

15



UNIVESP
UNIVERSIDADE ESTADUAL
DE SÃO PAULO

CPS
CENTRO DE
POLÍTICAS
SÓCIOECONÔMICAS

GOVERNO DO ESTADO
DE SÃO PAULO

15

SISTEMAS INTEGRADOS DE GESTÃO

SISTEMAS DE GESTÃO INTEGRADOS SEGURANÇA E SAÚDE NO TRABALHO, RESPONSABILIDADE SOCIAL, AUDITORIA E GERENCIAMENTO

OBJETIVOS DA UNIDADE DE APRENDIZAGEM

Apresentar as normas e os procedimentos relativos aos Sistemas de Gestão Integrados quanto à Segurança e Saúde no Trabalho e à Responsabilidade Social. Apresentar também os conceitos de Auditoria e do Gerenciamento dos SGIs.

COMPETÊNCIAS

Entender como os Sistemas de Gestão de Segurança e Saúde no Trabalho (SGSST) e os Sistemas de Gestão de Responsabilidade Social complementam os SGIs como um todo e atuam para a melhoria da imagem das organizações frente às diversas partes interessadas.

HABILIDADES

Entender como funcionam os Sistemas de Gestão de Segurança e Saúde no Trabalho (SGSST) e os Sistemas de Gestão do Meio Ambiente e quais as normas e regulamentações vigentes para essas áreas, nas organizações.

APRESENTAÇÃO

O processo de globalização não afetou apenas a distribuição e o consumo dos produtos e serviços, mas afetou o trabalho e sua relação com as grandes corporações. O mundo global é, hoje, aquele em que compramos um tênis no Brasil de marca americana, produzido em Taiwan. Um celular de uma marca sueca, feito na China. A sociedade em geral, e vários organismos internacionais em particular, começaram a se preocupar com as relações de trabalho ao redor do mundo e passaram a exigir – e a certificar – garantias de que esses produtos e serviços fossem resultado de um processo de trabalho digno e humanizado.

PARA COMEÇAR

Na Unidade de Aprendizagem anterior, vimos que os SGIs se baseiam em quatro áreas de atuação: qualidade, meio ambiente, segurança e saúde no trabalho e responsabilidade social. Detalhamos os critérios para elaboração e certificação dos SGQs e SGAs. Agora, vamos discorrer sobre SGIs voltados para a Segurança e Saúde no Trabalho e a Responsabilidade Social. Além disso, vamos ver também os princípios que regem a auditoria e o gerenciamento desses processos.

FUNDAMENTOS

Há duas questões fundamentais a respeito dos temas abordados nesta Unidade de Aprendizagem:

A primeira é que a questão do trabalho é fundamental, claro, nas SGSSTs, mas também é prioritária nos assuntos ligados à responsabilidade social, como veremos a seguir. Ambos os temas estão intimamente ligados na prática e nos processos de certificação.

A outra é a especificidade da questão do trabalho. Na UA anterior, nós vimos que um smartphone que permite que a gente converse, acesse as redes sociais e mantenha uma agenda bastante eficiente tem as mesmas funcionalidades e padrões de qualidade nos Estados Unidos, China ou Angola. É fácil estabelecer critérios de qualidade para esse aparelho. Mas e o trabalho? A legislação trabalhista difere muito de uma sociedade para outra. O salário mínimo pago no Brasil não é equivalente ao dos EUA, da China ou Angola, da mesma forma que provavelmente não o sejam a duração da jornada de trabalho, o período de férias e assim por diante. Mas então, do que tratam os SGI quanto ao trabalho e à responsabilidade social? De garantir um mínimo de dignidade, ou o máximo possível, ao trabalhador ao redor do mundo.

CONCEITO

A normatização sobre Sistemas de Gestão de Segurança e Saúde no Trabalho e sobre Sistemas de Gestão de Meio Ambiente tratam de questões como: trabalho escravo, trabalho infantil, situações de insalubridade, ética e transparência organizacionais.

1. SISTEMA DE GESTÃO DE SEGURANÇA E SAÚDE NO TRABALHO – SGSST

1.1 HISTÓRICO

As primeiras preocupações com a segurança e a saúde no trabalho que se tem notícia vêm da **Idade Média**, Século XI, quando o filósofo persa Avicena (980 – 1037) indicou que o saturnismo era a causa das cólicas sofridas por pintores que usavam tinta à base de chumbo.

Durante a **Revolução Industrial**, o médico Charles Turner Thackrah, da cidade de Leeds, na Inglaterra, demonstrou em 1831 que as altas taxas de doença e mortalidade verificadas naquela cidade fabril eram

decorrentes das péssimas condições de trabalho e de vida que os operários vivenciavam nas indústrias daquela época.

No início do **Século XX**, os Estados Unidos promulgaram, em 1903, a primeira lei sobre indenização aos trabalhadores. Em 1919, firmou-se o Tratado de Versalhes, onde foi criada a Organização Internacional do Trabalho.

