

ALESSANDRA COSTA PINTO VITURIANO

ANÁLISE DE SISTEMAS DE GESTÃO  
EM UM CLUBE DE ALTO PADRÃO

São Paulo

2014

ALESSANDRA COSTA PINTO VITURIANO

ANÁLISE DE SISTEMAS DE GESTÃO  
EM UM CLUBE DE ALTO PADRÃO

Monografia apresentada à Escola Politécnica  
da Universidade de São Paulo para a  
obtenção do título de Especialista em  
Engenharia de Segurança do Trabalho.

São Paulo  
2014

## **FICHA CATALOGRÁFICA**

**Vituriano, Alessandra Costa Pinto**

**Análise de sistemas de gestão em um clube de alto padrão  
/ A. C. P. Vituriano. - São Paulo, 2014.  
94 p.**

**Monografia (Especialização em Engenharia de Segurança  
do Trabalho) - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo.  
Programa de Educação Continuada em Engenharia.**

**1.Segurança do trabalho 2.Saúde ocupacional 3.Ambiente  
4.Clubes I. Universidade de São Paulo. Escola Politécnica.  
Programa de Educação Continuada em Engenharia II.t.**

## DEDICATÓRIA

Aos meus pais Amaury (*in memorian*) e Odette, que me mostraram a importância dos estudos, criando condições para que eu tivesse uma boa formação cultural.

Ao meu marido Cláudio, que me apoiou e compreendeu a minha necessidade de isolamento em inúmeros momentos, assumindo o papel de pai e mãe durante as minhas ausências.

Aos meus queridos filhos Ana Beatriz e André Luiz, tão pequenos e carentes de atenção durante as minhas horas de dedicação a este curso, mas que aguardaram ansiosamente esta conclusão, na expectativa de voltarmos a brincar juntos e sermos “felizes para sempre”, como nas histórias infantis.

## AGRADECIMENTOS

Aos professores e funcionários deste curso por me possibilitarem adquirir tantos conhecimentos.

Aos colegas de empresa que me auxiliaram nas pesquisas, disponibilizando um pouco de seu tempo, mas que me foram de enorme importância para a elaboração deste trabalho: Fernando, Kátia, Carlos Alberto, Wagner, Roberto, Marcos e Dianella.

A todos os meus familiares, pelo apoio e torcida pelo meu sucesso.

A Deus, acima de tudo, por ter me dado saúde e determinação para atingir minha meta.

“Suba o primeiro degrau com fé. Não é necessário que você veja toda a escada. Apenas dê o primeiro passo.”

(Martin Luther King Jr.)

## RESUMO

Desde os primórdios, os agrupamentos humanos perceberam a necessidade do esforço conjunto, para alcançar melhores resultados nos trabalhos desenvolvidos. Já se notava o planejamento, as divisões de tarefas para que os objetivos comuns fossem atingidos. Era o início do que podemos chamar hoje de sistemas de gestão. Com necessidades específicas surgindo, esses sistemas foram sendo aprimorados e direcionados para cada área de interesse, levando à criação de processos e normas particulares para auxílio à gestão das organizações. Os principais sistemas de gestão e suas normas relacionadas de qualidade (ISO 9001), meio ambiente (ISO 14001), segurança e saúde no trabalho (OHSAS 18001), são apresentados na primeira parte do texto, demonstrando que há roteiros que podem ser seguidos, passo a passo, para a implantação de melhorias nas empresas. As normas apresentadas possuem elementos específicos e outros comuns, que são seis: a política da instituição, o planejamento, os processos de implementação e operação, a verificação do desempenho, a análise crítica pela direção e as propostas de melhoria contínua. É possível adotá-los isoladamente ou em conjunto. Nesse caso, teremos os sistemas de gestão integrados. Posteriormente, o texto descreve o estudo de caso de um clube de alto padrão, onde a autora trabalha, desenvolvido através de algumas entrevistas, levantamento de dados específicos e informações obtidas por sua experiência profissional. Os resultados são comparados aos principais tópicos das normas. A realidade encontrada demonstra que a empresa possui sistemas de gestão próprios muito evoluídos, mesmo não seguindo os roteiros das normas citadas. O de meio ambiente destaca-se em relação aos outros. Não há certificações, mas a ISO 14001 não está longe de ser obtida. Pode-se afirmar que vários patamares já foram alcançados, mas é possível o aperfeiçoamento com a revisão de alguns princípios e, fundamentalmente, com o apoio da alta hierarquia.

Palavras-chave: Gestão. Qualidade. Ambiente. Segurança. Saúde. Clube.

## ABSTRACT

Since ancient times, human groups have realized the need for joint effort to achieve best results of the work performed . Ever notice the planning divisions of tasks so that common goals are attained. It was the beginning of what we today call management systems. With specific needs emerging, these systems were being upgraded and targeted to each area of interest, leading to the creation of processes and standards for private aid organizations management . The main management systems and their related quality standards (ISO 9001) , environment ( ISO 14001 ) , safety and health ( OHSAS 18001 ) , are presented in the first part of the text , demonstrating that there are routes that can be followed , step by step for the implementation of improvements in the companies . The standards have brought specific elements and other common , which are six: facility policy , planning , implementation processes and operation, checking of performance, management review and proposals for continuous improvement . You can adopt them separately or together . In this case , we have integrated management systems . Subsequently, the text describes the case study of an upscale club, where the author works, developed through some interview , collection of specific data and information obtained by their professional experience . The results are compared to the main topics of standards. The actual situation shows that the company has evolved very own management systems, even not following the scripts of the aforementioned provisions. The environment stands out compared to others . There are no certifications but ISO 14001 is not far from being achieved . It can be stated that several levels have been achieved, but the improvement is possible with a review of some principles and, crucially, with the support of the upper hierarchy.

Keywords: Management. Quality. Environment. Safety. Health. Club.



## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – A organização como um sistema .....	17
Figura 2 – Modelo de um sistema de gestão genérico .....	17
Figura 3 – Modelo de integração do sistema de gestão .....	38
Figura 4 – Normas em um único sistema de gestão, incluindo a SA 8000 .....	39
Figura 5 – Espiral de um sistema de gestão .....	40
Figura 6 – Ciclo PDCA de melhoria contínua .....	41
Figura 7 – Modelo de definição de sistemas de gestão .....	43
Figura 8 – Ciclo de melhoria contínua através das auditorias .....	51
Figura 9 – Separação dos materiais a serem reciclados .....	66
Figura 10 – Pesagem e prensagem dos materiais .....	67
Figura 11 – Acondicionamento dos materiais em áreas identificadas: plástico e papel .....	67
Figura 12 – Acondicionamento dos materiais em áreas identificadas: vidros e metais .....	68
Figura 13 – Separação e acondicionamento de lâmpadas .....	68
Figura 14 – Separação e acondicionamento de pilhas e baterias .....	69
Figura 15 – Entulhos a serem descartados em áreas apropriadas .....	69
Figura 16 – Estocagem de resíduos orgânicos de alimentos em câmaras frias ...	70
Figura 17 – Descarte de materiais perfuro-cortantes .....	70
Figura 18 – Chuveiro e lava-olhos para situações de emergência .....	71
Figura 19 – Coletor de bitucas de cigarros .....	71
Figura 20 – Coletor de lacres de alumínio .....	73
Figura 21 – Campanha para redução do uso de copos plásticos e toalhas de papel .....	74
Figura 22 – Campanha para economia de energia .....	74
Figura 23 – Divulgação: redução de 43% no uso de copos descartáveis .....	75
Figura 24 – Máquina de compostagem em teste .....	76
Figura 25 – Orquídeas doadas por associados .....	77
Figura 26 – Cartilha Boas práticas de fabricação – manual do manipulador de alimentos.....	81

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Expectativa das partes interessadas no sistema de gestão da empresa .....	18
Tabela 2 – Sistemas de gestão e seus objetivos .....	20
Tabela 3 – Benefícios às empresas da implantação de um sistema de gestão eficaz .....	21
Tabela 4 – Requisitos do sistema de gestão da qualidade .....	24
Tabela 5 – Postura das organizações quanto à questão ambiental .....	26
Tabela 6 – Requisitos do sistema de gestão ambiental .....	28
Tabela 7 – Exemplos de custos da não segurança .....	35
Tabela 8 – Exemplos de custos da segurança .....	36
Tabela 9 – Requisitos do sistema de gestão de segurança e saúde no trabalho .	37
Tabela 10 – Etapas do ciclo PDCA.....	41
Tabela 11 – Comparativo entre as normas ISO 9001, ISO14001 e OHSAS 18001 .....	44
Tabela 12 – Seções da PAS 99 .....	48

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Acidente por setor de trabalho .....	63
Gráfico 2 – Acidente por turno de trabalho .....	64
Gráfico 3 – Local da lesão .....	64
Gráfico 4 – Agente causador .....	64
Gráfico 5 – Total geral de acidentes com e sem afastamento.....	65
Gráfico 6 – Taxa de frequência.....	65
Gráfico 7 – Taxa de gravidade .....	65
Gráfico 8 – Receita com material reciclável.....	72
Gráfico 9 – Despesa com destino de material orgânico e entulho .....	72
Gráfico 10 – Totalização de 354 pesquisas de um dos restaurantes.....	82
Gráfico 11 – Totalização de 1.878 pesquisas de todos os restaurantes.....	83

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

a. C	Antes de Cristo
ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
ASO	Atestado de Saúde Ocupacional
Bleve	<i>Boiling Liquid Expanding Vapor Explosion</i>
BSI	<i>British Standards Institute</i>
Cadri	Certificado de Aprovação de Destinação de Resíduos Industriais
CAT	Comunicação de Acidente do Trabalho
Cetesb	Companhia de Tecnologia de Saneamento Ambiental
Cipa	Comissão Interna de Prevenção de Acidentes
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
CRM	Conselho Regional de Medicina
EPI	Equipamento de Proteção Individual
FAP	Fator Acidentário de Prevenção
FDC	Fundação Dom Cabral
Ibope	Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística
ICMESA	<i>Industrie Chimiche Meda Società Azionaria</i>
Inmetro	Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia
ISO	<i>International Organization for Standardization</i>
Limpurb	Departamento de Limpeza Urbana
MIC	Metil Isocianato
MTE	Ministério do Trabalho e Emprego
NBR	Norma Brasileira
NR	Norma Regulamentadora
OC	Organismo de Certificação
OCC	Organismos de Certificação Credenciado
OHSAS	<i>Occupational Health and Safety Assessment Specification</i>
OIT	Organização Internacional do Trabalho
OMS	Organização Mundial da Saúde
ONG	Organização Não Governamental
Paex	Parceiros para Excelência
PCMSO	Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional

PDCA	<i>Plan, Do, Check, Action</i>
Pemex	Petróleos Mexicanos
PNSST	Política Nacional de Segurança e Saúde no Trabalho
PPP	Perfil Profissiográfico Previdenciário
PPRA	Programa de Prevenção de Riscos Ambientais
RH	Recursos Humanos
SA	<i>Social Accountability</i>
Samu	Serviço de Atendimento Móvel de Urgência
SESMT	Serviço Especializado em Engenharia de Segurança e Medicina do Trabalho
Senac	Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial
SGA	Sistema de Gestão Ambiental
SGI	Sistema de Gestão Integrada
SGQ	Sistema de Gestão de Qualidade
SGSST	Sistema de Gestão de Segurança e Saúde no Trabalho
SIPAT	Semana Interna de Prevenção de Acidentes
SSO	Segurança e Saúde Ocupacional
SST	Segurança e Saúde no Trabalho
TCDD	Tetraclorodibenzodioxina

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>14</b>
1.1. OBJETIVO.....	14
1.2. JUSTIFICATIVA.....	14
<b>2. REVISÃO DA LITERATURA.....</b>	<b>16</b>
2.1. SISTEMAS DE GESTÃO.....	16
<b>2.1.1. Definição.....</b>	<b>16</b>
<b>2.1.2. Evolução.....</b>	<b>18</b>
<b>2.1.3. Principais sistemas de gestão existentes.....</b>	<b>20</b>
<b>2.1.4. Benefícios.....</b>	<b>20</b>
2.2. MODELOS DE SISTEMAS DE GESTÃO.....	22
<b>2.2.1. Sistema de Gestão de Qualidade (SGQ).....</b>	<b>22</b>
2.2.1.1. Conceito.....	22
2.2.1.2. Norma NBR ISO 9001: 2008.....	22
<b>2.2.2. Sistema de Gestão Ambiental (SGA).....</b>	<b>25</b>
2.2.2.1. Conceito.....	25
2.2.2.2. Norma NBR ISO 14001: 2004.....	27
<b>2.2.3 Sistema de Gestão de Segurança e Saúde no Trabalho (SGSST).....</b>	<b>29</b>
2.2.3.1. Conceito.....	29
2.2.3.2. Breve histórico das questões de Segurança e Saúde Ocupacionais a partir do século XVIII.....	30
2.2.3.3. Acidentes importantes que influenciaram a história da Segurança .....	32
2.2.3.4. Normas BSI OHSAS 18001: 2007.....	34
<b>2.2.4. Sistema de Gestão Integrada (SGI) de Qualidade, Meio Ambiente, Segurança e Saúde .....</b>	<b>38</b>
2.2.4.1. Conceito .....	38
2.2.4.2. Comparativo OHSAS 18001, ISO 9001 e ISO 14001 .....	39
2.3. IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADO (SGI).....	42
<b>2.3.1. Por que implantar um SGI.....</b>	<b>42</b>
<b>2.3.2 Estrutura.....</b>	<b>42</b>
<b>2.3.3. Como implantar.....</b>	<b>43</b>

<b>2.3.4. PAS 99 – Sistema Integrado de Gestão</b>	<b>47</b>
<b>2.3.5. Metodologia</b>	<b>48</b>
2.4. AUDITORIAS	50
2.5. CERTIFICAÇÕES	51
2.5.1. Benefícios da certificação	52
<b>3. MATERIAIS E MÉTODOS</b>	<b>53</b>
3.1. ESTUDO DE CASO: CLUBE DE ALTO PADRÃO	53
3.1.1. Considerações iniciais	53
3.1.2. Aspectos Gerais	53
3.1.3. Estrutura organizacional	54
3.1.3.1. Atividades desenvolvidas pelos departamentos	56
3.2. METODOLOGIA PARA LEVANTAMENTO DE DADOS	58
<b>4. RESULTADOS E DISCUSSÃO</b>	<b>60</b>
4.1. RESULTADOS	60
4.2. DISCUSSÃO	85
4.2.1 Comparativo entre os sistemas de gestão estudados e as ações do clube	85
4.2.1.1. Segurança e Saúde no Trabalho e norma OHSAS 18001	85
4.2.1.2. Gestão Ambiental e norma ISO 14001	86
4.2.1.3. Gestão de qualidade e norma ISO 9001	88
4.2.1.4. Gestão integrada	89
<b>5. CONCLUSÕES</b>	<b>91</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>93</b>

## **1. INTRODUÇÃO**

Optou-se neste trabalho pelo estudo de caso de uma empresa que tem como objetivo principal a satisfação dos seus clientes mais importantes, os associados de um clube de alto padrão. Esta escolha surgiu devido ao acompanhamento, pela autora, da evolução da qualidade no atendimento aos sócios e funcionários durante seus 13 anos de trabalho no Departamento de Engenharia e Manutenção desta organização, às evidentes preocupações observadas com a segurança e saúde de todos, e à identificação, nos últimos anos, de métodos de preservação da natureza.

### **1.1. OBJETIVO**

Pretende-se entender, inicialmente, o que são e como são estruturados os principais sistemas de gestão de segurança e saúde no trabalho, de meio ambiente e de qualidade, que abrangem as normas OHSAS 18001, ISO 14001 e 9001, respectivamente. Posteriormente serão comparados à realidade encontrada no clube, com mais de 110 anos de história, para levantar possibilidades de melhorias que esses processos possam causar se implantados.

### **1.2. JUSTIFICATIVA**

Na literatura relacionada ao assunto são encontradas várias análises de empresas produtoras de determinados materiais ou serviços, que competem no mercado com outras do mesmo ramo, disputando a preferência dos consumidores. Por este motivo considerou-se interessante o estudo de um tipo diferenciado de organização, um clube esportivo, social e cultural, onde o interesse principal está no atendimento aos clientes muito exigentes de uma classe de alto padrão. Não ocorre uma disputa acirrada com outros clubes. Estes, curiosamente, chegam mesmo a tornar-se parceiros, compartilhando seus projetos bem sucedidos.

Nesta empresa, através de sua experiência profissional, a autora teve contato direto, pela primeira vez, com trabalhos bem organizados voltados à segurança e saúde ocupacionais, além das ações importantes relacionadas à proteção ao meio ambiente e dos processos desenvolvidos para obtenção da excelência na qualidade de atendimento aos sócios.



O contato, no curso, com os temas dos sistemas de gestão voltados a essas áreas e a identificação de elementos relacionados a eles na instituição, os quais podem ser aprimorados, levaram à análise que segue.

## 2. REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1. SISTEMAS DE GESTÃO

#### 2.1.1 Definição

“Sistema é um todo complexo ou organizado; é um conjunto de partes ou elementos que formam um todo unitário ou complexo.” (MAXIMIANO, 2011, p.308)

O entendimento da ideia de sistema compreende:

- Um conjunto de entidades chamadas **partes, elementos** ou **componentes**;
- Alguma espécie de **relação** ou **interação** das partes;
- A visão de uma **entidade** nova e distinta, criada por essa relação, em um nível sistêmico de análise. (MAXIMIANO, 2011, p.308)

Há dois tipos de componentes ou partes:

Físicos ou concretos, ou itens materiais, como equipamentos, máquinas, peças, instalações e até mesmo pessoas. Esse é o hardware dos sistemas. Conceituais ou abstratos, como conceitos, ideias, símbolos, procedimentos, regras, hipóteses e manifestações do comportamento intelectual ou emocional. Esse é o software dos sistemas. (MAXIMIANO, 2011, p.309)

O autor ainda explica que os sistemas organizam-se em três segmentos: entradas, processo e saídas.

Entradas: recursos físicos e abstratos, incluindo os recebidos do meio ambiente;

Processo: interliga os componentes recebidos e os transformam em resultados;

Saídas: resultados, objetivos a serem atingidos.

O sistema-empresa é formado por vários sistemas menores, e as saídas são, por exemplo, os produtos e serviços para os clientes ou colaboradores, os salários, o aumento da qualificação das equipes, os lucros, entre outros.

A implantação de sistemas de gestão exige que se altere o modo de funcionamento da organização. Para que haja bons resultados deve haver sinergia entre as partes, que significa cooperação, o esforço conjunto para realizar tarefas e atingir os objetivos com êxito. É o momento em que o resultado do todo é maior que a soma das partes.

Este conceito é muito importante no contexto empresarial e deve estar incorporado aos diferentes departamentos, para que a ação conjunta resulte no sucesso da organização.



Figura 1: A organização como um sistema  
Fonte: Johnsson e Pereira Francisco Filho (2006)

Gestão significa gerenciamento, administração. O objetivo é o crescimento, estabelecido através do esforço humano organizado, pelo grupo.

Um sistema de gestão é uma estrutura para gerenciar e melhorar continuamente os procedimentos, processos e políticas de uma organização, através de uma série de estratégias previamente planejadas. Segundo a *International Organization for Standardization* ou Organização Internacional para Padronização (ISO) 9000: 2005 (grupo de normas técnicas que estabelecem um modelo de gestão da qualidade para organizações em geral), é um sistema para estabelecer política e objetivos, e para atingir estes objetivos.

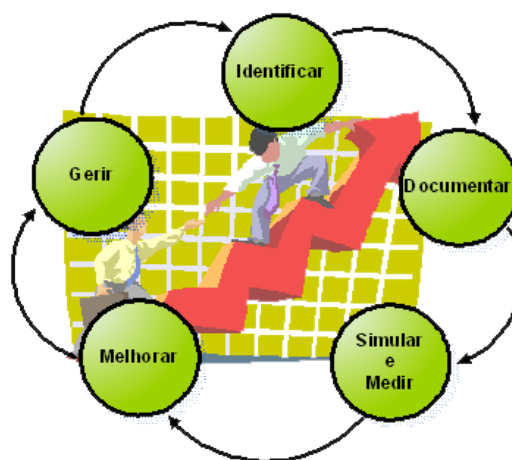


Figura 2 – Modelo de um sistema de gestão genérico  
Fonte: Isovirtual Consultoria, Auditoria, Treinamentos e Softwares Ltda. (2014)

Ao dar início ao trabalho de desenvolvimento de um determinado sistema de gestão, as empresas devem sempre procurar abranger todos os aspectos relevantes do negócio, satisfazendo todas as pessoas envolvidas, os acionistas e clientes, os funcionários e a sociedade na qual a empresa está inserida.

