

## **IMPLANTAÇÃO DE SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADA COMO ESTRATÉGIA PARA A SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL**

**MARIO LUIS BRUNETTI**

Universidade Estadual do Centro Oeste - UNICENTRO  
brunetti@ipiranga.com.br

**GYLMAR TEIXEIRA**

Universidade Estadual do Centro Oeste - UNICENTRO  
gylmart@yahoo.com.br

**FERNANDO FRANCO NETTO**

Universidade Estadual do Centro Oeste - UNICENTRO  
fernando@unicentro.br

**SILVIO ROBERTO STEFANO**

Universidade Estadual do Centro Oeste - UNICENTRO  
professor-silvio@hotmail.com

# **IMPLANTAÇÃO DE SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADA COMO ESTRATÉGIA PARA A SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL**

## **Resumo**

A excelência do desempenho e o sucesso nos negócios requerem que todas as atividades inter-relacionadas sejam compreendidas e gerenciadas pela organização. O objetivo deste relato técnico é evidenciar o processo de implantação de um Sistema de Gestão Integrado - SGI aplicado às dimensões de Saúde, Segurança, Meio Ambiente, Qualidade e Responsabilidade Social - SSMAQRS, bem como os benefícios de se agrupar o gerenciamento de todos os processos em um único sistema de gestão com ênfase na sustentabilidade organizacional. O estudo apresenta uma abordagem qualitativa de proposição de planos em que se utilizou a experiência profissional e prática dos autores em conformidade à bibliografia disponível. A implantação do SGI auxiliou a empresa no atendimento das necessidades empresariais, sociais e ambientais, de modo a atingir níveis adequados de desempenho nas questões de SSMAQRS, alinhando os requisitos comuns de várias normas de gestão utilizadas, reduzindo problemas de duplicação de atividades, de burocracias desnecessárias, aliados às questões sociais e ambientais, permitindo a eficiência organizacional.

**Palavras chave:** Sistema de gestão integrada, sustentabilidade organizacional, desempenho empresarial.

## **Abstract**

The excellence of performance and success in business requires that all inter-related activities are understood and managed by the organization. The objective of this technical report is to highlight the process of implementing an Integrated Management System - SGI applied to health dimensions, Safety, Environment, Quality and Social Responsibility - SSMAQRS as well as the benefits of group managing all processes into a single management system with emphasis on organizational sustainability. The study presents a qualitative approach plans proposition which used the professional and practical experience of the authors in accordance to the available literature. The implementation of SGI helped the company in meeting the business, social and environmental needs, in order to achieve adequate levels of performance in SSMAQRS issues, aligning the common requirements of various management standards used, reducing duplication of activities problems, bureaucracy unnecessary, coupled with social and environmental issues, enabling organizational efficiency.

**Keywords:** Integrated management system, organizational sustainability, corporate performance.

## **1 INTRODUÇÃO**

O mundo contemporâneo sofre alterações de forma cada vez mais rápida, obrigando os gestores a mudar a forma de pensar e agir de acordo com cada situação apresentada. Vivencia-se a necessidade de reconhecer o ambiente de forma holística visualizando todas as variáveis internas e ainda ter capacidade para analisar dados que vão além dos muros das organizações para então obter vantagem competitiva em relação aos concorrentes.

Esse novo paradigma empresarial elevou a pressão por soluções eficientes para trabalhar com todas essas variáveis. Assim, os sistemas de gestão tornaram-se um aliado importante na condução dos negócios em busca sustentabilidade organizacional.

Elkington (2011, p. 20), entende que a sustentabilidade organizacional é o “princípio que assegura que as nossas ações de hoje não limitarão a gama de opções econômicas, sociais e ambientais para as futuras gerações” e entende que o desempenho organizacional é embasado em três pilares - o triple bottom line - os resultados econômicos, ambientais e sociais. Estes pilares devem ser na forma de eco-eficiência, nas práticas de comércio justas e de inserção social, e na justiça ambiental.

O alinhamento dos propósitos individuais dos funcionários aos propósitos organizacionais permite a aplicação do conceito de sustentabilidade e o reconhecimento desses fatores por parte da gestão da organização e o engajamento dessas, permite a promoção de práticas de desenvolvimento produtivo, proporcionando o crescimento da organização de forma sustentável.

Porter e Kramer (2006) afirmam que as empresas poderiam tratar a sustentabilidade como oportunidade de negócios, fonte de inovação, aumento de rendimentos, diminuição de custos ou investimentos de longo prazo para a competitividade futura. Os mesmos autores destacam que ações socioambientais poderiam influenciar de forma mais profunda a rotina, o trabalho e as ações dos mais diversos departamentos, como gestão de pessoas, operações, compras, vendas e qualquer outro que exista dentro da organização.

Com as crescentes demandas nas diversas esferas relacionadas à sustentabilidade, identificou-se na empresa foco deste relato, a necessidade do desenvolvimento de um sistema de gestão que atendesse às demandas internas, as demandas externas, as legislações e também a sociedade em que a empresa está inserida.

Nesse contexto, o objetivo deste relato técnico é demonstrar o processo de implantação e os resultados da aplicação de um Sistema de Gestão Integrada - SGI, aplicado às dimensões de Segurança, Saúde, Meio Ambiente, Qualidade e Responsabilidade Social (SSMAQRS), implantados em uma empresa de distribuição de combustíveis, correlacionando-o à sustentabilidade organizacional.

O relato pretende elencar os principais elementos da implementação de um SGI, bem como as ações necessárias para garantir o engajamento da força de trabalho visando estabelecer alto nível de conscientização e comprometimento dos colaboradores através das políticas corporativas, normas e legislações, possibilitando que a empresa contribua para um melhor entendimento da realidade socialmente construída, em meio ao quais empresas, pessoas e meio ambiente necessitam compartilhar um mesmo território, tangenciado por ações interessadas em um desenvolvimento sustentável.