No **Brasil**, a legislação sobre segurança e saúde no trabalho começa a mudar substancialmente a partir de 1960, num primeiro momento, sob forte pressão contrária do empresariado. A legislação continuou evoluindo até que, em 1990, as normas quanto à Segurança e Saúde no Trabalho (SST) ganham peso com o Programa de Prevenção a Riscos Ambientais – PPRA (NR9) e o Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional – PCMSO (NR7). Outra evolução acontece com as modificações nas regras da Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA, NR5), através da qual os próprios trabalhadores promovem a melhoria nas condições no ambiente de trabalho.

1.2 NORMAS DE GESTÃO DE SEGURANÇA E SAÚDE NO TRABALHO

Nas décadas de 1980 e 1990, foram desenvolvidos alguns modelos de gestão sobre segurança e saúde no trabalho. Entretanto, essas normas foram adotadas apenas por alguns países e por áreas específicas de atividades.

Por iniciativa de diversos organismos certificadores e de entidades nacionais de normalização foi desenvolvida e publicada a *Occupational Health and Safety Assessment Series* (OHSAS 18001, Série de Avaliação da Segurança e Saúde no Trabalho), em 1999, a qual foi revista, sem grandes alterações, em 2007.

2 SISTEMA DE GESTÃO DE SEGURANÇA E SAÚDE DO TRABALHO, SEGUNDO A OHSAS 18001

A implantação de SGSST constitui parte do sistema global de gestão de uma organização que tem por objetivo o controle dos riscos em matérias de SST, por meio de abordagem estruturada e planejada, envolvendo toda a organização.

A norma OHSAS 18001 aplica-se a organizações que desejem desenvolver um sistema de gestão de SST para minimizar riscos às pessoas e outras partes interessadas que possam estar expostas a eles no seu trabalho; implementar, manter e melhorar esse sistema de gestão e assegurar-se da conformidade com uma política de SST. Neste sentido, tem sido fundamental a utilização da metodologia PDCA (*Plan, Do, Check and Act* – Planejar, Fazer, Verificar e Agir), ou seja:

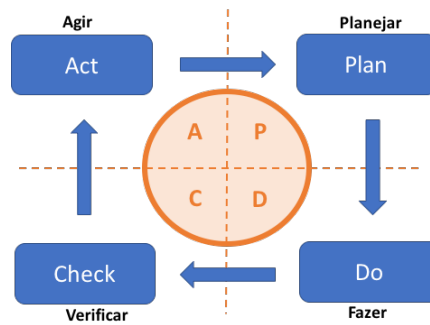


Figura 1. Modelo genérico de PDCA

- ⇒ PLANEJAR (P): estabelecer os objetivos e processos necessários para atingir os resultados conforme a política de SST.
- ⇒ FAZER (D): executar os processos de acordo com o planejamento.
- ⇒ VERIFICAR (C): monitorar e aferir os processos em relação à política e objetivos de SST e aos requisitos legais e relatar os resultados
- ⇒ AGIR (A): executar ações para melhorar, continuamente, o desempenho da SST.

O quadro abaixo demonstra algumas das vantagens de implementação de um SGSST:



Figura 2 – Benefícios da implantação de um SGSST

2.1 REQUISITOS DO SGSST

A norma OHSAS 18001 descreve os objetivos e campos de sua aplicação, as publicações usadas como referência, além de termos e definições utilizados. O que nos importa são os requisitos para a implantação da norma que ela descreve.

Requisitos do sistema de gestão de SST

- ⇒ Requisitos gerais

- ⇒ Política de SST
- ⇒ Planejamento
- ⇒ Implantação e operação
- ⇒ Verificação
- ⇒ Análise crítica pela direção

A figura a seguir representa uma visão geral do SGSST, de acordo com a norma OHSAS 18001. A sequencia e interação proposta possibilitam à organização a implementação de um sistema consistente, com política e objetivos condizentes com os riscos e com os requisitos legais.



Figura 3. Modelo de sistema de Gestão da SST – OHSAS 18001:2007

A seguir, vamos ver o que dizem cada um dos requisitos para a implantação da norma OHSAS 18001

- ⇒ **REQUISITOS GERAIS:** Explicita as diretrizes a serem observadas para a implementação de um SGSST, de acordo com a norma OHSAS 18001. Por ser genérico, tem a função de estabelecer a obrigatoriedade do cumprimento de todos os demais requisitos.
- ⇒ **POLÍTICA DE SST:** Deve existir uma política de SST aprovada pelo primeiro escalão da organização e que estabeleça de forma clara suas intenções em relação à segurança e saúde no trabalho.
- ⇒ **PLANEJAMENTO:** Os requisitos de planejamento têm por objetivo permitir o alinhamento das ações da organização, tendo em vista atender aos requisitos da OHSAS 18001 otimizando recursos. Para isso, é exigida a identificação de perigos e requisitos legais e, a partir dessa identificação, o estabelecimento de objetivos de SST e de programas que levem a atingir esses objetivos.
- ⇒ **IMPLEMENTAÇÃO E OPERAÇÃO:** A correta implementação e funcionamento do SGSST é consequência do planejamento, levando à

praticar medidas estabelecidas de prevenção e controle. Para se atingir esse objetivo é preciso seguir os seguintes passos:

