

**FACULDADE PITÁGORAS**  
**CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO LATU SENSO ESPECIALIZAÇÃO EM**  
**ENGENHARIA DE SEGURANÇA DO TRABALHO**

**CELIOMAR FRAGAS DA COSTA**

Tema “**Gestão Integrada de Segurança, Meio Ambiente e Qualidade**”- **SIG**: um estudo de caso do SIG implantado numa empresa de serviços jurídicos, com razão social Santiago Rabelo Advogados Associados – SR Advogados

**BELO HORIZONTE**

**2013**

**CELIOMAR FRAGAS DA COSTA**

Tema “**Gestão Integrada de Segurança, Meio Ambiente e Qualidade**”- **SIG** : Um estudo de caso do SIG implantado numa empresa de serviços jurídicos, com razão social Santiago Rabelo Advogados Associados – SR Advogados

Monografia apresentada à Faculdade Pitágoras de Belo Horizonte – Minas Gerais, como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Engenharia de Segurança do Trabalho.

**BELO HORIZONTE**

**2013**

**CELIOMAR FRAGAS DA COSTA**

Tema “**Gestão Integrada de Segurança, Meio Ambiente e Qualidade**”- **SIG**: um estudo de caso do SIG implantado numa empresa de serviços jurídicos, com razão social Santiago Rabelo Advogados Associados – SR Advogados

Realizada em \_\_\_\_/\_\_\_\_/ de 2013

**BANCA EXAMINADORA**

Profº. \_\_\_\_\_  
Examinador

Profº. \_\_\_\_\_  
Examinador

## DEDICATÓRIAS

Dedico este trabalho especialmente ao meu Deus, pelo dom da vida, pelo seu amor infinito, sem ele nada sou, ele é minha fortaleza e nele confio;

---

Celiomar Fragas da Costa

Agradecemos primeiramente a Deus, pois sem ele está caminhada jamais seria concluída; A todos os familiares e amigos que nos apoiaram direta e indiretamente durante este projeto; Aos docentes, por desenvolverem em cada um de nós um espírito empreendedor e o amor pela nossa profissão; E agradecemos especialmente ao nosso Coordenador de Curso, Professor Josevan Ursine Fudoli, que não mediu esforços para nos ajudar, nos dedicando tempo, paciência e generosidade em compartilhar seus imensuráveis conhecimentos durante todo o curso.

## EPÍGRAFE

*"É sabido que quanto mais se investe em avaliação e prevenção, maior será a compensação pelas reduções dos custos de falhas (internas e externas). "Um dólar de reclamação tem um impacto no mercado muito maior que um dólar de refugo."*

(FEIGENBAUM, 1991).

*"O Ciclo PDCA é uma ferramenta utilizada para a aplicação das ações de controle dos processos, tal como estabelecimento da "diretriz de controle", planejamento da qualidade, manutenção de padrões e alteração da diretriz de controle, ou seja, realizar melhorias. Essas ações se dividem em quatro fases básicas que devem ser repetidas continuamente".*

(LIMA, 2006)

*"O trabalho repetitivo cria a insatisfação, cujas consequências não se limitam a um desgosto particular, ela é de certa forma uma porta de entrada para a doença, e uma encruzilhada que se abre para as descompensações mentais."*

(Christophe Dejours)

*"O ser humano deve ver que nada existe realmente, mas que tudo está nascendo, crescendo e morrendo. No instante em que alguma coisa atinge o seu auge, começa a decair. A lei do ritmo está em funcionamento constante. Não existe a realidade. Não há uma qualidade duradoura, fixidez ou substancialidade em nada. Nada é permanente, a não ser a mudança. O ser humano deve ver todas as coisas evoluindo de outras, levando-se a outras, uma ação e reação constante, fluxo e refluxo, construindo ou demolindo, criação e destruição, nascimento, crescimento e morte. Nada é real, e nada resiste a não ser a mudança."*

(Cabala)