## **2 CONTEXTO E A REALIDADE INVESTIGADA**

A empresa figura entre as maiores distribuidoras de combustíveis do país e tem uma de suas filiais em uma cidade do interior do Estado do Paraná. Seu foco de atuação é o recebimento, armazenamento e distribuição de combustíveis, movimentando em média 40.000 m<sup>3</sup>/mês de gasolina, etanol e óleo diesel. Possui estrutura de armazenamento de 6.000 m<sup>3</sup>, distribuídos em

seis tanques verticais. A filial atende aproximadamente trezentos clientes localizados na região central, centro-sul, oeste e sudoeste do estado do Paraná e também na região oeste de Santa Catarina.

A logística de entrega da empresa é feita por transportadores contratados e conta com 20 caminhões para atender a demanda, alguns clientes possuem caminhões próprios e vem retirar o produto na empresa. Efetua o carregamento de aproximadamente 40 caminhões por dia.

O recebimento dos produtos derivados de petróleo é feito 40% pelo modal ferroviário e 60% pelo modal rodoviário. O etanol é recebido 100% pelo modal rodoviário. Por dia a empresa descarrega em média 20 caminhões e 15 vagões.

Essa movimentação de entrada e saída dos produtos gera uma interação da empresa com aproximadamente 700 motoristas a cada mês de atividade, exigindo da empresa um gerenciamento considerável em relação às questões de SSMAQRS.

A empresa está no mercado há mais de 70 anos e no município de Guarapuava está estabelecida há mais de 40 anos. Com uma área construída de 3.200 m<sup>2</sup> contribui no crescimento da economia local gerando aproximadamente 100 empregos entre diretos e indiretos.

### 3 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA E/OU OPORTUNIDADE

A empresa implantou o SGI em 2010 com o objetivo de cumprir as demandas legais, respeitando as demandas sociais e ambientais, aliando-os aos interesses organizacionais, o que a permitiu dar um passo consistente para a gestão sustentável, sendo reconhecida no grupo empresarial em que atua e na sociedade local ao qual está inserida. O programa de Sustentabilidade implantado possui cinco pilares: Meio ambiente, Segurança, pessoas, produtos e serviços e cadeia de valor. O SGI atua em todos os pilares, sendo, portanto, peça essencial da na busca da sustentabilidade corporativa, baseada em eficiência econômica, equilíbrio ambiental, justiça social e governança corporativa.

A implantação de um SGI, aplicado à SSMAQRS, vêm com o objetivo de unificar os sistemas de gestão, antes individualizados, em um único sistema, combinando processos, procedimentos e práticas adotadas pela organização, para implementar suas políticas e atingir seus objetivos de forma mais eficiente do que por meio de múltiplos sistemas de gestão.

O SGI implantado na empresa é baseado nas normas ISO, NBRs, OHSHS, exigências legais e programas externos de sustentabilidade empresarial e tem no ciclo PDCA sua ferramenta de implantação e verificação, demonstradas na Figura 1:

**Figura 1: Ciclo PDCA**



Fonte: adaptado da empresa.

O Sistema de Gestão Integrado apresenta a função de unificar os processos de qualidade, segurança, gestão ambiental, saúde ocupacional e responsabilidade social, os fatores SSMAQRS, tornando eficiente a implantação dos processos, procedimentos e práticas do que por meio de sistemas de gestão individuais para cada processo de uma organização (BECKMERHAGEN et al. 2003).

Ainda Beckmerhagen et al. (2003) e De Cicco (2004) elencam que sistemas de gestão implementados separadamente e de forma incompatível resultam em custos, esforços duplicados, criação de processos burocráticos, aumento da probabilidade de falhas e enganos, impactando negativamente às partes interessadas, em especial os trabalhadores e clientes.

De acordo com Fonseca (2010), após a década de 1980, evidenciou-se que as crescentes exigências dos mercados, os aspectos custo e qualidade apoiados a uma forte consciência ecológica, criaram novos conceitos de qualidade, visão holística e inclusive de qualidade de vida, justificando a preocupação quanto a fatores de ordem econômico, social e ambiental.

Corroborando a esses fatores, Munck (2012) declara que, os princípios e atitudes organizacionais que resultem em ações socialmente responsáveis são compreendidos como comportamentos promotores de um desenvolvimento sustentável.

Ainda, a proposição da aliança entre as práticas de gestão sustentáveis e os modelos de competências adotados pelas organizações tende a resultar em procedimentos benéficos para a sociedade, a economia e o meio ambiente. Isso porque uma maior consciência da relação entre interesses sociais, estratégias empresariais e anseios pessoais permite uma maior participação dos *stakeholders* em circunstâncias envoltas por condicionantes tidos como sustentáveis (MUNCK, 2012).

Permite-se compreender que as ações organizacionais quando voltadas para a sustentabilidade, compreendem atitudes de gestão de forma responsáveis, contribuindo para o desenvolvimento socioeconômico com o menor impacto ambiental possível, de maneira que a sobrevivência das gerações contemporâneas e futuras seja assegurada pelo comportamento consciente dos diferentes indivíduos atuantes nos variados contextos sociais e organizacionais existentes (MONTIBELLER, 2007; MUNCK; BORIM-DE-SOUZA, 2008; NOSSO FUTURO COMUM, 1991; ZIONI, 2005).

Ainda, Elkington, (1999); Kaptein; Wempe, (2002); McDonough; Braungart, (2002); O'Connor (2006); Marques et al., (2009) apresentam modelos que permitem esclarecer como a sustentabilidade pode vir a ser considerada nas análises dos diversos cenários de gestão.

Baseado na abordagem qualitativa, o relato técnico apoia-se na técnica de proposição de planos, em que busca descrever de forma sintética, os procedimentos adotados no processo de implantação do sistema de gestão Integrada, considerando a experiência e a prática do gestor da empresa e dos autores deste relato para o fornecimento dos dados e resultados obtidos.

