, na responsabilidade social e na própria organização, que deve ser equilibrada, visando a identificação e o atendimento dos requisitos estabelecidos pelas partes interessadas.

Já Ribeiro Neto et al. (2008) afirmam que a manutenção de iniciativas isoladas pode levar a conflitos, desperdício de recursos e questionamentos sobre o valor de se manterem tais SG, enquanto que a implementação de um SGI tem permitido integrar os processos de qualidade, os ambientais, os de SST e os de responsabilidade social, entre outros, trazendo como benefícios: redução de custos, duplicidades e burocracia e conflitos do sistema; economia de tempo da alta administração; abordagem holística para o gerenciamento dos riscos e oportunidades organizacionais; melhoria da comunicação; melhoria do desempenho organizacional.

De Cicco (2004) por sua vez acrescenta aos benefícios acima, as vantagens relatadas pelas organizações que participaram de uma pesquisa realizada pelo Centro da Qualidade, Segurança e Produtividade (QSP), na qual verificou-se que 14% das organizações participantes da pesquisa consideram que a melhoria na gestão de processos é o principal benefício do SGI, enquanto que 13% consideram que tal sistema permite a realização de análises críticas pela direção mais eficazes. Assim, dada a importância do assunto, alguns autores têm proposto modelos, roteiros e metodologias para implementação de SGI.

4 Proposta de Metodologia para Implementação de Sistemas de Gestão Integrados

À luz do exposto no item 3, a metodologia proposta neste artigo considerou os pontos comuns, os pontos fortes, e as oportunidades de melhoria dos modelos, roteiros e metodologias propostas por Ribeiro Neto et al. (2008), Cerqueira (2007), Chaib (2005), De Cicco (2000) e Ruella e Lima (s.d.), assim como os princípios da qualidade e o ciclo de melhoria contínua do PDCA.

Assim, a Figura 1 apresenta uma proposta de integração entre 04 (quatro) sistemas distintos, denominados SG1, SG2, SG3, SG4 e MEG como “pano de fundo”, e apregoa que para alcançar resultados sustentáveis, a “Liderança” deve tomar “Decisões Baseadas em Evidências”, buscando a “Melhoria” por meio do “Planejamento”, da “Execução”, da “Verificação” e da “Implementação de Ações Corretivas” que tenham como base a “Abordagem de Processos” focada na: identificação, atendimento, superação das expectativas e gestão de relacionamento junto às partes interessadas (clientes, acionistas e sociedade), bem como no engajamento das pessoas.

A Figura 1 foi desenvolvida com o intuito de representar a metodologia proposta neste artigo e demonstra a compatibilidade existente entre alguns requisitos estabelecidos por 04 (quatro) normas distintas de SG's, entre as quais as citadas na introdução, que foram utilizadas no desenvolvimento desta metodologia, já que a organização não precisa se ater a quantidade de sistemas que deseja implementar de forma integrada, mas aos pontos

comuns existentes entre eles.

Figura 1 - Metodologia para implementação de SGI's



Fonte: A autora

Assim, a metodologia proposta nesta pesquisa pode ser adotada por qualquer organização, independentemente de seu estilo de gestão, de ela já possuir algum SG implementado, ou de desejar iniciar um processo de implementação, de apenas um SG ou de um SGI completo ou parcial, já que esta metodologia pode ajudar as organizações em todas as etapas de implementação, dando embasamento para que a liderança executiva decida por onde começar para que possa alcançar de sua Visão de Futuro. Para tanto, essa metodologia:

- tem como objetivo auxiliar as organizações tanto na implementação, como na inclusão de outra norma de SG num SGI;
- surgiu da necessidade prática identificada pelos pesquisadora;
- foi dividida em 04 (quatro) fases (primeiro nível de numeração alfanumérica), 06 (seis) etapas (primeiro nível de numeração numérica) e 18 (dezoito) atividades (segundo nível de numeração numérica) de forma a manter conceitos validados por especialistas do assunto, aproveitando os pontos comuns e as oportunidades de melhoria das metodologias estudadas, otimizando os pontos fortes e mitigando os pontos fracos.

