

RAISSA CHALLIS GUERREIRO

**Sistema de gestão integrado de qualidade, meio ambiente e segurança e
saúde ocupacional em *shopping centers***

São Paulo
(2016)

RAISSA CHALLIS GUERREIRO

**Sistema de gestão integrado de qualidade, meio ambiente e segurança e
saúde ocupacional em *shopping centers***

Monografia apresentada à Escola
Politécnica da Universidade de São Paulo
para obtenção do título de Especialista em
Gestão e Engenharia da Qualidade.

Orientador: Prof. Dr. Adherbal Caminada Neto.

São Paulo
(2016)

RESUMO

A crescente necessidade das organizações em estabelecer um bom relacionamento com os diversos *stakeholders* (aqueles que possuem participação, investimento, ações e/ou interesse na organização), tem levado à adoção, cada vez mais frequente, de diferentes sistemas de gestão. Neste sentido são desenvolvidas normas de padronização de requisitos e exigências para facilitar a comunicação nos mais diversos segmentos.

É cada vez mais comum que as organizações adotem mais de um sistema de gestão e conseqüentemente faça a integração dos mesmos, para a minimização de custos, melhoria no controle dos documentos, otimização da melhoria contínua e aprimoramento do conhecimento dos mais diversos processos.

A presente monografia foi desenvolvida com base nas três normas vigentes de gestão da qualidade, ABNT NBR ISO 9.001:2015, de gestão ambiental, ABNT NBR ISO 14.001:2015 e gestão de segurança e saúde do trabalho OHSAS 18.001:2007.

A princípio foram levantadas informações sobre os sistemas de gestão adotados individualmente e sobre o sistema de gestão integrado, com base nessas normas.

Foi desenvolvido um estudo de caso com uma empresa especialista em *shopping centers*, uma das principais proprietárias, desenvolvedoras e administradoras do Brasil que possui atualmente o sistema de gestão ambiental e de segurança e saúde do trabalho já implantados de forma integrada e certificados nas referidas normas. O objetivo é levantar a situação do atual sistema de gestão da organização, correlacionar as três normas, ABNT NBR ISO 9001:2015, ABNT NBR ISO 14001:2015 e OHSAS 18001, com base nas exigências da ISO 9001:2015 para facilitar a integração dos sistemas e a implementação do sistema de gestão da qualidade e identificar os ajustes necessários na empresa e oferecer diretrizes para sua adequação.

Palavras-Chave: Sistema integrado de gestão. Qualidade. Meio ambiente. Segurança e saúde ocupacional. ABNT NBR ISO 9001:2015. ABNT NBR ISO 14001:2015. OHSAS 18001:2007.

ABSTRACT

The growing need for organizations to establish a good relationship with the stakeholders has led to the adoption of increasingly frequent, different management systems. In this sense of standardization requirements and requirements standards are developed to facilitate communication in various segments.

It is increasingly common for organizations to adopt more of a management system and consequently make their integration, to minimize costs, improved document control, optimization of continuous improvement and enhancement of knowledge of the various processes.

This monograph was developed based on the three existing standards of quality management, ISO 9001: 2015 for environmental management, ISO 14001: 2015 and safety and health management occupational OHSAS 18001: 2007.

The principle were raised about the management systems adopted individually and the integrated management system based on these standards.

Developed a case study with a company specializing in shopping centers, one of the leading owners, developers and managers of Brazil currently has the environmental management system and health and safety work already implemented in an integrated way and certified in these standards. The goal is to raise the status of the current organization management system, correlate the three standards, ISO 9001: 2015, NBR ISO 14001: 2015 and OHSAS 18001, based on the requirement of 9001 to facilitate the integration of systems and implementation of the quality management system.

Keywords: Quality management system. Quality. Enviromental. safety and health management occupational. ABNT NBR ISO 9001:2015. ABNT NBR ISO 14001:2015. OHSAS 18001:2007.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
ISO	International Organization Standardization
NBR	Norma Brasileira
SGA	Sistema de Gestão Ambiental
SGI	Sistema de Gestão Integrado
SGQ	Sistema de Gestão da Qualidade
SGSST	Sistema de Gestão de Segurança e Saúde do Trabalho
SGSSA	Sistema de Gestão de Segurança Saúde e Ambiente
SST	Saúde e segurança do Trabalho

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	6
2.	FUNDAMENTAÇÃO.....	8
2.1	Conceitos básicos	8
2.2	International Organization Standardization	9
2.3	Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ).....	9
2.4	Sistema de Gestão Ambiental (SGA).....	10
2.5	Sistema de Gestão de Segurança e Saúde do Trabalho (SGSST)	11
2.6	Sistema de Gestão Integrado (SGI).....	12
3.	DESENVOLVIMENTO – ESTUDO DE CASO.....	13
3.1	Empresa	13
3.1.1	Visão	13
3.1.2	Missão.....	13
3.1.3	A Organização	13
3.1.4	Estratégia e Prioridades	14
3.1.5	Certificações	15
3.2	Requisitos da ABNT NBR ISO 9001:2015	16
3.3	Orientações para implantação do SGQ na empresa.....	23
3.4	Pontos de Interação das normas e adequações na empresa.....	26
4.	CONCLUSÃO.....	29
	REFERÊNCIAS.....	31
	APÊNDICE I - Integração das normas a partir dos requisitos da ABNT NBR ISO 9001:2015	33
	APÊNDICE II - Política Integrada Desenvolvida para a Organização	38

1. INTRODUÇÃO

A crescente necessidade das organizações em estabelecer um bom relacionamento com os diversos *stakeholders* (aqueles que possuem participação, investimento, ações e/ou interesse na organização), tem levado à adoção, cada vez mais frequente, de diferentes sistemas de gestão, cada um cobrindo requisitos mínimos para o atendimento de determinado objetivo (ZUTSHI; SOHAL,2005). No Brasil, houve um aumento significativo no número de empresas certificadas em normas internacionais; entre essas normas pode-se destacar ABNT NBR ISO 9001, em relação ao sistema de gestão da qualidade, ABNT NBR ISO 14001, referente ao sistema de gestão ambiental e a OHSAS 18001 referente ao sistema de gestão de segurança e saúde ocupacional.

A norma ISO 9001 teve sua primeira versão lançada em 1987, enquanto a norma ISO 14001 teve sua primeira versão em 1996 e a norma OHSAS 18001 elaborada pela British Standards Institution em 1999. As três normas sofreram alterações ao longo dos anos e as atuais versões são ABNT NBR ISO 9001:2015, ABNT NBR ISO 14001:2015 e OHSAS 18001:2007. Essas normas são certificáveis, genéricas e abrangem diversos segmentos de produção e prestação de serviços, podendo ser implantadas individualmente ou através de um sistema integrado de gestão.

O sistema integrado de gestão pode ser definido como a combinação de processos, procedimentos e práticas utilizados em uma organização para implementar suas políticas de gestão e que pode ser mais eficiente na consecução dos objetivos oriundos delas do que quando há diversos sistemas individuais se sobrepondo (DE CICCIO, 2010).

Com a pressão para que as organizações racionalizem seus processos de gestão, várias delas veem na integração dos sistemas de gestão uma oportunidade para reduzir custos relacionados, por exemplo, a manutenção de diferentes estruturas de controle de documentos, auditorias, registros, dentre outros (GODINI e VALVERDE, 2001). Dentre os benefícios do SGI (sistema de gestão integrado) para as empresas pode-se destacar a economia de recursos financeiros e pessoais, eficácia no

controle de documentos, evitando a superposição dos mesmos, redução da complexidade da implantação, melhoria da gestão dos processos, melhoria do desempenho da organização, a satisfação do cliente e a imagem da organização.