De acordo com Roesch (2005), o método de proposição de planos, fundamenta sua ação ao apresentar soluções aos problemas organizacionais. Diehl e Tatim (2004) descrevem o método com o objetivo de apresentar propostas de planejamento frente a problemas organizacionais. Para manter a confidencialidade do estudo, o nome da empresa será ocultado. Para coleta dos dados foram utilizadas a participação direta de um dos autores e a observação participante dos outros autores no período de agosto de 2014 a outubro de 2014.

### **3.1 Análise da Situação-Problema e propostas de inovação/intervenção/recomendação**

De acordo com a situação apresentada, a empresa iniciou a implantação do SGI, com as seguintes etapas:

### a) Definição das Políticas Corporativas

A fase seminal da implantação de um sistema de gestão integrado se dá pela implementação e divulgação das políticas corporativas. A diretoria optou por criar as políticas de Segurança, Meio Ambiente e Mudanças Climáticas, Política de Saúde e higiene ocupacional, Política da Qualidade e Política de Responsabilidade Social.

Os gestores divulgaram amplamente a todas as partes interessadas, capacitaram as pessoas para o seu entendimento e direcionaram os colaboradores o cumprimento de suas diretrizes.

A partir deste momento inicia-se o planejamento com as seguintes etapas: 1) avaliação geral das operações realizadas na empresa, observando aspectos e impactos ao meio ambiente e os perigos, riscos e consequências à segurança e saúde do trabalhador; 2) definem-se os objetivos e metas para o ciclo vindouro em que a equipe estará engajada a buscá-los; 3) os principais processos desenvolvidos na empresa são mapeados e 4) efetua-se a coleta e a avaliação do atendimento à legislação pertinente.

### b) Levantamento dos aspectos e impactos ao meio ambiente e dos perigos, riscos e consequência à segurança e saúde do trabalhador.

Todas as operações foram criticamente analisadas por uma equipe multidisciplinar envolvendo um funcionário de cada setor da empresa e todas as etapas foram avaliadas com relação aos aspectos, impactos, perigos, riscos e consequência, visando em ordem hierárquica eliminar, minimizar, mitigar ou controlar o risco percebido.

A identificação dos aspectos, impactos, perigos, riscos e consequências permitiram analisar o processo de forma ampla e abrangente, imaginando todos os problemas que poderiam ocorrer durante a execução de determinada atividade.

Momento importante foi definir a metodologia da avaliação dos riscos, onde se considerou a probabilidade, a frequência e as consequências ou severidade da ocorrência de um acontecimento. A metodologia descreveu os critérios para que os riscos sejam considerados baixo, médio ou alto.

Todas as atividades enquadradas no critério de significância e aquelas classificadas como risco médio ou alto, foram consideradas críticas (significantes) e enquadradas em controles do sistema de gestão. Para avaliar as atividades, a empresa utiliza uma matriz de avaliação evidenciada na figura 2, onde são relacionadas todas as atividades, divididas por setores e classificadas quanto à sua significância.

**Figura 2: Levantamento de Aspectos, Impacto, Perigos e Consequências.**

| LEVANTAMENTO DE ASPECTOS, IMPACTOS E RISCOS<br>BASE DE GUARAPUAVA - MEIO AMBIENTE |                                    |                             |                              |                                |     |    | Responsável:         |   |
|---|------------------------------------|-----------------------------|------------------------------|--------------------------------|-----|----|----------------------|---|
|   |                                    |                             |                              |                                |     |    | Atualização: maio-14 |   |
| Setor   | Atividade/Evento                   | Aspecto                     | Impacto                      | Classificação da Significância |     |    | Controle Operacional |   |
|   |                                    |                             |                              | Filtro                         | P/F | SV |                      | Risco                                     |
| ABRIGO CONTROLE DE QUALIDADE  | Análise de produtos                | Emissão de vapores          | Alteração da qualidade do ar | S                              | -   | -  | Alto                 | PROC.40009, 40010,40013, PPRA             |
| ABRIGO CONTROLE DE QUALIDADE  | Descarte termômetros e densímetros | Emissão de Resíduos Sólidos | Alteração da qualidade do    | S                              | -   | -  | Alto                 | F-22, 29, 67 E-9, 10 Proc. 40012, 40014 e |
| ABRIGO CONTROLE DE QUALIDADE  | Pequenos derrames                  | Emissão de Resíduos Sólidos | Alteração da qualidade do    | S                              | -   | -  | Alto                 | F-22, 29, 67 E-9, 10 Proc. 40012, 40014 e |
| ABRIGO CONTROLE DE QUALIDADE  | Pequenos derrames                  | Emissão de vapores          | Alteração da qualidade do ar | N                              | E   | 4  | Baixo                |   |
| ABRIGO CONTROLE DE QUALIDADE  | Análise de Produtos                | Emisões Fugitivas           | Alteração da qualidade do ar | N                              | A   | 4  | Médio                | F-22, 29, 75 E-10 PROC. 40016 E 40011     |

Fonte: a empresa.

A significância de um acontecimento no desenvolvimento de uma atividade é feita considerando a probabilidade, a frequência que as atividades são desenvolvidas em relação à

consequência que um incidente pode provocar às questões de SSMAQRS. O quadro 2 demonstra como é feito o filtro de classificação da significância.

Para a avaliação de riscos ambientais foram considerados os aspectos: Consumo de recursos naturais; Consumo de energia elétrica; Consumo de combustíveis fósseis; Geração de efluentes; Geração de resíduos sólidos; Geração de resíduos sólidos perigosos; Emissão de ruídos; Emissão de gases de efeito estufa e compostos orgânicos voláteis – VOCs.

Para a análise de riscos ocupacionais foram considerados: Emissão de radiação; Emissão de ruído; Exposição a riscos ergonômicos; Quedas; Exposição a vapores; Trabalho em altura; Trabalho em espaço confinado; Incêndio / Explosão; Outros riscos específicos identificados para o local, como apresentado na figura 3.