1. Fase 1 – Planejamento (P): fase que contempla as etapas de diagnóstico inicial e elaboração do planejamento estratégico da organização, sendo este o primeiro diferencial da metodologia em relação as demais existentes, uma vez que tem o intuito de alinhar o SGI com as estratégias da organização. Foi subdividida em 02 (duas) etapas identificadas como P1 e P2, sendo que a Etapa P2 contém 11 atividades numeradas de P.2.1 a P.2.11:

- P.1. Diagnóstico inicial: antes de fazer a integração dos sistemas é necessário conhecer quais são os pontos fortes e fracos, as oportunidades e as ameaças inerentes a organização. Para tanto, é necessário fazer uma avaliação da organização com relação ao tema, a fim de verificar: suas operações, seus aspectos e impactos ambientais e sociais, seus perigos e riscos de SST, seus riscos e oportunidades organizacionais, os impactos de seus produtos e serviços e como a sustentabilidade será definida.
- P.2. Planejamento estratégico: nesta etapa a organização deverá realizar seu planejamento estratégico, levando em consideração o diagnóstico realizado anteriormente, estabelecendo uma posição única e valiosa, que envolva seu “olhar” para os clientes, para o mercado onde está inserida, e para si, a fim de entender suas oportunidades e ameaças, suas forças e fraquezas e poder alcançar sua Visão de Futuro do Negócio, com base em sua Missão e em seus Valores:
 - P.2.1. Definição e capacitação à equipe de trabalho: a liderança executiva deve se mobilizar para conquistar o patrocínio da alta administração, a fim de que a organização possa alcançar uma cultura de desempenho, sendo que, para que isto aconteça, entre os papéis que devem ser exercidos pelos líderes estão: criar o clima para a mudança; motivar a organização; mostrar a necessidade da mudança; criar a equipe de líderes; quebrar as barreiras funcionais. Desta forma, entende-se que a equipe de trabalho deve ser capacitada de forma que tanto entenda a importância da realização das atividades que compõe a etapa de planejamento estratégico, como que conheça as ferramentas que possam ser utilizadas para realizá-las.
 - P.2.2. Análise SWOT: a realização da análise de cenários auxiliará a organização na identificação de suas Forças (Strengths) e Fraquezas (Weaknesses) do ambiente interno e de suas Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats) do ambiente externo, sendo, portanto muito importante que os colaboradores que participarem do planejamento estratégico realizem pesquisas de panoramas nacionais e internacionais, considerando todos os possíveis cenários, inclusive os relacionados aos requisitos legais e outros aplicáveis a organização.
 - P.2.3. Definição/ revisão da Missão: é de fundamental importância que após realizar as atividades anteriores, a organização defina e/ ou revise sua Missão, já que é nela que a organização traduz sua essência, sua razão de existir. Ela deve abranger o propósito básico da organização e os valores que pretende agregar aos elementos com os quais interage.
 - P.2.4. Definição/ revisão da Visão de Futuro do Negócio: da mesma forma, a organização deve definir/ revisar sua Visão de Futuro do Negócio, ou seja, o que ela deseja para o futuro, com base no que identificou em seu planejamento estratégico e em sua Missão.
 - P.2.5. Definição/ revisão dos Valores: os Valores descrevem as crenças da organização, aquilo no qual ela acredita e do qual ela “não abre mão”. Eles são essenciais para que as pessoas que nela trabalham saibam como agir em diferentes situações do dia-a-dia e, portanto, devem ser reavaliados sempre que um ciclo de planejamento estratégico for concluído.
 - P.2.6. Definição/ revisão do Código de Ética: o Código de Ética de uma organização estabelece as diretrizes e normas de conduta que devem ser adotados