## RESUMO

O desenvolvimento deste trabalho tem como objetivo avaliar a implantação de um Sistema de Gestão integrada de Segurança, Saúde, Meio Ambiente e Qualidade numa micro empresa de serviços jurídicos. E da mesma maneira que nos empreendimentos de grande porte, conseguir-se demonstrar sua viabilidade e relevância no que tange à redução ou mitigação dos diversos danos de negócios ligados ao setor de serviços, muitas vezes com nascedouros imperceptíveis aos olhos dos gestores. Utilizamos no trabalho um amplo material bibliográfico e estudo de caso para averiguação de resultados. E para obtenção de dados, utilizou-se uma entrevista com o Administrador Executivo da Santiago Rabelo Advogados Associados – MA, que nos demonstrou a relevância e importância do assunto no momento atual da empresa, que busca a manutenção da competitividade do negócio ampliando seus serviços para empreendimentos de grande porte da região. E para isso se faz necessário demonstrar aderência aos requisitos de negócio impostos pelos grandes e mega empreendimentos.

Palavras-Chave: Gestão integrada de Segurança, Saúde, Meio Ambiente e Qualidade, competitividade do negócio, e requisitos de negócio.

## **ABSTRACT**

The development of this work is to evaluate the implementation of an Integrated Management System for Safety, Health, Environment and Quality at a micro business legal services. And just as in large-scale projects, able to demonstrate its viability and relevance regarding the reduction or mitigation of damage to several businesses connected to the service sector, often with hatches imperceptible to the eyes of manager. We use at work and an extensive bibliography case studies to investigate the results. And for data, used an interview with the Executive Director of Santiago Rabelo Advogados Associados - MA, we demonstrated the relevance and importance of the matter at the present time the company, which seeks to maintain the competitiveness of the business offering services also large scale enterprises in the region. And for that it is necessary to demonstrate compliance with the requirements imposed by large and mega-enterprise.

Key Words: Integrated Safety, Health, Environment and Quality, , business competitiveness, and business requirements.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – Modelo de um processo genérico.....	29
Figura 02 – Modelo de gestão de qualidade baseada em processo.....	30
Figura 03 – Elementos para a gestão de segurança e saúde ocupacional.....	31
Figura 04 – Ciclo NBR ISO 14001:2004 .....	37
Figura 05 – prevenção e impacto ambiental.....	39
Figura 06 – modelo de sistema gestão integrada.....	40
Figura 07 – Política organizacional e seus desdobramentos.....	43
Figura 08 – Gerenciamento de riscos.....	45
Figura 09 – Redução dos riscos.....	45
Figura 10 – Exemplo de etapas básicas de avaliação ambiental.....	46
Figura 11 – Esquema de documentos aplicáveis.....	48
Figura 12 – Estrutura documental de um sistema integrado .....	52
Figura 13 – Eficiência dos controles operacionais.....	55
Figura 14 – Monitoramento e Medição do Desempenho.....	58
Figura 15 – Monitoramento e Mensuração.....	60
Figura 16 – Controle de registros.....	62
Figura 17 – Exemplo de Auditoria para a Verificação e Adoção de Ações Corretivas .....	64
Figura 18 – Exemplo de aplicação do Diagrama Causa-Efeito.....	67
Figura 19 – Exemplo do papel relativo à análise do ciclo da Gestão da Segurança e Saúde Ocupacional.....	68
Figura 20 – Ciclo PDCA.....	70
Figura 21 – Pontos a serem seguidos dentro do ciclo PDCA.....	71
Figura 22 – Modelo de Gestão da SR Advogados.....	76
Figura 23 – Operacionalização do Modelo base PDCA.....	77
Figura 24 – Requisitos de Negócio da SR Advogados.....	78