Tabela 1: Expectativa das partes interessadas no sistema de gestão da empresa

Partes Interessadas	Expectativas
Clientes .....	Processos e produtos de qualidade controlada e ambientalmente saudáveis, certificados segundo um critério internacionalmente aceito.
Empregados .....	Menores riscos e impactos na execução de suas atividades.
Acionistas .....	Rentabilidade e desenvolvimento da empresa, minimizando as perdas e controlando os riscos envolvidos em todos os processos e atividades.
Vizinhos.....	Eliminação ou redução significativa de impactos ambientais dos processos e produtos.

Fonte: Coelho (2000)

### 2.1.2. Evolução

Desde os primórdios da civilização o ser humano já se preocupava com a organização do trabalho e a divisão de tarefas, com formas de administração bem estruturadas, de maneira a ter produtos e serviços finais de qualidade.

Referências pré-históricas acerca das magníficas construções erigidas durante a Antiguidade no Egito, na Mesopotâmia, na Assíria testemunharam a existência em épocas remotas de dirigentes capazes de planejar e guiar os esforços de milhares de trabalhadores em monumentais obras que perduram até nossos dias, como as pirâmides do Egito. Os papiros egípcios, atribuídos à época de 1300 a. C., já indicam a importância da organização e da administração da burocracia pública no Antigo Egito. Na China, as parábolas de Confúcio sugerem práticas para a boa administração pública. (CHIAVENATO, 2004, p. 26)

Maximiano (2011) descreve em sua “Teoria Geral da Administração, da Revolução Urbana à Revolução Industrial”, que a administração é praticada desde a existência dos primeiros agrupamentos humanos, como nas expedições para a caça de

grandes animais, que eram precedidas de decisões de planejamento, divisão de trabalho e logística.

No mesmo livro o autor ainda dá relatos sobre a importância das ideias da Grécia, com sua gama de contribuições para a sociedade:

No século V a. C., começou na Grécia um fértil período de produção de ideias e soluções que viriam a influenciar profundamente a administração das organizações de todos os tipos. Democracia, estratégia, igualdade de todos perante a lei, ética na administração pública, planejamento urbano, universalidade da administração, raciocínio metódico e qualidade são alguns dos muitos assuntos dos quais os gregos se ocuparam. Seus debates e proposições sobre esses temas contam-se entre as mais importantes contribuições para a civilização.

A preocupação com o bom e o belo, as proporções das formas na escultura e nas construções, a virtude, as normas éticas absolutas, a hospitalidade e outros princípios de conduta cultivados pelos gregos são fundamentos da ideia da qualidade como o melhor que se pode fazer em qualquer campo de atuação. Entre os gregos, qualidade era o ideal da excelência, ou *areté*. Excelência é a característica que distingue algo pela superioridade em relação aos semelhantes e depende do contexto. Para o cavalo de corrida, é a velocidade. No homem, é a superioridade moral, intelectual e física.

Qualidade como sinônimo de melhor, e nível mais alto de desempenho, são conceitos que continuam atuais depois de séculos. (MAXIMIANO, 2011, p.30)

Durante séculos de história várias culturas contribuíram para a evolução no campo administrativo, mas foi com a Revolução Industrial, no século XVIII, advinda do surgimento das fábricas e da invenção das máquinas a vapor, que ocorreram significativas mudanças na produção e no uso dos conhecimentos administrativos. Surgiram as grandes indústrias e, com elas, vários problemas dentro das empresas e na sociedade. Em resposta, surgiram modelos de administração e organização, que se consolidaram anos mais tarde. Porém, as ideias atuais de Sistema de Gestão e a Ciência da Administração somente se desenvolveram no início do século XX. Vários pensadores comentaram sobre a necessidade de os administradores considerarem a “situação total” e desenvolveram diversas linhas de pensamento que convergiram para o moderno enfoque sistêmico.

Nas últimas décadas, o rápido desenvolvimento pelo qual tem passado a sociedade com o incremento de novas tecnologias em todas as áreas e com mudanças substanciais no panorama social, político e econômico, tem feito com que as organizações se adaptem a essa nova realidade. A globalização tem contribuído para isso. Há crescentes exigências em vários aspectos, como otimização de custos,

melhor qualidade de serviços e produtos oferecidos, aliados a uma maior consciência ecológica.

Diante de tantas mudanças, as organizações estão buscando atitudes concretas para satisfazer seus clientes, proteger o meio ambiente e também preservar a saúde e a segurança de seus colaboradores. A implantação de sistemas de gestão tem a grande vantagem de contribuir para que elas atinjam esses objetivos e gerem importantes benefícios, garantindo que seus processos sejam capazes de oferecer produtos e serviços com boa qualidade, procurando reduzir o impacto ambiental, minimizando riscos relacionados à saúde e segurança no trabalho e trabalhando de forma transparente.

### 2.1.3. Principais sistemas de gestão existentes

Existem vários sistemas de gestão atualmente. Abaixo citamos os principais.

Tabela 2 – Sistemas de gestão e seus objetivos

Sistema	Objetivos globais do Sistema
Sistema de gestão da qualidade NBR ISO 9001:2008	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fornecer produtos que atendam aos requisitos do cliente e aos requisitos regularmente aplicáveis;</li> <li>- Aumentar a satisfação dos clientes.</li> </ul>
Sistema de gestão ambiental NBR ISO 14001:2004	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Controlar os impactos de atividades, produtos e serviços sobre o meio ambiente;</li> <li>- Melhorar o desempenho ambiental.</li> </ul>
Sistema de gestão da segurança e saúde ocupacional OHSAS 18001:2007	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Controlar os riscos de segurança e saúde ocupacional;</li> <li>- Melhorar continuamente as condições de segurança e saúde ocupacional.</li> </ul>
Sistema de gestão de responsabilidade social SA 8000:2001	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Melhorar as condições de trabalho;</li> <li>- Promover o respeito aos direitos dos trabalhadores.</li> </ul>
Sistema de gestão de responsabilidade social ABNT NBR 16001:2004	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Controlar os impactos sociais das organizações em suas três dimensões: econômica, ambiental e social;</li> <li>- Promover a cidadania, a transparência e o desenvolvimento sustentável.</li> </ul>

Fonte: Ribeiro Neto, Tavares e Hoffmann (2008)

### 2.1.4. Benefícios

Há diversas razões na implantação de sistemas de gestão baseados em normas:

Pré-requisitos para clientes: algumas organizações exigem que seus fornecedores utilizem sistemas em conformidade com as normas. Os que não possuem passam a ser restringidos;

Reduções de custos de seguro: para as empresas que demonstram efetivas reduções de seus riscos ambientais;

Barreiras comerciais: algumas empresas as encontram por não estarem em conformidade com as normas;

Adoção de melhores práticas: as normas reúnem as melhores práticas resultantes de consenso internacional;

Melhoria do desempenho: algumas empresas não buscam certificação, mas apenas desejam tornar mais eficazes seus sistemas de gestão e seus resultados;

Melhoria da imagem: algumas empresas procuram demonstrar às diversas partes interessadas (empregados, acionistas, sociedade, fornecedores) seu compromisso com a qualidade, o meio ambiente, a responsabilidade social e a segurança do trabalho.

Após a implantação dos sistemas de gestão as empresas podem ser auditadas e receber certificações. Isso fortalece sua imagem na sociedade e melhora sua eficácia operacional, entre vários outros aspectos.

Ao usar um sistema de gestão comprovado a empresa é capaz de renovar continuamente sua missão, estratégias, operações e níveis de serviço.

A tabela a seguir lista, resumidamente, os vários benefícios:

Tabela 3: Benefícios às empresas da implantação de um sistema de gestão eficaz

<b>Benefícios à implantação de um sistema de gestão eficaz</b>
<p>Melhoria da satisfação dos clientes;  Melhoria da eficácia operacional;  Redução dos custos de seguro;  Remoção das barreiras ao comércio;  Apresentação de regras claras no mercado;  Obtenção de melhorias contínuas;  Promoção da inovação;  Proteção da marca e imagem;  Gerenciamento de riscos sociais, ambientais e financeiros.</p>

Fonte: Própria autora (2014)

## 2.2. MODELOS DE SISTEMAS DE GESTÃO

### 2.2.1. Sistema de Gestão de Qualidade (SGQ)

#### 2.2.1.1. Conceito

Trata-se de um conjunto de diretrizes e princípios relacionados à qualidade, que são aplicados nos processos diários das empresas, para padronizá-los e melhorá-los continuamente. São regras mínimas, com o objetivo de orientar cada parte da organização para que execute corretamente e no tempo devido suas tarefas, em harmonia com as outras, estando todas direcionadas para o objetivo comum da organização: a satisfação do cliente.

#### 2.2.1.2. Norma NBR ISO 9001:2008

A principal norma relacionada a esse sistema é a ISO (*International Organization for Standardization* ou Organização Internacional para Padronização) 9001. Ela especifica requisitos para um Sistema de Gestão da Qualidade às organizações que desejam demonstrar sua capacidade em fornecer produtos ou serviços que atendam as necessidades de seus clientes. Refere-se à maneira como a organização trabalha e, assim, é uma norma de processo e não de produto. Os processos certamente afetarão o produto final e os clientes ficarão satisfeitos, mas a avaliação propriamente dita diz respeito ao sistema de trabalho das empresas e não à avaliação do produto.

Este sistema de gestão busca a melhoria contínua interna e garantia da conformidade com os requisitos regulamentares aplicáveis. Os requisitos desta norma são genéricos e aplicáveis a todas as organizações, sem que se considere seu segmento, tamanho ou produto/serviço fornecido.

Os benefícios da implantação e certificação desta norma, conforme Coelho (2000) e outros são:

Possibilidade de abertura de novos mercados e geração de vantagens comerciais;

Menos desperdícios;

Demonstração de que a empresa tem uma estrutura de gerenciamento da qualidade;



Fortalecimento dos controles do processo;

Redução dos gastos com garantias;

Aumento da satisfação e lealdade dos clientes, porque assegura que seus requisitos são atendidos;

Melhoria da transferência de conhecimento dentro da empresa;

Melhoria do estado de espírito e aumento da motivação dos empregados à medida que trabalham com maior eficiência.

A certificação pela ISO 9001 possibilita que as empresas se tornem mais organizadas e possam ser reconhecidas pela competência de seus produtos e serviços, pois atendem a requisitos internacionais de qualidade.

Conforme Ribeiro Neto, Tavares e Hoffmann (2008) a ISO 9001 está estruturada em 9 seções, das quais 5 contêm os requisitos deste sistema:

Seção 4 - Sistema de gestão da qualidade: especifica os requisitos globais deste sistema, contemplando a identificação dos processos de produção, o estabelecimento de métodos para assegurar que esses processos produzam os resultados desejados, a documentação do sistema e o consequente controle dos documentos produzidos.

Seção 5 – Responsabilidade da direção: requer a demonstração de comprometimento da direção com o sistema de gestão de qualidade e especifica as responsabilidades dela para a adequada formulação e manutenção do mesmo. Devem ser definidos os resultados pretendidos, as responsabilidades, ser feita a análise dos resultados e tomadas providências para melhoria a partir dessa análise.

Seção 6 – Gestão de recursos: a organização deve identificar e disponibilizar os recursos necessários para o funcionamento adequado do sistema, contemplando recursos humanos, instalações, equipamentos e ambiente de trabalho.

Seção 7 – Realização do produto: trata-se de todas as etapas do processo de realização do produto, desde a identificação dos requisitos do cliente até a embalagem e o armazenamento, contemplando: a determinação dos requisitos para o produto, o projeto do produto, o planejamento dos processos de produção, a

aquisição de insumos, a produção propriamente dita e o controle dos dispositivos de mensuração utilizados.

Seção 8 – Medição, análise e melhoria: são realizadas auditorias internas periódicas, monitoramento da satisfação dos clientes, controle de produtos que não atendam às especificações, análise de dados e desenvolvimento de ações para prevenir a recorrência e ocorrência de problemas.

Tabela 4 – Requisitos do sistema de gestão da qualidade

<b>ISO 9001 – Seções 4 a 8</b>	
<b>Requisitos do sistema de gestão de qualidade</b>	
<b>Seção 4 – Sistema de gestão da qualidade</b>	
4.1	Requisitos gerais
4.2	Requisitos de documentação
4.2.1	Generalidades
4.2.2	Manual da qualidade
4.2.3	Controle de documentos
4.2.4	Controle de registros
<b>Seção 5 – Responsabilidade da direção</b>	
5.1	Comprometimento da direção
5.2	Foco no cliente
5.3	Política da qualidade
5.4	Planejamento
5.4.1	Objetivos da qualidade
5.4.2	Planejamento do sistema de gestão da qualidade
5.5	Responsabilidade, autoridade e comunicação
5.5.1.	Responsabilidade e autoridade
5.5.2.	Representante da direção
5.5.3	Comunicação Interna
5.6	Análise crítica pela direção
5.6.1	Generalidades
5.6.2	Entradas para análise crítica
5.6.3	Saídas para análise crítica
<b>Seção 6 – Gestão de recursos</b>	
6.1	Provisão de recursos
6.2	Recursos humanos
6.2.1	Generalidades
6.2.2	Competência, conscientização e treinamento
6.3	Infra-estrutura
6.4	Ambiente de trabalho
<b>Seção 7 – Realização do produto</b>	
7.1	Planejamento da realização do produto
7.2	Processos relacionados com clientes
7.2.1	Determinação de requisitos relacionados com o produto
7.2.2	Análise crítica dos requisitos relacionados com o produto
7.3	Projeto e desenvolvimento
7.3.1	Planejamento do projeto e desenvolvimento
7.3.2	Entradas de projeto e desenvolvimento
7.3.3	Saídas de projeto e desenvolvimento
7.3.4	Análise crítica de projeto e desenvolvimento
7.3.5	Verificação de projeto e desenvolvimento
7.3.6	Validação de projeto e desenvolvimento
7.3.7	Controle de alterações de projeto e desenvolvimento
7.4	Aquisição
7.4.1	Processo de aquisição
(continua)	

(conclusão)

---

**ISO 9001 – Seções 4 a 8**  
**Requisitos do sistema de gestão de qualidade**

---

- 7.4.2 Informações de aquisição
  - 7.4.3 Verificação do produto adquirido
  - 7.5 Produção e fornecimento de serviço
  - 7.5.1 Controle de produção e fornecimento de serviço
  - 7.5.2 Validação dos processos de produção e fornecimento de serviço
  - 7.5.3 Identificação e rastreabilidade
  - 7.5.4 Propriedade do cliente
  - 7.5.5 Preservação do produto
  - 7.6 Controle de dispositivos de medição e monitoramento
  - Seção 8 – Medição, análise e melhoria**
  - 8.1 Generalidades
  - 8.2 Medição e monitoramento
  - 8.2.1 Satisfação dos clientes
  - 8.2.2 Auditoria interna
  - 8.2.3 Medição e monitoramento de processos
  - 8.2.4 Medição e monitoramento de produto
  - 8.3 Controle de produto não conforme
  - 8.4 Análise de dados
  - 8.5 Melhorias
  - 8.5.1 Melhoria contínua
  - 8.5.2 Ação corretiva
  - 8.5.3 Ação preventiva
- 

Fonte: Adaptado de Ribeiro Neto, Tavares e Hoffmann (2008)

## **2.2.2. Sistema de Gestão Ambiental (SGA)**

### **2.2.2.1. Conceito**

Sistema de Gestão Ambiental (SGA) é um conjunto de elementos inter-relacionados em uma organização para implantação de uma política ambiental que permite à empresa avaliar, controlar e reduzir os impactos ambientais de suas atividades, produtos ou serviços.

Os recursos naturais vêm sendo esgotados nos últimos anos, devido ao desordenado crescimento demográfico e ao avanço do desenvolvimento tecnológico. A preservação e o respeito ao meio ambiente têm sido foco das preocupações da sociedade atual e a responsabilidade ambiental relativa aos produtos e serviços passou a ser requisito básico de permanência das organizações no mercado, pois ao implantar essa política, transformam seus valores e melhoram sua imagem.

As empresas começaram a ser avaliadas não só pela qualidade dos serviços e produtos oferecidos, mas também pela forma como respeitam e preservam a natureza, em todo o processo de desenvolvimento. Conforme descreve Coelho

(2000), as instituições que continuarem paradas no tempo e não se adaptarem a essas novas exigências estarão arriscadas a não sobreviver na era ambiental, pois:

O capital para novos negócios estará mais disponível para projetos ambientais seguros;

A consciência dos consumidores quanto ao risco ambiental só tende a aumentar;

Grupos defensores do meio ambiente crescerão em número e influência;

As leis ambientais serão mais amplas e seu cumprimento terá um controle mais severo;

Os acordos internacionais que abrangem questões ambientais poderão determinar o perfil das empresas.

Tabela 5: Postura das organizações quanto à questão ambiental

Estágio	Postura	Potenciais Situações	Consequências
1º	<b>Passiva</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Acha que as questões ambientais são "coisa de ecologista" e que só servem para reduzir o lucro.</li> <li>- Não realiza investimentos para reduzir e controlar impactos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conflitos com as partes interessadas</li> <li>- Multas e penalidades legais. Os concorrentes irão explorar o "mau comportamento"</li> <li>- Acusações de dumping ambiental</li> <li>- Rejeição dos produtos e serviços</li> </ul>	<b>Passivos Legais</b> Alvo permanente dos fiscais (intolerância) Redução de mercado Não atrai investidores e financiadores.
2º	<b>Reativa</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Busca cumprir as leis quando exigido pelos fiscais</li> <li>- Tenta postergar ao máximo os investimentos em controle ambiental.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Exposição legal</li> <li>- Risco de acidentes, com graves consequências econômicas e financeiras</li> <li>- Exposição aos concorrentes</li> </ul>	Potenciais passivos legais Riscos financeiros Risco de perda de mercado Precisa justificar-se com grande frequência
3º	<b>Proativa</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sabe que é melhor e mais barato "fazer direito desde o início para não Ter que consertar depois".</li> <li>- Gerencia riscos, identifica inadimplência legais e as corrige (auditoria ambiental interna)</li> <li>- Possui um SGA integrado às suas demais funções corporativas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gerenciamento dos riscos ambientais</li> <li>- Racionalização dos investimentos ambientais</li> <li>- Melhores resultados operacionais (conservação e matéria e energia)</li> <li>- Maior aceitação pelo mercado (credibilidade).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relacionamento amistoso com os órgãos fiscalizadores</li> <li>- Poucas chances para multas e penalidades</li> <li>- Maior satisfação dos empregador</li> <li>- Atrai investidores e acionistas</li> <li>- Acesso à financiamentos</li> <li>- Ampliação da participação no mercado.</li> </ul>

Fonte: Coelho (2000)

#### 2.2.2.2. Norma NBR ISO 14001: 2004

A principal norma relacionada ao sistema de gestão ambiental é a ISO 14001. Ela define o que deve ser feito para manter um SGA efetivo, com equilíbrio das finanças da empresa, redução dos impactos ambientais e respeito às legislações sobre o assunto.

Periodicamente as empresas podem ser avaliadas por auditorias e certificadas, se estiverem em conformidade com os parâmetros estabelecidos.

Listamos alguns benefícios da implantação do sistema de gestão ambiental:

- Proteger a saúde humana e o meio ambiente;
- Melhorar os processos ambientais;
- Melhorar a relação com o público;
- Limitar a exposição a processos legais;
- Diminuir os prêmios de seguros;
- Melhorar a imagem e credibilidade;
- Obter vantagens competitivas;
- Antecipar demandas presentes e futuras de clientes;
- Reduzir e controlar custos ambientais.

A ISO 14001 está estruturada em 4 seções e na seção 4 encontramos os requisitos deste sistema, segundo Ribeiro Neto, Tavares e Hoffmann (2008):

#### Seção 4 – Requisitos do sistema de gestão ambiental

4.1. Requisitos gerais: explicitar as diretrizes a serem observadas pelas organizações interessadas em implementar um SGA em conformidade com os requisitos desta norma. Por ser genérico, este requisito deve estabelecer a obrigatoriedade do cumprimento de todos os demais requisitos;

4.2. Política ambiental: contemplar as diretrizes da organização em relação aos seus compromissos com o meio ambiente. Deve ser adequada ao perfil da organização, considerando sua operação, aspectos ambientais significativos, relacionamento com as partes interessadas e legislação pertinente. Deve conter o compromisso com a

melhoria contínua e a prevenção da poluição, servindo de base para o estabelecimento de objetivos e metas ambientais. Deve ser divulgada interna e externamente.

4.3. Planejamento: permite o alinhamento das ações da organização de modo a atender seus objetivos ambientais e da norma, otimizando recursos.