A empresa abordada no presente trabalho é especialista em *shopping centers* e uma das principais proprietárias, desenvolvedoras e administradoras do Brasil. É proprietária de 9 *shopping centers* em operação e administra mais um shopping de terceiros. Atualmente possui os sistemas de gestão ambiental e de segurança e saúde ocupacional já implantados de forma integrada, entretanto não possui o sistema de gestão da qualidade, que permita sua melhoria contínua, o controle e excelência em seus processos e serviços, entre outros benefícios trazidos pela norma.

A empresa possui certificação conjunta, o que significa que todos os seus shoppings certificados estão relacionados e devem manter os padrões exigidos em ambas as normas da certificação; caso um shopping perca uma certificação, os demais shoppings da rede também perdem. Esse método de certificação tem um custo menor para implantação e manutenção e uma credibilidade maior, uma vez que a empresa garante o sistema de gestão proposto com um prejuízo muito maior caso haja descumprimento de requisitos de qualquer um de seus *shoppings*.

A importância da implantação do SGI (sistema de gestão integrado) proposto, com a inclusão da ABNT NBR ISO 9001:2015, é principalmente a satisfação dos clientes e a melhoria na prestação dos serviços. Atualmente não são definidos objetivos e metas relacionados à qualidade e não há controle da eficiência dos processos internos. No presente trabalho, o SGI (sistema de gestão integrado) é proposto dessa forma para que haja melhoria contínua e auxílio na busca efetiva pela excelência.

Após o levantamento da situação atual do sistema de gestão da organização e a correlação das três normas, ABNT NBR ISO 9001:2015, ABNT NBR ISO 14001:2015 e OHSAS 18001:2007, o objetivo é levantar as necessidades da organização para adequação de seu sistema de gestão com a ABNT NBR ISO 9001:2015, já que em seu atual sistema de gestão essa norma não é contemplada. Algumas diretrizes de implementação da norma serão apresentadas para facilitar o

entendimento da empresa e aplicação na prática, e a política integrada (SGA, SGSST e SGQ) será desenvolvida para auxílio.

Após a implementação da norma proposta, os benefícios pretendidos para a organização são atendimento dos pré-requisitos de clientes, qualificação, adoção de melhores práticas de trabalho, melhoria de desempenho e da imagem da organização.

2. FUNDAMENTAÇÃO

O presente trabalho foi fundamentado diretamente em três normas, são elas: ABNT NBR ISO 9001:2015 Sistema de Gestão da Qualidade – Requisitos, ABNT NBR ISO 14001:2015 Sistemas de Gestão Ambiental – Requisitos com orientação para uso e OHSAS 18001:2007 Sistema de Gestão de Saúde e Segurança do Trabalho - Requisitos.

Os sistemas de gestão foram desenvolvidos para nortear e auxiliar a melhoria contínua das organizações, aplicados em produtos, serviços e sistemas, nas mais diversas áreas e segmentos. As normas Internacionais padronizam especificações de classe mundial para produtos, serviços e sistemas, para garantir a qualidade, segurança e eficiência. Elas são fundamentais para facilitar o comércio internacional.

2.1 Conceitos básicos

Os conceitos a seguir estão de acordo com a ABNT NBR ISO 9000:2015.

- Sistema: conjunto de elementos inter-relacionados ou interativos.
- Gestão: atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização
- Sistema de gestão: sistema para estabelecer política e objetivos, e para atingir esses objetivos.

- **Qualidade:** Grau no qual um conjunto de características inerentes satisfaz a requisitos. Onde requisitos é necessidade ou expectativa que é expressa, geralmente de forma implícita ou obrigatória.
- **Parte interessada:** Pessoa ou grupo que tem um interesse no desempenho ou no sucesso de uma organização.
- **Eficácia:** Extensão na qual as atividades planejadas são realizadas e os resultados planejados, alcançados.
- **Eficiência:** Relação entre o resultado alcançado e os recursos utilizados.

2.2 International Organization Standardization

A ISO (International Organization for Standardization) é uma entidade de padronização e normatização internacional independente e não-governamental.

A história da ISO começou em 1946, quando delegados de 25 países reuniram-se no Instituto de Engenheiros Cívicos em Londres e decidiu-se criar uma nova organização internacional para facilitar a coordenação internacional e unificação dos padrões. Em 1947 a nova organização, ISO, iniciou oficialmente suas operações. Hoje incluem membros de 162 países e 3368 órgãos técnicos para cuidar de desenvolvimento padrão. Mais de 135 pessoas trabalham em tempo integral para a Secretaria Central da ISO em Genebra, Suíça.

Publicou mais de 21000 normas internacionais e documentos relacionados, abrangendo quase todos os setores, da tecnologia, à segurança alimentar, à agricultura e à saúde. Entre essas normas e publicações destaca-se a 9001 referente ao sistema de gestão da qualidade, que corresponde a uma norma certificável, com sua última revisão em 2015.

2.3 Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ)

A norma ISO 9001 (Associação Brasileira de Normas Técnicas, 2015) especifica requisitos para sistemas de Gestão da Qualidade quando uma organização necessita demonstrar sua capacidade para prover consistentemente produtos e

serviços que atendam aos requisitos do cliente e aos requisitos estatutários e regulamentares aplicáveis.

A implantação dessa norma tem o objetivo de aumentar a satisfação do cliente por meio da aplicação eficaz do sistema, incluindo processos para melhoria do sistema e garantia da conformidade, empregáveis em qualquer tipo de organização.

Segundo Correia et al. (2006), a implantação de sistemas de Gestão da Qualidade nas empresas ocorre pela exigência de haver uma organização formal para a implementação e manutenção desses sistemas. Assim, o Sistema da Qualidade estrutura a implementação da gestão da qualidade e deve estar presente em todas as fases do ciclo de vida dos produtos e dos processos, desde a identificação inicial das necessidades do mercado até a satisfação das exigências dos clientes.

A ABNT NBR ISO 9001:2015 destaca como princípios de gestão da Qualidade:

- Foco no cliente;
- Liderança;
- Engajamento das pessoas;
- Abordagem de processo;
- Melhoria;
- Tomada de decisão baseada em evidência;
- Gestão de relacionamento.

2.4 Sistema de Gestão Ambiental (SGA)

A ISO 14001 (Associação Brasileira de Normas Técnicas, 2015) especifica os requisitos para o sistema de gestão ambiental que uma organização pode usar para aumentar seu desempenho ambiental. É destinada ao uso por uma organização que busca gerenciar suas responsabilidades ambientais de uma forma sistemática, que contribua para o pilar ambiental da sustentabilidade.

Auxilia a organização a alcançar os resultados pretendidos de seu sistema de gestão ambiental, os quais agreguem valor para o meio ambiente, a organização em

si e suas partes interessadas. Os resultados pretendidos de um SGA coerente com a política ambiental da organização incluem:

- Aumento do desempenho ambiental;
- Atendimento dos requisitos legais e outros requisitos;
- Alcance dos objetivos ambientais.

Ainda de acordo com a norma entende-se como sistema de gestão ambiental parte do sistema de gestão usado para gerenciar aspectos ambientais, cumprir requisitos legais e outros requisitos e abordar riscos e oportunidades.