- ❖ Implementação e operação
- ❖ Prover recursos, definir funções e responsabilidades, realizar a prestação de contas e determinar autoridades.
- ❖ Desenvolver as competências, treinamento e conscientização
- ❖ Criar canais de comunicação, participação e consulta
- ❖ Prover a documentação
- ❖ Manter o controle de documentos
- ❖ Manter o controle operacional
- ❖ Preparar respostas a emergências

⇒ **VERIFICAÇÃO:** Após o planejamento e a implementação do SGSST, é fundamental monitorar e medir esses processos para verificar se há conformidade com os objetivos propostos e que as ações estejam sendo realizadas de acordo com os critérios definidos. As seguintes providências são necessárias para que a verificação ocorra de forma eficiente:

- ❖ Monitoramento e medição do desempenho.
- ❖ Avaliação do atendimento a requisitos legais e outros.
- ❖ Investigação de incidente, não conformidade, ação corretiva e ação preventiva.
- ❖ Controle de registros.
- ❖ Auditoria interna.

⇒ **ANÁLISE CRÍTICA PELA DIREÇÃO:** Nesta etapa, analisa-se a funcionalidade do sistema e assegura-se o desempenho dos compromissos assumidos na política de objetivos estabelecidos.

2.2 PERIGOS E RISCOS EM SST

A implantação de um SGSST tem por princípio identificar perigos e avaliar os riscos decorrentes das atividades, produtos e serviços da empresa.

- ⇒ **Perigo** é relativo à fonte, situação ou ato com potencial de provocar danos em humanos (lesões, doenças ou a combinação destas).
- ⇒ **Risco** é a probabilidade de ocorrerem lesões ou doenças, em função da exposição a situações perigosas, combinada com a gravidade da lesão ou doença provocada por esses eventos.

Abaixo, segundo Ribeiro (2013), um resumo do modelo metodológico para identificação de perigos e controle de riscos.



Figura 4. Modelo Metodológico de Identificação, avaliação e controle de perigos

A importância da identificação dos perigos está relacionado com o conhecimento, pela organização, de suas atividades, produtos e serviços que possuam riscos de provocar acidentes ou doenças. O processo de identificação de perigos e avaliação de riscos deve ser desenvolvido por etapas, conforme figura abaixo.

	Determinar todas as atividades de trabalho	<input checked="" type="checkbox"/>
	Identificar os perigos	<input checked="" type="checkbox"/>
	Avaliar os riscos	<input checked="" type="checkbox"/>
	Decidir se o risco é aceitável	<input checked="" type="checkbox"/>
	Preparar o plano de ação	<input checked="" type="checkbox"/>
	Rever a adequabilidade do plano de ação	<input checked="" type="checkbox"/>

Figura 3. Macro etapas para a identificação dos perigos a avaliação dos riscos

Existe um modelo para a classificação de riscos para auxiliar na implantação de um SGSST, conforme o quadro abaixo.

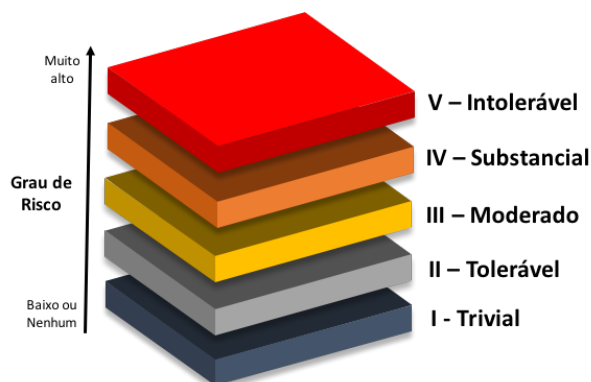


Figura 5. Classificação de riscos

3. LEGISLAÇÃO BÁSICA SOBRE SEGURANÇA E SAÚDE DO TRABALHO

O conhecimento da legislação trabalhista é fundamental para a implantação de um SGSST. A legislação brasileira é vasta e abrange diversos aspectos das diferentes atividades profissionais, como a

responsabilidade civil e penal dos empregadores quanto a acidentes de trabalho, doenças ocupacionais, condições de insalubridade e outros.

Cabe destacar que, no caso de contratação de serviços prestados por empresas especializadas (limpeza, construção civil, alimentação, por exemplo) cabe a empresa contratante a fiscalização dos serviços prestados, para que possa se eximir de possíveis responsabilidades de caráter trabalhista. Para tanto, cabe ao representante da empresa:

- ⇒ Exigir o cumprimento das normas de higiene e segurança.
- ⇒ Permitir que apenas pessoas habilitadas executem os serviços.
- ⇒ Reportar-se ao chefe de cada equipe nomeado pela contratada, que deve estar presente em todos os momentos do trabalho.