**Figura 3: Matriz de avaliação da significância.**

|  |   | Probabilidade / Frequência |       |       |       |       |
|--|---|----------------------------|-------|-------|-------|-------|
|  |   | A                          | B     | C     | D     | E     |
| C<br>o<br>n<br>s<br>e<br>q<br>u<br>ê<br>n<br>c<br>i<br>a | 1 | Alto                       | Alto  | Alto  | Médio | Médio |
|  | 2 | Alto                       | Alto  | Médio | Médio | Médio |
|  | 3 | Alto                       | Médio | Médio | Baixo | Baixo |
|  | 4 | Médio                      | Baixo | Baixo | Baixo | Baixo |

Fonte: a empresa.

### c) Objetivos e metas do SGI

O gestor da filial é o responsável por definir os objetivos e metas para cada ciclo de um ano, mantendo a preocupação que estes devem ser compatíveis com as políticas corporativas, mensuráveis e desafiadores, mostrando se possível, parâmetros atuais e os pretendidos.

Para o pleno atendimento dos objetivos propostos, o gestor deve definir: a) descrição das ações para atendimento do objetivo estabelecido; b) definir os responsáveis; c) definir os recursos necessários e os meios para obtê-los, d) estabelecer prazos para todas as etapas necessárias; e e) elaborar plano de ação para os objetivos não atendidos, buscando identificar as causas do não atendimento.

### d) Mapeamento do processo

Na fase de planejamento todos os processos realizados pela empresa foram mapeados, evidenciando as etapas de cada atividade desenvolvida e identificando os pontos críticos onde as questões de SSMAQRS possam sofrer impactos. Os processos mapeados foram a) recebimento de combustíveis, b) armazenamento de combustíveis; c) carregamento de combustíveis, d) gestão de resíduos perigosos; e e) gestão de efluentes. Para todos os pontos críticos identificados, foram estabelecidos procedimentos com diretrizes que visam mitigar ou controlar o risco observado.

O controle das legislações é feito conforme apresenta a figura 4:

**Figura 4: Cadastro de Legislação pertinente.**

| Cód.  | Requisito             | Sumário  | Aplicabilidade          | Tema                               | Aspecto       | Perguntas Aplicabilidade   | Observações | Aplicabilidade à dependência |
|-------|-----------------------|--|-------------------------|------------------------------------|---------------|--|-------------|------------------------------|
| F-001 | Lei 6.938 de 31/08/81 | Política Nacional do Meio Ambiente   | Aplicável à empresa     | Política Nacional de Meio Ambiente | Não Aplicável | *Há licenciamento ambiental?<br>*Há Cadastro Técnico Federal de Atividades Potencialmente Poluidoras ou Utilizadoras de Recursos Ambientais?<br>*É pago o TCFE até o último dia útil de cada trimestre do ano?<br>*Há entrega até o dia 31 de março de cada ano o rela | -           | SIM                          |
| F-002 | Lei 7.347 de 24/07/85 | Disciplina a ação civil pública de responsabilidade por danos causados ao meio ambiente e dá outras providências | Para Conhecimento Geral | Ação civil pública                 | Não Aplicável | -  | -           | NÃO                          |

Fonte: A empresa.

Concomitante ao mapeamento, o departamento jurídico faz a coleta das legislações vigentes, avalia previamente e encaminha mensalmente as atualizações e alterações. O gestor local é responsável por implementar e manter um cadastro organizado de todas as leis aplicáveis ao negócio, avaliando a aplicabilidade e checando o atendimento periodicamente.

O cadastro de legislação foi implementado de forma organizada, buscando separar as leis conforme a dimensão de SSMAQRS a que se refere e separando as leis federais, estaduais e municipais, além das normas aplicáveis e responsabilidade social.

#### e) Implementação e operação do sistema

Nesta etapa do processo de implantação do SGI, a empresa definiu a alta administração do sistema, seus representantes e as funções, autoridades e responsabilidades.

A alta administração do SGI é composta pelo gerente de operações que fica lotado na matriz pelo coordenador regional lotado em Curitiba e pelo gestor local. Sua função é atribuir autoridades, responsabilidades e funções aos demais funcionários que compõem o SGI, estabelecer os objetivos e metas para o ciclo, convocar reuniões, avaliar criticamente o sistema e propor as mudanças necessárias para a melhoria contínua do sistema.

Os demais funcionários são parte integrante do processo e atuam na execução das atividades conforme descrito nos procedimentos, além de contribuir com sugestões de melhoria em todas as questões de SSMAQRS.

Todas as pessoas envolvidas nos processos receberam treinamento adequado à função que está exercendo, assegurando assim, que a força de trabalho tenha a competência necessária para o desenvolvimento das atividades relacionadas à SSMAQRS.

Os treinamentos foram elaborados visando garantir que as pessoas estejam conscientes de sua contribuição para o SGI e abordam temas e orientações sobre: Políticas Corporativas e a importância da conformidade da execução de tarefas e atividades com as elas; Aspectos críticos e significativos para a gestão do sistema; Funções e responsabilidades para com os requisitos do SGI; As potenciais consequências da inobservância dos procedimentos aplicáveis; Procedimentos para situações de emergências; Procedimentos Operacionais, de acordo com a necessidade; Uso de equipamentos de Proteção individual.

#### f) Controle

As informações geradas pelas equipes servem de apoio para criação de um histórico dos fatos acontecidos durante os ciclos, com o objetivo não apenas de documentar, mas também auxiliar o gestor a criar indicadores de sustentabilidade baseado em dados históricos, conseguindo dessa forma a melhoria contínua do sistema.

O controle de documentos contemplou documentos externos e internos, bem como os registros de indicadores gerados pelo SGI. Uma atenção especial foi dada aos documentos legais relacionados aos aspectos de Segurança e Meio Ambiente como Licença de Operação, Licença do Corpo de Bombeiros, Alvará da Prefeitura, Outorga de Poço Artesiano, Certificado de Regularidade do IBAMA, mantendo-os sempre válidos ou com protocolo dentro do prazo legal, além de cumprir todas as suas condicionantes.