4.4. Implementação e verificação: a implementação e a operação efetiva de um SGA só são possíveis com o comprometimento de todos da organização. Devem ser assegurados os recursos e condições para a implementação das diretrizes estabelecidas e para a adequada operação do SGA. Devem ser definidas as responsabilidades e autoridades, a identificação e provimento das competências necessárias, procedimentos de comunicação, regras de documentação, controle das operações e formas de tratamento a emergências.

4.5. Verificação: garantir o atendimento às diretrizes estabelecidas, através de avaliação do desempenho ambiental, atendimento aos requisitos legais e outros. Tratamento de eventuais não conformidades reais e potenciais, controle das evidências, e processos de auto verificação.

4.6. Análise pela administração: A alta administração deve atuar no sentido de assegurar a contínua adequação, pertinência e eficácia do SGA. Inclui a verificação do cumprimento da política ambiental, da avaliação do grau de atendimento aos objetivos e metas, do desempenho ambiental, do atendimento aos requisitos legais e normativos e a satisfação das partes interessadas.

Tabela 6 – Requisitos dos sistemas de gestão ambiental

<b>ISO 14001</b>	
<b>Seção 4 – Requisitos do sistema de gestão ambiental</b>	
4.1	Requisitos gerais
4.2	Política ambiental
4.3	Planejamento
4.3.1	Aspectos ambientais
4.3.2	Requisitos legais e outros
4.3.3	Objetivos, metas e programa(s)
4.4	Implementação e operação
4.4.1	Recursos, funções, responsabilidades e autoridades
4.4.2	Competência, treinamento e conscientização
4.4.3	Comunicação
4.4.4	Documentação
4.4.5	Controle de documentos
4.4.6	Controle operacional

(continua)

(conclusão)

ISO 14001	
Seção 4 – Requisitos do sistema de gestão ambiental	
4.4.7	Preparação e resposta e emergências
4.5	Verificação
4.5.1	Monitoramento e medição do desempenho
4.5.2	Avaliação do atendimento a requisitos legais e outros
4.5.3	Não conformidade, ação corretiva e ação preventiva
4.5.4	Controle de registros
4.5.5	Auditoria interna
4.6	Análise pela administração
Fonte: Adaptado de Ribeiro Neto, Tavares e Hoffmann (2008)	

### 2.2.3 Sistema de Gestão de Segurança e Saúde no Trabalho (SGSST)

#### 2.2.3.1. Conceito

Para melhor compreensão da área de segurança e saúde no trabalho seguem, inicialmente, alguns conceitos fundamentais:

**Perigo:** uma fonte ou uma situação com potencial para provocar danos em termos de lesão, doença, dano à propriedade, dano ao meio ambiente, ou uma combinação destes. Vem da tradução do termo “*hazard*”, em inglês;

**Risco:** a combinação da probabilidade de ocorrência e da consequência de um determinado evento perigoso;

**Incidente:** evento não planejado que tem o potencial de levar a um acidente;

**Acidente:** evento não planejado que resulta em morte, doença, lesão, dano ou outra perda.

**Segurança:** uma medida do grau de liberdade do risco ou de condições que podem causar a morte, dano físico, ou dano a equipamento ou propriedade. Pode ser entendida como a percepção de se estar protegido de riscos, perigos ou perdas.

O termo saúde descreve, para a Organização Mundial da Saúde (OMS), o estado de bem estar físico, mental e social, e não meramente a ausência de doenças e enfermidades.

Assim, a Segurança e Saúde no Trabalho pode ser compreendida como sendo a percepção de se estar protegido de riscos, perigos ou perdas no ambiente de trabalho, garantindo o estado de bem estar físico, mental e social, e não meramente a ausência de doenças e enfermidades.

O engenheiro de segurança é o profissional responsável por avaliar, reconhecer e controlar situações que possam levar a perdas e danos na área ocupacional, incluindo materiais, meio ambiente e, principalmente, lesões ao trabalhador. Esse controle pode ser feito com a utilização de recursos tecnológicos, treinamentos e com a busca da conscientização dos indivíduos. Para isto este engenheiro conta com uma equipe multidisciplinar, que engloba profissionais como:

Técnico de segurança do trabalho;

Pessoas da área de saúde;

Pessoas de outras áreas, como químicos, biólogos, etc.

O Sistema de Gestão de Segurança e Saúde no Trabalho (SGSST) visa a monitoração contínua, prevenção, minimização ou eliminação de situações, que possam culminar em acidentes de trabalho e/ou doenças ocupacionais, garantindo a integridade física do indivíduo e de sua capacidade laboral.

2.2.3.2. Breve histórico das questões de Segurança e Saúde Ocupacionais a partir do século XVIII:

Há evidências da preocupação com as questões relacionadas à segurança dos trabalhadores há vários séculos, porém, as principais preocupações trabalhistas surgiram com o advento da Revolução Industrial. A criação da máquina a vapor, em 1769 e, alguns anos mais tarde, do tear mecânico, em 1784, levaram ao aumento da produção. Paralelamente aos benefícios trazidos ocorreu o aumento do número de acidentes envolvendo os trabalhadores, surgindo a necessidade de criação de normas e controles para as relações entre o homem, as máquinas e o ambiente, de forma que o primeiro tivesse condições de trabalho seguras para produzir cada vez mais e atender as necessidades de crescimento das indústrias.

Algumas legislações marcantes surgiram nessa época, principalmente na Inglaterra, considerado o berço desta revolução. Podemos citar:

1802 (Inglaterra): Lei de Saúde e Moral dos Aprendizes - limite de 12 horas de trabalho por dia, proibição de serviço noturno, ventilação obrigatória no ambiente de trabalho;



1833 (Inglaterra): *Factory Act* (Lei da Fábrica) - proibição de mais de 69 horas semanais de trabalho, idade mínima de 9 anos, exigência de escola para menores de 13 anos;

No Brasil, as principais legislações sobre o assunto evoluíram conforme os principais fatos:

1891: Decreto 1313 - fiscalização de locais com elevado número de menores de idade;

1919: Decreto 3724 - indenizações ao trabalhador e sua família, conforme a gravidade do acidente, e prestação de socorro médico-hospitalar por parte do empregador;

1930: Criação do Ministério do Trabalho, durante o governo do presidente Getúlio Vargas. As questões trabalhistas deixaram de ser tratadas pelo Ministério da Agricultura;

1934: Decreto 24637 - conceito de acidente de trabalho e suas causas, instituição do seguro obrigatório, manutenção da obrigação de prestação de socorro por parte do empregador e obrigação da comunicação do acidente;

1943 (maio): Decreto 5452 - instituição da Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT) tratando, no capítulo V, da segurança do trabalho;

1967 (fevereiro): Decreto e Lei 229 - obrigatoriedade de implantação, pelas empresas, do Serviço Especializado em Engenharia de Segurança e Medicina do Trabalho (SESMT);

1977 (maio): Programa Saúde para todos no ano 2000, instituído pela Organização Internacional do Trabalho (OIT) - o governo deveria proporcionar a todos um nível de saúde que lhes permitisse levar uma vida social e economicamente produtiva, culminando na assinatura da Declaração de Alma-Ata, em 1978, que foi um compromisso assumido por 134 países sobre cuidados primários à saúde;

1977 (dezembro): inclusão de disposições legais na Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), sobre insalubridade e periculosidade nos locais de trabalho;

1978 (agosto): Surgimento das primeiras 28 Normas Regulamentadoras (NR's) da CLT;

2005 (outubro): Assinatura do protocolo de intenção entre a OIT e o governo brasileiro, com a implantação de diretrizes sobre sistemas de gestão de segurança e saúde no trabalho;

2011 (novembro): Decreto 7602 – Publicação da Política Nacional de Segurança e Saúde no Trabalho (PNSST), assinada pelos ministérios do Trabalho e Emprego, Previdência e Saúde;

Nos assuntos relacionados à higiene e segurança ocupacionais destacamos a OIT que, desde o início de sua atuação em 1919, tem sido primordial, aprovando várias recomendações.

#### 2.2.3.3. Acidentes importantes que influenciaram a história da Segurança

Abaixo o relato de alguns grandes desastres ocorridos nas últimas décadas, com repercussão mundial, que acometeram inúmeras vítimas e causaram impactos à saúde e ao meio ambiente, em muito contribuindo para que a humanidade e os gestores das organizações se voltassem para as questões de segurança:

Seveso (Itália, 1976): Tanques de armazenagem da *Industrie Chimiche Meda Società Azionaria* (ICMESA) romperam, liberando dioxina TCDD (2, 3, 7, 8-tetraclorodibenzo-p-dioxina), uma substância altamente tóxica, que espalhou-se pelas superfícies, causando a morte de animais (muitos tiveram que ser sacrificados na tentativa de evitar a inserção de dioxina na cadeia alimentar), além de cloracne (erupções na pele, que atingem todo o corpo) em 193 pessoas afetadas, entre outros sintomas. Não foram relatados casos de mortes humanas;

Cubatão (Brasil, 1984): Vazamento de oleoduto subterrâneo da Petrobrás, culminando em explosões, incêndios e centenas de mortes. O terreno em questão foi ocupado por pessoas que ergueram barracos de madeira, formando a favela de Vila São José, conhecida como Vila Socó. A tragédia levou o mundo a conhecer melhor Cubatão e destacou outro grave problema do município, o da poluição industrial que, desde a década de 70, apelidou a cidade de Vale da Morte;

Cidade do México (México, 1984): vazamento de gás devido à ruptura em uma das tubulações de transporte de Gás Liquefeito de Petróleo GLP, da empresa Petróleos Mexicanos (Pemex), ocasionando explosões e uma série de *Bleve's (Boiling Liquid Expanding Vapor Explosion)*, que significa “explosão do vapor de expansão de um líquido sob pressão”. Além do fogo, que se alastrou rapidamente, alguns pedaços dos tanques de armazenamento transformaram-se em verdadeiros projéteis atingindo edificações e pessoas. Houve muita destruição, somando cerca de 650 mortes e mais de 6.000 feridos;

Bhopal (Índia, 1984): Vazamento de 40 toneladas de gases extremamente tóxicos de metil isocianato (MIC) na fábrica norte-americana de pesticidas Union Carbide Corporation. Os dispositivos de segurança apresentaram problemas ou estavam desligados, além de serem insuficientes. A empresa negou-se a fornecer informações detalhadas sobre os contaminantes, não permitindo que providências médicas adequadas fossem aplicadas. Suas terríveis consequências tornaram este o maior desastre químico da história, com a morte de milhares de pessoas em poucas horas. Outras milhares ainda sofrem com os efeitos causados à saúde;

Chernobyl (Ucrânia, 1986): Explosão de vapor de um reator na usina nuclear de Chernobyl, iniciada durante um experimento, em que foram quebradas várias regras de segurança. Ocasinou incêndios e outras explosões, lançando uma nuvem de material radioativo, que chegou a atingir outros países. Muitas pessoas morreram na época e outras mortes ainda são esperadas nos dias de hoje por câncer, devido às exposições à radioatividade. É considerado o pior acidente nuclear da história;

Goiânia (Brasil, 1987): Contaminações por emissão do material radioativo Césio-137. Catadores encontraram, em uma clínica abandonada, um equipamento utilizado para radioterapias. Este foi desmontado por ter sido considerado sucata, permitindo o contato de vários indivíduos com a substância tóxica, que despertou interesse por sua cor azulada e brilho no escuro. O material foi distribuído e manipulado por muitos amigos, vizinhos e familiares dos donos do ferro-velho. Houve cerca de 600 (seiscentas) contaminações e 11 (onze) mortes.

#### 2.2.3.4. Normas BSI OHSAS 18001:2007

Como principal norma internacional voltada para a saúde e segurança ocupacional identifica-se a OHSAS 18001, que significa *Occupational Health and Safety Assessment Specification* (Especificação para Avaliação da Segurança e Saúde Ocupacional), desenvolvida na Grã Bretanha por um conjunto de organizações, publicada pela *British Standards Institute* (BSI), e que fornece orientações sobre as quais uma empresa pode implantar, ser avaliada e certificada com relação aos procedimentos de saúde e segurança do trabalho.

Pode-se dizer que este sistema de gestão permite a uma organização sistematicamente atingir, controlar e melhorar o nível de desempenho da saúde e segurança do trabalho por ela mesma estabelecido.

A OHSAS 18001 foi desenvolvida para ser compatível com outras normas de sistemas de gestão, a ISO 9001 (Qualidade) e a ISO 14001 (Meio Ambiente), de maneira a facilitar a integração dos sistemas de gestão da qualidade, ambiental e da segurança e saúde ocupacional pelas organizações.

As empresas que procuram implantar a OHSAS 18001 demonstram sua preocupação com a integridade física de seus funcionários e parceiros e seu compromisso com a segurança e saúde no trabalho, respeitando e trabalhando em conjunto com outras legislações vigentes. De qualquer maneira, a participação e envolvimento dos colaboradores, clientes e da alta administração é de fundamental importância para o sucesso do sistema.

Ainda segundo Ribeiro Neto, Tavares e Hoffmann (2008), a OHSAS 18001 não foi ainda publicada no Brasil pela Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) como norma nacional. Dessa forma, não existe uma tradução oficial para o português. Os certificados de conformidade com a OHSAS 18001 emitidos por organismos certificadores não têm o reconhecimento do Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia (Inmetro) já que, não sendo uma norma nacional, não existe acreditação no Brasil para avaliação da conformidade em relação a ela. No Brasil temos sim a Norma Brasileira (NBR) 18801, de 2010, desenvolvida pela ABNT, que se baseou na OHSAS 18001, de 2007.

São listados vários benefícios trazidos às empresas, com a implantação desse sistema de gestão:

Redução da ocorrência de riscos de acidente e do surgimento de doenças relativas ao trabalho;

Aumento significativo da qualidade sobre as condições de trabalho;

Redução de custos relacionados a indenizações, seguros, prejuízos de acidentes de trabalho e perda de dias de trabalho;

Marketing favorável da imagem da empresa e diferenciação em relação à concorrência;

Evidência do comprometimento perante a legislação;

Motivação e empolgação dos trabalhadores com a oportunidade de trabalhar em um ambiente seguro e saudável.

Benite (2004) faz comparativos dos custos da não segurança X custos da segurança:

Tabela 7: Exemplos de custos da não segurança

<b>Custos da não segurança</b>
1. Custos do transporte e atendimento médico do acidentado;
2. Prejuízos resultantes dos danos materiais a ferramentas, máquinas, materiais e ao produto;
3. Pagamento de benefícios e indenizações aos acidentados e suas famílias;
4. Pagamento de multas e penalizações;
5. Tratamento de pendências jurídicas, tais como processos criminais por lesões corporais, indenizatórias e previdenciárias;
6. Tempo não trabalhado pelo acidentado durante o atendimento e no período em que fica afastado;
7. Tempo despendido pelos supervisores, equipes de SST e médica durante o atendimento;
8. Baixa moral dos trabalhadores, perda de motivação e consequente queda de produtividade;
9. Tempo de paralisação das atividades pelo poder público e consequente prejuízo à produção;
10. Tempo para a limpeza e recuperação da área e reinício das atividades;
11. Tempo necessário para o replanejamento das atividades;
12. Tempo dos supervisores para investigar os acidentes, preparar relatórios e prestar esclarecimentos às partes interessadas: clientes, sindicatos, MTE, imprensa etc;
13. Tempo de recrutamento e capacitação de um novo funcionário na função do acidentado, durante o seu afastamento;
14. Perda da produtividade do trabalhador acidentado após seu retorno;
15. Aumento dos custos dos seguros pagos pelas organizações (voluntários e obrigatórios); Aumento dos custos para a sociedade, resultante da maior necessidade de recursos financeiros (tributações) para que o governo efetue o pagamento de benefícios previdenciários (auxílio doença, pensões por invalidez etc.), bem como para a manter toda a estrutura existente de fiscalização;
16. Custos econômicos relativos ao prejuízo da imagem da empresa frente à sociedade e clientes.

Fonte: Benite (2004)

Tabela 8: Exemplos de custos da segurança

<b>Custos da segurança</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tempo dos trabalhadores utilizado durante as atividades de treinamento;</li> <li>2. Custos dos treinamentos, conscientização e capacitação dos trabalhadores;</li> <li>3. Custos com exames médicos de monitoramento de saúde;</li> <li>4. Manutenção de equipes de SST e respectivos encargos sociais;</li> <li>5. Aquisição de equipamento de proteção individual;</li> <li>6. Tempo para desenvolvimento de projetos e instalação de proteções coletivas;</li> <li>7. Placas de identificação e orientativas de SST;</li> <li>8. Custos com realização de medições de condições ambientais (ruído, iluminação, vapores, etc.).</li> </ol>

Fonte: Benite (2004)

Enquanto os custos da não segurança estão ligados ao tratamento das consequências dos acidentes e as subsequentes ações corretivas, os custos da segurança estão relacionados com todo o tempo e recursos utilizados no planejamento da prevenção de acidentes e nos controles implantados nos locais de trabalho. Esses custos podem ser maiores ou menores, pois são função do tipo de obra, duração, número de funcionários e da eficácia da gestão da SST na empresa.

Percebe-se que os gastos são extremamente significativos tanto para a empresa, quanto para todas as partes interessadas. O custo total da não segurança para as empresas, trabalhadores, famílias, sociedade e governo é de difícil mensuração. Além das perdas financeiras, deve-se dar grande importância às consequências que os problemas dessa natureza trazem às famílias dos trabalhadores, gerando sofrimento e prejuízo em sua qualidade de vida.

A norma OHSAS 18001 está estruturada em 4 seções, e os requisitos estão descritos na seção 4, que engloba os itens 4.1 a 4.6, conforme Ribeiro Neto, Tavares e Hoffmann (2008):

#### Seção 4 – Requisitos do sistema de gestão de segurança e saúde no trabalho

4.1. Requisitos gerais: explicitar as diretrizes a serem observadas pelas organizações interessadas em implementar um SGSST em conformidade com os requisitos desta norma. Por ser genérico, este requisito deve estabelecer a obrigatoriedade do cumprimento de todos os demais requisitos.

4.2. Política de SST (Segurança e Saúde no Trabalho): 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;

4.3. Planejamento: permitir o alinhamento das ações da organização, tendo em vista atender aos requisitos da norma, otimizando recursos. Para tanto deve haver a identificação de perigos e de requisitos legais e, a partir dessa identificação, o estabelecimento de objetivos de SST e de programas que levem a atingir esses objetivos.

4.4. Implementação e operação: assegurar os recursos e condições necessários para a adequada operação do SGSST. São solicitados: definição das responsabilidades e autoridades; identificação e provimento dos recursos essenciais ao SGSST, incluindo: competência das pessoas que trabalhem na organização; procedimentos de comunicação interna e externa; regras de documentação e controle de documentos, controle das operações e procedimentos para emergências.

4.5. Verificação: monitorar e medir, para comprovar a conformidade com os objetivos propostos e que as atividades são executadas de acordo com os critérios definidos.

4.6. Análise crítica pela direção: nesta etapa analisa-se a funcionalidade do sistema e assegura-se o desempenho dos compromissos assumidos na política e nos objetivos estabelecidos.

Tabela 9: Requisitos do sistema de gestão e segurança no trabalho

<b>OHSAS 18001</b>	
<b>Seção 4 – Requisitos do sistema de gestão de segurança e saúde no trabalho</b>	
4.1	Requisitos gerais
4.2	Política de SST
4.3	Planejamento
4.3.1	Identificação de perigos, avaliação de riscos e determinação de controles
4.3.2	Requisitos legais e outros requisitos
4.3.3	Objetivos e programa(s)
4.4	Implementação e operação
4.4.1	Recursos, funções, responsabilidades, prestação de contas e autoridades
4.4.2	Competência, treinamento e conscientização
4.4.3	Comunicação, participação e consulta
4.4.4	Documentação
4.4.5	Controle de documentos
4.4.6	Controle operacional
4.4.7	Preparação e resposta a emergências
4.5	Verificação
4.5.1	Monitoramento e medição do desempenho
4.5.2	Avaliação do atendimento a requisitos legais e outros
4.5.3	Investigação de incidente, não conformidade, ação corretiva e ação preventiva
4.5.4	Controle de registros
4.5.5	Auditoria interna
4.6	Análise crítica pela direção

Fonte: Adaptado de Ribeiro Neto, Tavares e Hoffmann (2008)

## 2.2.4. Sistema de Gestão Integrada (SGI) de Qualidade, Meio Ambiente, Segurança e Saúde

### 2.2.4.1. Conceito

Como descrito até agora as diversas normas para sistemas de gestão tratam de processos internos separados, relacionados com a qualidade, o ambiente, a saúde e segurança ocupacional e outros. O Sistema de Gestão Integrado permite inter-relacionar de forma mais eficiente, nas operações diárias das empresas, os aspectos e propósitos dos processos de qualidade, do desempenho ambiental, da segurança e saúde ocupacional e ainda da responsabilidade social.