Embora se reconheça a importância do conhecimento das normas regulamentadoras, não se pode menosprezar a valoração do ser humano, não só pelas penalizações passíveis de serem impostas, mas, principalmente, pelas garantias dos direitos individuais e da preservação da saúde e da vida.

ATENÇÃO

A série de normas OHSAS 18001 não foi publicada formalmente no Brasil. Suas traduções não são oficiais e os certificados não são reconhecidos pelo Inmetro, que aguarda uma provável publicação da série ISO sobre Segurança e Saúde no Trabalho.

4. SISTEMAS DE GESTÃO DE RESPONSABILIDADE SOCIAL

4.1 RESPONSABILIDADE SOCIAL COMO ALVO DE DEMANDAS INTERNACIONAIS

Ao contrário dos Sistemas de Gestão Integrados abordados anteriormente, o Sistema de Gestão Integrado de Responsabilidade Social ainda não está consolidado. Não existe uma norma universalmente aceita sobre o tema.

A norma mais aceita internacionalmente é a SA 8000, editada pela *Social Accountability International* (SAI Responsabilidade Social Internacional), a qual não é adotada no Brasil. O nosso mercado é regido por uma norma editada pela Associação Brasileira de Normas Técnicas, a ABNT NBR 16001, utilizada para fins de certificação. A International Organization for Standardization, ISO, desenvolveu a norma ISO 26000 que contém apenas **diretrizes** e que, portanto, não pode ser usada para certificação.

Da mesma forma, não há consenso sobre o que seja responsabilidade social. A SA 8000 está focada nas relações trabalhistas. Já a NBR 16001 e ISO 26000 utilizam um conceito mais amplo, incluindo

desenvolvimento sustentável, conforme definido pela Conferência da ONU, realizada no Rio de Janeiro, em 1992 (RIO 92).

CONCEITO

Segundo a ONU, desenvolvimento sustentável é “aquele que responde às necessidades do presente de forma igualitária, mas sem comprometer as possibilidades de sobrevivência e prosperidade das gerações futuras”.

4.2 A NORMA BRASILEIRA

A ABNT instituiu, em 2003, um Grupo de Trabalho de Responsabilidade Social (GTRS), para que este elaborasse uma norma brasileira de responsabilidade social, que pudesse servir de referência para a elaboração de uma norma ISO. Como resultado do trabalho desse grupo, no ano seguinte foi editada a norma denominada “ABNT NBR 16001:2004 – Responsabilidade Social – Gestão – Requisitos”.

4.3 RESPONSABILIDADE SOCIAL CONFORME A ABNT NBR 16001

O grande diferencial desta norma para a SA 8000, adotada internacionalmente, é que ela adota um conceito mais abrangente de responsabilidade social, não se limitando às relações trabalhistas. São incorporadas questões ambientais, econômicas e sociais da sustentabilidade. A norma também estimula o engajamento e a visão das partes interessadas, bem como a participação delas em todo o processo.

CONCEITO

O objetivo do sistema de gestão proposto pela ABNT NBR 16001 é proporcionar a adoção de técnicas de gestão de responsabilidade social por organizações que estejam comprometidas com a promoção da cidadania, do desenvolvimento sustentável e a transparência de suas atividades.

A norma não prescreve critérios específicos de desempenho em responsabilidade social. É, antes, um modo de auxiliar as organizações a alcançar seus objetivos relacionados à responsabilidade social. A ABNT NBR 16001 foi revisada em 2012 e, nesta revisão afirma que sua aplicação visa a organizações que desejem:

- ❖ Implantar, manter e aprimorar um sistema de gestão de responsabilidade social.
- ❖ Assegurar-se de sua conformidade com a legislação aplicável e com a sua política de responsabilidade social.
- ❖ Apoiar o engajamento efetivo das partes interessadas.
- ❖ Demonstrar conformidade com esta norma.

4.4 REQUISITOS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL, CONFORME A ABNT NBR 16001

A norma ABNT NBR 16001 traz em sua redação o escopo da norma, termos e definições utilizados e a descrição de seis requisitos, listados a seguir.

- ❖ Requisitos Gerais
- ❖ Política de Responsabilidade Social
- ❖ Planejamento
- ❖ Implementação e Operação
- ❖ Requisitos de Documentação
- ❖ Medição, análise e melhoria

Para a perfeita compreensão dos requisitos dessa norma é conveniente reproduzirmos algumas definições que constam da ABNT NBR 16001:2012, antes de descrever os requisitos.

- ⇒ **Desempenho da Responsabilidade Social:** resultados mensuráveis da gestão de uma organização sobre seus impactos.
- ⇒ **Impacto da Organização:** mudança positiva ou negativa na sociedade, na economia e no meio ambiente, total ou parcialmente resultante das decisões e atividades passadas e presentes da organização.
- ⇒ **Responsabilidade Social:** responsabilidade de uma organização pelos impactos de suas decisões e de suas atividades na sociedade e no meio ambiente, por meio de um comportamento ético e transparente que:
 - ❖ Contribua para o desenvolvimento sustentável, inclusive para a saúde e bem-estar social.
 - ❖ Leve em consideração as expectativas da sociedade.
 - ❖ Esteja em conformidade com a legislação aplicável e seja coerente com as normas internacionais de comportamento.
 - ❖ Esteja integrado em toda a organização e seja praticado em suas relações.