Com objetivo de assegurar que as rotinas sejam previamente mapeadas e executadas de forma padronizada por todos os colaboradores foram criados vários procedimentos abordando as principais atividades executadas na empresa.

De forma pró ativa, as diretrizes estabelecidas nos procedimentos direcionam os colaboradores na execução das tarefas assegurando que os controles referentes às suas principais operações atividades tais como carregamento e descarga de caminhões e vagões, controle de estoques, gestão de efluentes, gestão de resíduos sólidos, controles referentes a terceiros e visitantes que acessam o local de trabalho, plano de manutenção preventiva, preditiva e corretiva e a gestão dos fornecedores sejam constantemente monitoradas e controladas.

Em linha com as melhores práticas de sustentabilidade do mercado, com a Política de Fornecedores da organização e com o objetivo de estabelecer os princípios para uma relação íntegra com esse público, minimizando assim os riscos socioambientais associados a contratação de fornecedores, a empresa gerencia seus fornecedores críticos, através das avaliações iniciais e periódicas e diagnósticos de auto avaliação anualmente.

Considerando os cenários críticos do levantamento de aspectos e impactos ao meio ambiente e perigos e consequência à segurança e saúde do trabalhador foi criado um plano de contingência e um plano de emergência, que tem a finalidade de identificar as potenciais situações de emergência.

O plano assegurou respostas às situações de emergência reais e potenciais, para prevenir ou mitigar impactos adversos a SSMAQRS. Os colaboradores, prestadores de serviços e pessoas que tenham interação com as atividades diárias da empresa recebem treinamento quanto aos procedimentos de emergência, quer seja para evacuar a área ou para combater sinistros.

A revisão do plano é feita anualmente nas reuniões da comissão interna de segurança onde são apresentadas as melhorias visualizadas pela equipe.

#### **g) Verificação**

Com o objetivo de alcançar a melhoria contínua do SGI, foi implantado um procedimento para medição e monitoramento do desempenho do sistema.

Os principais itens de desempenho de gestão que foram medidos e monitorados são: Acompanhamento dos objetivos e metas do SGI; Dados referentes à Qualidade dos produtos recebidos e expedidos; Dados exigidos por requisitos legais; Dados sobre consumo de energia elétrica evidenciado na figura 5; Dados sobre consumo de água evidenciado na quadro 5, Dados sobre geração de resíduos; Dados sobre geração de efluentes; Dados sobre acidentes e incidentes; e Dados sobre a qualidade dos produtos.

**Figura 5: Controle do consumo de energia elétrica**

| Controle de Consumo de Energia Elétrica 2014              |                                |                             |                   |                                     |                                  |                        |   |            |             |                  | Responsável: | xxxxxxxxxxxxx<br>xxxxx |  |
|---|--------------------------------|-----------------------------|-------------------|-------------------------------------|----------------------------------|------------------------|---|------------|-------------|------------------|--------------|------------------------|--|
| FILIAL DE GUARAPUAVA                                      |                                |                             |                   |                                     |                                  |                        |   |            |             |                  | Atualização: | Mensal                 |  |
| Mês de Consumo  | Relógio                        |                             |                   |                                     |                                  |                        | Consumo total (kWh)   | DATAS      |             | Movimentação mês | kWh/M³       | Responsável            |  |
|   | Leitura Anterior (kWh - Ponta) | Leitura atual (kWh - Ponta) | Consumo kWh Ponta | Leitura Anterior (kWh - Fora Ponta) | Leitura atual (kWh - Fora Ponta) | Consumo kWh fora Ponta |   | Leit. Ant. | Leit. Atual |                  |              |                        |  |
| Agosto  | 1.354.263                      | 1.380.839                   | 817               | 239.444                             | 242.213                          | 8.515                  | 9.332   | 31/07/2014 | 28/08/2014  | 13816            | 0,6754       |                        |  |
| Setembro  | 1.380.839                      | 1.406.915                   | 802               | 242.213                             | 245.010                          | 8.601                  | 9.403   | 28/08/2014 | 26/09/2014  | 13361            | 0,7037       |                        |  |
| Outubro   |                                |                             |                   |                                     |                                  |                        |   |            |             |                  |              |                        |  |
| Novembro  | -                              |                             |                   |                                     |                                  |                        |   |            |             |                  |              |                        |  |
| Dezembro  | -                              |                             |                   |                                     |                                  |                        |   |            |             |                  |              |                        |  |
|   | -                              |                             |                   |                                     |                                  |                        |   |            |             |                  |              |                        |  |
| METAS PARA 2014   |                                |                             |                   |                                     |                                  |                        |   |            |             |                  |              |                        |  |
| Consumo em 2013>>> 0,5803 P/ m³ movimentado (média anual) |                                |                             |                   |                                     |                                  |                        | Meta para 2014 >>> 0,6908Kwh P/m³ movimentado (média anual)<br>Limite máximo 0,7678 Kw/h por m³ movimentado |            |             |                  |              |                        |  |

Fonte: a empresa.

Para todos os itens verificados foram estipulados objetivos de redução de consumo ou geração, bem como estabelecidos limites máximos aceitáveis. Se por algum motivo os objetivos não forem alcançados ou o limite máximo for extrapolado, o gestor deve abrir uma não conformidade no SGI para verificar as causas e as possíveis soluções para o problema.