2.5 Sistema de Gestão de Segurança e Saúde do Trabalho (SGSST)

A OHSAS 18001:2007 especifica requisitos para um sistema de Gestão da Saúde e Segurança do Trabalho (SST), para capacitar uma organização a controlar seus riscos em SST e melhorar seu desempenho em SST. Ela não estabelece critérios específicos de desempenho da SST, nem fornece especificações detalhadas para o projeto de um sistema de gestão.

É aplicável a qualquer organização que deseje:

- Estabelecer um sistema de gestão da SST para eliminar ou minimizar riscos ao pessoal e a outras partes interessadas, que possam estar expostos aos perigos de SST associados às suas atividades;
- Implementar, manter e melhorar continuamente um sistema de gestão da SST;
- Assegurar-se de sua conformidade com sua política declarada de SST;
- Demonstrar conformidade com a norma da seguinte forma:
 - 1) Fazendo uma auto-avaliação e autodeclaração, ou
 - 2) Buscando a confirmação de sua conformidade por meio de partes que tenham interesse na organização, tais como clientes, ou
 - 3) Buscando confirmação de sua autodeclaração por meio de uma parte externa à organização, ou

- 4) Buscando a certificação/ registro de seu sistema de gestão da SST por uma organização externa.

De acordo com a norma, sistema de gestão SST é a parte do sistema de gestão de uma organização usada para desenvolver e implementar sua política de SST e para gerenciar seus riscos de SST.

2.6 Sistema de Gestão Integrado (SGI)

A cada revisão realizada nas normas já existentes a integração entre elas se torna mais simples, facilitando a implantação e gestão dos sistemas integrados.

O surgimento dos sistemas integrados de gestão ocorre quando dois ou mais sistemas se unem de forma que resulte a perda de um deles ou de ambos, porém sem abrir mão de suas identidades individuais. Essa relação varia com relação ao alcance e controle (KARAPETROVIC; WILLBORN, 1998).

No ponto de vista de De Cicco (2010), é muito mais simples obter a cooperação dos funcionários para um único sistema do que para três sistemas separados. Além do mais, a sinergia gerada pelo SGI tem levado as organizações a atingirem melhores níveis de desempenho, a um custo global muito menor. Ainda, De Cicco (2010) afirma que a integração efetiva dos sistemas de gestão tem ocorrido e ocorrerá, na prática, quase sempre a partir de Sistemas da Qualidade estruturados conforme as normas ISO 9001.

As normas utilizadas no presente trabalho trazem o mesmo modelo para atingir a melhoria contínua nas organizações, o PDCA (Plan, Do, Check, Act) - planejar, fazer, verificar e agir.

A ABNT NBR ISO 9001:2015 descreve resumidamente o ciclo PDCA da seguinte forma:

- Plan (planejar): Estabelecer os objetivos do sistema e seus processos e os recursos necessários para entregar resultados de acordo com os requisitos dos clientes e com as políticas das organização;
- Do (fazer): Implementar o que foi planejado.

- Check (checar): Monitorar (e onde aplicável) medir os processos e os produtos e serviços resultantes em relação a políticas, objetivos e requisitos, e reportar os resultados.
- Act (agir): Executar ações para melhorar desempenho, conforme necessário.

Essa sequência aplica-se em ambas as normas e pode ser aplicada em conjunto, facilitando o alcance dos resultados almejados pela organização.

3. DESENVOLVIMENTO – ESTUDO DE CASO

3.1 Empresa

3.1.1 Visão

Tornar-se no Brasil, a empresa líder na propriedade, desenvolvimento e gestão de *shopping centers* dominantes e de alta qualidade, de maneira sustentável.

3.1.2 Missão

Criar valor para os *stakeholders*, principalmente para os acionistas de maneira sustentável, através do negócio de *shopping centers* no Brasil.

3.1.3 A Organização

O modelo de negócio da empresa inclui propriedade, desenvolvimento e gestão de *shopping centers* e uma estratégia clara de crescimento através de *greenfields* (desenvolvimento de novos projetos) e aquisições, além da expansão e revitalização de seus ativos.

A empresa é proprietária de 9 shopping centers em operação e administra mais um shopping de terceiros, totalizando 474,7 mil m² de Área Bruta Locável (ABL) e 2187 lojas.

A empresa reconhece que pode criar valor para o negócio e garantir a resiliência da atividade a longo prazo abordando os principais desafios ambientais e sociais. Os

resultados alcançados em 20 anos vão além do excedido, em 2014 foram evitados custos no valor de 18,6 milhões de euros em resultado da introdução de melhorias em matéria de ecoeficiência desde 2002 (para a eletricidade e os resíduos) e 2003 (para a água). Foi possível simultaneamente fortalecer a marca e reputação entre os principais líderes de opinião e a empresa é regularmente reconhecida pela abordagem em termos de segurança, saúde e meio ambiente, que permanecerá sempre como um dos pilares da cultura da organização.

Em termos futuros, a estratégia de sustentabilidade coloca a empresa em excelentes condições perante os grandes desafios sociais e ambientais. Por exemplo, o foco de longo prazo na resiliência dos recursos é fundamental para a manutenção do valor dos ativos e para a proteção futura em caso de limitações de recursos, tais como a escassez de energia ou de água.

3.1.4 Estratégia e Prioridades

A estratégia da empresa baseia-se na resolução dos desafios a longo prazo que enfrenta, mantendo alinhamento dos objetivos a nível empresarial e ao nível da sustentabilidade. São pontos observados:

- Gestão de Sustentabilidade
- Envolvimento com *stakeholders*
- Iniciativas externas
- Política de sustentabilidade

Na organização há quatro prioridades chave, criando valor para a sociedade sustentando simultaneamente as receitas, são elas:

- Resiliência dos recursos
- Lojistas prósperos
- Otimização do conhecimento
- Estilos de vida sustentáveis

Para a implementação do SGQ, no SGI já existente e operante da organização serão necessárias diversas adequações. A integração das normas encontra-se no APÊNDICE 01.

A estratégia da empresa não inclui pontos de qualidade específicos, o que dificulta a implementação do SGI como está sendo sugerido no presente trabalho.

A implementação do SGQ, de acordo com a ABNT NBR ISO 9001 dará diretrizes para o alcance de objetivos e metas que deverão ser desenvolvidos, com foco nos clientes e em resultados de melhoria contínua para a organização.

De acordo com Maffei (2001), no SGQ é possível observar que existem alguns pontos importantes:

- O cliente deve estar sempre em 1º lugar;
- O SGQ proporciona que as organizações desenvolvam um processo de melhoria contínua;
- O treinamento com funcionários e clientes é um investimento e não simplesmente uma despesa feita pelas empresas;
- O SGQ deve ser utilizado pelas organizações como um fator diferenciado de excelência empresarial e de *benchmarking* (comparação de produtos, serviços e práticas empresariais para melhoria).

3.1.5 Certificações

Certificação corporativa ISO 14001:

A organização assumiu o compromisso com o meio ambiente desde o desenvolvimento da política de meio ambiente, em 1998, e em novembro de 2005, o SGA foi certificado pela ISO 14001. Esta certificação colocou a organização como um dos líderes internacionais do setor e como a primeira empresa de desenvolvimento, investimento e gestão imobiliária a obter esta certificação abrangendo todas as atividades de negócio.