⇒ **Sistema de Gestão de Responsabilidade Social:** conjunto de elementos inter-relacionados ou interativos, voltados para estabelecer políticas e objetivos de responsabilidade social para atingi-los.

A seguir, um modelo de Sistema de Gestão de Responsabilidade Social (SGRS).



Figura 6. Modelo de sistema de Gestão da SST – OHSAS 18001:2007

A sequência e interação proposta dos requisitos permite a implantação de um SGRS em uma organização, independente de seu tamanho. A norma também considera as diferentes condições geográficas, culturais e sociais brasileiras.

A seguir a descrição dos requisitos da norma:

⇒ **Requisitos Gerais:** Explicita as diretrizes a serem observadas por uma organização que esteja buscando a implementação de um sistema de gestão de responsabilidade social, segundo a norma ABNT NBR 16001.

⇒ **Política de Responsabilidade Social:** A política de responsabilidade social contempla as diretrizes da organização em relação aos seus compromissos sociais quanto à ética e desenvolvimento sustentável. Deve conter o comprometimento com a melhoria contínua e a prevenção de impactos adversos; o atendimento aos requisitos legais; que seja comunicada e compreendida por todos; e que esteja disponível para o público.

⇒ **Planejamento:** O planejamento tem por objetivo permitir o alinhamento das ações da organização de modo a atender as seus requisitos de responsabilidade social. O item planejamento é composto pelos seguintes requisitos

❖ Identificação das partes interessadas

- ❖ Temas centrais da responsabilidade social
- ❖ *Due diligence* (a identificação dos impactos negativos, reais e potenciais, das suas decisões e atividades).
- ❖ A identificação de oportunidade de melhoria e inovação
- ❖ Requisitos legais e outros
- ❖ Objetivos, metas e programas.
- ❖ Recursos, funções, responsabilidades e autoridades.
- ⇒ **Implementação e Operação:** Para a implementação de um Sistema de Gestão de Responsabilidade Social (SGRS) é necessário o efetivo comprometimento de todos. Esse item visa assegurar as competências, o engajamento das partes interessadas, a implantação dos procedimentos de comunicação, a administração de conflitos e desavenças e o controle das operações relacionadas com impactos sociais significativos.
- ⇒ **Requisitos de Documentação:** Os requisitos de documentação têm por objetivo identificar e controlar os documentos necessários para a implantação e manutenção de um SGRS. O requisito de documentação é composto pelos seguintes itens.
 - ❖ Generalidades
 - ❖ Manual do Sistema de Gestão de Responsabilidade Social
 - ❖ Controle dos Documentos
 - ❖ Controle dos Registros
- ⇒ **Medição, Análise e Melhoria.** Esse requisito explicita medições, avaliações e análises necessários à manutenção da conformidade da SGRS, bem como demanda a criação de sistemáticas para a obtenção de melhorias. Esse item contém os seguintes requisitos:
 - ❖ Monitoramento e Medição
 - ❖ Avaliação do atendimento a requisitos legais e outros
 - ❖ Não conformidade e ações corretivas e preventivas
 - ❖ Auditoria interna
 - ❖ Análise pela alta direção.

5 AUDITORIA

Implantar um Sistema de Gestão Integrado geralmente implica em várias mudanças nas práticas internas da organização. Um dos grandes desafios que envolvem esse processo é a manutenção das novas práticas e procedimentos. Uma das formas de se assegurar que eles não se percam após algum tempo é realizar ciclos de auditorias internas.

A primeira norma reguladora, a ISO 9001, já previa a realização de auditorias em 1987, ano de sua publicação. Esse conceito foi reconhecido e adotado nas demais normas reguladoras.

As auditorias têm como foco verificar o grau de conformidade e a manutenção dos sistemas de gestão. O resultado dessa avaliação deve ser informado à alta direção que, após análise cuidadosa do processo, deve identificar ações que viabilizem adequações ou melhorias. A implementação dessas ações deve, igualmente, ser verificada, levando a uma nova atividade de auditorias, fechando, assim, o ciclo de melhoria contínua, conforme demonstra o gráfico abaixo.