**Figura 6: Controle do consumo de água da Rede Pública e do subsolo**

| Controle do Consumo de Água Rede Pública e Subsolo 2014<br>- Base de Guarapuava -  |   |                    |              |                    |                         |                      |                                     |                     |            |             | Responsável:    | xxxxxxxxxxxxx |             |
|--|---|--------------------|--------------|--------------------|-------------------------|----------------------|-------------------------------------|---------------------|------------|-------------|-----------------|---------------|-------------|
|  |   |                    |              |                    |                         |                      |                                     |                     |            |             | Atualização:    | Mensal        |             |
| Mês de Consumo   | Água da Rede Pública m³ - Limite Para 2014 >> 2,25 m³/mês/funcionário |                    |              |                    |                         | Total Consumido (m3) |                                     |                     | DATAS      |             | Dias de consumo | Média dia M³  | Responsável |
|  | Medidor 1 Matrícula 0492  |                    | Total        |                    |                         | Total Consumido (m3) | Consumo por Pessoa M³/mês (Potável) | Consumo por m³ mov. | Leit. Ant. | Leit. Atual |                 |               |             |
|  | Leitura Anterior (m3)   | Leitura atual (m3) | Consumo (m3) | Consumo total (m3) | Média de consumo dia m³ |                      |                                     |                     |            |             |                 |               |             |
| Julho  | 324   | 342                | 18           | 23                 | 0,72                    | 87                   | 0,66                                | 0,0036              | 10/07/14   | 11/08/14    | 32              | 2,7           |             |
| Agosto   | 342   | 355                | 13           | 23                 | 0,77                    | 35                   | 0,70                                | 0,0015              | 11/08/14   | 10/09/14    | 30              | 1,2           |             |
| Setembro   | 355   | 366                | 11           | 20                 | 0,67                    | 48                   | 0,61                                | 0,0025              | 10/09/14   | 10/10/14    | 30              | 1,6           |             |
| Outubro  |   |                    |              |                    |                         |                      |                                     |                     |            |             |                 |               |             |
| Novembro   |   |                    |              |                    |                         |                      |                                     |                     |            |             |                 |               |             |
| Dezembro   |   |                    |              |                    |                         |                      |                                     |                     |            |             |                 |               |             |
| TOTAL  |   |                    |              |                    |                         |                      |                                     |                     |            |             |                 |               |             |
| <b>OBJETIVOS PARA 2014</b>   |   |                    |              |                    |                         |                      |                                     |                     |            |             |                 |               |             |
| <b>Rede Pública &gt;&gt;</b> Consumo em 2013>>>378 m³ média de 31,5 m³/mês e média de 1,46 m³ por funcionario.   <b>META PARA 2014&gt;&gt;&gt; REDUÇÃO DE 0,5% : 376 M³/ANO Consumo médio mes por funcionario 1,45 m³ mes.</b> Se o consumo médio por funcionario ultrapassar em 10% (1,5950), deve ser aberto um RENC. <b>Limite máximo aceitável 2,25 m³/mes</b> |   |                    |              |                    |                         |                      |                                     |                     |            |             |                 |               |             |
| <b>Subsolo&gt;&gt;</b> Consumo em 2013>>> 714 m³ média de 59,5 m³/mês.   <b>META PARA 2014&gt;&gt;&gt; REDUÇÃO DE 0,5% - 710,4 m³/ANO- média de 59,2 m³/mês.</b> Se o consumo anual ultrapassar a meta, deve ser aberto um RENC, se o consumo mensal for superior ao limite máximo estabelecido (65,1 m³), deve-se abrir um RENC                                   |   |                    |              |                    |                         |                      |                                     |                     |            |             |                 |               |             |

Fonte: a empresa.

### **h) Gestão das não conformidades, ações corretivas e ações preventivas.**

Para a empresa, uma não conformidade ocorre quando uma atividade ou situação não está de acordo com os requisitos de SSMAQRS em relação ao estabelecido nas políticas corporativas, legislação ou procedimentos do SGI.

O tratamento das não conformidades é feito pela empresa por meio das diretrizes estabelecidas no procedimento de gestão de não conformidades. O procedimento estabelece diretrizes para o gestor: a) identificar e corrigir não conformidades e executar ações corretivas e preventivas para mitigar seus efeitos relativos à SSMAQRS; b) Investigar não conformidade identificando suas causas e ações para evitar sua repetição; c) registrar os resultados das ações

executadas; d) analisar a eficácia das ações; e e) definir responsabilidades para abrir e fechar não conformidades.

#### **i) Avaliação**

A avaliação do SGI é feita pelo departamento de auditoria da empresa e tem por objetivo avaliar o desempenho do sistema considerando todos os aspectos relacionados à SSMAQRS.

Como forma de padronizar o trabalho de auditoria, a empresa estabeleceu e implementou um procedimento para realização da auditoria. Este procedimento inclui diretrizes para que as auditorias sejam realizadas por pessoas devidamente treinadas e que tenham imparcialidade e objetividade.

Além disso, o procedimento estabelece: a) os critérios e escopo da auditoria; b) responsabilidades e competência dos auditores e auditados; c) critérios para notificação, execução e frequência das auditorias; d) critérios para avaliação dos parâmetros e cálculo da pontuação do SGI; e e) critérios para certificação, manutenção e recertificação do SGI.

Para medir o desempenho da empresa e vislumbrar a melhoria contínua do sistema por meio da avaliação da auditoria, a empresa estabeleceu pontuação baseado em uma matriz de avaliação que contém os tópicos relacionados a SSMAQRS.

Em função do desempenho encontrado na auditoria a filial recebe uma placa que qualifica seu comprometimento com as dimensões abordadas no sistema. Essa placa varia de: bronze, para desempenho mínimo aceitável para certificação; prata, para razoável desempenho do sistema; ouro, para bom desempenho do sistema; platina: para muito bom desempenho do sistema; e diamante para excelente desempenho do sistema.

A filial de Guarapuava obteve no ano de 2010, primeiro ciclo do sistema, o desempenho ouro. Em 2011, obteve selo platina e em 2012 e 2013 obteve o selo diamante, evidenciando assim a melhoria contínua do SGI e o comprometimento da equipe na busca pelos resultados.

#### **j) Análise crítica pela alta administração.**

Anualmente, os membros da alta administração do SGI, avaliam criticamente o sistema avaliando os resultados conseguidos e as oportunidades de melhorias identificadas, bem como definindo as ações e necessidades de mudanças para o próximo ciclo.