O SGI adapta-se às atividades e necessidades de cada organização, que pode adotar uma abordagem completa para o aperfeiçoamento de seus processos internos, obtendo a certificação de todos os sistemas com apenas uma auditoria.

A certificação do SGI demonstra o comprometimento da companhia em prestar serviços e oferecer produtos com qualidade, respeitando o meio ambiente e zelando pela saúde e segurança da sua força de trabalho e parceiros.

Se implantado corretamente, minimiza e aperfeiçoa os processos e os componentes dos vários sistemas, centrando as atenções para um conjunto único de procedimentos, que associam as áreas de interesse. É uma ótima oportunidade para reduzir custos com desenvolvimento e manutenção de sistemas isolados ou de vários programas e ações que acabam acarretando gastos desnecessários.

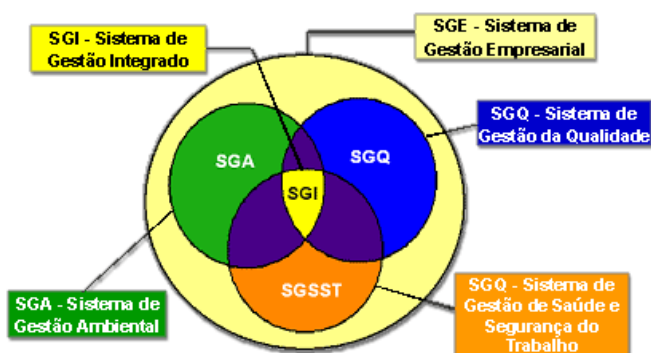


Figura 3: Modelo de integração do sistema de gestão  
 Fonte: Isovirtual Consultoria, Auditoria, Treinamentos e Softwares Ltda. (2014)



Como listado anteriormente na tabela 2, muitos sistemas de gestão integrados também englobam a SA (*Social Accountability* ou Responsabilidade Social) 8000, que é uma norma internacional de avaliação da Responsabilidade Social para empresas fornecedoras e vendedoras. Seu principal objetivo é garantir os direitos dos trabalhadores envolvidos nos processos produtivos. Esta norma não será detalhada neste trabalho.



Figura 4: Normas em um único sistema de gestão, com inclusão da SA 8000  
Fonte: Device Automation (2014)

#### 2.2.4.2. Comparativo OHSAS 18001, ISO 9001 e ISO 14001

Apesar de as normas descritas anteriormente conterem muitas especificidades conforme o que regulam, todas possuem uma estrutura similar. Há seis tópicos que estão presentes nestes sistemas de gestão:

1. Política;
2. Planejamento;
3. Implementação e operação;
4. Verificação;
5. Análise crítica pela direção;
6. Melhoria contínua.



Figura 5 - Espiral de um sistema de gestão  
 Fonte: Adaptado de Scielo Brasil (2014)

Vários são os benefícios do Sistema de Gestão Integrado. Entre eles estão:

- Melhoria de qualidade em produtos e serviços;
- Realização de objetivos e metas da empresa;
- Economia de tempo e custos;
- Transparência dos processos internos;
- Fortalecimento da imagem da empresa e a participação no mercado;
- Maior controle dos riscos com acidentes ambientais;
- Aumento da satisfação de clientes, funcionários e acionistas;
- Satisfação dos critérios dos investidores e melhoria do acesso ao capital;
- Aumento da competitividade;
- Comprometimento com uma gestão ambiental;
- Redução e controle de custos ambientais;
- Oportunidades para conservação de recursos e energia;
- Melhoria do relacionamento com todas as partes interessadas: clientes, acionistas, organizações não governamentais (ONGs), fornecedores, governo e funcionários;
- Prevenção de falhas ao invés de suas correções.

Os 6 tópicos da espiral do sistema de gestão listados anteriormente baseiam-se no ciclo de desenvolvimento com foco na melhoria contínua, designado PDCA, também conhecido como ciclo de Shewhart ou ciclo de Deming.

Ele foi criado por Walter Shewhart na década de 20 e mais tarde foi disseminado no Japão após a 2ª guerra mundial por William Edward Deming.

O principal objetivo desse ciclo é favorecer a utilização de uma metodologia que ajude a diagnosticar, analisar e resolver problemas organizacionais para melhorar continuamente os processos e produtos.

Vem ganhando forças em diferentes empresas por proporcionar resultados eficientes, conduzindo a ações sistemáticas que garantem o crescimento das organizações.

O nome PDCA deve-se à abreviatura de verbos em inglês: *Plan*, *Do*, *Check* e *Act*. Traduzindo: Planejar, Executar, Checar e Agir.

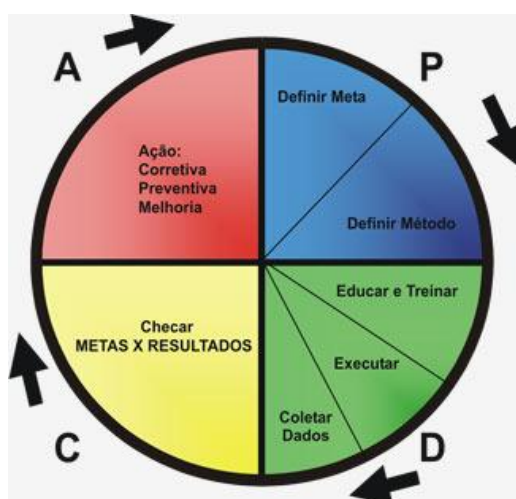


Figura 6: Ciclo PDCA de melhoria contínua  
Fonte: Casa da Consultoria (2011)

As 4 etapas sucessivas do PDCA são explicadas abaixo:

Tabela 10: Etapas do ciclo PDCA

Etapas do ciclo PDCA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Plan (Planejar):</b> consiste em estabelecer metas e objetivos, bem como os métodos que serão utilizados para que sejam realizados;</li> <li>• <b>Do (Executar, fazer):</b> é a etapa de implementação, de acordo com o que foi estabelecido anteriormente no planejamento;</li> <li>• <b>Check (Verificar, checar):</b> analisar os dados e medir se os objetivos e metas foram alcançados da forma como desejado;</li> <li>• <b>Act (Agir):</b> definir quais as mudanças necessárias para garantir a melhoria contínua do projeto.</li> </ul>

Fonte: Própria autora (2014)

## 2.3. IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADO (SGI)

### 2.3.1. Por que implantar um SGI?

Para realizar a integração dos processos de qualidade, meio ambiente, segurança, saúde ocupacional e responsabilidade social conforme características, atividades e necessidades de cada organização. Com a crescente pressão nas empresas para se fazer mais com menos, várias delas estão vendo a integração dos sistemas de gestão como uma excelente oportunidade para reduzir custos com o desenvolvimento e manutenção de sistemas separados, ou de inúmeros programas e ações que, na maioria das vezes, se superpõem e geram gastos desnecessários.

Os sistemas de gestão integrada têm, nos últimos anos, se destacado como ferramenta essencial para a continuidade das operações das empresas, e como não poderia deixar de ser, para o seu gerenciamento.

A situação ainda encontrada em diversas companhias é de sistemas que refletem a falta de integração entre os processos empresariais. O que existe é o interfaceamento e não a integração, atendendo aos processos de uma forma precária. Paralelamente, e agravando a situação, na maior parte dos casos estes sistemas encontram-se também tecnologicamente desatualizados e em plataformas diferentes. Torna-se necessário que as organizações adotem outras formas de administração, que coloquem em sincronia todos os seus processos. Esta sincronia pode ser obtida com a implantação de um sistema de gestão integrado.

### 2.3.2 Estrutura

Como já dito, as estruturas das normas de gestão são semelhantes, o que permite fundi-las em um único modelo de gestão, baseado no ciclo PDCA, partindo da premissa de se estabelecer uma política de gestão, realizar um planejamento desdobrando esta política em objetivos e metas de desempenho, definindo procedimentos e processos operacionais, com a finalidade de garantir e direcionar a implantação efetiva das diretrizes pré-estabelecidas.



Figura 7: Modelo de definição de sistemas de gestão  
 Fonte: Fasolim Consultoria em Sistemas de Gestão (2014)

A estrutura deve ser organizada conforme as etapas abaixo, que podem ser adotadas como eixo central para a integração:

Estabelecimento de uma política de gestão;

Realização de planejamentos;

Implementação e operacionalização;

Verificação, análise do desempenho;

Análise crítica pela direção;

Implementação de melhorias contínuas.

### 2.3.3. Como implantar?

Implantar um sistema de gestão em uma empresa implica em introduzir modificações em procedimentos de trabalho, equipamentos, instrumentos e nos valores e comportamentos das pessoas que dela fazem parte.

Para que os objetivos sejam atingidos todos deverão gerenciar suas atividades como processos, reconhecer a melhoria contínua como parte integrante do trabalho e tomar decisões com base nas informações do conjunto.

Existem, na atualidade, diversas formas de implantação de SGI e tais formatos dependem de características próprias de cada organização. Antes da implantação deve-se definir a forma de desenvolvimento mais adequada e eficiente, que atenda às suas próprias necessidades.

O projeto é demorado, em função da complexidade dos processos e operações da empresa, do seu porte, e do escopo traçado.

A seguir, uma tabela com os comparativos entre os principais sistemas de gestão propostos e seus pontos comuns:

Tabela 11: Comparativo entre as normas ISO 9001, ISO14001 e OHSAS 18001

ISO 9001: 2008	ISO 14001: 2004	OHSAS 18001: 2007
0. Introdução		
0.1 Generalidades		
0.2 Abordagem de processo	Introdução	Introdução
0.3 Relação com a ISO 9004		
0.4 Compatibilidade com outros sistema de gestão		
1 Objetivo		
1.1 Generalidades	1. Objetivo e campo de aplicação	1. Objetivo e campo de aplicação
1.2 Aplicação		
2. Referência normativa	2. Referência normativa	2. Referência normativa
3. Termos e definições	3. Termos e definições	3. Termos e definições
4. Sistema de gestão da qualidade	4. Requisitos do sistema de gestão ambiental	4. Requisitos do sistema de gestão de segurança e saúde ocupacional
4.1 Requisitos gerais		
5.5 Responsabilidade, autoridade e comunicação	4.1 Requisitos gerais	4.1 Requisitos gerais
5.5.1 Responsabilidade, autoridade		
5.1 Comprometimento da direção		
5.3 Política da Qualidade	4.2 Política ambiental	4.2 Política de SSO
8.5.1 Melhoria contínua		
5.4 Planejamento	4.3 Planejamento	4.3 Planejamento
5.2 Foco no cliente		
7.2.1 Determinação dos requisitos relacionados ao produto	4.3.1 Aspectos ambientais	4.3.1 Identificação de perigos, avaliação de riscos e determinação de controles
7.2.2 Análise crítica requisitos relacionados ao produto		
5.2 Foco no cliente		
7.2.1 Determinação dos requisitos relacionados ao produto	4.3.2 Requisitos legais e outros	4.3.2 Requisitos legais e outros
5.4.1 Objetivos da qualidade		
5.4.2 Planejamento do sistema de gestão da qualidade	4.3.3 Objetivos, metas e programas	4.3.3 Objetivos e programas
8.5.1 Melhoria contínua		
7 Realização do produto	4.4 Implementação e operação	4.4 Implementação e operação
5.1 Comprometimento da direção	4.4.1 Recursos, funções,	4.4.1 Recursos, funções,

(continua)

(continuação)

ISO 9001: 2008	ISO 14001: 2004	OHSAS 18001: 2007
5.1 Responsabilidade e autoridades	responsabilidades e autoridades	responsabilidades e autoridades
5.5.2 Representante da direção		
6.1 Provisão de recursos		
6.3 Infra-estrutura		
6.2.1 Generalidades		
6.2.2 Competência, conscientização e treinamento	4.4.2 Competência, treinamento e conscientização	4.4.2 Competência, treinamento e conscientização
5.5.3 Comunicação interna	4.4.3 Comunicação	4.4.3 Comunicação
7.2.3 Comunicação com o cliente		
4.2.1 Generalidades	4.4.4 Documentação	4.4.4 Documentação
4.2.3 Controle de documentos	4.4.5 Controle de documentos	4.4.5 Controle de documentos
7.1 Planejamento da realização do produto		
7.2.1 Determinação de requisitos relacionados ao produto		
7.2.2 Análise crítica dos requisitos relacionados ao produto		
7.3 Planejamento do projeto e desenvolvimento		
7.3.1 Entradas de projeto e desenvolvimento		
7.3.2 Saídas de projeto e desenvolvimento		
7.3.3 Análise crítica de projeto e desenvolvimento		
7.3.4 Verificação de projeto e desenvolvimento	4.4.6 Controle operacional	4.4.6 Controle operacional
7.3.5 Validação de projeto e desenvolvimento		
7.3.6 Controle de alterações de projeto e desenvolvimento		
7.4 Processo de aquisição		
7.4.1 Informações de aquisição		
7.4.2 Verificação do produto adquirido		
7.5.1 Controle de produção e fornecimento de serviço		
7.5.2 Validação dos processos de produção e fornecimento de serviço		
7.5.5 Preservação do produto		
8.3 Controle de produto não conforme	4.4.7 Preparação e resposta a emergência	4.4.7 Preparação e resposta a emergência
8 Medição, análise e melhoria	4.5 Verificação	4.5 Verificação
7.6 Controle de dispositivos de medição e monitoramento		
8.1 Generalidades	4.5.1 Monitoramento e medição	4.5.1 Monitoramento e medição
8.2.3 Medição e monitoramento		

(conclusão)

ISO 9001: 2008	ISO 14001: 2004	OHSAS 18001: 2007
de processos		
8.2.4 Medição e monitoramento de produto		
8.4 Análise de dados		
8.2.3 Monitoramento e medição de processos	4.5.2 Avaliação da conformidade a requisitos legais e outros	4.5.2 Avaliação da conformidade a requisitos legais e outros
8.2.4 Monitoramento e medição de produto		
8.3 Controle de produto não-conforme		
8.4 Análise de dados	4.5.3 Não conformidade, ação corretiva e ação preventiva	4.5.3 Investigação de acidente, não conformidade, ação corretiva e ação preventiva
8.5.2 Ação corretiva		
8.5.3 Ação preventiva		
4.2.4 Controle de registros	4.5.4 Controle de registros	4.5.4 Controle de registros
8.2.2 Auditoria interna	4.5.5 Auditoria Interna	4.5.5 Auditoria Interna
5.1 Comprometimento da direção		
5.6 Análise crítica pela direção (título somente)		
5.6.1 Generalidades	4.6 Análise pela administração	4.6 Análise pela administração
5.6.2 Entradas para a análise crítica		
5.6.3 Saídas da análise crítica		
8.5.1 Melhoria contínua		

Fonte: Adaptado de Ribeiro Neto, Tavares e Hoffmann (2008)

Conforme Ribeiro Neto, Tavares e Hoffmann (2008), existem vários requisitos comuns às 3 normas analisadas anteriormente. Em geral, começam com uma política que deve ser desenvolvida e promovida pela alta direção, como vemos nas subseções 5.3 da NBR ISO 9001, na 4.2 NBR ISO 14001 e na 4.2 da OHSAS 18001. Em seguida, exigem que a organização desenvolva o planejamento de seu sistema de gestão e estabeleça objetivos e metas que permitam aferir o sucesso de seus planos. Concluído o planejamento, ocorre a implementação e operação.

Ainda existem outras similaridades, como o monitoramento e a medição do progresso no alcance das metas e as consequentes ações corretivas e preventivas. Finalmente existe um mecanismo de realimentação, denominado análise crítica, que é apoiado por um processo de auditoria.

Em resumo ao listado anteriormente, podem ser citados os processos comuns aos sistemas e que podem, em uma única solução, atender a todos:



Controle de documentos;  
Controle de registros;  
Conscientização e treinamento de empregados;  
Auditorias internas;  
Ações corretivas e preventivas;  
Controle de dispositivos de mensuração e monitoramento;  
Controle de processo;  
Análise crítica pela direção.

#### **2.3.4. PAS 99 – Sistema Integrado de Gestão**

A *Publicly Available Specifications* ou Especificação Publicamente Disponível (PAS) 99 é uma norma que foi lançada em 2006 e revisada pela última vez em 2012, publicada pela BSI para auxiliar as organizações a se beneficiarem com a consolidação e gestão eficaz dos requisitos comuns das outras normas de sistemas de gestão, oferecendo um modelo integrado, podendo trazer grandes benefícios à empresa, tais como:

Maior foco no negócio: um sistema compatível com os objetivos estratégicos do negócio contribui com melhoria da organização como um todo;

Redução de custos e da burocracia e economia de tempo: um sistema de administração mais efetivo evita a existência de procedimentos similares como auditorias internas, controle de documentação, treinamento, etc.;

Comunicação interna e externa melhorada: a fixação de um único objetivo facilita a disponibilidade e otimização dos recursos dos sistemas e das áreas da qualidade, meio ambiente, segurança e saúde ocupacional;

Abordagem mais holística para a gestão de riscos do negócio: são levadas em consideração todas as consequências de qualquer ação, enquanto incluindo como elas afetam umas as outras e os riscos associados a elas;

Menos conflitos entre os vários sistemas de gestão da organização: integrar as sistemáticas da qualidade, meio ambiente, segurança e saúde ocupacional nos pontos comuns;

Auditorias internas e externas mais eficazes e eficientes: através da minimização do número de auditorias requeridas e maximização do número das pessoas envolvidas;

Maior envolvimento e cooperação do pessoal: a união de papéis e responsabilidades aos objetivos da organização faz com que as mudanças e iniciativas sejam mais fáceis de serem implementadas.

Os requisitos são organizados nas seções descritas na tabela abaixo, obedecendo a abordagem do ciclo PDCA, que todos os sistemas de gestão seguem:

Tabela 12: Seções da PAS 99

SEÇÕES DA PAS 99	
Política	P
b) Planejamento	
c) Implementação e operação	D
d) Avaliação de desempenho	C
e) Melhoria	A
f) Análise crítica	

Fonte: Ribeiro Neto, Tavares e Hoffmann (2008, p.239)

A PAS 99 não foi desenvolvida com a finalidade de certificação. A conformidade com esta norma não garante em si a conformidade com as outras normas de sistemas de gestão. Os requisitos específicos de cada uma ainda terão que ser cobertos e atendidos para que a certificação, caso desejada, seja obtida particularmente para cada norma.

### 2.3.5. Metodologia

A integração dos sistemas de gestão depende da cultura de cada organização, de suas estratégias e dos estágios em que já se encontram estes sistemas. Mas é possível estabelecer algumas diretrizes gerais para orientarem cada situação.

Conforme Ribeiro Neto, Tavares e Hoffmann (2008), pode-se imaginar que ocorram quatro situações distintas:

- a) Nenhum sistema implantado;
- b) Um único sistema implantado;
- c) Mais de um sistema implantado, mas de modo completamente independente, com estruturas documentais separadas e representantes da direção distintos para qualidade, meio ambiente, saúde e segurança e responsabilidade social;

- d) Mais de um sistema implantado, com integração parcial na estrutura, documentação e representação de direção.

Para as empresa que se encontram na situação “a” e que desejem implantar mais de um sistema de gestão, seria indicado implantar primeiramente os requisitos comuns, conforme a PAS 99, e complementá-la posteriormente com os requisitos específicos das outras normas desejadas.

Para a situação “b” pode-se aproveitar a base do sistema já implantado e adicionar os requisitos específicos dos demais. Assim, todos compartilharão os processos já existentes para controle de documentos e registros, ações corretivas e preventivas, auditorias e análise crítica. Mesmo assim, recomenda-se adicionar os requisitos da PAS 99, construindo através dela a base para a integração de várias normas e, então, complementar com os outros requisitos específicos das demais normas a serem agregadas.

Para as situações “c” e “d”, as organizações deverão construir uma estratégia de transição que não permitam a descontinuidade dos sistemas já existentes.

De forma geral, deve-se focar nos processos e não em procedimentos isolados. Recomenda-se que estes métodos estejam sob responsabilidade de uma pessoa, o gestor do processo.