- pelos colaboradores da organização, com base nos Valores por ela estabelecidos.
- P.2.7. Definição/ revisão da Política do SGI: destarte, é importante que a organização defina/ revise sua Política, com base nas atividades realizadas anteriormente e nos sistemas que deseja implementar, a fim de formalizar as intenções e diretrizes globais estabelecidas pela alta administração e fornecer uma estrutura para que os objetivos sejam analisados criticamente.
- P.2.8. Definição/ revisão dos objetivos estratégicos, indicadores, metas e iniciativas: a liderança executiva deve traduzir a estratégia estabelecida pela organização em objetivos (o que a estratégia deve atingir), indicadores (padrão utilizado para avaliar e comunicar um desempenho alcançado frente a um resultado esperado), metas (o nível de desempenho ou a taxa de melhoria requerida) e iniciativas organizacionais (programas e/ ou ações necessárias ao atendimento dos resultados), a fim de que os recursos necessários sejam eles humanos, financeiros e/ ou tecnológicos possam ser adequadamente provisionados.
- P.2.9. Elaboração do “Mapa Estratégico” e proposta de valor: nesta etapa deve-se elaborar o “Mapa Estratégico” de forma a refletir o equilíbrio entre os objetivos de curto e longo prazo, entre os indicadores de tendências e de resultados e entre as perspectivas interna e externa de desempenho, já que permite, a partir de uma Visão de Futuro do Negócio integrada e balanceada, a definição de estratégias claras, com objetivos, indicadores, metas e iniciativas a elas vinculadas. Assim, o “Mapa Estratégico” deve refletir o diagrama formado pelo conjunto de objetivos estratégicos, dispostos nas 04 (quatro) perspectivas do BSC, ligados por relações de causa e efeito, numa forma bastante simples e objetiva de descrever as estratégias da organização.
- P.2.10. Identificação dos fatores críticos de sucesso para alcançar as estratégias: os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) mobilizam a liderança na comunicação da estratégia, já que ajudam a organização a entender o que é crítico para alcançar os objetivos estratégicos por ela estabelecidos, pois são uma poderosa ferramenta para suportar o processo de detalhamento/ tradução dos objetivos estratégicos em processos operacionais, permitindo que as pessoas e/ ou grupos identifiquem, com maior facilidade a sua, e a contribuição das suas atividades e/ ou processos no alcance das estratégias. Desta forma, é muito importante que durante sua elaboração seja esquematizado como cada fator crítico influenciará determinada estratégia numa relação de causa e efeito.
- P.2.11. Comunicação: as normas estudadas estabelecem que a alta administração deve assegurar que sejam estabelecidos, na organização os processos de comunicação apropriados e que seja realizada a comunicação relativa à eficácia do SG.

2. Fase 2 – Execução (E): fase que contempla as etapas referentes à implementação do SGI em si, sendo seu diferencial quando comparada as demais metodologias, um minucioso detalhamento em relação à definição da Cadeia de Valor, ao mapeamento dos processos organizacionais na situação atual (AS-IS), análise, desenho do processo futuro (TO-BE) e estabelecimento de indicadores de desempenho. Essa etapa também

contempla a identificação dos aspectos e dos impactos ambientais e sociais, dos perigos e riscos de SST, previstos nas normas de referência, bem como os riscos e oportunidades organizacionais aplicáveis. Ela foi subdividida em 02 (duas) etapas identificadas por E3 e E4, sendo a Etapa 3.1 subdividida em 03 (três) atividades numeradas de E3.1 a E3.3.

- E.3. Mapeamento de processos: é de suma importância que a organização adote uma abordagem de processos para o desenvolvimento, a implementação e a melhoria da eficácia de um SG, a fim de aumentar a satisfação das partes interessadas, através do atendimento de seus requisitos:
 - E.3.1. Identificação, mapeamento, estabelecimento dos objetivos, indicadores, metas, planos de ação, pontos de medição e monitoramento e melhoramento contínuo dos processos: o gerenciamento de processos auxilia as organizações na busca da melhoria contínua, já que resulta na evolução da qualidade de produtos e serviços. No entanto, a gestão de processos requer o envolvimento de todos os colaboradores e áreas da organização, sendo seu tempo médio de implantação de dois anos e meio devido a necessidade de mudança cultural.
 - E.3.2. Estabelecimento de “Painéis de Gestão”: os “Painéis de Gestão” (em inglês, Performance Management System – PMS) são uma poderosa ferramenta que permite visualizar e verificar o estado de determinados indicadores chave do negócio, já que devido à sua alta integração e flexibilidade apresentam a informação de forma resumida, permitindo descer ao nível operacional da informação, sendo possível aos usuários efetuarem análises detalhadas, permitindo-lhes um maior conhecimento dos processos da organização, sendo necessário para tanto, que em cada painel sejam relacionados os indicadores estratégicos, táticos e operacionais, de forma que seja possível visualizar a influência de um no outro.
 - E.3.3. Realização de treinamentos de sensibilização: uma organização somente pode atingir a excelência quando dá vazão a todo o potencial de cada indivíduo dentro dela, assim é de suma importância que ela estimule a criatividade de seus colaboradores, proporcionando-lhes um elevado grau de autovalorização e orgulho pessoal.
- E.4. Elaboração do manual do SGI: solicita-se que a organização implemente um manual integrado para o SGI, no qual deverão ser inclusos: o escopo do SGI, incluindo detalhes e justificativas para quaisquer exclusões; os procedimentos documentados estabelecidos para o GI, ou referência a eles, e interação entre os processos da organização.