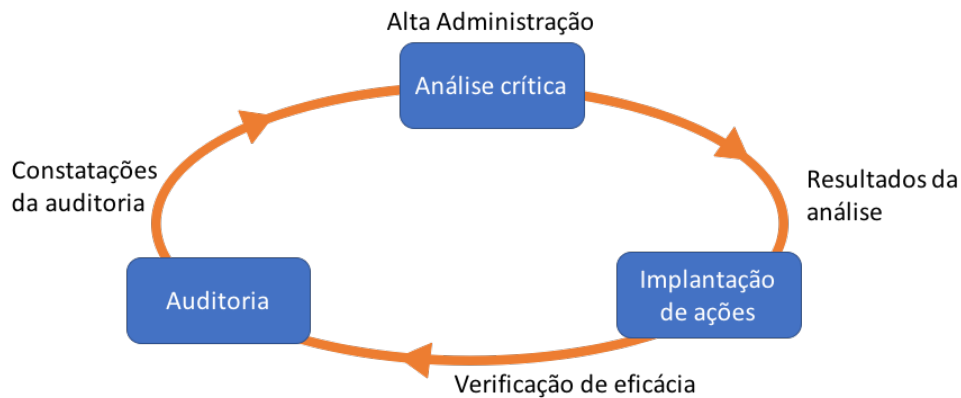


Figura 7. Modelo de sistema de Gestão da SST – OHSAS 18001:2007

5.1 CONCEITOS E PRINCÍPIOS RELACIONADOS COM AUDITORIAS

Conforme previsto nas principais normas reguladoras, a prática da realização de auditorias é decisiva para promover a melhoria contínua nos sistemas de gestão adotados pela organização.

Existem diferentes tipos de auditoria:

- ⇒ Auditoria Interna: chamada de auditoria de 1ª. Parte, é comandada pela própria organização, ou em seu nome, para analisar criticamente o sistema de gestão implantado. Esta auditoria poderá servir como base para uma autodeclaração de conformidade da organização à norma equivalente.
- ⇒ Auditoria Externa: chamada de auditoria de 2ª. Parte, quando realizada pelo cliente da organização; ou de 3ª. Parte, quando realizada por um agente certificador.
- ⇒ Auditoria Combinada: quando realizada para avaliar simultaneamente requisitos de mais de um sistema de gestão, sendo conduzida pela própria organização ou por um organismo certificador.
- ⇒ Auditoria Integrada: quando realizada para avaliar sistemas de gestão integrados, com um ou mais sistemas de gestão (SGQ e SGA, p. ex.), sendo conduzida pela própria organização ou por um organismo certificador.

⇒ Auditoria Conjunta: quando realizada por dois ou mais organismos certificadores para avaliar, em cooperação, o sistema de gestão em uma organização específica.

As auditorias internas devem ser consideradas um processo da organização. Para auxiliá-las nesse sentido, a ISO publicou uma norma com diretrizes para auditorias, chamada no Brasil de **ABNT NBR ISO 19011:2002 – Diretrizes para auditorias de sistema de gestão de qualidade e/ou ambiental**. Em 2012, essa norma foi revisada para contemplar todo tipo de auditoria, sendo chamada **ABNT NBR ISO 19011:2012 – Diretrizes para auditorias de sistema de gestão**.

Essa norma fornece orientações para auditores, organizações que implementam sistema de gestão e organizações que necessitam realizar auditorias em sistemas de gestão por razões contratuais ou regulamentares. A norma apresenta, também, uma série de definições, necessárias para seu entendimento, os princípios que regem a atividade de auditoria, conceitos e práticas relacionadas com a gestão de um programa de auditoria e com a realização de auditorias propriamente ditas.

CONCEITO

Segundo a **ABNT NBR ISO 19011:2012**, auditoria é definida como “o processo sistemático, documentado e independente para obter evidência da auditoria e avaliá-la objetivamente para determinar a extensão na qual os critérios de auditoria são atendidos”.

A Norma ainda determina quais os Princípios de Auditoria necessários para identificar conclusões de auditoria relevantes e informações que permitam a tomada de decisões para melhoria do desempenho. Em resumo os princípios são: Integridade, apresentação justa, devido cuidado profissional, confidencialidade, independência e abordagem baseada em evidências.

5.2 METODOLOGIA PARA GERENCIAMENTO E REALIZAÇÃO DE AUDITORIAS CONFORME A NBR ISO 19011

A norma NBR ISO 19011 considera o gerenciamento de um programa de auditoria um processo onde se aplicam os conceitos do PDCA – *Plan*,

Do, Check and Act (Planejar, Fazer, Verificar e Agir) para a promoção da melhoria contínua.

É fundamental definir claramente os objetivos de uma auditoria para direcionar o seu planejamento e a sua realização, bem como sua eficiência. A definição dos objetivos deve contemplar:

- ⇒ As prioridades da direção;
- ⇒ As intenções comerciais e outros negócios;
- ⇒ As características de processos, produtos e projetos;
- ⇒ Os requisitos legais, contratuais e subscritos;
- ⇒ As necessidades de avaliação do fornecedor;
- ⇒ As necessidades e expectativas das partes interessadas;
- ⇒ O nível de desempenho;
- ⇒ Os riscos;
- ⇒ Os resultados de auditorias anteriores;
- ⇒ O nível de maturidade do sistema de gestão.

5.3 PLANEJAMENTO E IMPLEMENTAÇÃO DO PROGRAMA DE AUDITORIAS*

5.3.1 PLANEJAMENTO

O planejamento do programa de auditorias implica, fundamentalmente, em definir os papéis, as responsabilidades, as competências necessárias, a abrangência que se pretende atingir, a identificação e avaliação dos riscos, a elaboração dos procedimentos de suporte e a definição dos recursos necessários.