Para a implantação do sistema de gestão integrado sugerimos, sucintamente, as etapas seguintes:

Indicação, pela direção da empresa, de um coordenador, que irá acompanhar e supervisionar todos os trabalhos relativos à implantação do Sistema Integrado de Gestão;

Definição de uma política integrada de qualidade, meio ambiente, saúde e segurança no trabalho;

Realização de uma análise crítica inicial, revisando os processos produtivos da empresa e a criticidade em relação aos requisitos internos da empresa e da legislação vigente no país;

Elaboração de um plano de implantação do sistema de gestão, a partir da análise crítica inicial realizada, com um cronograma de desenvolvimento das ações discriminadas nos seguintes itens: capacitação operacional através do treinamento, conscientização e desenvolvimento das competências necessárias à responsabilização pelas tarefas cuja execução envolva riscos à qualidade do produto, ao meio ambiente ou à integridade física da equipe; estabelecimento de um sistema de controle dos documentos necessários ao sistema; estabelecimento da infraestrutura necessária à implantação do sistema;

Estabelecimento de sistemáticas de verificação e eliminação das causas de não conformidades reais ou potenciais para assegurar a contínua adequação e eficácia do Sistema de Gestão.

## 2.4. AUDITORIAS

O maior desafio das organizações não está na implantação dos sistemas de gestão, mas na manutenção das mudanças realizadas. Uma das maneiras de fazer isso é através da realização de auditorias internas, que são processos de organização, e têm como objetivo:

Determinar se o sistema de gestão está em conformidade com as disposições planejadas;

Verificar se está sendo devidamente implantado;

Fornecer à diretoria informações sobre os resultados obtidos para que sejam identificadas ações que possibilitem adequações e melhorias;

Após a implantação das melhorias e análise crítica, realizar novos avanços, fechando o ciclo de melhoria contínua, conforme figura 8:

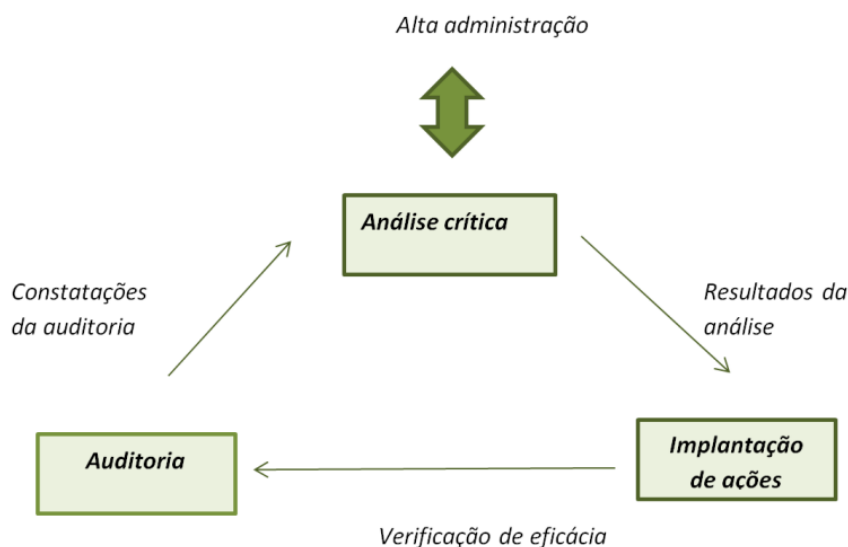


Figura 8: Ciclo de melhoria contínua através das auditorias  
 Fonte: Ribeiro Neto, Tavares e Hoffmann (2008)

As auditorias não são requisitos legais, mas normativos, e a frequência da avaliação deve ser definida a partir da análise crítica dos resultados anteriores.

## 2.5. CERTIFICAÇÕES

Certificação é um conjunto de atividades realizadas por uma organização de terceira parte (organização independente) para atestar e declarar que um produto, serviço, pessoa ou sistema está em conformidade com os requisitos técnicos especificados.

As auditorias são realizadas por Organismos de Certificação (OC), também denominados Organismos de Certificação Credenciados (OCC), que são escolhidos conforme:

- Reconhecimento dessa organização no mercado;
- Reconhecimento dessa organização pelos clientes;
- Países em que esta organização está “acreditada”;
- Custos envolvidos;
- Capacidade de realização de auditorias combinadas.

Este OC “acreditado” visita a organização, audita seu sistema de gestão e emite um certificado para demonstrar que estão sendo obedecidos os princípios definidos nas normas e que estão sendo seguidas as melhores práticas.

“Acreditação” de uma entidade significa seu reconhecimento pelo órgão normativo de algum país, de que as práticas das auditorias que ela realiza estão em conformidade com os padrões internacionais e locais que regulamentam essas atividades. Dizer que uma organização é “acreditada” significa “que tem crédito”.

A certificação pode ser de caráter voluntário, cuja decisão é exclusiva da empresa que fabrica o produto ou fornece o serviço, ou compulsório, estabelecida pelo governo para comercialização de produtos e serviços.

Muitas organizações não desejam obter certificação de seus sistemas de gestão, apenas melhorar seus processos internos através de auditorias. Para isso é conveniente a contratação de equipe auditora externa, para obtenção de avaliações e análises imparciais. Caso seja do interesse da empresa a certificação dos sistemas, deve-se contratar um organismo certificador credenciado pelo Inmetro, o que implica em custos que deverão ser avaliados pela empresa.

É importante dizer que, para os sistemas de gestão integrados, não há uma certificação específica. Devem ser obtidas certificações isoladas para cada sistema de gestão.

#### **2.5.1. Benefícios da certificação**

A certificação traz várias vantagens às empresas que a recebem:

Demonstra aos clientes, concorrentes, fornecedores, colaboradores e investidores que a empresa usa as melhores práticas reconhecidas pelo segmento;

Demonstra que a gestão do negócio é eficaz;

Ajuda a assegurar que a empresa está continuamente melhorando e refinando as atividades;

O processo regular de auditorias melhorará a responsabilidade, comprometimento e motivação dos colaboradores;

Pode melhorar o desempenho em geral, remover as incertezas e ampliar as oportunidades de mercado.

### **3. MATERIAIS E MÉTODOS**

#### **3.1. ESTUDO DE CASO: CLUBE DE ALTO PADRÃO**

##### **3.1.1. Considerações iniciais**

O estudo foi desenvolvido através de conhecimentos próprios adquiridos pela autora, levantamento de dados em diversos setores e entrevistas realizadas com alguns funcionários, consideradas de significativa importância para esclarecimento dos fatos.

Adiante será analisado como o clube se enquadra ou não nos tópicos apresentados no capítulo anterior sobre os sistemas de gestão de segurança e saúde no trabalho, meio-ambiente e qualidade, buscando propor melhorias.

##### **3.1.2. Aspectos Gerais**

A organização optou pela privacidade de dados, não permitindo a divulgação de sua identidade.

Razão Social: não divulgada. Designaremos apenas como Clube;

Localização: Zona Oeste da cidade de São Paulo;

Porte: Grande

Setor: Prestação de serviços voltados às áreas esportiva, cultural, educacional, artística e social;

Serviços: Englobam 36 modalidades esportivas, cinema, teatro, festas, shows, exposições de artes plásticas, cursos e workshops. Destaca-se ainda a gastronomia, muito apreciada pelos clientes, com a presença de 6 restaurantes. Também não se pode deixar de falar da escola, para crianças de até 6 anos.

Além dos itens descritos acima, há patrocínios e colaboração com campanhas filantrópicas, assistenciais, de saúde e de segurança pública;

Fundação: 1900

Áreas: Terreno - 41.001,00 m²;

Construída - mais de 46.000,00 m²;

Número de associados: 25.600;

Frequência média diária: Cerca de 4.000 pessoas;

Classificação do público: predomínio das classes A e B;

Número de funcionários efetivos + estagiários + aprendizes: 1.064 ;

### **3.1.3. Estrutura organizacional**

#### **Diretoria**

Mesa Diretora do Conselho Deliberativo: 1 presidente, 1 vice-presidente, 2 secretários;

Presidente: 1

Vice-presidentes: 4

Secretários: 4

Diretores: 14 diretorias, com 20 diretores no total: Jurídico (1), Financeiro (1), Controladoria (1), Planejamento (1), Esportes (4), Social (2), Cultural (2), Patrimônio (2), Administrativo (1), Bares e Restaurantes (1), Comunicação (1), Marketing (1), Informática (1), Sustentabilidade (1);

Diretores plantonistas: 9

#### **Assessores de diretoria: total de 32**

Administrativa: 5

Cultural: 17

Esportes: 3

Social: 7

**Ouvidoria: 1**

**Conselho fiscal: 3 efetivos e 3 suplentes**



**Comissões**

Comissão de sindicância: 12

Comissão jurídica: 11

Comissão de normatização: 7

Comissão de obras: 8

Comissão de seguros: 6

Comissão de eventos: 5

Comissão de sustentabilidade: 5

Comissão do tênis: 9

**Departamentos**

Divisão de Apoio à Diretoria;

Administrativo;

Recursos Humanos;

Médico;

Bares e Restaurantes;

Comunicação e Marketing;

Cultural;

Esportes;

Financeiro;

Sistemas (Informática);

Engenharia e Manutenção;

Secretaria;

Social.

Importante ressaltar que apenas os Departamentos, que estão no mais baixo nível na hierarquia apresentada, não são administrados por associados. Pode-se dizer, com certeza, que as disputas políticas influenciam muito o desenvolvimento de todas as atividades.

### 3.1.3.1 Atividades desenvolvidas pelos departamentos

#### Divisão de Apoio à Diretoria:

Vinculada à Diretoria. Presta suporte administrativo ao presidente, vice-presidentes, Mesa Diretora do Conselho, diretores, assessores e às diversas Comissões.

#### Departamento Administrativo:

Vinculado à Diretoria Administrativa. Gerencia alguns dos serviços de infraestrutura do clube, dentre eles a Portaria de Serviços, Rouparia, Lavanderia, Telefonia, Vestiários, Elevadores, Administração da Garagem, Limpeza, além da Segurança / Fiscalização.

#### Departamento de Recursos Humanos:

Vinculado à Diretoria Administrativa. Responsável por todos os serviços relacionados aos funcionários, englobando os setores de Saúde Ocupacional e de Engenharia de Segurança do Trabalho. Através deste último, abraçou, há alguns anos, as atividades relacionadas à preservação do meio-ambiente.

#### Departamento Médico:

Vinculado à Diretoria Administrativa. Responsável pelo atendimento médico aos associados. Realiza exames médicos para frequência às piscinas, fisioterapia, e oferece, em caso de urgência, assistência emergencial e transporte para hospitais.

#### Departamento de Bares e Restaurantes:

Vinculado à Diretoria de Bares e Restaurantes. Compõe a área com o maior número de funcionários: 392. Para tanto, participa com frequência de treinamentos, palestras e *workshops* em busca da excelência nos serviços prestados.

Nos restaurantes os sócios encontram preços justos, comodidade e qualidade do atendimento.

Também é responsável pela alimentação dos trabalhadores, que elogiam a qualidade e variedade dos cardápios oferecidos.

#### Departamento de Comunicação e *Marketing*:

Vinculado às Diretorias de Comunicação e *Marketing*. Responsável pela divulgação de informações internas do clube. As ações têm o objetivo de manter o associado informado sobre os eventos e as realizações de todos os departamentos. Presta também informações aos funcionários.

#### Departamento Cultural:

Vinculado à Diretoria Cultural. Tem como objetivo incentivar, apoiar e difundir a cultura, em todas as suas formas de manifestação. Por meio de suas atividades, projetos, programas e eventos, visa proporcionar, a todos os associados, lazer, entretenimento e cultura.

#### Departamento de Esportes:

Vinculado à Diretoria de Esportes. Incentiva a prática de esportes, como futebol, tênis, natação, vôlei e basquete, entre outras. O departamento zela igualmente por todas as atividades esportivas oferecidas pelo clube, cada uma sob a coordenação de um sócio responsável.

#### Departamento Financeiro:

Vinculado às Diretorias Financeira, de Controladoria e Planejamento. Responsável por todas as atividades financeiras, englobando contabilidade, planejamento e controles internos, contas a receber, contas a pagar, e outros serviços relacionados a custos.

#### Departamento de Sistemas (Informática):

Vinculado à Diretoria de Informática. Responsável por apoiar e promover o desenvolvimento da informatização interna, dando suporte aos equipamentos e programas utilizados em todos os departamentos. Fornece as informações de apoio às diretorias na administração do clube. Há alguns anos trouxe para si, as causas do Departamento de Processos, que sucumbiu, tendo durado poucos anos.

#### Departamento de Engenharia e Manutenção:

Vinculado à Diretoria do Patrimônio. É responsável pelo planejamento geral dos espaços, execução das obras e pelas instalações físicas.

A área de engenharia executa e coordena os projetos de construção ou reforma. A de manutenção realiza serviços civis, de elétrica, hidráulica, de equipamentos de refrigeração e ar-condicionado, piscinas, caldeiras, jardins, serralheria, marcenaria, tapeçaria, pintura, entre outros.

A autora trabalha como arquiteta neste departamento.

#### Departamento da Secretaria:

Vinculado aos 4 secretários da Diretoria. Engloba três setores: Central de Atendimento, Secretarias Avançadas e Portarias Sociais. Dentre as várias atribuições, cuida de forma prioritária dos direitos e deveres dos associados, desde o seu ingresso no Clube até, por qualquer circunstância, de seu desligamento.

Controla a carteira social, os acessos, vende ingressos para eventos, faz matrículas, transferências ou cancelamentos de cursos.

#### Departamento Social:

Vinculado à Diretoria Social. Responsável pela programação das atividades sociais, como jantares dançantes, shows, coquetéis, festas tradicionais e eventos voltados aos sócios de todas as idades. Também controla alguns setores que prestam serviços diretamente aos associados como saunas, bar social, parquinho, brinquedoteca, salão de jogos, sala de TV e sala jovem.

### 3.2. METODOLOGIA PARA LEVANTAMENTO DE DADOS

Para a elaboração de análises e comparativos com os principais sistemas de gestão de segurança e saúde ocupacionais, meio-ambiente e qualidade, a autora selecionou algumas áreas consideradas fundamentais para a compreensão dos processos internos relacionados a estes assuntos e realizou entrevistas com alguns de seus funcionários:

Setor de Saúde Ocupacional, vinculado ao Departamento de Recursos Humanos – entrevistado o médico coordenador do Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional (PCMSO);

Setor de Segurança do Trabalho, vinculado ao Departamento de Recursos Humanos. Também é responsável pela divisão de Meio Ambiente – entrevistado o Técnico de Segurança do Trabalho;

Comissão de Sustentabilidade – entrevistado o Técnico de Segurança do Trabalho;

Departamento de Sistemas (Informática), que englobou o antigo Departamento de Processos – entrevistado o coordenador da equipe de processos.

Posteriormente, foram levantados dados junto aos setores listados abaixo e anexadas outras informações adquiridas por experiência própria, de forma a englobar várias áreas e procurar compreender o funcionamento do clube no todo:

Departamento de Engenharia e Manutenção;

Departamento de Bares e Restaurantes;

Departamento de Comunicação e Marketing.

## 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo serão apresentadas as informações obtidas durante a fase de levantamento de dados e algumas análises.

### 4.1. RESULTADOS

Após a seleção dos setores a serem analisados, partiu-se para as entrevistas. Os nomes das pessoas que colaboraram com a pesquisa não serão divulgados.

**Setor de Saúde Ocupacional**, vinculado ao Departamento de Recursos Humanos:

Entrevistado o médico coordenador do PCMSO, com 19 anos de empresa. Sua formação abrange a clínica geral, a dermatologia, a medicina do trabalho, de trânsito e sanitária. Destaca-se como ex-diretor do Serviço de Atendimento Móvel de Urgência (SAMU), delegado do Conselho Regional de Medicina (CRM), entre vários outros cargos.

Iniciou seu trabalho na empresa em 1995, convidado a montar o departamento médico, pois, até então, havia várias áreas isoladas, como atendimento médico, fisioterapia, etc., coordenadas apenas por “sócios responsáveis”. Suas funções contemplavam até mesmo os controles relacionados à vigilância sanitária, como atividades desenvolvidas no salão de beleza, entre elas a podologia, nos vestiários, nas piscinas, incluindo a responsabilidade por análises de amostras e elaboração de relatórios.

Trabalhou durante muito tempo como gerente do departamento médico, que atendia os associados e funcionários. Este departamento evoluiu bastante desde o começo da sua administração, com práticas diferenciadas e incremento da infraestrutura, capaz de atender emergências mais críticas.

Há poucos anos, assumiu apenas a coordenação do PCMSO, com equipe complementada por um técnico de enfermagem, com formação suplementar em gestão de segurança, além de uma médica do trabalho.

Hoje, o setor tem como objetivos principais a realização de exames pré-determinados e elaboração de relatórios para cumprimento à legislação. São eles:

Admissional;

Periódico;

Retorno ao trabalho;

Mudança de função e risco;

Demissional;

Estes exames fornecem as informações necessárias para os relatórios anuais obrigatórios do PCMSO e do Programa de Prevenção de Riscos Ambientais (PPRA).

O médico, em sua busca por melhorias constantes, ainda sai à frente do cumprimento das exigências legais, solicitando exames complementares, monitorando a saúde dos funcionários de uma forma mais específica, zelando por seu bem estar e, conseqüentemente, pelo melhor desempenho nas funções exercidas por cada um deles. São citados, como exemplo, os exames extras para colaboradores da área esportiva, os quais desenvolvem atividades de maior esforço físico. Também há a audiometria periódica, que normalmente é realizada em clínicas especializadas, e que costuma ser contratada, por um determinado período, para ocorrer dentro das instalações do clube, evitando que os funcionários percam os prazos e para que sejam monitorados e mantidos dentro dos limites de exposição de ruído admissíveis. Além de tudo isso, os trabalhadores com problemas de saúde específicos são orientados e acompanhados em suas particularidades.

Hoje, dos 1.064 funcionários, há 48 afastamentos por acidentes e doenças, ocupacionais ou não.

Para as ações descritas até agora, o setor recebe o apoio do Departamento de RH, ao qual está subordinado, e do setor de Segurança do Trabalho, que também é uma divisão deste último. O RH disponibiliza em seu escritório um consultor do plano de saúde para orientar os funcionários no agendamento de consultas e exames, entre outras práticas. A Segurança do Trabalho fiscaliza os ambientes, atuando na prevenção de riscos, propondo mudanças e cobrando atitudes dos outros gestores.

O médico explicou sobre a importância do atendimento correto, dentro dos prazos estipulados por lei, dizendo que, para isso, é necessária uma integração entre as áreas, as quais devem transmitir as informações corretamente e nos períodos estipulados. Erros nos processos podem gerar problemas legais e de saúde nos

funcionários e, portanto, cada gestor precisa atuar em sua área fiscalizando e cobrando resultados. O trabalho em conjunto é de extrema importância, mas cada setor deve planejar e implantar melhorias em sua própria divisão para que o todo evolua.

**Setor de Segurança do Trabalho**, também responsável pela divisão de Meio Ambiente. Vinculado ao Departamento de Recursos Humanos:

Entrevistado o técnico de segurança do trabalho, há 7 anos na empresa.

Este setor desenvolve atividades muito importantes dentro clube.

**Na área de segurança e saúde ocupacionais:**

Integração de novos funcionários e empresas terceirizadas sobre prevenção de acidentes, uso de Equipamentos de Proteção Individual (EPIs) e cuidados com o meio ambiente;

Controle de entrega de EPIs e das condições de uso dos equipamentos de segurança;

Treinamento e formação de brigada de incêndio;

Inspeções para identificação de pontos em não conformidade;

Controle de documentos de empresas terceirizadas, como ficha de registro, Atestado de Saúde Ocupacional (ASO), evitando vencimento de prazos e vulnerabilidade perante os órgãos competentes;

Assuntos relacionados à Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (Cipa), atuando junto ao Sindicato e Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) para atendimento às exigências legais, promovendo a eleição, posse da comissão, treinamento dos membros e reuniões ordinárias mensais sobre assuntos pertinentes à segurança, saúde e meio ambiente;

Promoção da Semana Interna de Prevenção de Acidentes (Sipat), realizando eventos para conscientização dos participantes em relação à segurança no trabalho, além da preservação do meio ambiente;

Elaboração dos mapas de risco, através de inspeção nos setores para identificação de riscos químicos, físicos, biológicos, ergonômicos, de acidentes e documentação das informações;



Atendimentos aos anexos 3, 4, 5 e 6 da Norma Regulamentadora (NR) 04, do MTE, documentando e arquivando em planilhas todos os acidentes, doenças ocupacionais e condições de insalubridade, ocorridos em determinado período.

Preenchimento e controle de documentos, conforme legislação: Perfil Profissiográfico Previdenciário (PPP), Comunicação de Acidente do Trabalho (CAT), Fator Acidentários de Prevenção (FAP), etc.