3. Fase 3 – Verificação (V): esta fase contempla as etapas e atividades relativas à auditoria, ao registro e ao acompanhamento das ações corretivas detectadas, e tem como intuito oportunizar a melhoria contínua em todos os processos da organização. Contém uma Etapa denominada V6, que por sua vez possui as atividades numeradas de V5.1 a V5.4.

- V.5. Auditoria interna:
 - V.5.1. Planejamento de auditoria interna: as normas estudadas estabelecem que a organização deve executar auditorias internas a intervalos planejados para determinar se o SG está conforme com as disposições planejadas, mantido e implementado eficazmente.

- V.5.2. Definição e capacitação da equipe de auditores internos: a equipe auditora deve ser selecionada levando-se em consideração as competências necessárias para alcançar os objetivos estabelecidos para a auditoria em questão, que envolvem atributos pessoais e capacidade para aplicar conhecimentos e habilidades adquiridos através de educação, experiência profissional, treinamento e experiência em auditoria.
- V.5.3. Execução de auditoria interna: no que tange a execução de auditorias, esta metodologia adotará as atividades: “iniciando a auditoria”; “realizando análise crítica de documentos”, “preparando as atividades da auditoria local”, “conduzindo atividades da auditoria local”, “preparando, aprovando e distribuindo o relatório da auditoria”, “concluindo a auditoria” e “conduzindo as ações de acompanhamento de auditoria”, estabelecidas na ABNT NBR ISO 19011:201 (ABNT, 2018a).
- V.5.4. Avaliação dos resultados da auditoria interna (Não Conformidades, Oportunidades de Melhoria e Boas Práticas) e implementar ações aplicáveis: as normas estudadas determinam que a organização deve assegurar que as ações de correção (disposição ou contenção) e corretivas necessárias sejam executadas em tempo hábil, a fim de eliminar as causas das não conformidades detectadas, assim como, em se tratando de não conformidades identificadas em auditorias, as atividades de acompanhamento devem incluir a verificação das ações executadas e o relato dos resultados de verificação.

4. Fase 4 – Ação (A): esta fase prevê a realização da análise crítica pela alta administração que utilizando de uma “Abordagem Sistêmica para Gestão” e “Factual para Tomada de Decisões” atingirá a “Melhoria Contínua” do seu SGI. Ela contém apenas uma Etapa denominada A.6.

- A.6. Análise crítica: de acordo com as normas estudadas as entradas para análise crítica devem incluir, mas não se limitar a: resultados de auditorias, das avaliações de conformidade legal e de outras avaliações; comunicação com as partes interessadas, incluindo sugestões, reclamações e pesquisas de satisfação; desempenho de processos e conformidade de produto; extensão na qual foram atendidos os objetivos, as metas e os programas; situação das ações preventivas e corretivas; ações de acompanhamento sobre as análises críticas anteriores; mudanças que possam afetar o SG; recomendações para melhoria. Sendo a análise crítica a última etapa do ciclo de melhoria contínua do PDCA, entende-se que ao chegar nesta etapa a organização terá “rodado” um ciclo completo e poderá neste instante decidir como reiniciará o ciclo.

À luz do exposto, entende-se que aplicar a metodologia acima descrita na integração de diversos SG's que possuam bases semelhantes e pontos em comum, integrando-se as normas anteriormente citadas pode trazer grandes vantagens para as organizações, já que tal metodologia, além de herdar os benefícios relatados pelos autores pesquisados também pode ajudar as organizações a:

- a. realizar um diagnóstico inicial, que contemple de forma integrada os pontos fortes e fracos, as oportunidades e as ameaças inerentes a organização, no que tange a suas operações, seus aspectos e impactos ambientais e sociais; seus perigos e riscos de SST e como a sustentabilidade está definida;