Entre os vários assuntos abordados na análise crítica, são tratados impreterivelmente: os resultados das auditorias internas e outras avaliações de SSMAQRS realizadas na filial; o desempenho do SGI por meio dos resultados dos objetivos e metas estabelecidos pela empresa além de outros indicadores significativos; situação da investigação de não conformidades de SSMAQRS abertas, fechadas ou sob análise desde a última análise crítica; relatório ou ata da última reunião de análise crítica; mudanças significativas implementadas no SGI; sugestões de melhorias; decisões e ações relacionadas a mudanças no desempenho do SGI; decisões sobre mudanças nas diretrizes de SSMAQRS da empresa; decisões relativas ao provimento de recursos para atendimento aos objetivos do SGI; decisões relativas a outros elementos do SGI.

## **4 CONTRIBUIÇÃO TECNOLÓGICA/SOCIAL**

A implantação do SGI, além de estruturar as atividades empresariais, monitorar e controlar seus aspectos e impactos aproximou a empresa tanto da sociedade como dos órgãos público, dando transparências às suas ações.

Na avaliação do gestor da empresa, os resultados alcançados em todas as dimensões abordadas pelo SGI são facilmente percebidos no desempenho da equipe.

Na dimensão da saúde do trabalhador, as ações do SGI permitiram melhora na qualidade de vida do trabalhador bem como gerou maior confiabilidade no atendimento aos requisitos legais relativos à saúde. A melhora na qualidade de vida do trabalhador deu-se por meio de

ações que incentivam a prática de esportes, alimentação saudável, campanhas internas contra drogas e álcool e campanhas de vacinação contra gripe. Além disso, outras ações referentes as atividades laborais sugeridas por colaboradores foram aceitas e implementadas pela empresa, dentro do programa.

Percebeu-se também uma redução no número de afastamento do trabalho por motivos de doenças. Na dimensão segurança pode-se destacar que houve ganhos significativos por parte da empresa e do trabalhador devido ao aumento da conscientização das pessoas envolvidas no processo e pela disseminação do conhecimento proporcionada pelo SGI através dos treinamentos.

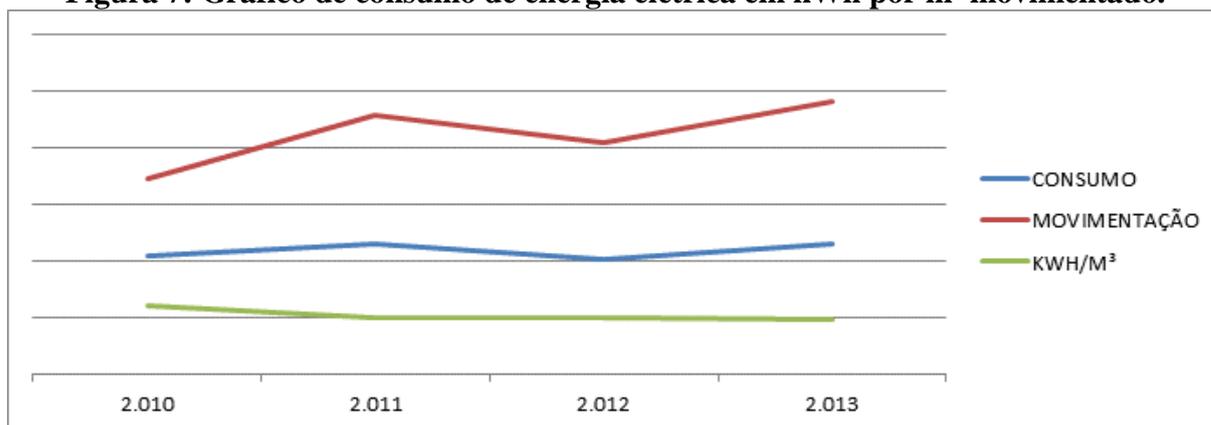
Com a implantação do sistema todas as pessoas que acessam a empresa, tanto para visitar, prestar serviço quanto executar atividades rotineiras, são treinadas para executar suas ações considerando todos os aspectos relacionados à segurança pessoal, patrimonial e do entorno do empreendimento.

Os principais ganhos são relacionados à segurança em que se pode perceber o atendimento aos requisitos legais de segurança, conscientização do uso de equipamentos de proteção individual por parte do trabalhador e o atendimento aos procedimentos de segurança estabelecido pela empresa, assim beneficia tanto a empresa que executa seus processos sem acidentes e incidentes quanto o trabalhador que executa suas atividades de forma segura.

Com relação à dimensão meio ambiente, a implantação do SGI gerou vantagens para todos os envolvidos no processo. Para a empresa, nota-se ganho significativo principalmente perante aos órgãos públicos no momento de retirada ou renovação de licenças ambientais. O controle de consumo de recursos naturais, na geração de resíduos e geração de efluentes, permitindo a preservação do meio ambiente e também vantagens financeiras para a empresa.

A figura 7 evidencia o resultado obtido com o consumo de energia elétrica. Nota-se aumento na movimentação e redução no consumo de energia elétrica consumida. Cabe ressaltar que devido ao uso de moto bombas elétricas na operação, o consumo de energia é um dos principais custos indiretos da empresa.

**Figura 7: Gráfico de consumo de energia elétrica em kWh por m<sup>3</sup> movimentado.**



Fonte: a empresa.

Outro importante fator que merece destaque é a conscientização de todos os envolvidos no cumprimento das normas da empresa em relação ao meio ambiente. Conceitos aprendidos na empresa como reciclagem de lixo, uso racional de energia elétrica e água entre outros, são estendidos para a vida pessoal do colaborador gerando benefícios para toda a sociedade.

Na dimensão qualidade a empresa considera os resultados obtidos, tanto na qualidade dos produtos, como dos serviços prestados aos clientes e parceiros. Os procedimentos e ações

do SGI permitiram uma redução significativa no número de não conformidades principalmente nos produtos recebidos e comercializados.