Desenvolvimento do PPRA – Programa de Prevenção de Riscos Ambientais;

Acompanhamento do PCMSO – Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional, promovido pelo setor médico de funcionários;

Acompanhamento de perícias trabalhistas;

Acompanhamento de eventos em geral;

Criação dos procedimentos para implantação do plano de abandono.

Como exemplo de controle de documentos são apresentados os gráficos a seguir:

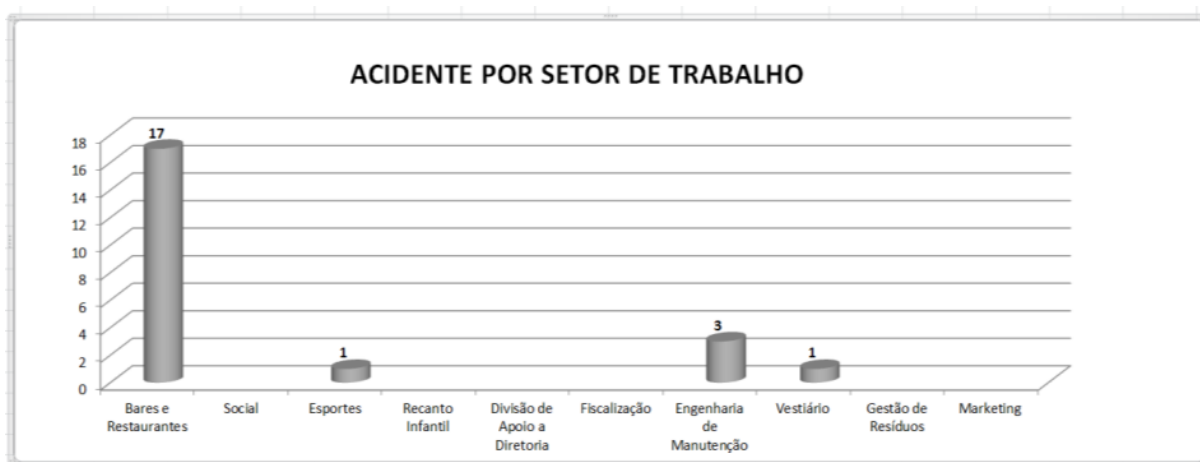


Gráfico 1: Acidente por setor de trabalho

Fonte: Setor de Segurança do Trabalho do clube (2013)

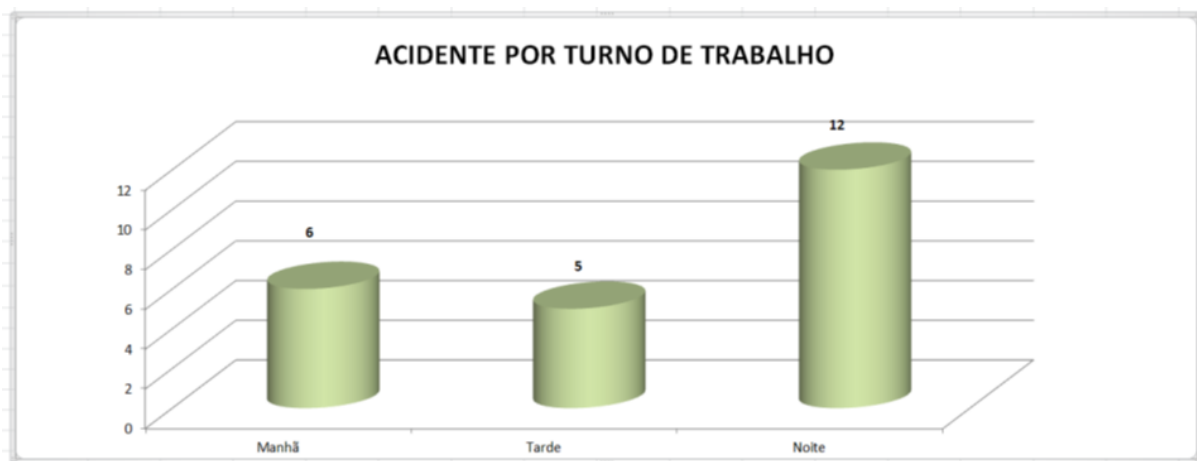


Gráfico 2: Acidente por turno de trabalho

Fonte: Setor de Segurança do Trabalho do clube (2013)



Gráfico 3: Local da lesão

Fonte: Setor de Segurança do Trabalho do clube (2013)



Gráfico 4: Agente causador

Fonte: Setor de Segurança do Trabalho do clube (2013)

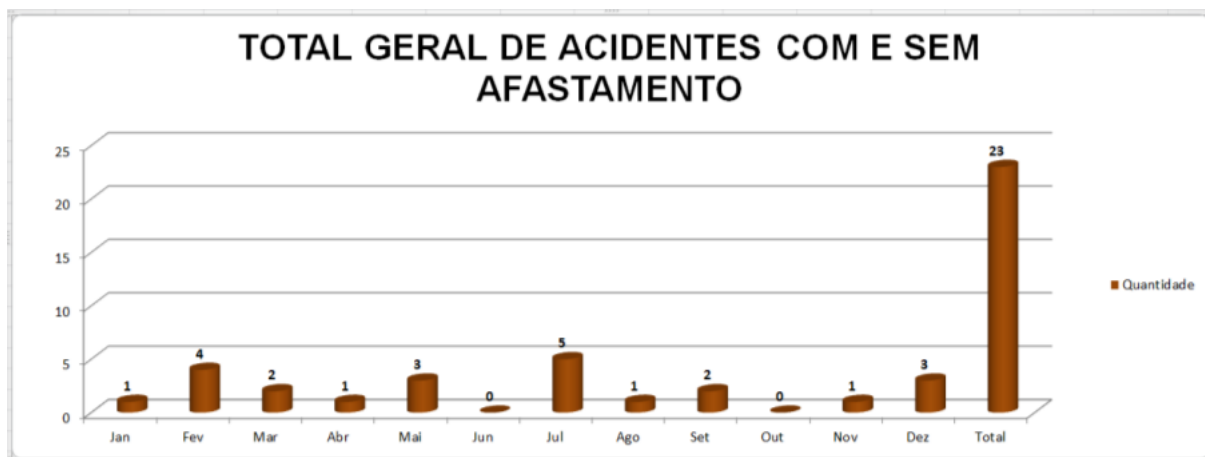


Gráfico 5: Total geral de acidentes com e sem afastamento

Fonte: Setor de Segurança do Trabalho do clube (2013)

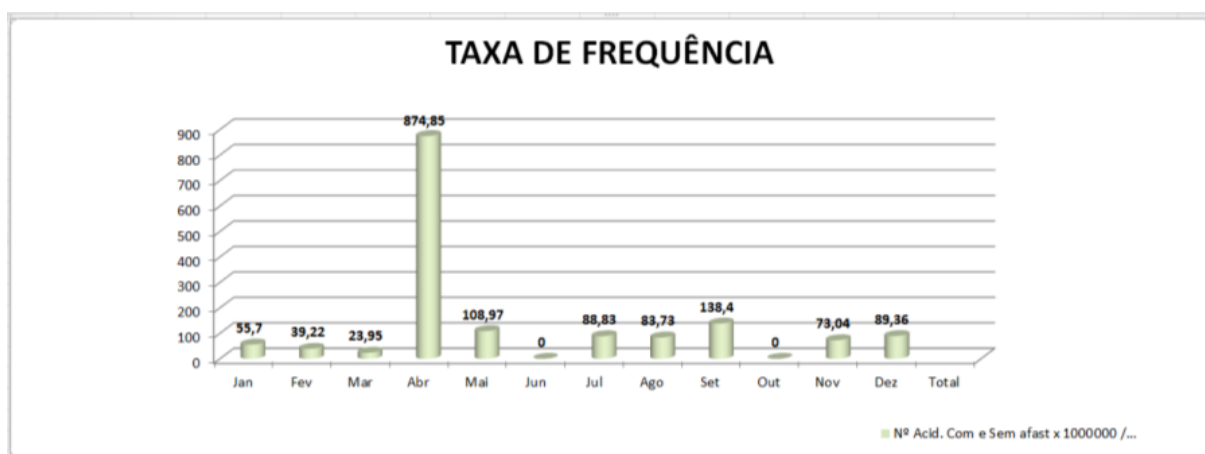


Gráfico 6: Taxa de frequência

Fonte: Setor de Segurança do Trabalho do clube (2013)

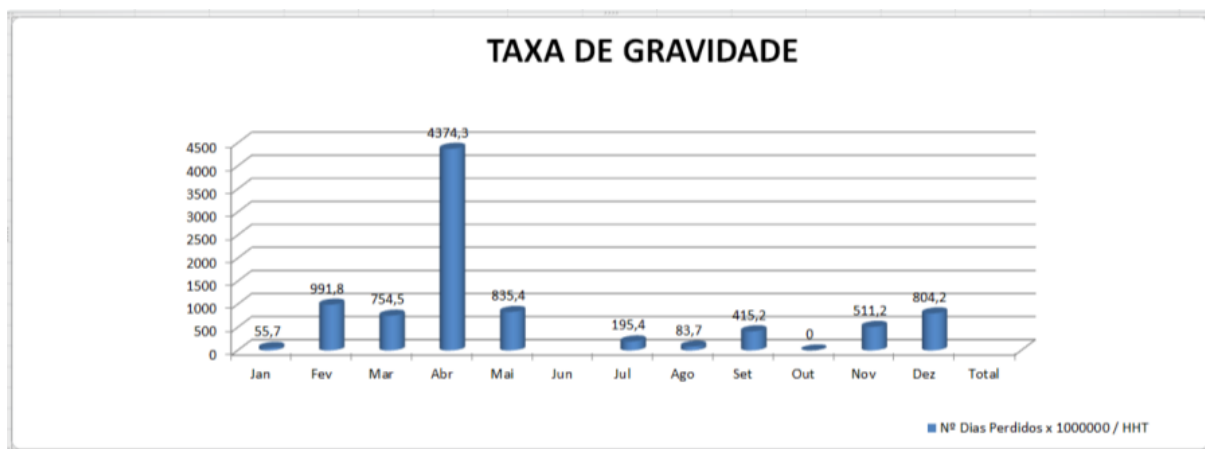


Gráfico 7: Taxa de gravidade

Fonte: Setor de Segurança do Trabalho do clube (2013)

**Na área de saúde e meio ambiente:**

O clube já praticava a separação correta do lixo há alguns anos, enviando-o para uma outra empresa, que o destinava. Porém, desde 2009, sob a coordenação do técnico de segurança, houve uma grande evolução no sistema. O clube assumiu totalmente o controle da área interna de gestão de resíduos, que ficou muito mais funcional e limpa. Também a documentação apresenta-se bem mais organizada.

Neste local ocorre:

Recolhimento e destinação de materiais para reciclagem: Metal, plástico, vidro e papel (Figuras 9 a 12);



Figura 9: Separação dos materiais a serem reciclados

Fonte: Arquivo pessoal (2014)



Figura 10: Pesagem e prensagem dos materiais

Fonte: Arquivo pessoal (2014)



Figura 11: Acondicionamento dos materiais em áreas identificadas: plástico e papel

Fonte: Arquivo pessoal (2014)





Figura 12: Acondicionamento dos materiais em áreas identificadas: vidros e metais

Fonte: Arquivo pessoal (2014)

Destinação correta de lâmpadas, pilhas, baterias, celulares, óleo vegetal e entulho (Figuras 13 a 15);



Figura 13: Separação e acondicionamento de lâmpadas

Fonte: Arquivo pessoal (2014)



Figura 14: Separação e acondicionamento de pilhas e baterias

Fonte: Arquivo pessoal (2014)

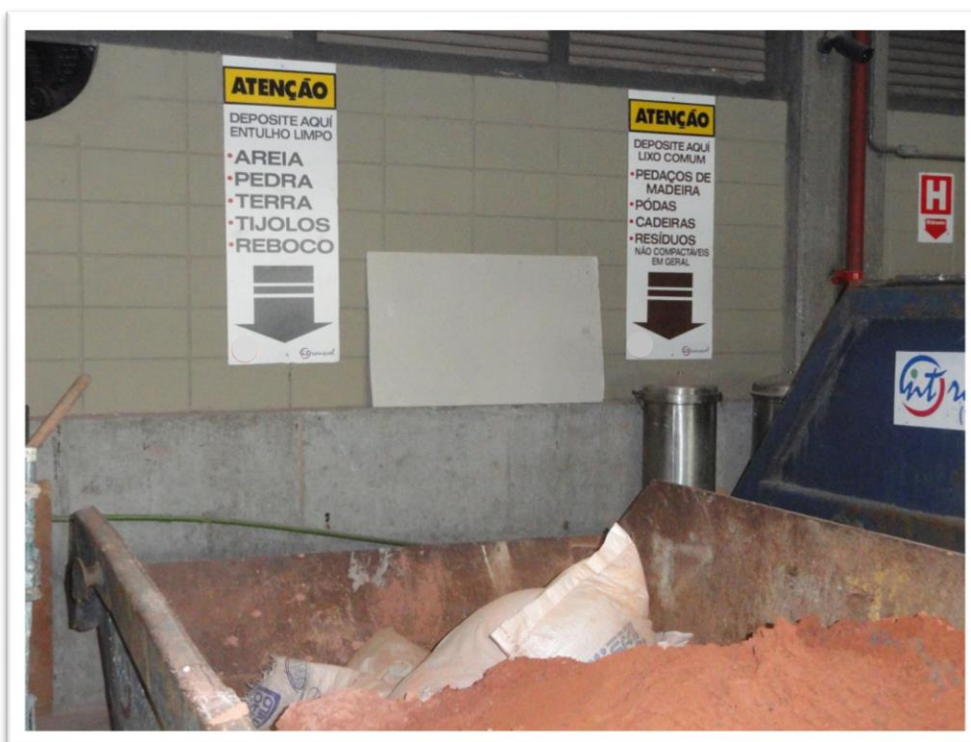


Figura 15: Entulhos a serem descartados em áreas apropriadas

Fonte: Arquivo pessoal (2014)

Estocagem em câmaras frias apropriadas e destinação do lixo orgânico para o processo de compostagem, que o transformará em fertilizante industrial (Figura 16);



7

Figura 16: Estocagem de resíduos orgânicos de alimentos em câmaras frias.  
Fonte: Arquivo pessoal (2014)

Descarte de materiais contaminados e perfuro cortantes (Figura 17);



Figura 17: Descarte de materiais perfuro-cortantes  
Fonte: Arquivo pessoal (2014)



No processo de separação de materiais para reciclagem destaca-se a preocupação com a saúde dos funcionários, através do uso de EPI's adequados e da instalação de chuveiro e lava-olhos para situações de emergência (Figura 18);



Figura 18: Chuveiro e lava-olhos para situações de emergência



Figura 19: Coletor de bitucas de cigarros

Ainda no tocante ao meio ambiente, a segurança do trabalho também controla: Recolhimento de bitucas de cigarro, que são transformadas em manta, juntamente com sementes de grama, para cobrimento de áreas degradadas (Figura 19); Regularização de Certificado de Aprovação de Destinação de Resíduos Industriais (Cadri) junto à Companhia de Tecnologia de Saneamento Ambiental (Cetesb) e de cadastro do Departamento de Limpeza Urbana (Limpurb).

Alguns materiais descartados são vendidos e geram um pequeno lucro à empresa, como metal, plástico, vidro, papel e óleo comestível. Outros apenas são destinados corretamente, como entulho, lâmpadas, pilhas, baterias, celulares, materiais contaminados e perfuro-cortantes. A destinação de material orgânico para preparo de fertilizantes gera despesas para sua estocagem, refrigeração e retirada, porém, existe a satisfação pela contribuição com o meio ambiente (Gráficos 8 e 9).

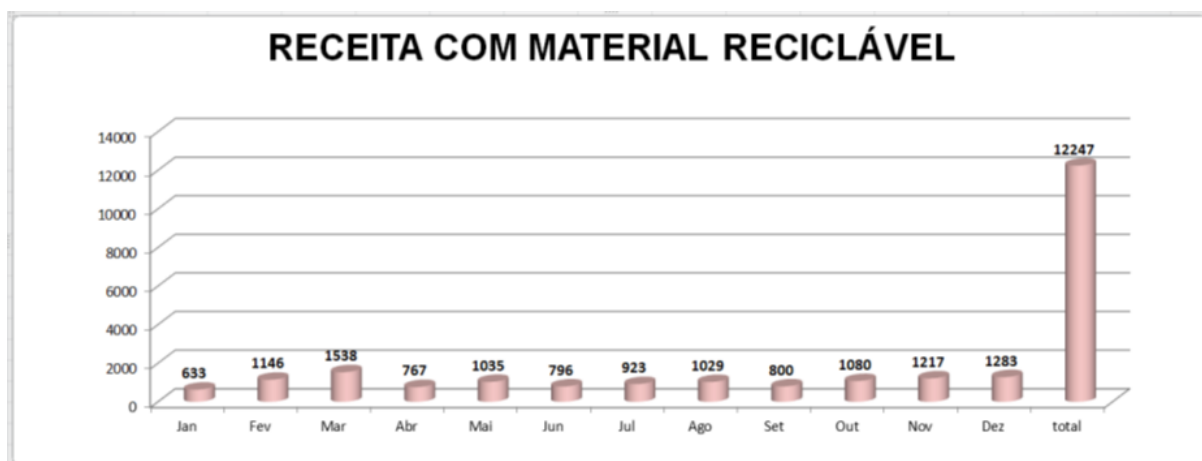


Gráfico 8: Receita com material reciclável  
Fonte: Divisão de Meio Ambiente do clube (2013)

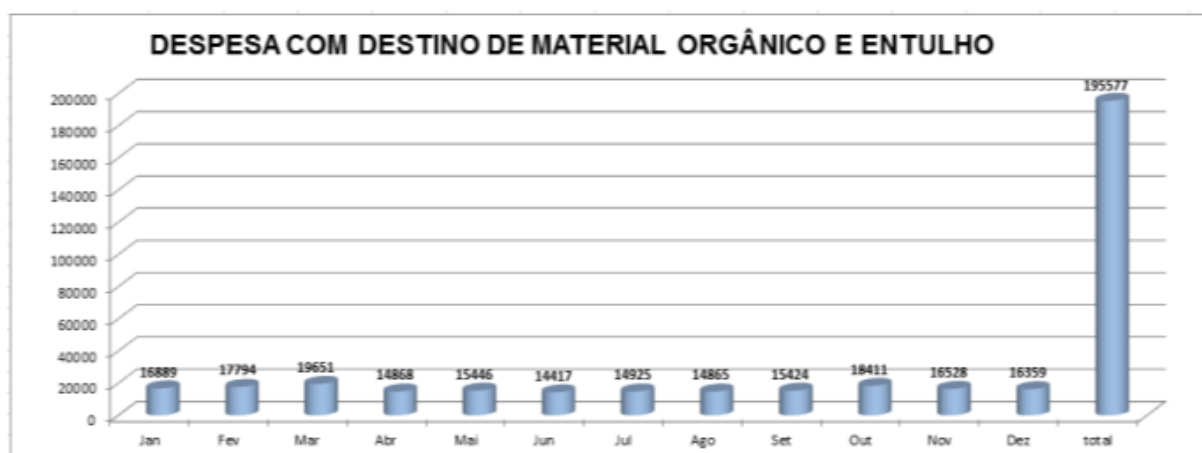


Gráfico 9: Despesa com destino de material orgânico e entulho  
Fonte: Divisão de Meio Ambiente do clube (2013)

Além de todas as atividades citadas até agora, o setor de Segurança do Trabalho investe em uma campanha muito interessante de fundo social, através do recolhimento de lacres de alumínio, enviados ao Rotary Club de São Paulo. Este material é entregue a esta instituição, que o destina à reciclagem e, a cada 83 kg de alumínio recolhido, o clube é beneficiado com 1 cadeira de rodas. Já foram obtidos 5 equipamentos, doados a familiares ou amigos de funcionários, e associações beneficentes (Figura 20).