- b. alinhar o SGI ao planejamento estratégico, uma vez que o diagnóstico descrito no item anterior a auxiliará no estabelecimento de uma Política Integrada que esteja alinhada a sua Missão, aos seus Valores e ao seu Código de Ética, de forma que suas estratégias sejam desdobradas em todos os níveis, a fim de contribuir com alcance de sua Visão de Futuro do Negócio;
- c. mapear, analisar, melhorar e avaliar o desempenho de seus processos de forma a contemplar os documentos e registros a eles necessários, seus aspectos e impactos ambientais e sociais, seus perigos e riscos de SST, seus riscos e oportunidades organizacionais, os requisitos legais e outros a eles aplicáveis, mantendo uma equipe adequadamente capacitada, de forma a entender, atender e superar as necessidades e expectativas das partes interessadas, fazendo com que a organização melhore continuamente sua eficácia;
- d. realizar auditorias internas integradas, de forma a reduzir custos e a possuir auditores internos capacitados para auditar qualquer SG implementado pela organização;
- e. implementar sistemáticas eficazes para identificação e tratamento de incidentes, acidentes, não conformidades, ações corretivas e preventivas de forma integrada, otimizando os recursos necessários a implementação destas ações;
- f. otimizar os recursos necessários a realização de análises críticas integradas, de forma a economizar o tempo da alta administração, reduzir conflitos e burocracias entre os sistemas, otimizando o diálogo e a comunicação com as partes interessadas e melhorando a imagem da organização; alcançar resultados sustentáveis.

Neste sentido, a Tabela 1 apresenta um comparativo entre as vantagens da implementação de um SGI que podem ser alcançadas pelas organizações que utilizarem a metodologia proposta nesta pesquisa.

Nele foram utilizadas as perspectivas do BSC, que preservam os indicadores financeiros tradicionais, avaliando o desempenho passado e complementando os indicadores que impulsionam o desempenho futuro, disponibilizando à organização uma Visão de Futuro do Negócio integrada e balanceada, através do monitoramento de seus objetivos e indicadores. (KAPLAN; NORTON, 1997).

Tabela 1 - Comparativo das vantagens da implementação de SGI utilizando-se o BSC

		Vantagens e Benefícios do SGI		Autores				
				Karapetrovic e Willborn (1998)	Cicco (2004)	Cerqueira (2007)	Zeng et al. (2007)	Ribeiro Neto et al. (2008)
Perspectiva do BSC	Redução de custos com o desenvolvimento, a manutenção e a certificação do sistema	x	x			x	x	
	Redução dos custos e do tempo de entrega	x				x	x	
	Redução de desperdício de recursos		x			x	x	
	Abordagem holística para o gerenciamento dos riscos organizacionais	x					x	
Financeira	Mitigação de aspectos e impactos ambientais e sociais e de perigos e riscos de SST	x	x	x		x	x	
	Atendimento aos requisitos legais aplicáveis e outros requisitos subscritos pela organização	x	x	x		x	x	

Clientes e Mercado	Melhoria do desempenho organizacional	x		x	x	x	
	Alinhamento do SGI ao planejamento estratégico					x	
	Otimização do diálogo e da comunicação com as partes interessadas	x	x	x		x	
	Identificação, de forma estruturada, dos requisitos e expectativas das partes interessadas	x		x		x	
	Desenvolvimento de produtos diferenciados, sustentáveis, mais competitivos no mercado	x		x	x	x	
	Avaliação da satisfação das partes interessadas	x		x	x	x	
	Melhoria da imagem junto às partes interessadas	x			x	x	
	Diferencial no mercado	x				x	
	Identificação e mapeamento dos processos (<i>input</i> e <i>output</i>) e suas inter-relações	x		x	x	x	
	Estabelecimento de padrões de trabalho que garantem a repetitividade dos processos	x		x		x	
	Redução de duplicidades e burocracia	x	x		x	x	
	Redução de conflitos	x			x	x	
	Economia de tempo da alta administração	x				x	
	Melhoria contínua de processos, produtos e serviços		x	x		x	
	Processos Internos	Maior comprometimento da alta administração		x			x
Redução da quantidade de documentos			x			x	
Diagnóstico inicial integrado que contemple sustentabilidade						x	
Mapeamento de processos que contemple documentos, registros, LAAIA, LARPSST, requisitos legais e outros aplicáveis						x	
Auditorias internas integradas						x	
Sistemáticas eficazes para identificação e tratamento de incidentes, acidentes, não conformidades, ações corretivas e preventivas de forma integrada						x	
Outros benefícios		x	x	x	x	x	
Aprendizagem e Crescimento		Realização de análises críticas pela direção mais eficazes		x			x
		Otimização de atividades de conscientização e treinamento			x		x
		Manutenção de empregados capacitados	x				x
	Melhoria da qualidade de vida da comunidade e as condições de trabalho dos empregados	x				x	
	Alcance de resultados sustentável					x	