Certificação OHSAS 18001

A cultura de SST da organização começou a ser construída com o projeto “Personae” que foi implementado entre 2004 e 2008 e ajudou a estabelecer os pilares para o sistema de gestão de SST. Em 2004 foi aprovada a política de SST, em reconhecimento da importância da minimização de riscos para as pessoas e ativos e para ajudar a alcançar excelentes níveis de Segurança e Saúde. O SGSST foi certificado pela norma OHSAS 18001 em 2008.

Em 2010, deu início a integração desses dois sistemas de gestão (SGA e SGSST) e no início de 2011 foi implementado o sistema de gestão de segurança, saúde e meio ambiente (SGSSA) em toda a organização.

Atualmente, a organização tem um sistema de gestão único e integrado que está certificado pela ISO14001 e pela OHSAS 18001, que abrange todas as atividades da empresa.

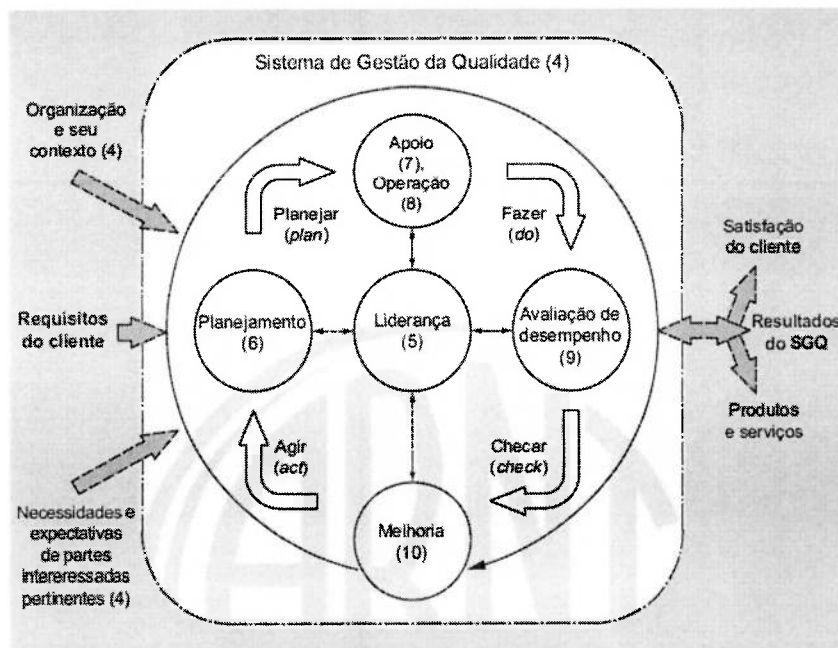
Certificação ISO 14001 e OHSAS 18001 nos shoppings centers

Até 31 de dezembro de 2014, a organização obteve certificações ISO 14001 em 89% dos centros comerciais em operação e certificações OHSAS 18001 em 63% dos centros comerciais em operação.

3.2 Requisitos da ABNT NBR ISO 9001:2015

O ciclo PDCA pode ser aplicado para todos os processos e para o sistema de gestão da qualidade como um todo. A Figura 1 ilustra como as Seções 4 a 10 da norma podem ser agrupadas em relação ao ciclo PDCA. Os números entre parênteses se referem às seções da norma.

Figura 1: PDCA e a ABNT NBR ISO 9001:2015.



Fonte: ABNT NBR ISO 9001:2015

A norma é dividida em seções com requisitos específicos em cada uma delas. A seguir são apresentadas as exigências das seções de 4 a 10, de forma geral e sintetizada da ABNT NBR ISO 9001:2015.

Seção 4 – Contexto da organização

4.1 Entendendo a organização e seu contexto: Devem ser determinadas questões externas e internas que sejam pertinentes ao seu propósito e direcionamento estratégico e que afetem sua capacidade de alcançar os resultados pretendidos de seu SGQ. Deve ser monitorada e analisada criticamente as informações sobre essas questões externas e internas.

As questões são fatores ou condições positivas e negativas. No ambiente externo está relacionada aos requisitos legais, ambiente tecnológico, cultural, social, econômico, sindicatos, entre outros e no ambiente interno as questões podem ser relacionadas aos valores da empresa, sua cultura, desempenho, políticas, instalações, entre outras.

4.2 Entendendo as necessidades e expectativas de partes interessadas: Devem ser determinadas as partes interessadas e os requisitos dessas partes interessadas que sejam pertinentes para o SGQ. A empresa deve monitorar e analisar criticamente informações sobre essas partes interessadas e seus requisitos pertinentes.

4.3 Determinando o escopo do sistema de gestão da qualidade: Devem ser determinados os limites e a aplicabilidade do SGQ para definir seu escopo. Além disso, a empresa deve considerar:

- as questões externas e internas;
- os requisitos das partes interessadas pertinentes;
- seus serviços, uma vez que não oferece produtos.

Seu escopo deve estar disponível e ser mantido como informação documentada. A empresa deve avaliar a aplicabilidade de todos os requisitos dessa norma em seu SGQ e prover justificativa para qualquer requisito entendido como não aplicável.

4.4 Sistema de gestão da qualidade e seus processos: O SGQ deve ser estabelecido, implementado, mantido e melhorado continuamente.

Devem ser determinados os processos necessários para o SGQ, quais as entradas e as saídas esperadas, a sequência e interação entre eles, os critérios e métodos de monitoramento, medições e indicadores de desempenho, os recursos necessários e assegurar a sua disponibilidade, atribuir as responsabilidades e autoridades desses processos, abordar os riscos e oportunidades, avaliar e melhorar esses processos e implementar mudanças necessárias para melhoria do sistema de gestão da qualidade.

Para esses processos deve ser mantida e retida informação documentada para que haja confiança que os processos sejam realizados conforme planejado.

Seção 5 – Liderança

Vale ressaltar a interação dessa seção com o planejamento (seção 6), apoio (seção 7), operação (seção 8), avaliação de desempenho (seção 9) e melhoria (seção 10).

5.1 Liderança e comprometimento: As ações da alta liderança devem demonstrar sua liderança e comprometimento com SGQ, por exemplo, assegurando que a política e os objetivos da qualidade sejam estabelecidos para o SGQ e que sejam compatíveis com o contexto e a direção estratégica da organização, promovendo melhoria, foco no cliente e planejamento para riscos e oportunidades, entre outros.

5.2 Política: A Alta Direção deve estabelecer, implementar e manter uma política da qualidade que seja apropriada ao propósito e ao contexto da organização e apoie seu direcionamento estratégico, que proveja uma estrutura para o estabelecimento dos objetivos da qualidade, que inclua um comprometimento em satisfazer requisitos aplicáveis, que inclua um comprometimento com a melhoria contínua do sistema de gestão da qualidade.

Deve ser desenvolvida e comunicada por toda a empresa e disponível para as partes interessadas.

5.3 Papéis, responsabilidades e autoridades organizacionais: Devem ser estabelecidas pela alta direção, comunicadas e entendidas em toda organização.

Seção 6 – Planejamento

6.1 Ações para abordar riscos e oportunidades: Lembrar as questões de 4.1 (entendendo a organização e seu contexto) e 4.2 (entendendo as necessidades e expectativas de partes interessadas) e determinar os riscos e oportunidades que precisam ser abordados.

Planejar ações para abordar riscos e oportunidades, integradas e implementadas nos processos. Avaliar a eficácia das ações.