## LISTA DOS QUADROS

Q1 – Quadro da Política Integrada da SR Advogados.....	79
Q2 – Quadro do Mapa Estratégico da SR Advogados.....	80
Q3 – Quadro da Estratégia de Implantação do SGI.....	81
Q4 – Quadro dos Indicadores Estratégicos ( BSC – Balanced Score Card).....	82
Q5 – Quadro do SGI das Normas Internacionais de Gestão e Ferramentas principais.....	82
Q6 – Quadro dos Objetivos Estratégicos.....	85
Q7 – Quadro do Mapa de Riscos da Empresa.....	87
Q8 – Quadro do Mapa do PGRS – Programa de Gestão de Resíduos Sólidos.....	88
Q9 – Quadro de Aspectos e Impactos da SR Advogados.....	89
Q10 – Quadro de Perigos e Danos da SR Advogados.....	89
Q11 – Quadro do Plano de Emergência da SR Advogados.....	90
Q12 – Quadro do ERP – CP-PRO ( Sistema de Controle de Processos ).....	91
Q13 – Quadro de Gestão de Pessoas.....	92
Q14 – Quadro de Documentação do SGI da SR Advogados.....	93
Q15 – Quadro de Controle de Documentos do SGI da SR advogados.....	94
Q16 – Quadro de Resultados Gerais.....	95
Q17 – Quadro de Resultados de Processo 2012.....	98
Q18 – Quadro de Resultados de Qualidade / Clientes.....	99
Q19 – Quadro Mensal de Desempenho e Aprendizado e Crescimento .....	99
Q20 – Quadro de Desempenho em Objetivos Estratégicos.....	99
Q21 – Quadro do Certificado do Convênio Petrobrás e SEBRAE.....	102

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AIA	Avaliação de impactos ambientais
BS	British Standards
BSI	British Standards Institution
CIPA	Comissão Interna de Acidentes de Trabalho
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
CONAMA	Conselho Nacional de Meio Ambiente
DRT	Delegacia Regional do Trabalho
EPI	Equipamento de proteção individual
ISO	International Organization for Standardization
NBR	Norma Brasileira Regulamentadora
NR	Norma Regulamentadora
NR's	Normas Regulamentadoras
NRR's	Normas Regulamentadoras Rurais
OAB	Ordem dos Advogados do Brasil
OHSAS	Occupational Health and Safety Assessment Series
OIT	Organização Internacional do Trabalho
ONU	Organização das Nações Unidas
PCMSO	Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional
PDCA	Plan (planejar), Do (executar), Check (Verificar), Act (Agir)
PGRS	Plano de Gerenciamento de Resíduos Sólidos
PPP	Perfil Profissiográfico Previdenciário
PPRA	Programa de Prevenção de Riscos Ambientais
SA	Social Accountability (Responsabilidade Social)
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SGA	Sistema de gestão ambiental
SGI	Sistema de Gestão Integrada
SMS	Sistemas de segurança, meio ambiente e saúde
SSO	Segurança e Saúde Ocupacional
SST	Segurança e da Saúde no Trabalho
SRADV	Santiago Rabelo Advogados Associados
UNEP	Programa Ambiental das Nações Unidas

## SUMÁRIO

Resumo.....	07
Abstract.....	08
Lista de Figuras.....	09
Lista de Quadros/tabelas.....	10
Lista de Abreviaturas e Siglas.....	11
<b>1.CAPÍTULO 1: INTRODUÇÃO - FUNDAMENTAÇÃO DA PESQUISA.....</b>	<b>13</b>
1.1 Situação problemática.....	15
1.2 Justificativa.....	16
1.3 Objetivos.....	19
1.3.1 Geral.....	19
1.3.2 Específicos.....	19
<b>1.4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>20</b>
1.4.1 Tipo da pesquisa.....	21
1.4.2 Abordagem da pesquisa.....	21
1.4.3 Sujeito da pesquisa.....	22
1.4.4 Lócus da pesquisa.....	22
1.4.5 Universo da pesquisa.....	22
1.4.6 Instrumento da pesquisa.....	22
<b>1.5 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO.....</b>	<b>23</b>
<b>1.6 ESTRUTURA DA MONOGRAFIA.....</b>	<b>24</b>
<b>2. CAPÍTULO 2 - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA.....</b>	<b>25</b>
2.1 EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA LEGISLAÇÃO DE ST.....	25
2.2 DEFINIÇÕES DO SG – ABORDAGEM POR PROCESSOS.....	28
2.3 SISTEMAS DE GESTÃO DE SST.....	31
2.4 OHSAS 18002:2008 DIRETRIZES PARA IMPLEMENTAÇÃO.....	34
2.5 GERENCIAMENTO DE RISCOS.....	35
2.6 SISTEMA DE GESTÃO AMBIENTAL SGA.....	36
2.7 SISTEMA DE SEGURANÇA, MEIO AMBIENTE E SAÚDE SMS.....	39
2.8 SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADOS SGI.....	40
2.9 REQUISITOS LEGAIS E OUTROS.....	47
2.10 OBJETIVOS E PROGRAMAS DE GESTÃO.....	48