Fonte: A autora

À luz do exposto, este estudo defende que a adoção da metodologia aqui proposta pode ser mais vantajosa para as organizações, já que ela pretende ser mais abrangente e detalhista, fornecendo um guia de implementação que fará com que as organizações que a adotarem possam obter mais vantagens, do que as metodologias propostas pelos demais autores estudados, conforme apresentado no comparativo realizado na Tabela 1. Neste sentido, estudos de caso futuros envolvendo outras implementações podem trazer contribuições à sua adequação e aperfeiçoamento.

5 Considerações Finais

Tendo como base os estudos realizados durante a revisão da literatura, bem como nas discussões com os especialistas foi possível concluir que desde a Revolução Industrial, o Brasil e o Mundo têm passado por constantes mudanças, que acontecem mais rapidamente a cada dia exigindo que as organizações sejam mais ágeis, já que seus pro-

cessos, produtos e serviços envelheçam e são substituídos rapidamente, aumentando a competição entre as organizações e proporcionando a multiplicação de mercados e negócios, por meio de um fenômeno chamado globalização.

Aliado a este fenômeno observa-se que os consumidores estão mais conscientes e, conseqüentemente mais exigentes com as organizações fornecedoras de produtos e serviços. Estas por sua vez, passaram a se preocupar mais com suas ações sobre o meio ambiente e a sociedade, e com o desenvolvimento sustentável, tanto do habitat humano, como de si próprias, passando a buscar alternativas economicamente viáveis, ambientalmente corretas e socialmente justas de satisfazer suas necessidades do presente e alcançar sua Visão de Futuro sem comprometer a capacidade das gerações futuras de suprir suas necessidades.

Diante desta realidade, manter-se competitiva tem sido o maior desafio das organizações da atualidade. Por isso, elas têm buscado alternativas socioambientalmente corretas que as auxiliem nesta difícil tarefa, sendo que a implementação de SGI's tem sido considerada como uma prática que pode contribuir com o(a): melhoria de processos, produtos e serviços; redução dos custos estratégicos; aumento da qualidade global; melhoria do atendimento ao cliente; mitigação de aspectos e impactos ambientais e sociais, dos perigos e riscos de SST, bem como dos riscos dos processos organizacionais, minimizando as preocupações socioambientais, melhorando o atendimento aos requisitos legais e a imagem corporativa da organização junto as partes interessadas.

Assim, para atender essa necessidade, este artigo apresentou uma proposta de metodologia para implementação de SGI que proporcione às organizações alinhamento entre estratégias e processos organizacionais.

Referências

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. ABNT NBR ISO 9000:2005 – Sistemas de gestão da qualidade - fundamentos e vocabulário. Rio de Janeiro, RJ: ABNT, 2005.

_____. ABNT NBR ISO 9001:2015 – Sistemas de gestão da qualidade – requisitos. Rio de Janeiro, RJ: ABNT, 2015.

_____. ABNT NBR ISO 14001:2015 – Sistemas da gestão ambiental – requisitos com orientações para uso. Rio de Janeiro, RJ: ABNT, 2015.

_____. ABNT NBR 16001:2012 – Responsabilidade social - sistema da gestão – requisitos. Rio de Janeiro, RJ: ABNT, 2012.

_____. ABNT NBR 19011:2018 – Diretrizes para auditorias de sistema de gestão da qualidade e/ou ambiental. Rio de Janeiro, RJ: ABNT, 2018a.

_____. ABNT NBR 45001:2018 – Sistemas de gestão de saúde e segurança ocupacional – requisitos com orientação para uso. Rio de Janeiro, RJ: ABNT, 2018b.