6.2 Objetivos da qualidade e planejamento para alcançá-los: Deve estabelecer os objetivos da qualidade nas funções, níveis e processos pertinentes e necessários ao SGQ que sejam mensuráveis, monitorados e comunicados.

Ao planejar os objetivos da qualidade deve-se determinar: o que será feito, com quais recursos, quem será responsável, quando será concluído e como os resultados serão avaliados.

6.3 Planejamento de mudanças: as mudanças devem ser realizadas de uma maneira planejada e sistemática, considerando: o propósito das mudanças e suas potenciais conseqüências, a integridade do SGQ, a disponibilidade de recursos, a alocação ou realocação de responsabilidades e autoridades, entre outras.

Seção 7 – Apoio

7.1 Recursos: A empresa deve considerar todos os recursos necessários em seu SGQ, as pessoas, infraestrutura, ambiente para a operação dos processos, recursos de monitoramento e medição e conhecimento organizacional.

A empresa deve reter informação documentada apropriada como evidência de que os recursos de monitoramento e medição sejam apropriados para os seus propósitos.

Quando a rastreabilidade de medição for um requisito, ou for considerada uma parte essencial para confiança em seus resultados, os equipamentos de medição devem ser verificados e/ou calibrados, a intervalos especificados ou antes do uso, contra padrões de medição rastreáveis.

7.2 Competência: Deve ser determinada a competência necessária de pessoas que realizem trabalho sob o seu controle que afete o desempenho e a eficácia do SGQ, assegurada a competência com base em educação, treinamento ou experiência e reter informação documentada, apropriada como evidência de competência.

7.3 Conscientização: Pessoas que realizam trabalho sob o controle da empresa, devem ser conscientes da política da qualidade, que pode ser integrada a outros sistemas existentes, dos objetivos da qualidade, da sua contribuição para a eficácia do SGQ e das implicações de não estar conforme.

7.4 Comunicação: Devem ser determinadas as comunicações internas e externas pertinentes para o SGQ, sobre o que, quando, para quem e como comunicar, além de quem comunica.

7.5 Informação documentada: A informação documentada deve conter: identificação e descrição, formato padronizado, análise crítica e aprovação quanto à adequação e suficiência.

Deve ser controlada, estar disponível e adequada para uso e protegida (por exemplo, contra perda de confidencialidade, uso impróprio ou perda de integridade).

Seção 8 – Operação

8.1 Planejamento e controle operacionais: Deve determinar os requisitos para os produtos e serviços e estabelecer critérios para processos, aceitação de produtos e serviços, determinar os recursos necessários, implementar controle de processo e determinar e conservar informação documentada.

A saída desse planejamento deve ser adequada para as operações. A empresa deve assegurar que os processos terceirizados sejam controlados.

8.2 Requisitos para produtos e serviços: comunicação com clientes sobre informação relativa a produtos e serviços; consultas, contratos ou pedidos; reclamações; lidar ou controlar propriedade do cliente; estabelecer requisitos específicos para ações de contingência, quando pertinente.

A empresa deve assegurar que tem capacidade de atender aos requisitos para produtos e serviços a serem oferecidos a clientes. Deve conduzir uma análise crítica antes de se comprometer a fornecer produtos e serviços a um cliente, incluindo todos os requisitos envolvidos. E manter informação documentada sobre a análise crítica e novos requisitos que surjam.

8.3 Projeto e desenvolvimento de produtos e serviços: Deve ser estabelecido, implementado e mantido um processo de projeto e desenvolvimento que seja apropriado para assegurar a subsequente provisão de produtos e serviços.

Empresa deve definir o projeto e todos os requisitos envolvidos para os novos produtos e serviços, assegurar o alcance dos resultados pretendidos, realizar análises críticas, conduzir atividades de verificação para assegurar que as saídas de projeto e desenvolvimento atendam aos requisitos de entrada e reter informação

documentada sobre essas atividades e sobre as mudanças de projeto e desenvolvimento, os resultados de análises críticas, autorização das mudanças e ações tomadas para prevenir impactos adversos.

8.4 Controle de processos, produtos e serviços providos externamente: A organização deve assegurar que processos, produtos e serviços providos externamente estejam conformes com requisitos. A organização deve determinar e aplicar critérios para a avaliação, seleção, monitoramento de desempenho e reavaliação de provedores externos, baseados na sua capacidade de prover processos ou produtos e serviços de acordo com requisitos. Deve reter informação documentada dessas atividades e de quaisquer ações necessárias decorrentes das avaliações.

8.5 Produção e provisão de serviço: deve implementar produção e provisão de serviço sob condições controladas.

8.6 Liberação de produtos e serviços: A organização deve implementar arranjos planejados, em estágios apropriados, para verificar se os requisitos do produto e do serviço foram atendidos. A organização deve reter informação documentada sobre a liberação de produtos e serviços.

8.7 Controle de saídas não conformes: deve assegurar que saídas que não estejam conformes com seus requisitos sejam identificadas e controladas para prevenir seu uso ou entrega não pretendido.

Deve reter informação documentada que descreva a não conformidade, descreva as ações tomadas, descreva as concessões obtidas e identifique a autoridade que decide a ação com relação à não conformidade.

Seção 9 – Avaliação de desempenho

9.1 Monitoramento, medição, análise e avaliação: Definir o que precisa ser monitorado, os métodos para monitoramento, quando realizar o monitoramento, quando os resultados devem ser analisados e avaliados, avaliar o desempenho e a eficácia do SGQ, como medir a satisfação do cliente e o que deve ser analisado e avaliado.

Reter informação documentada como evidência dos resultados.

9.2 Auditoria interna: Deve ser conduzida a intervalos planejados para avaliar se o SGQ está de acordo com os requisitos da organização e da norma, se está implantado e mantido de forma eficaz. Planejar, estabelecer, implementar e manter um programa de auditoria, definir critérios de auditoria, selecionar auditores, garantir o relato dos resultados e reter como informação documentada.

9.3 Análise crítica pela direção: Avaliar criticamente o SGQ a intervalos planejados para assegurar contínua adequação, suficiência, eficácia e alinhamento com o direcionamento estratégico, ver todas as entradas citadas de análise crítica pela direção, considerar todas as saídas de análise crítica pela direção. Reter informação documentada.

Seção 10 – Melhoria

A empresa deve melhorar seus produtos e serviços, corrigir, prevenir ou reduzir efeitos indesejados, melhorar o desempenho e a eficácia do SGQ, tratar as não conformidades, implementar as ações corretivas, atualizar os riscos e oportunidades do planejamento e realizar ações de melhoria contínua.

3.3 Orientações para implantação do SGQ na empresa em estudo

Segundo Mendes e Crippa (sem data), o roteiro de premissas para a implantação do SGQ é dividido em 4 passos são eles: 1– decisão; 2– planejamento; 3– preparação, implantação e operação; e 4– manutenção e melhoria, descritos a seguir.

1 - Decisão: Pode-se considerar que a primeira fase para a implantação de um sistema de gestão da qualidade, inclui a necessidade de análise de dados institucionais acerca de seu ambiente externo e interno, da prospecção dos benefícios que podem advir com a qualidade e dos custos associados ao processo.

A decisão gerencial pela implantação de um sistema de gestão da qualidade em qualquer organização é a principal etapa para que o processo ocorra de fato e alcance seus objetivos.