Por meio das diretrizes do sistema, padronizaram-se as atividades dos colaboradores de forma que todas as normas da empresa sejam cumpridas, reduzindo assim o risco de contaminações de produtos e falhas na execução dos serviços. Após a implantação do SGI, não houve mais não conformidades na expedição dos produtos comercializados e não foi registrada notificação de reclamação com relação aos serviços prestados. A média de não conformidades antes do SGI era de oito acontecimentos ao ano, provocados por falhas na execução das atividades, gerando contaminação de produtos, deixando-o fora da especificação de comercialização e com isso causando prejuízo financeiro.

Quanto à responsabilidade social foi identificado elevado envolvimento dos colaboradores em ações sociais desenvolvidas pela empresa e o reconhecimento da comunidade local da importância da empresa para a sociedade.

Destaca-se a participação da empresa em eventos que envolvem as escolas primárias da periferia da cidade que por meio da distribuição de livros com temas voltados à preservação ambiental e por meio de palestras ministradas pelos funcionários, contribuindo para o desenvolvimento de crianças na faixa etária entre oito e doze anos, criando cidadãos mais comprometidos com as questões ambientais.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O objetivo do relato técnico foi de apresentar o processo de implantação e os resultados da aplicação de um SGI, aplicado às dimensões de SSMAQRS, além dos resultados descritos, a excelência do desempenho e o sucesso no negócio requerem que todas as atividades inter-relacionadas sejam compreendidas e gerenciadas. De forma específica, a intenção do relato está na interligação entre as ações tomadas pela gestão da empresa e às ações de sustentabilidade organizacional.

De acordo com Munck, (2012) a sustentabilidade de uma organização faz com que os objetivos organizacionais se unam aos processos de planejamento estratégico, por meio de decisões munidas de respostas concernentes com as circunstâncias que circundam o contexto no qual a gestão organizacional acontece.

Corroborando as ideias de Munck, (2012), o SGI auxiliou a empresa no atendimento às necessidades de todas as partes interessadas, de modo a atingir níveis adequados de desempenho nas questões de SSMAQRS, possibilitou redução de custos, alinhando os requisitos comuns de várias normas de gestão utilizadas, reduzindo duplicações de atividades e burocracias e consequentemente obtendo melhoria na eficácia e eficiência da organização.

Estrategicamente, o SGI proporcionou a união de todos os sistemas em um único sistema de gestão do negócio, contribuindo para a melhoria contínua dos resultados da organização. A gestão separada para SSMAQRS foram extintos e todos os processos e etapas passaram a ser alocadas internamente a um único ambiente de gerenciamento da organização.

Em termos operacionais, o SGI garantiu que todas as consequências de cada ação tomada sejam conhecidas pela equipe, conscientizando os colaboradores a ter uma visão ampla na execução das suas atividades.

É necessário desenvolver líderes para sustentabilidade organizacional, que implica desafiar o pensamento dominante das organizações, o modo convencional com que se entende o que é e o que não é de responsabilidade das empresas (BRUNSTEIN; RODRIGUES, 2014), ou seja, quebrar o paradigma que somente o lucro é o que interessa para as organizações, mas sim pensar a sustentabilidade em equilíbrio com o pilar ambiental, social e econômico.

## REFERÊNCIAS

- BECKMERHAGEN, I. A., BERG, H. P., KARAPETROVIC, S. C.; WILLIBORN, W. O. Integration of standardized Management Systems? Focus on safety in the nuclear industry. **International Journal of Quality & Reliability Management**, Cambridge, v. 20, n.2, 210-228. 2003.
- BRUNSTEIN, J.; RODRIGUES, A. L. Gestores e sustentabilidade: a difícil tradução do significado para a ação competente. **Revista Alcance**. v. 21, p.5-24, 2014.
- DE CICCIO, F. **Sistemas Integrados de Gestão - QSP**, São Paulo, 2011.
- DIEHL, A.; TATIM, D. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo. Pearson Prentice Hall, 2004.
- ELKINGTON, J. **Canibais com garfo e faca**. São Paulo: SP, Makron, 2011.
- FONSECA, W. R. **Benefícios gerados com a implantação do sistema de gestão da qualidade: um estudo de caso em uma organização no segmento de fundição em Lagoa da Prata – MG**. TCC de Graduação em Engenharia de Produção. Centro Universitário de Formigas, Formiga, MG, Brasil 2010.
- MONTIBELLER, F. G. **Empresas, desenvolvimento e ambiente: diagnóstico e diretrizes de sustentabilidade**. Barueri: Manole, 2007.
- MUNCK, L., BORIM-DE-SOUZA, R.; ZAGUI, C. A Gestão por Competências e sua relação com ações voltadas à Sustentabilidade. **REGE**, São Paulo – SP, Brasil, v. 19, n. 3, p. 377-394, jul./set. 2012.
- MUNCK, L.; BORIM-DE-SOUSA, R. Responsabilidade social empresarial e sustentabilidade organizacional: a hierarquização de caminhos estratégicos para o desenvolvimento sustentável. **REBRAE – Revista Brasileira de Estratégia**, v. 2, n. 2, p.185-202, 2008.
- NOSSO FUTURO COMUM. **Comissão mundial sobre meio ambiente e desenvolvimento**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1991.
- PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. Estratégia & sociedade: o elo entre vantagem competitiva e responsabilidade social empresarial. **Harvard Business Review Brasil**, p. 1-12, 2006.
- ROESCH, S.; BECKER, G. V. **Estudos de estágio do curso de administração: guia para pesquisas, estudos, estágios e trabalhos de conclusão de curso**. São Paulo: Atlas, 2005.
- ZIONI, F. Ciências Sociais e Meio Ambiente. In: PHILIP JR., A.; PELICIONI, M. C. F. **Educação ambiental e sustentabilidade**. Barueri: Manole, 2005. p.39-58.