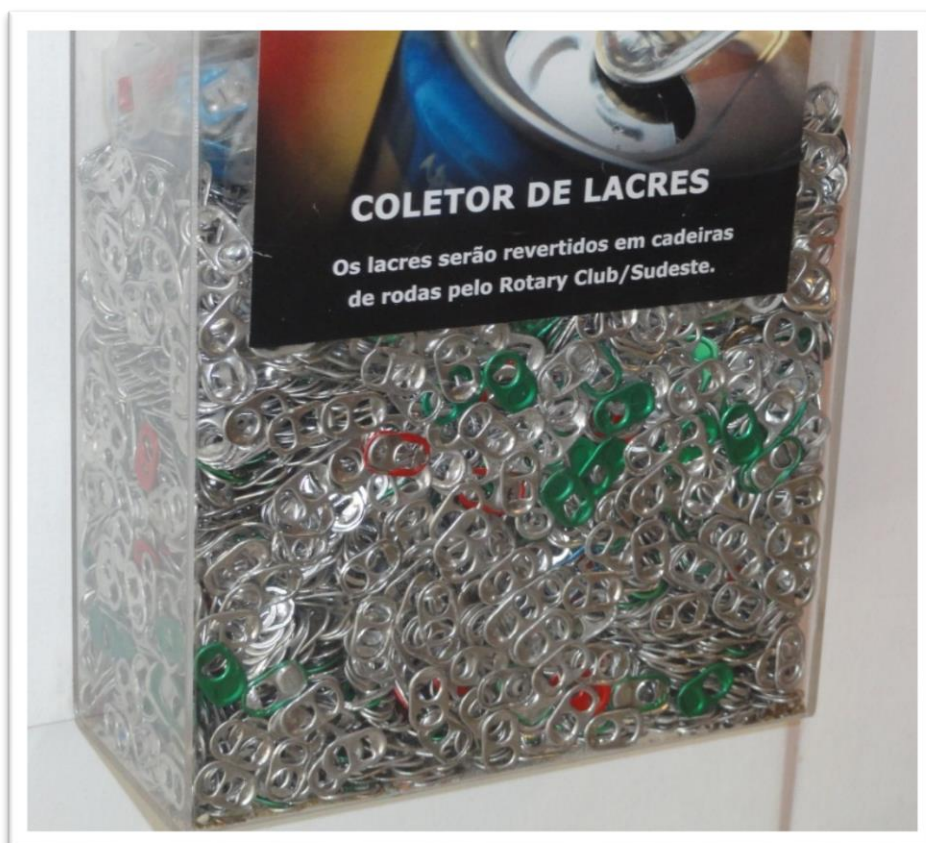


Figura 20: Coletor de lacres de alumínio  
Fonte: Arquivo pessoal (2014)

### **Comissão de Sustentabilidade:**

Com a crescente preocupação com o meio ambiente foi criada, em 2013, a Diretoria de Sustentabilidade, que é composta por 1 diretor, uma comissão de 6 pessoas e pela equipe de liderança, com 16 participantes, representantes de cada departamento. O técnico de segurança, como membro desta comissão, forneceu algumas informações.

O grupo participa de uma rotina de reuniões semanais e vem promovendo grandes melhorias para a proteção do nosso planeta através de algumas campanhas para:

Redução do uso de alguns materiais descartáveis como: copos plásticos toalhas de papel (Figura 21);

Economia de água e energia (Figura 22);



Figura 21: Campanha para redução do uso de copos plásticos e toalhas de papel

Fonte: Arquivo pessoal (2014)



Figura 22: Campanha para economia de energia

Fonte: Arquivo pessoal (2014)

Foi realizado um evento na academia de musculação, por exemplo, onde os associados receberam orientações para conscientização do uso racional dos produtos acima, e receberam garrafas “squeeze” para seu próprio abastecimento nos filtros distribuídos pelo clube. Só com essa atitude houve a redução, em dois meses, de 43% no consumo dos copos (Figura 23).



Figura 23: Divulgação: redução de 43% no uso de copos descartáveis em 2 meses

Fonte: Arquivo pessoal (2014)

Há alguns outros projetos em desenvolvimento, como:

A aquisição de máquinas de compostagem de resíduos orgânicos, reduzindo os gastos com estocagem, refrigeração e destinação. Uma das alternativas seria a doação dos produtos obtidos para empresas de adubo (Figura 24).





Figura 24: Máquina de compostagem em teste

Fonte: Arquivo pessoal (2014)

Reuso de água da chuva para irrigação de jardins, em desenvolvimento pelo Departamento de Engenharia e Manutenção.

Deve-se ressaltar um trabalho muito interessante que este último departamento citado, responsável pelas áreas verdes do clube, vem desenvolvendo há alguns anos. A espécie de planta orquídea, muitas vezes descartada por demorar a florir, ou porque as pessoas ganham e não sabem cuidar, é recolhida através de doações feitas pelos associados, amarrada às árvores e tratada com atenção especial pela equipe de jardim. O resultado pode ser apreciado pelos mesmos sócios que contribuíram, conforme demonstrado na figura 25. É um esforço conjunto dos clientes e funcionários, cuidando da natureza.



Figura 25: Orquídeas doadas por associados e cuidadas pela equipe de jardim

Fonte: Arquivo pessoal (2014)

**Departamento de Sistemas (Informática)**, que englobou o antigo Departamento de Processos:

Entrevistado o coordenador da equipe de processos. Trabalha há 13 anos no clube. Era do Departamento de Informática, mudou-se para o Departamento de Processos, criado há alguns anos, com o cargo de analista de processos, mas voltou para a Informática assim que este último se desfez. Hoje exerce atividades de consultoria neste setor, com equipe formada por 2 analistas a ele subordinados.

O coordenador foi escolhido para esta entrevista especialmente por ter trabalhado no Departamento de Processos, criado com o objetivo de implantar sistemas eficientes na empresa. Porém, este departamento foi extinto em pouco tempo, em cerca de 1 ano. Hoje este analista ainda desenvolve uma função importante em seu setor, pois presta consultorias internas relacionadas aos processos do clube, auxiliando o gerenciamento dos demais departamentos.

O objetivo principal da entrevista foi investigar os motivos pelos quais o Departamento de Processos não evoluiu, o que se pretendia com ele e se o Departamento de Informática continua exercendo atividades para a melhoria dos vários sistemas internos.

Na opinião do entrevistado a empresa sempre teve boas ferramentas para desenhar um ótimo planejamento estratégico, mas nunca teve processos realmente eficientes. Então, para auxiliá-la, em 2008 foi contratada a Fundação Dom Cabral (FDC) - Desenvolvimento de Executivos e Empresas - que é uma escola de negócios para capacitação de executivos, empresários e gestores. A FDC acredita que as soluções para o desenvolvimento organizacional podem ser encontradas dentro das organizações, investindo em suas peculiaridades, a partir da conexão entre teoria e prática, aprimorando o potencial de seus executivos.

Foi adotado um dos programas de gestão geral desta fundação, o Parceiros para Excelência (Paex). O Paex é uma parceria que reúne empresas em busca da implementação de modelos de gestão com foco em melhoria de resultados e aumento de competitividade. Através da construção gradativa de conhecimento e do intercâmbio de experiências, os participantes discutem seus modelos de gestão, colocando em prática ferramentas gerenciais e estratégicas, acompanhados pelos professores da Fundação. Os resultados aparecem a médio e longo prazos, através do realinhamento da estratégia de cada empresa e com avaliações gerenciais mensais para mensurar o progresso dos negócios. Com o ingresso nesse programa, o propósito do clube era assimilar as melhores práticas do mercado para planejamentos estratégicos e desenvolvê-las na empresa.

Os gestores da organização reuniram-se durante 2 dias em um workshop para definir as metas a atingir e planejar as estratégias de melhorias para, principalmente:

Ser o melhor clube em qualidade;

Ser referência entre os clubes, nas atividades esportivas, culturais, sociais;

Ter excelência no atendimento aos sócios;

Eliminar burocracias;

Otimizar os sistemas informatizados, diminuindo os tempos e gastos com materiais;

Diminuir custos, entre outros.



Passado algum tempo, a alta hierarquia do clube, considerou este programa muito demorado, e achava que este priorizava mudanças do topo da estrutura organizacional para a base. Desejava resultados rápidos, o que culminou com a substituição do programa por outra consultoria designada Setec Consulting Group, que visava alterações da base para o topo. Foi nesta época que surgiu o Departamento de Processos.

Após várias análises, todos os gestores do clube escolheram em conjunto 3 áreas fundamentais para implantação de mudanças imediatas: setores de Compras, Bares e Restaurantes e Recursos Humanos. Foi elaborada uma lista de planos a serem executados mas, por desejos políticos, que indicavam outras prioridades, apenas 30% desses planos foi realmente implantado.

Durante o período desta consultoria havia muita divergência de opiniões sobre a metodologia e eficiência do programa, principalmente por parte da alta hierarquia. Com eleições e mudanças de diretores, pessoas que acreditavam no processo acabaram se desligando dos cargos e, infelizmente, não houve a continuidade dos planos pré-estabelecidos. Sem diretrizes da alta hierarquia o programa foi se extinguindo e o Departamento de Processos foi encerrado. Os funcionários deste setor, 1 gerente e 3 analistas, foram relocados para outras áreas.

O Departamento de Informática apostou que muito do que já se havia feito, poderia ser aproveitado e melhorias deveriam ser implantadas. Assim, trouxe parte da equipe de processos para dentro do seu setor, sob a coordenação do Sr. Wagner.

A missão desta equipe é: identificar os processos internos, mapeá-los, melhorá-los e gerenciá-los. Atualmente o clube tem investido na aquisição e treinamento de alguns softwares bem sucedidos, mais utilizados no mercado, como uma das ferramentas para atingir esta meta.

### **Departamento de Engenharia e Manutenção:**

Entre as várias atividades que desenvolve, este departamento é o responsável pelo controle de energia e abastecimento de água do clube. Há vários anos vem apresentando importantes projetos para redução destes consumos e para a

preservação do meio ambiente. Alguns já foram implantados parcialmente e outros estão em desenvolvimento.

Pode-se destacar:

Substituição de bacias sanitárias e chuveiros por modelos mais econômicos;

Substituição de lâmpadas existentes por modelos mais econômicos, em led;

Substituição de fritadeiras elétricas por gás;

Instalação de oxidizadores nos geradores de energia a óleo diesel, para diminuição da emissão de gases poluentes;

Projeto de reuso de águas pluviais para irrigação de jardins;

Reaproveitamento de orquídeas doadas por associados para embelezamento das áreas verdes.

#### **Departamento de Bares e Restaurantes:**

Com sete importantes pontos de venda de alimentos e bebidas, este departamento tem como missão “oferecer, com excelência, um serviço gastronômico comprometido com a qualidade total, com aprimoramento contínuo e inovador, visando satisfazer e superar as expectativas dos associados e seus convidados, a um preço justo”.

Uma interessante iniciativa foi a elaboração, em 2010, da cartilha “Boas práticas de fabricação - manual do manipulador de alimentos”, que passou a ser entregue a todos os funcionários que trabalham neste setor. Neste livreto há esclarecimentos sobre os cuidados na manipulação dos mantimentos durante o preparo, armazenamento e venda, de forma adequada, higiênica e segura (Figura 26).

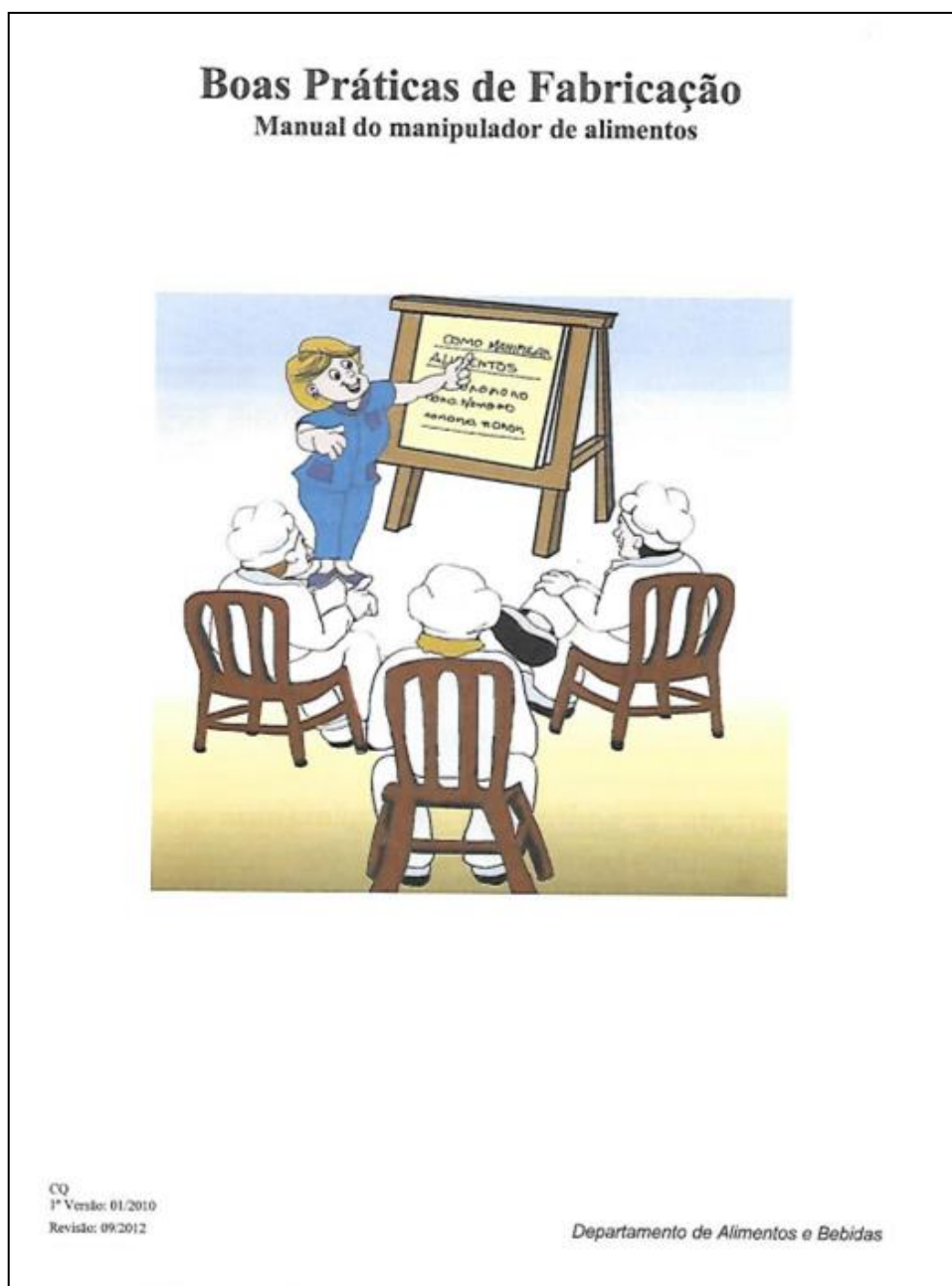


Figura 26: Cartilha Boas práticas de fabricação – manual do manipulador de alimentos  
 Fonte: Departamento de Bares e Restaurantes do clube (2012)

Outra ferramenta para controle de qualidade são as pesquisas de satisfação, efetuadas em cada restaurante durante um determinado período. Posteriormente estas pesquisas, anteriormente isoladas, são totalizadas. Através delas o clube avalia os processos deste setor que estão sendo bem desenvolvidos e o que pode e deve ser melhorado (Gráficos 10 e 11).

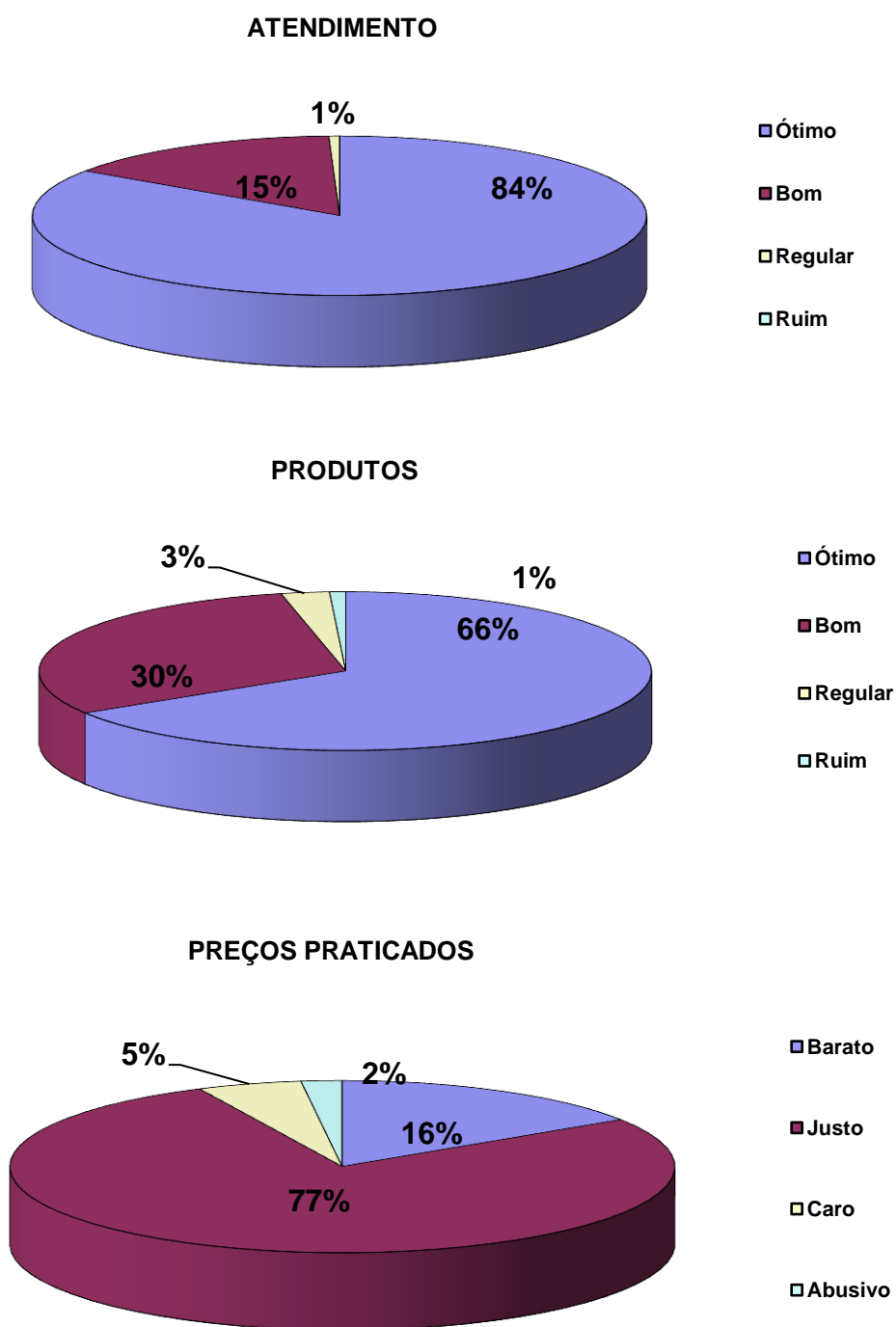


Gráfico 10: Totalização de 354 pesquisas de um dos restaurantes - julho a outubro/2013  
 Fonte: Departamento de Bares e Restaurantes do clube (2013)

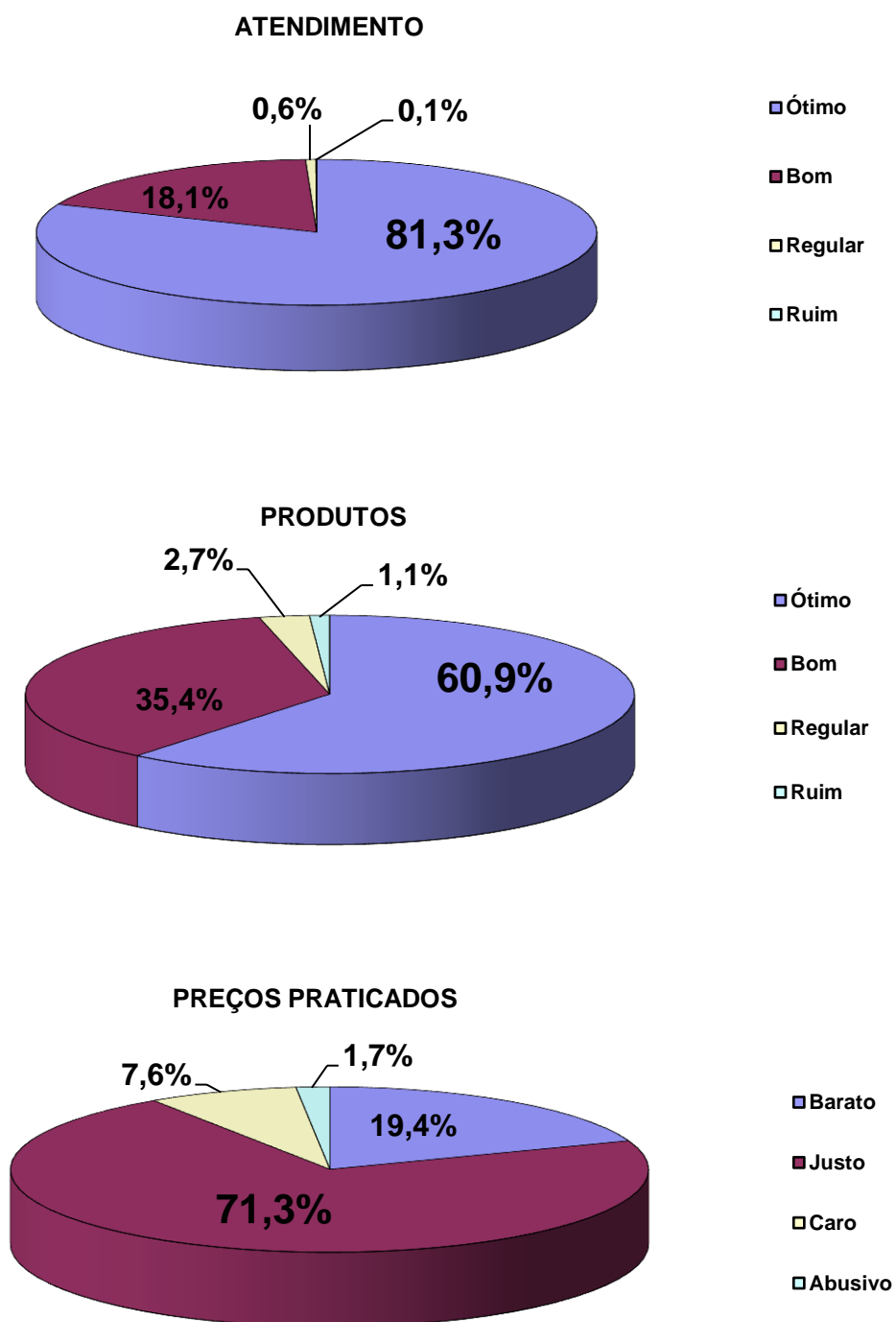


Gráfico 11: Totalização de 1.878 pesquisas de todos os restaurantes - julho a outubro/2013  
 Fonte: Departamento de Bares e Restaurantes do clube (2013)

**Departamento de Comunicação e Marketing:**

Este departamento, responsável por todos os informativos internos, também participa de campanhas e produz a revista enviada mensalmente aos sócios e outros departamentos. Entre as divulgações estão as pesquisas de satisfação, que contribuem para que a empresa aprimore seus serviços.