5.3.2 IMPLEMENTAÇÃO DO PROGRAMA DE AUDITORIAS

Implementar um sistema de auditorias significa viabilizar as auditorias e os recursos conforme o planejamento. Para tanto, devem ser previstas atividades relacionadas com:

- ⇒ Definição de objetivos, de escopo e de critérios;
- ⇒ Seleção dos métodos de auditoria;
- ⇒ Seleção da equipe de auditores
- ⇒ Atribuição de responsabilidades;
- ⇒ Gerenciamento de resultados;
- ⇒ Manutenção dos registros.

A manutenção e o controle dos registros relacionados às auditorias são fundamentais para evidenciar a conformidade entre o que foi realizado e o que o havia sido planejado.

5.3.3 REALIZAÇÃO DE AUDITORIAS

A norma NBR ISO 19011:2012 recomenda as seguintes etapas para a realização de auditorias:

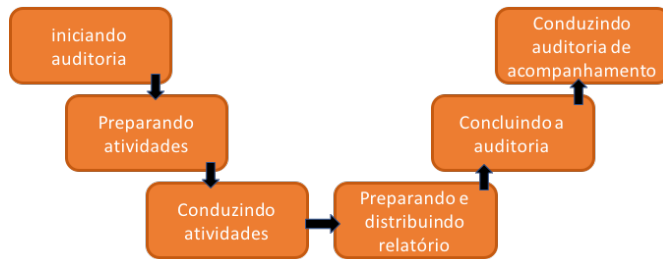


Figura 9. Modelo de sistema de Gestão da SST – OHSAS 18001:2007

6 GERENCIAMENTO

Em geral, após doze meses conclui-se o processo de implantação de um sistema de gestão que poderá, então, ser certificado. É quando surge a necessidade de um executivo começar a gerenciar essa nova e poderosa ferramenta. A postura da liderança pode ser o grande diferencial entre dispor de um sistema que efetivamente agregue valor à organização ou que seja apenas um instrumento para atender a requisitos contratuais ou de mercado. Para que se obtenham todos os benefícios que um sistema de gestão pode oferecer, é necessário que a gestão seja feita, exclusivamente, com o uso desse sistema.

CONCEITO

Conforme a NBR ISO 9000:2005, Sistema de Gestão é um sistema para estabelecer políticas e objetivos e os mecanismos para se atingir esses objetivos.

Os sistemas de gestão devem, portanto, ser utilizados para se alcançar um desempenho superior e, por isso, necessitará de uma liderança empreendedora, que se integre efetivamente com o novo modo de gerir a organização e de monitorar eficazmente seus resultados.

Os sistemas de gestão normalizados estabelecem um conjunto de responsabilidades para a alta direção de acordo com a lógica PDCA e que deve ser desenvolvido alinhando o planejamento estratégico da organização, a definição de seus objetivos e metas e a priorização de recursos. Devem considerar as demandas inerentes aos sistemas de gestão implantados, de acordo com:

- ⇒ Políticas, objetivos e planos devem ser estabelecidos para o médio e longo prazo, visando a dar direção à organização e deslocá-la para níveis superiores de desempenho.
- ⇒ Recursos devem ser disponibilizados na forma de equipamentos, treinamentos, informações, materiais, serviços, e, claro, dinheiro para atender a essas necessidades, possibilitando, assim, que os objetivos sejam alcançados.
- ⇒ Os resultados devem ser analisados periodicamente, com base em informações seguras.
- ⇒ As decisões devem ser tomadas realocando recursos, resolvendo problemas e removendo obstáculos à medida que as necessidades da organização se alterem.

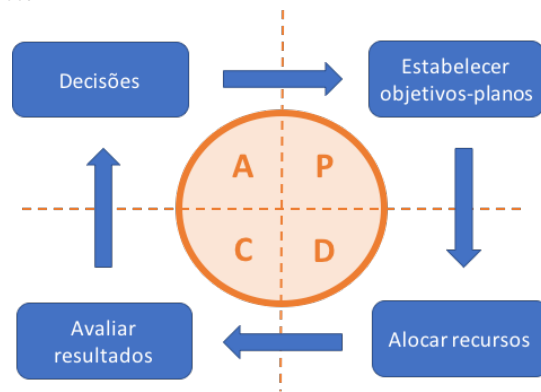


Figura 9. Responsabilidades da Alta Administração

Além das responsabilidades operacionais, existem outras, igualmente importantes, voltadas para o lado humano da organização. É raro um sistema de gestão não operar adequadamente por questões técnicas. Muitas vezes isso ocorre por razões humanas, pois nem sempre os responsáveis por sua implantação atentam para as reações das pessoas ante a alteração de sua rotina de trabalho.

Se a cultura de uma organização pregar que a melhor coisa a se fazer é não fazer nada e deixar tudo como está, será difícil operacionalizar um dos princípios fundamentais dos sistemas, o da melhoria contínua. Se as pessoas resistirem à mensuração objetiva dos resultados, por temerem as consequências ou por acreditarem que a avaliação é sobre elas e não sobre os processos, será difícil colocar em prática o princípio da abordagem factual para a tomada de decisões.