AUSTRALIAN AND NEW ZEALAND STANDARD™. AS/NZS 4581:1999 – Manage-

ment System integration - guidance to business, government and community organizations. Australian/New Zealand Standard, 1999.

CERQUEIRA, J. P. Sistemas de gestão integrados: ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, SA 8000, NBR 16001 conceitos e aplicações. Rio de Janeiro, RJ: Editora Qualitymark, 2007.
BRITISH STANDARDS INSTITUTION – BSI. BS 8900:2006 – Guidance for managing sustainable development. London, United Kingdom: British Standards Institution, 2006.

CHAIB, E. B. D'A. Proposta para implementação de sistema de gestão integrada de meio ambiente, saúde e segurança do trabalho em empresas de pequeno e médio porte: um estudo de caso da indústria metal-mecânica. Tese (doutorado). Programas de pós-graduação de engenharia da Universidade Federal do Rio de Janeiro, 126 p., Rio de Janeiro, RJ, 2005.

DE CICCIO, F. SGI - Agregando valor aos sistemas ISO 9000. QSP. São Paulo. Disponível em www.qsp.com.br, acessado em 21 Nov. 2009. Nov. 2000.

_____. Sistemas Integrados de Gestão: Pesquisa Inédita. QSP. São Paulo. Disponível em: <http://www.qsp.org.br/artigo.shtml>, acesso em 13 Jun. 2004.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE – FNQ. Critérios de Excelência. São Paulo, SP, 2009.

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 4ª. ed. São Paulo, SP: Editora Atlas, 2008.

GURGACZ, G.; NASCIMENTO, Z. de A. Metodologia do trabalho científico. Joinville, SC: SOCIESC, 2007.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION – ISO. Benefits. Disponível em http://www.iso.org/iso/iso_catalogue/management_standards/benefits.htm, acessado em 11 Nov. 2009.

KAPLAN, R.; NORTON, D. A estratégia em ação: Balanced Scorecard. 6.ed. Rio de Janeiro, RJ: Editora Campus, 1997.

KARAPETROVIC, S.; CASADESU', M. Implementing environmental with other standardized management systems: Scope, sequence, time and integration. Journal of Cleaner Production, 17, p. 533 – 540, 2009.

KARAPETROVIC, S.; WILLBORN, W. Integration of quality and environmental management systems. TQM Magazine, 1998.

LABODOVÁ, A. Implementing integrated management systems using a risk analysis based approach. Journal of Cleaner Production, 12, p. 571 – 580, 2003.

MCDONALD, M. F. Integrating sustainability into your management system and ensuring a better future. Quality Digest. Disponível em <http://www.qualitydigest.com/inside/>

quality-insider-article/integrating-sustainability-your-management-system.html, acessado em 13 Set. 2009.

RIBEIRO NETO, J. B. M.; TAVARES; J. C.; HOFFAMANN, S. C. Sistemas de Gestão Integrados. 1ª. ed. São Paulo, SP: Editora SENAC, 2008.

RISK TECNOLOGIA. PAS 99:2006 – Especificação de Requisitos Comuns de Sistemas de Gestão como Estrutura para a Integração. São Paulo, SP: Risk Tecnologia Editora Ltda. 2006.

RUELLA, N. C.; LIMA, G. B. A. Proposta de guia de sistema de gestão integrada: o caso da indústria de refino de petróleo brasileira. Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Sistemas de Gestão, LATEC/TEP/TCE/CTC/UFF. Universidade Federal Fluminense – UFF, Niterói, RJ, (s.d.).

UNITED NATIONS DEPARTMENT OF ECONOMIC AND SOCIAL AFFAIRS – DESA. Report of the World Commission on Environment and Development (A/RES/42/187), de 11 Dec. 1987. Disponível em <http://www.un.org/documents/ga/res/42/ares42-187.htm>, acessado em 11 Out. 2009.

SEVERINO, A. J. Metodologia do trabalho científico. 23ª. ed. São Paulo, SP: Cortez, 2007.

SILVA, E. L.; MENEZES E. M. Metodologia de pesquisa e elaboração de dissertação. Florianópolis, SC. Laboratório de ensino a distância da Universidade Federal de Santa Catarina, 2001.

THIOLLENT, M. Metodologia da pesquisa-ação. 11ª. ed. São Paulo, SP: Cortez, 2002.