Em 2011, por exemplo, foi realizada pesquisa pelo Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística (Ibope), com o objetivo de verificar o grau de satisfação dos associados. Foram realizadas 400 entrevistas com pessoas maiores de 16 anos, sócios há mais de dois anos, entre outros parâmetros. O resultado foi um excelente resultado, com nota média de 8,49. Os principais aspectos da satisfação dos sócios foram:

Infraestrutura: bem organizada, manutenções frequentes, ótima segurança e espaços internos agradáveis;

Área esportiva: boa infraestrutura e variedade de opções para a prática de esportes;

Bares e Restaurantes: oferecimento de produtos de qualidade.

A insatisfação ocorreu em parcela bem menor, de forma bastante pulverizada. O principal apontamento foi relacionado ao atendimento nas áreas de alimentação, devido à demora e falta de qualidade no atendimento.

Quanto à imagem do clube, na época da pesquisa, o sócio o descrevia como tradicional e, ao mesmo tempo, atualizado e moderno, além de ser um local para todas as idades.

Após os estudos desenvolvidos junto aos setores verifica-se, enfim, que o clube não possui nenhum tipo de certificação em nenhum dos sistemas de gestão discutidos e, com exceção da área ambiental, não houve demonstração de interesse em recebê-las até o momento.

## 4.2. DISCUSSÃO

### 4.2.1 Comparativo entre os sistemas de gestão estudados e as ações do clube

#### 4.2.1.1. Segurança e Saúde no Trabalho e norma OHSAS 18001

Conforme relatos do técnico de segurança e do médico, coordenador do PCMSO, pode-se dizer que o clube possui processos de gestão de segurança e saúde ocupacionais muito evoluídos. Porém, são sistemas próprios, não sendo seguido o roteiro da norma OHSAS 18001.

A preocupação com a segurança dos funcionários é evidenciada desde o ingresso destes na empresa, através das palestras de integração, alertando-os sobre as forma de prevenção de acidentes, a importância do uso de EPIs em locais onde não é possível a eliminação de situações perigosas, etc. Continua na rotina, com a equipe de segurança em constante vistoria e com os próprios colaboradores participando deste processo, informando sobre riscos, solicitando EPIs, prevenindo-se. Pode-se dizer que a diretoria dá condições para que o trabalho deste setor evolua, autorizando grande parte dos investimentos necessários.

Constata-se também a existência de controles muito bem organizados de documentos, necessários às consultas internas e ao atendimento às legislações.

Além dos trabalhadores efetivos, deve-se mencionar a atenção dada às empresas terceirizadas, que recebem orientações e são cobradas para que atuem de forma correta, conforme o sistema de trabalho do clube. São exigidos ASO's e fichas de registro das pessoas que prestam serviços dentro das instalações da empresa, mesmo que durante poucas horas.

Algo que ainda não ocorreu nesta instituição foi a prática do plano de abandono para emergências. Porém, o técnico de segurança vem trabalhando nesse projeto e pretende implantá-lo assim que possível.

Sobre a saúde constata-se que o Departamento Médico, através do PCMSO, procura cumprir todos os procedimentos e exames exigidos por lei, dentro dos prazos estabelecidos, mas vai mais além, em busca de melhorias, implantando outros exames direcionados a algumas categorias específicas, de forma a monitorar

o aparecimento de doenças que prejudiquem o bem estar e o desempenho dos funcionários. Para isso trabalha em parceria com o Departamento de Recursos Humanos, ao qual é subordinado, com o setor de Segurança do Trabalho e com os gestores das demais áreas.

Pode-se dizer que as etapas do PDCA estão sendo cumpridas nestas duas divisões, pois:

Planejamento: Há projetos e planos para que ocorram,

Execução: O que se planeja está sendo executado ou estão ocorrendo esforços para que isso aconteça;

Checagem: os processos estão sendo avaliados continuamente e há propostas de melhorias;

Ações: após revisão dos processos estão sendo tomadas atitudes para as modificações necessárias.

Verifica-se que, atualmente, não existe certificação para a gestão de segurança e saúde ocupacionais. Os sistemas de gestão destes dois setores funcionam bem, se integram, se complementam, fornecendo os resultados necessários ao Departamento de Recursos Humanos, que os aloca. Há, obviamente, por necessidade, a inter-relação com os outros departamentos, pois todos os funcionários do clube precisam ser avaliados por estas áreas.

Em análise mais específica à lista de verificações para o sistema de gestão de saúde e segurança ocupacionais, pode-se confirmar que o clube está em conformidade com grande parte dos itens. Porém, ainda há lacunas a serem preenchidas e, dessa forma, acredita-se que a empresa deveria seguir passo a passo o roteiro estabelecido pela OHSAS 18001 em sua seção 4 (tabela 9, item 2.2.3.4.. deste trabalho).

#### 4.2.1.2. Gestão Ambiental e norma ISO 14001

Dentre as áreas avaliadas as relacionadas à proteção ambiental foram as que mais surpreenderam.

Os procedimentos relatados até agora sobre o meio ambiente são muito bem planejados e o desenvolvimento tem sido um sucesso! Há só elogios de todos que



conhecem esse trabalho: funcionários, associados e organizações externas que visitam as instalações.

O setor de Segurança do Trabalho, responsável pela área de gestão de resíduos, transformou o ambiente onde ocorre a separação do lixo, em um local limpo e organizado, onde quase não se sente nenhum mau-cheiro. O processo dá bons resultados, gerando uma pequena receita com a venda dos recicláveis. Para os produtos descartados que não geram lucros ocorre, pelo menos, o descarte e destinação corretos.

Foram conhecidos vários outros projetos bem direcionados: o recolhimento de bitucas de cigarro, que se transformam em mantas de recobrimento de áreas degradadas; a coleta de lacres de alumínio, encaminhadas ao Rotary Club de São Paulo, que são revertidos em cadeiras de rodas, doadas a pessoas necessitadas; as campanhas para diminuição do descarte de copos plásticos e toalhas de papel, que demoram a se decompor; a batalha pela economia de água e energia, em conjunto com outros setores; a proposta de compostagem do lixo orgânico para execução de adubos; a parceria entre os sócios e o clube, no reaproveitamento de espécies vegetais que seriam descartadas.

O técnico de segurança, após tantos anos de esforço para essa evolução, tem uma grande meta: a obtenção da certificação ISO 14001. O clube está preparado para recebê-la, pois, conforme constatado, há política de implantação dos programas, controles dos processos, de documentos necessários, conscientização e treinamento dos colaboradores e clientes, ações preventivas e corretivas, análise crítica, apoio da alta direção, entre outras atividades para melhoria contínua. Há pouco tempo, por exemplo, o Instituto Brasileiro de Defesa da Natureza (IBDN), que é uma organização não governamental trabalhando em prol do meio ambiente através de várias parcerias com outras empresas, visitou o clube para conhecer este trabalho e, diante da qualidade do que encontrou, sugeriu a busca da certificação. Grandes passos já foram dados e o caminho está traçado. O alcance deste objetivo já foi apresentado à alta direção e agora depende de decisões hierárquicas em aceitar implantar o processo.

#### 4.2.1.3. Gestão de qualidade e norma ISO 9001

O clube não compete energicamente com outras empresas do mesmo ramo. Aqui encontra-se uma situação curiosa: há parcerias com outros clubes, através da troca de experiências. Uns visitam os outros para conhecer suas instalações e projetos bem sucedidos. É claro que há uma pequena competitividade para uns se destacarem mais que os outros, fortalecendo sua imagem perante os clientes, funcionários, fornecedores, imprensa, mas isso não está entre os objetivos principais, não é uma briga de gigantes. O foco está em atender os associados da melhor maneira possível.

Pelas experiências da autora e pelo que foi conhecido através destas pesquisas constata-se que a empresa está continuamente buscando mudanças para agradar seus clientes, introduzindo inovações na área de esportes, gastronômica, social e cultural. Realiza pesquisas de satisfação para avaliação das opiniões, principalmente no Departamento de Bares e Restaurantes, procurando corrigir rapidamente o que está desagradando e atender todas as solicitações possíveis, num ciclo de melhoria contínua.

Na pesquisa do Ibope, realizada em 2011, a nota média de satisfação de 8,49, em uma escala de 0 a 10, revelou que os sócios estão bastante satisfeitos com a qualidade do atendimento, produtos e serviços. Existem críticas sim e pontos a serem corrigidos mas, de forma geral, os clientes avaliaram bem esta empresa e consideraram que ela melhorou nos últimos anos.

O que atrapalha bastante a implantação de projetos importantes, que poderiam aumentar ainda mais esses índices de satisfação, são algumas questões políticas. Esse assunto no clube é extremamente valorizado, e as eleições para Presidência e Conselho, ocorrem a cada 3 anos, mas intercaladamente. A disputa é acirradíssima e há extrema divergência de opiniões e propostas. Ocorre que, na maior parte das vezes, quando os departamentos estão se acostumando com um sistema de trabalho, evoluindo em suas propostas, a alta hierarquia é substituída, novos processos são iniciados e outros simplesmente descartados.

Apesar dos resultados animadores, esta organização não se acomoda e busca a excelência no que faz. Como visto na entrevista com coordenador de processos,

houve tentativas de implantação de processos, de criação de estratégias direcionadas para os ajustes necessários, objetivando o crescimento da instituição. Os gerentes estavam empenhados para isso, mas alguns representantes da alta direção não apostaram nos programas e as prioridades foram modificadas. Alguns poucos procedimentos puderam ser implantados e evoluíram, como a melhoria de comunicação entre as áreas, por exemplo. Isso ocorreu com a ajuda de algumas poucas pessoas que acreditaram no processo.

As etapas do ciclo PDCA foram encontradas junto às gerências mas, para mudanças mais profundas, quando há necessidade da interferência da alta direção, muitas vezes os princípios fundamentais são desviados. Pode-se dizer que os ciclos não estão se completando devido, principalmente, as interferências políticas da alta hierarquia. Outros novos são iniciados a todo momento, sem os anteriores haverem evoluído satisfatoriamente.

#### 4.2.1.4. Gestão integrada

Conforme relatado, o clube não possui certificações para nenhum dos sistemas de gestão discutidos, nem isolados, nem integrados. Possui sistemas próprios de cada departamento, que funcionam bem, são organizados, mas poderiam ser integrados, para trazer diminuição de custos, economia de tempo, melhoria da qualidade de produtos e serviços, entre vários outros benefícios.

Mesmo que a empresa não deseje obter as certificações relacionadas às normas OHSAS 18001, ISO 14001 ou ISO 9001, com certeza, através dos roteiros estabelecidos nestes documentos, identificaria pontos a implantar e aperfeiçoar.

Para empresas que não possuem nenhum sistema de gestão baseado nas normas anteriores, como o clube, seria aconselhável, caso haja o interesse em implantá-los, buscar fazê-lo em conjunto, pois há etapas a serem seguidas, presentes em todos eles, como já relatamos em um capítulo anterior:

Política;

Planejamento;

Implementação e operação;

Verificação;

Análise crítica pela direção;

Melhoria contínua.

No caso da empresa analisada, seria aconselhável a contratação de uma consultoria especializada para orientação do processo. Os sistemas existentes são muito bons, mas precisam de alguns ajustes e, principalmente, do apoio dos dirigentes.

## 5. CONCLUSÕES

Neste clube, através de entrevistas, apreciação de documentos e experiências da autora, não foi encontrada nenhuma certificação e nem mesmo a aplicação dos roteiros das normas estudadas. Há conhecimento de que existem, mas não são utilizadas na prática. A empresa possui sistemas próprios de gestão, que funcionam bem, mas apresentam falhas e pontos a serem aprimorados.

A comparação com os 3 sistemas analisados demonstrou que os processos de gestão de segurança e saúde no trabalho e o ambiental são os mais amadurecidos. Os de segurança e saúde no trabalho seguem procedimentos de rotina e preparam documentos fundamentais, em atendimento à legislação e para garantir a integridade dos funcionários e também dos associados.

O ambiental é o mais notório. A empresa e, principalmente, o coordenador do programa, o mesmo técnico responsável pelo setor de segurança no trabalho, sentem-se orgulhosos em apresentar o projeto que vem sendo desenvolvido nos últimos anos, com uma área de gestão de resíduos própria, limpa, bem organizada. Também acontecem, paralelamente, outras campanhas, que dão mais força ao assunto “preservação do meio ambiente”. Ressalta-se ainda a criação, no último ano, da Comissão de Sustentabilidade, aprovada pela diretoria, que surgiu para apoiar todas estas iniciativas. Importante também mencionar a possibilidade de contratação de uma consultoria apropriada, em busca da primeira certificação da instituição: a ISO 14001.

Quanto à gestão de qualidade, pode-se dizer que os sócios estão bem satisfeitos com os serviços, como observado nas pesquisas mencionadas, mas os processos internos para que se atinjam os objetivos, o inter-relacionamento dos departamentos, a criação de programas comuns, ainda precisam ser melhor desenvolvidos e colocados em prática. Percebe-se que grande parte dessa dificuldade ocorre pela falta de apoio da alta hierarquia, que deseja resultados rápidos para mostrar aos sócios suas “obras”. Ocorrem eleições a cada 3 anos e há muita disputa pelos votos dos associados. Dessa forma, os gestores máximos têm pressa para que vários serviços ocorram em pouco tempo, não permitindo o aperfeiçoamento das ideias e organização dos procedimentos entre os setores

envolvidos. Os custos destes processos seriam certamente muito menores e a satisfação dos clientes ainda maior, se fossem respeitadas algumas etapas essenciais, como sugeridas nas normas.

Esta empresa possui métodos de trabalho bem evoluídos, mas não tão entrosados. Sua política precisa ser melhor definida e os departamentos necessitam do apoio e diretrizes da alta direção para que possam melhorar passo a passo.

Finalizando, mas curiosamente voltando ao início desta monografia, reforça-se a ideia de que “sistema é um todo complexo ou organizado; é um conjunto de partes ou elementos que formam um todo unitário ou complexo”. (MAXIMIANO, 2011, pag. 308).

A implantação de sistemas de gestão exige que se altere o modo de funcionamento da organização. Deve haver sinergia entre as partes, um esforço conjunto para realizar tarefas e atingir os objetivos com êxito. É o momento em que o resultado do todo é maior que a soma das partes.

## REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, **NBR ISO 14001: Sistemas da Gestão Ambiental – Requisitos com orientações para uso**. Rio de Janeiro, 2004. Disponível em: <[http://www.labogef.iesa.ufg.br/labogef/arquivos/downloads/nbr-iso-14001-2004\\_70357.pdf](http://www.labogef.iesa.ufg.br/labogef/arquivos/downloads/nbr-iso-14001-2004_70357.pdf)>. Acesso em 05 fev. 2014.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, **NBR ISO 9001: Sistemas de Gestão de Qualidade - Requisitos**. Rio de Janeiro, 2008. Disponível em <<http://www.ifba.edu.br/professores/antonioclodoaldo/11%20ISO/NORMA%20ABNT%20NBR%20ISO%209001.2008.pdf>>. Acesso em 05 fev. 2014.

BARREIROS, D. **Gestão da segurança e saúde no trabalho: estudo de um modelo sistêmico para as organizações do setor mineral**. Tese (Doutorado) - Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002. 312p.

BENITE, A. G. **Sistema de gestão da segurança e saúde no trabalho para empresas construtoras**. Dissertação (Mestrado) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004. 221p. Disponível em <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/3/3146/tde-27102004-101542/pt-br.php>>. Acesso em 18 jan. 2014.

CASA DA CONSULTORIA. Belo Horizonte. **Ciclo PDCA**. Disponível em: <<http://casadaconsultoria.com.br/ciclo-pdca/>>. Acesso em 31 jan. 2014.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 7 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 634p.

COELHO, E. J. M. **Sistema de Gestão Integrada: qualidade, saúde e segurança e meio ambiente**. Dissertação (Mestrado) – Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2000. 88p. Disponível em <<http://www.bibliotecadigital.unicamp.br/document/?code=vtls000204390>>. Acesso em 18 jan. 2014.

DEVICE AUTOMATION. Canoas. **Sistema de Gestão – QSMSRS**. Disponível em: <[http://www.device.com.br/site/?page\\_id=758](http://www.device.com.br/site/?page_id=758)>. Acesso em 29 jan. 2014.

FASOLIM CONSULTORIA EM SISTEMAS DE GESTÃO. **Sistema Integrado de Gestão SIG – Principais Benefícios para a sua Organização**. Disponível em: <[http://file.fasolim.com.br/Download/sig\\_betim.pdf](http://file.fasolim.com.br/Download/sig_betim.pdf)>. Acesso em 28 jan. 14.

ISOVIRTUAL. Campinas. **Sistema de Gestão Integrado**. Disponível em: <<http://www.isovirtual.com.br/gestao.asp>>. Acesso em 29 jan. 2014.

JOHNSSON, M. E.; FRANCISCO FILHO, V. P. **Controladoria**. Curitiba. 2006. 10p. Disponível em: <<http://www.unifae.br/publicacoes/pdf/financas/5.pdf>>. Acesso em 29 jan. 2014.

MASCARENHAS, R. A. D. **O Sistema de Gestão Integrado (SGI) como estratégia na prestação de serviços: um estudo de caso**. Dissertação (Mestrado) – Unitau, Universidade de Taubaté, Taubaté, 2010. 124p. Disponível em: <[http://www.bdttd.unitau.br/tedesimplificado/tde\\_busca/arquivo.php?codArquivo=55](http://www.bdttd.unitau.br/tedesimplificado/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=55)>. Acesso em 09 Fev. 2014.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração – da revolução urbana à revolução digital**. São Paulo: Editora Atlas, 2011. 488p.

RIBEIRO NETO, J. B. M.; TAVARES, J. C.; HOFFMANN, S. C. **Sistemas de gestão integrados: qualidade, meio ambiente, responsabilidade social, segurança e saúde no trabalho**. São Paulo: Editora Senac, 2008. 324p.

SCIELO BRASIL. São Carlos. **Implantação de sistemas de gestão ambiental ISO 14001: uma contribuição da área de gestão de pessoas**. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104530X2010000100005&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104530X2010000100005&script=sci_arttext)>. Acesso em 29 jan. 2014.

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO, Escola Politécnica. Curso de Engenharia de Segurança do Trabalho. **Disciplina 101 Introdução à engenharia de segurança do trabalho**. Capítulos 1, 2 e 3. 2012. 201p.

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO, Escola Politécnica. Curso de Engenharia de Segurança do Trabalho. **Disciplina 102 Legislação e normas técnicas**. Capítulos 1 e 2. 2012. 224p.