A cultura de uma organização é resultado de um complexo processo de aprendizado consolidado ao longo dos anos. É demorado alterar essa cultura que traz, em seu seio, comportamentos e crenças. Normas grupais culturais que diverjam daqueles nos quais os sistemas de gestão estão embasados podem se transformar em obstáculos importantes

para a eficácia dos sistemas. Cabe, então, aos gestores identificar os “gaps” entre os princípios dos sistemas de gestão e a cultura de suas organizações, para, então, adotar comportamentos e ações que ajudem a eliminá-los. Sistemas eficientes devem gerar resultados que atinjam os objetivos definidos, entre os quais se inclui, por força dos requisitos normativos, a melhoria contínua do desempenho. Para se avaliar a eficácia do sistema, basta verificar se os resultados vêm igualando ou superando os objetivos e se vêm melhorando no decorrer do tempo. Por fim, reconhecendo que o sistema é eficiente, basta mantê-lo e melhorá-lo para se agregar valor à organização.

ANTENA PARABÓLICA

Nesta unidade complementamos os estudos sobre os Sistemas de Gestão Integrados, que se fundamentam em normas reguladoras, descrevendo as características e os requisitos dos Sistemas de Gestão de Segurança e Saúde no Trabalho e Sistema de Gestão de Responsabilidade Social.

Vimos que os SGSST se consolidaram globalmente em função da conscientização sobre a necessidade de se humanizar relações trabalhistas. Essa normalização tem alcance internacional, independente de características específicas da legislação laboral em cada país.

Vimos também que os Sistemas de Gestão de Responsabilidade Social têm abrangência diferente em alguns países. A norma SA 8000, aceita internacionalmente, prioriza quase que exclusivamente a questão do trabalho, enquanto a norma adotada no Brasil, a ABNT NBR 16001, contempla questões como o respeito ao meio ambiente, e práticas sociais de sustentabilidade.

As exigências do mercado e das legislações sobre os produtos e serviços oferecidos pelas organizações impõem, cada vez mais, mecanismos de normalização, que são a base que fundamentam os SGIs.

E agora José?

Chegamos ao final! Vimos os fundamentos dos Sistemas integrados de Gestão, bem como a estrutura, arquiteturas e aplicações dos sistemas ERP. Discutimos as questões relativas à implantação dos sistemas trazendo à tona exemplos e principais aspectos a serem contemplados pelas empresas na adoção destes sistemas. Com o advento da Internet, trouxemos a discussão do E-Business como um importante instrumento de redesenho dos processos de negócio das empresas e, ao mesmo tempo, os desafios de sua integração com os ERPs. Descrevemos também os sistemas Business Intelligence e CRM, como impulsionadores de oportunidades junto a clientes e na melhoria da tomada de decisão.

Apresentamos ainda, os sistemas SCM como instrumentos importantes para inserção das empresas nos mercados globais e na logística de produtos com ciclos de vida cada vez menores. Por fim, apresentamos os Sistemas de Gestão Integrados, que são fundamentados pelas normativas, as respectivas exigências a serem atendidas, os processos de implementação e de auditorias.

Esperamos que você tenha aprendido bastante e que o conteúdo por nós apresentado lhe ajude muito no mercado de trabalho!

GLOSSÁRIO

PPRA – Programa de prevenção a riscos ambientais

PCMSO – Programa de controle médico de saúde ambiental

CIPA – Comissão interna de prevenção a acidentes

ABNT: Associação Brasileira de Normas Técnicas é o foro nacional de normalização, fundada em 1940. É a responsável pela edição das normas técnicas aplicáveis no Brasil, chamadas ABNT – NBR.

INMETRO: Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia. Responsável pela fiscalização quanto ao atendimento às normas e legislação no Brasil.

ISO: A Sigla significa "**International Organization for Standardization**", "Organização Internacional Para a Estandarização". É uma organização não-governamental fundada em 1947, em **Genebra**, e hoje presente em cerca de 189 países. A sua função é a de promover a normatização de produtos e serviços, para que a qualidade dos mesmos seja permanentemente melhorada.

OSHAS: É a sigla da "**Occupational Health and Safety Assessment Series**", série de normas editada na Inglaterra e adotadas em todo o mundo sobre os Sistemas de Gestão de Segurança e Saúde no Trabalho (SGSST).

REFERÊNCIAS:

DEMING, W. E. **Qualidade: A revolução da Administração**. SARAIVA: Rio de Janeiro, 1990

OHSAS 18001:2007: **Sistemas de Gestão da segurança e saúde no trabalho:** requisitos. São Paulo: Risk Tecnologia, 2007.

RIBEIRO, JOÃO B.; TAVARES, J. T.; HOFFMANN, SILVANA C.: **Sistemas de Gestão Integrados: Qualidade, Meio ambiente, Responsabilidade Social e Saúde no trabalho**. Senac: São Paulo, 2013.