Deve ser desenvolvida e divulgada a política de qualidade e como o sistema da qualidade baseia-se em melhoria contínua, a política deve ser revista periodicamente a fim de atender aos objetivos institucionais, bem como aos ajustes no próprio sistema.

2 - Planejamento: Deve ser realizado de forma a satisfazer requisitos de estabelecimento, implementação, manutenção e melhoria contínua do sistema. Além disso, o planejamento deve assegurar que os objetivos da qualidade sejam atingidos nos diversos níveis da instituição. Esses objetivos deverão ser mensuráveis e coerentes com a política da qualidade.

Dessa forma, devem-se identificar os processos necessários para o SGQ e sua implementação por toda a organização, determinando a sequência, convergência e interações desses processos.

O estabelecimento de um cronograma das ações que compõem um programa institucional de implantação do SGQ configura-se como uma importante ferramenta de comprometimento e sensibilização das pessoas envolvidas.

3 - Preparação, implantação e operação: Na fase de implantação propriamente dita, deve-se definir claramente e divulgar as responsabilidades.

Em relação à busca de sensibilização e comprometimento de todos os empregados da empresa, é necessário estabelecer programas contínuos de treinamento e capacitação em vários níveis de acordo com necessidades. Dessa forma, devem-se detectar as competências necessárias para o pessoal que executa trabalhos que afetam a qualidade dos produtos e serviços da organização. Continuamente deve-se acompanhar e avaliar a eficácia das ações executadas. É importante assegurar que o pessoal está consciente quanto à

pertinência e importância de suas atividades e de como elas contribuem para atingir os objetivos da qualidade. Registros adequados de educação, treinamento, habilidades e/ou experiência devem ser estabelecidos e mantidos.

A organização deve determinar, prover e manter a infraestrutura necessária para alcançar a conformidade com a qualidade de seus produtos e serviços.

É preciso também definir os processos relacionados ao cliente, determinando requisitos em relação ao produto/ serviço, e sua análise crítica pela organização antes de assumir o compromisso de fornecer um produto ou serviço para o cliente. O relacionamento com o cliente deve incluir uma fase de retroalimentação do cliente através de seus pareceres e reclamações.

Finalmente, a organização deve determinar as medições e monitoramentos a serem realizados, bem como sua periodicidade e registros.

4 - Manutenção e Melhoria: A organização deve planejar e implementar processos de monitoramento, medição, análise e melhoria que demonstrem a conformidade de seus produtos, que assegurem a conformidade de seu SGQ e que melhorem continuamente sua eficácia.

Para isso, deve-se considerar como captar, monitorar e utilizar informações relativas à percepção do cliente quanto ao atendimento de suas expectativas. Outra fonte de informações sobre o sistema seria através de auditorias internas a intervalos planejados, a fim de avaliar se o SGQ está em conformidade com as disposições planejadas e estabelecidas e se está implementado e mantido eficazmente.

A organização deve determinar, coletar e analisar dados a fim de demonstrar adequação e eficácia de seu SGQ e definir onde melhorias devem ser realizadas. Continuamente, a organização deve melhorar a eficácia do Sistema de Gestão da Qualidade, valendo-se da política e objetivos da qualidade, resultados de auditorias, análise de dados, ações corretivas e preventivas e análise crítica pela direção.

Vale ressaltar que durante a implantação é possível enfrentar resistência às mudanças propostas e variáveis dos mais diversos tipos. Por isso é importante fornecer informações sobre as mudanças que ocorrerão e como afetarão as pessoas e atividades, apresentar benefícios e vantagens propiciadas por essas mudanças, buscar a participação ativa das pessoas envolvidas, quando necessário esperar a maturação natural da equipe e esclarecer que o SGQ está sendo implantado no melhor momento para a empresa.

Para a implantação é essencial uma equipe empenhada e motivada que conheça a empresa e seus processos, o trabalho em equipe é essencial.

É necessário que se realize um diagnóstico de toda organização, considerando o atendimento aos requisitos legais, dos clientes e da organização. Quanto mais completo o diagnóstico, mais completo será seu planejamento de adequação. É importante elaborar um cronograma de trabalho que considere todas as etapas necessárias de implantação de ações para atender os requisitos, como elaborar planilhas, documentos e outros materiais, determinar que dados serão analisados, quando e como, elaborar a metodologia de auditoria, de análise crítica e treinar as pessoas da organização.

Após o diagnóstico e planejamento é importante determinar qual informação será documentada.

Na implantação é importante disseminar os documentos desenvolvidos, estar disposto às mudanças e ajustes necessários, consolidar procedimentos e orientações e divulgar os resultados parciais. O SGQ pode ser implantado através dessas orientações.

3.4 Pontos de Interação das normas e adequações na empresa

No apêndice I foram relacionados os pontos de interação das três normas.

Para a integração dos sistemas é necessário identificar os itens que podem ser desenvolvidos como formulários, procedimentos e indicadores para desenvolver o

controlar esses documentos. A tabela 1 apresenta exemplos de documentos que devem ser integrados.

Tabela 1: Exemplos de documentos que podem ser integrados na organização

Escopo	Integrado		
Política	Integrado		
Manual	Integrado		
Procedimentos e instruções gerais	Integrado		
Procedimentos específicos	Meio ambiente	Qualidade	SST
Instruções e formulários para registros gerais	Integrado		
Instruções e formulários específicos	Meio Ambiente	Qualidade	SST

Apesar de não haver necessidade de desenvolver o manual na versão 2015 das normas NBR ISO 9001 e NBR ISO 14001, a OHSAS 18001 mantém essa exigência, a organização em estudo continua com o documento como forma de controle das informações nele contidas, são elas: política integrada, estrutura organizacional, autoridades e responsabilidades e elementos do sistema integrado, como suas metas.

Considerando que na organização os sistemas de gestão ambiental (SGA) e de segurança e saúde do trabalho (SGSST) já estão implantados, as adequações necessárias para integração são de inclusão dos requisitos da ABNT NBR ISO 9001:2015. Os pontos que devem ser identificados e controlados de forma integrada são:

- Identificação das partes interessadas, para qualidade é importante ressaltar o foco no cliente.
- Atendimento aos requisitos legais e outros requisitos que a organização julgue necessários.
- Planejamento, incluindo os riscos e oportunidades do SGI.

- Planejamento dos objetivos e metas. Para a qualidade é importante ressaltar a percepção e expectativas do cliente.
- Competência, conscientização e treinamento dos profissionais da organização.
- Planejamento e controle operacional. Deve incluir além dos requisitos de SST e preservação do meio ambiente, a qualidade em todos os serviços oferecidos.
- Controle das saídas não conformes e resposta às emergências. A organização deve identificar suas possíveis saídas não conformes, e desenvolver um plano de controle, como já é feito para emergências ambientais e de segurança do trabalho.
- Avaliação de desempenho, através de indicadores estratégicos e resultados.
- Auditorias. A auditoria avalia o atendimento dos requisitos exigidos em ambos os sistemas, mesmo com a integração deles. A vantagem é que o tempo necessário para auditar um SGI é menor do que o tempo necessário para avaliar três sistemas de gestão individuais, isso reflete no custo.
- Não conformidades e análise crítica. A organização deve considerar os requisitos, indicadores, desempenho, saídas indesejadas, não conformidades e demais pontos de qualidade em sua análise crítica.
- Melhoria contínua.

Na integração de sistemas de gestão é necessário que os documentos sejam padronizados, na organização em estudo isso já acontece com o sistema atual.

4. CONCLUSÃO

As normas foram relacionadas para facilitar a implementação e integração do SGQ no sistema de gestão integrado já existente na organização, o qual foi mapeado e sintetizado.

O objetivo do presente trabalho foi atingido, foram identificadas todas as adequações necessárias para empresa estudada, de acordo com a ABNT NBR ISO 9001:2015 e sua política integrada foi desenvolvida para direcionar a implementação do sistema.

Foram apresentadas também diretrizes para a implementação dos ajustes necessários em seu SGI, facilitando o entendimento da organização e orientando o passo a passo para obter sucesso através do presente trabalho.

A implementação do SGQ permitirá o acompanhamento de todos os processos internos de cada *shopping center*, propiciando diretrizes para a melhoria da eficiência da organização, com a definição dos objetivos e metas, melhoria da eficiência e eficácia de seus processos, conhecimento mais detalhado de seus clientes com foco em sua satisfação, melhoria na gestão dos fornecedores, lojistas dos centros comerciais e demais *stakeholders*.

A integração dos sistemas oferece diversos benefícios citados ao longo do texto, em especial para a organização estudada pode-se destacar o foco no cliente, que atualmente não é gerenciado. Vale ressaltar que a organização não contempla em sua estratégia pontos específicos de qualidade, o que demonstra necessidade de revisão para crescimento e melhoria e que para sua excelência é necessário um pensamento estratégico.

Considerando os pontos de adequações necessários apresentados, a equipe e as ações que a organização já possui em seu SGI, a implantação do sistema de gestão da qualidade (SGQ) torna-se viável operacionalmente, desde que haja interesse. É importante que a organização defina os objetivos e metas de seu SGQ, que desenvolva o planejamento considerando todas as partes interessadas e planeje as ações necessárias, considerando os riscos as oportunidades e suas possíveis saídas indesejadas.

A implantação de um sistema de gestão requer investimentos com planejamento, pessoas capacitadas e adequações organizacionais e estruturais necessárias, a viabilidade econômica e financeira não foi considerada no presente trabalho.

REFERÊNCIAS

Associação Brasileira de Normas Técnicas – ABNT NBR ISO 9001 – **Sistema de Sistemas de gestão da qualidade — Requisitos**. 2015.

Associação Brasileira de Normas Técnicas – ABNT NBR ISO 14050 – **Gestão Ambiental – Vocabulário**. 2012.

Associação Brasileira de Normas Técnicas – ABNT NBR. ISO 14001 – **Sistemas de gestão ambiental — Requisitos com orientações para uso**. 2015.

CAON M.; CORRÊA H.L.: **Gestão de Serviços Lucratividade por Meio de Operações e de Satisfação dos Clientes**. Editora Atlas. 2014.

CORREIA, L. C. C.; MELO, M. A. N.; e MEDEIROS, D. D. Modelo de diagnóstico e implementação de um sistema de gestão da qualidade: estudo de um caso. Universidade Federal de Pernambuco. 2006. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/prod/v16n1/a10v16n1.pdf> acesso realizado em 24/09/2016.

DE CICCIO, F. **Sistemas integrados de gestão: agregando valor aos sistemas ISO 9000**. São Paulo: QSP. 2010.

GODINI, M. D. Q.; VALVERDE, S. **Gestão integrada de qualidade, segurança & saúde ocupacional e meio ambiente**. São Paulo: Bureau Veritas. 2001.

International Organization Standardization. <http://www.iso.org/iso/home/about.htm>
Consultado em 01/10/2016.

KARAPETROVIC, S. e WILLBORN, W. Integration of quality and environmental management system. The TQM Magazine. Vol 10, n 3. 1998

MAFFEI J. C. **Estudo de potencialidade da integração de sistemas de gestão da qualidade, meio ambiente e segurança e saúde ocupacional**. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Florianópolis. 2001.

MENDES M. D. L. e CRIPPA M. E. N. **Roteiro para Implantação de um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) baseado na ISO 9001 – Experiência da Embrapa Meio Ambiente**. Embrapa. Sem data. Disponível em http://www.cnpma.embrapa.br/boaspraticas/workshop/anais/kit_disseminacao/RoteiRotei9001_22_240311.pdf acesso realizado em 15/12/2016.

Occupational Health and Safety Assessment Series - OHSAS 18001 – **Sistema de gestão da saúde e segurança no trabalho – Requisitos**. 2007.

POLTRONIERI, C. F. Avaliação do Grau de Maturidade dos sistemas de gestão integrados (SGI). Universidade de São Paulo. Escola de Engenharia de São Carlos. Departamento de engenharia de Produção. São Carlos. 2014.

VITORELI, G. A. Análise da Integração dos sistemas de gestão normalizados ISSO 9001 e OHSAS 18001: estudo de casos múltiplos. Universidade de São Paulo. Escola de Engenharia de São Carlos. Departamento de engenharia de Produção. São Carlos. 2011.

ZUTSHI, A. SOHAL, A. S. **Integrated management system. The experiences of three Australian organizations**. Journal of Manufacturing Technology Management. v.16, n.2. 2005

APÊNDICE I - Integração das normas a partir dos requisitos da ABNT NBR ISO 9001:2015

Item	Descrição da ABNT NBR ISO 9001:2015		14001/15		18001/07
0	Introdução	0	Introdução	-	
0.1	Generalidades	-		-	
0.2	Princípios de gestão da qualidade	-		-	
0.3	Abordagem de processo	-		-	
0.3.1	Generalidades	-		-	
0.3.2	Ciclo Plan-Do-Check-Act	0.4	Ciclo Plan-Do-Check-Act	-	
0.3.3	Mentalidade de risco	-		-	
0.4	Relacionamento com outras normas de sistemas de gestão	-		-	
1	Escopo	1	Escopo	1	Escopo
		4.3	Determinando o escopo do sistema de gestão ambiental		
2	Referência normativa	2	Referências normativas	-	
3	Termos e definições	3	Termos e definições	-	
		3.1	Termos referentes à organização e liderança		
		3.2	Termos referentes ao planejamento		
		3.3	Termos referentes ao suporte e à operação		
		3.4	Termos referentes à avaliação de desempenho e melhoria		
4	Contexto da organização	4	Contexto da organização	-	
4.1	Entendendo a organização e seu contexto	4.1	Entendendo a organização e seu contexto	-	
4.2	Entendendo as necessidades e expectativas de partes interessadas	4.2	Entendendo as necessidades e expectativas de partes interessadas	4.3.2	Requisitos legais e outros
		6.1.3	Requisitos legais e outros requisitos		

CONTINUA...

4.3	Determinando o escopo do sistema de gestão da qualidade	4.3	Determinando o escopo do sistema de gestão ambiental	-	
4.4	Sistema de gestão da qualidade e seus processos	4.4	Sistema de gestão ambiental	4	Requisitos do sistema da gestão de saúde e segurança ocupacional
		-		4.1	Requisitos gerais
5	Liderança	5	Liderança	-	
5.1	Liderança e comprometimento	5.1	Liderança e comprometimento	-	
5.1.1	Generalidades	-		-	
5.1.2	Foco no cliente	-		-	
5.2	Política	5.2	Política ambiental	4.2	Política de saúde e segurança ocupacional – SSO
5.2.1	Desenvolvendo a política da qualidade	-		-	
5.2.2	Comunicando a política da qualidade	-		-	
5.3	Papéis, responsabilidades e autoridades organizacionais	5.3	Papéis, responsabilidades e autoridades organizacionais	-	
6	Planejamento	6	Planejamento	4.3	Planejamento
		6.1.4	Planejamento de ações		
		6.2.2	Planejamento de ações para alcançar os objetivos ambientais		
6.1	Ações para abordar riscos e oportunidades	6.1	Ações para abordar riscos e oportunidades	-	
6.2	Objetivos da qualidade e planejamento para alcançá-los	6.2	Objetivos ambientais e planejamento para alcançá-los	4.3.3	Objetivos e programas
		6.2.1	Objetivos ambientais		
6.3	Planejamento de mudanças	-		-	
7	Apoio	7	Apoio	-	
7.1	Recursos	7.1	Recursos	4.4.1	Recursos, papéis, responsabilidades e autoridades
7.1.1	Generalidades	7.4.1	Generalidades	-	
7.1.2	Pessoas	-		-	
7.1.3	Infraestrutura	-		-	
7.1.4	Ambiente para a operação dos processos	-		-	

CONTINUA...

7.1.5	Recursos de monitoramento e medição	-		-	
7.1.6	Conhecimento organizacional	-		-	
7.2	Competência	7.2	Competência	4.4.2	Competência, treinamento e conscientização
7.3	Conscientização	7.3	Conscientização	-	
7.4	Comunicação	7.4	Comunicação	-	
		7.4.2	Comunicação interna		
		7.4.3	Comunicação externa		
7.5	Informação documentada	7.5	Informação documentada	-	
7.5.1	Generalidades	7.5.1	Generalidades	-	
7.5.2	Criando e atualizando	7.5.2	Criando e atualizando	4.4	Implementação e operação
7.5.3	Controle de informação documentada	7.5.3	Controle de informação documentada	4.4.4	Documentação
		-		4.4.5	Controle de documentos
		-		4.5.4	Controle de registros
8	Operação	8	Operação	-	
8.1	Planejamento e controle operacionais	8.1	Planejamento e controle operacionais	4.4.6	Controle operacional
8.2	Requisitos para produtos e serviços	-		-	
8.2.1	Comunicação com o cliente	-		4.4.3	Comunicação, participação e orientação
8.2.2	Determinação de requisitos relativos a produtos e serviços	-		-	
8.2.3	Análise crítica de requisitos relativos a produtos e serviços	-		-	
8.2.4	Mudanças nos requisitos para produtos e serviços	-		-	
8.3	Projeto e desenvolvimento de produtos e serviços	-		-	
8.3.1	Generalidades	-		-	
8.3.2	Planejamento de projeto e desenvolvimento	-		-	

CONTINUA...

8.3.3	Entradas de projeto e desenvolvimento	-		-	
8.3.4	Controles de projeto e desenvolvimento	-		-	
8.3.5	Saídas de projeto e desenvolvimento	-		-	
8.3.6	Mudanças de projeto e desenvolvimento	-		-	
8.4	Controle de processos, produtos e serviços providos externamente	-		-	
8.4.1	Generalidades	-		-	
8.4.2	Tipo e extensão do controle	-		-	
8.4.3	Informação para provedores externos	-		-	
8.5	Produção e provisão de serviço	-		-	
8.5.1	Controle de produção e de provisão de serviço	-		-	
8.5.2	Identificação e rastreabilidade	-		-	
8.5.3	Propriedade pertencente a clientes ou provedores externos	-		-	
8.5.4	Preservação	-		-	
8.5.5	Atividades pós-entrega	-		-	
8.5.6	Controle de mudanças	-		-	
8.6	Liberação de produtos e serviços	-		-	
8.7	Controle de saídas não conformes	8.2	Preparação e resposta a emergências	4.4.7	Preparação e respostas a emergências
9	Avaliação de desempenho	9	Avaliação de desempenho	-	
9.1	Monitoramento, medição, análise e avaliação	9.1	Monitoramento, medição, análise e avaliação	-	
9.1.1	Generalidades	9.1.1	Generalidades	-	
9.1.2	Satisfação do cliente	-		-	
9.1.3	Análise e avaliação	9.1.2	Avaliação do atendimento aos requisitos legais e outros requisitos	4.5.2	Avaliação do atendimento a requisitos legais e outros
9.2	Auditoria interna	9.2	Auditoria interna	4.5.5	Auditoria interna
		9.2.1	Generalidades		
		9.2.2	Programa de auditoria interna		

CONTINUA...

9.3	Análise crítica pela direção	9.3	Análise crítica pela direção	4.6	Análise crítica pela administração
9.3.1	Generalidades	-		-	
9.3.2	Entradas de análise crítica pela direção	-		-	
9.3.3	Saídas de análise crítica pela direção	-		-	
10	Melhoria	10	Melhoria	-	
10.1	Generalidades	10.1	Generalidades	-	
10.2	Não conformidade e ação corretiva	10.2	Não conformidade e ação corretiva	4.5.3	Investigação de incidentes, não-conformidades, ação corretiva e ação preventiva
10.3	Melhoria contínua	10.3	Melhoria contínua	-	

APÊNDICE II - Política Integrada Desenvolvida para a Organização

Política Integrada (Qualidade, Meio Ambiente e Saúde e Segurança do Trabalho)

A Empresa reconhece que a sua atividade tem impacto na sociedade e no meio ambiente. Somos responsáveis pela segurança de milhões de pessoas em nossos centros comerciais e, por isso, devemos proteger a sua integridade a todo custo. É nossa responsabilidade salvaguardar proativamente o meio ambiente para as gerações atuais e futuras.

A Empresa compromete-se a conduzir as suas atividades de forma a que os riscos para as pessoas, bens e ecossistemas sejam minimizados. Com foco no cliente, pretendemos uma melhoria contínua do nosso desempenho de Segurança, Saúde, Meio Ambiente e Qualidade em todos os nossos centros comerciais.

Princípios

- Assegurar o compromisso com a satisfação do cliente e com a eficiência operacional, bem como a qualidade de seus produtos e serviços.
- Cabe a toda organização a responsabilidade de minimizar impactos em nossas atividades e de gerir a prevenção de lesões, doenças ocupacionais e danos ambientais.
- O nosso sistema de gestão integrado baseia-se em normas reconhecidas internacionalmente e implementadas em toda nossa organização, permitindo identificar, corrigir e prevenir possíveis riscos em todas as fases do ciclo de vida dos centros comerciais e nas nossas atividades empresariais.
- A empresa adota práticas em conformidade com as normas internacionais, além de cumprir a legislação pertinente e outros requisitos aplicáveis.
- A empresa se compromete com a melhoria contínua em qualidade, meio ambiente e saúde e segurança do trabalho.
- Os objetivos e metas anuais são estabelecidos com o propósito de melhorarmos o nosso desempenho em qualidade, meio ambiente, saúde e segurança do trabalho em todos os processos.
- Apostamos num empenho visível por parte da alta direção, na formação e sensibilização, com o objetivo de criarmos uma cultura de qualidade, meio ambiente e saúde e segurança do trabalho em toda nossa organização e entre partes interessadas.
- Garantir a capacitação dos funcionários.
- A nossa política integrada e o desempenho no âmbito de qualidade, meio ambiente e segurança e saúde do trabalho são documentados de forma transparente e disponíveis ao público.