2.11 IMPLEMENTAÇÃO E OPERAÇÃO.....	49
2.12 AUDITORIAS.....	63
2.13 VERIFICAÇÃO E INVESTIGAÇÃO DE ACIDENTES.....	66
2.14 ANÁLISE CRÍTICA.....	68
2.15 MELHORIA CONTÍNUA.....	69
<b>3. CAPÍTULO 3: MODELO DE GESTÃO - ESTUDO DE CASO.....</b>	<b>72</b>
<b>4. CAPÍTULO 4: APLICAÇÃO DO MODELO - ANÁLISE E RESULTADOS.....</b>	<b>75</b>
<b>5. CAPÍTULO 5: CONSIDERAÇÕES FINAIS - CONCLUSÕES.....</b>	<b>100</b>
<b>6. CAPÍTULO 6: REFERENCIAS .....</b>	<b>103</b>
ANEXO I – Planos de Ação Corretiva para implantação do SGI.....	106
ANEXO II – Pesquisa com a empresa SANTIAGO RABELO ADVOGADOS.....	108
ANEXO III – Catálogo da SANTIAGO RABELO ADVOGADOS ASSOCIADOS..	123

## INTRODUÇÃO

### 1. CAPÍTULO 1: FUNDAMENTAÇÃO DA PESQUISA

As transformações no mundo não param de acontecer, e com elas a mudança vira um processo permanente de transformações profundas nos aspectos sócio-político-econômico, alimentadas pelos efeitos galopantes da globalização. Com isso, países precisam se proteger através da construção de blocos econômicos poderosos. Os Estados e Municípios precisam identificar suas vocações e atuarem de maneira coerente, agrupando-se em blocos menores. E por sua vez as empresas precisam atuar integradas em redes de negócios, trazendo para sua gestão as partes interessadas na sua longevidade. O mundo ficou mais complexo, sem fronteiras! Um vaso comunicante perfeito, onde os efeitos acontecem de maneira mais imediata e nociva para quem não está preparado.

Este cenário é o novo ambiente de negócios onde temos de substituir velhos paradigmas por novos. Temos que desconstruir antigas estratégias e construir novas, em benefício da livre concorrência, mandatória no mercado atual. E a busca permanente por melhores condições comerciais de custo, qualidade, segurança no trabalho, saúde ocupacional, e qualidade de vida.

A partir dos anos 80, ficou evidente a crescente exigência do mercado nestes requisitos, instituindo-se tolerância zero para empresas que não respeitam valores como integridade; valor econômico; saúde e segurança ocupacional; meio ambiente, entre outros.

Em 1992, a ECO-92 – Conferencia das Nações Unidas sobre meio ambiente e desenvolvimento, realizada no Rio de Janeiro, definiu requisitos importantes para definição do panorama mundial em relação ao aspecto ambiental.

Mais recentemente, as questões relevantes à saúde e segurança no trabalho, passaram a ser adotadas com interesse pelas organizações devido às atualizações/revisões das normas regulamentares (NR) do Ministério do Trabalho, e novas NR's que passaram a integrar o sistema de gestão. Logo em seguida, com a

divulgação da Política Nacional de Gerenciamento de Resíduos Sólidos do governo, ainda em processo de implantação pelos estados da federação, completam o ciclo com mais requisitos para o sistema, como: a logística reversa, sustentabilidade, política dos 3 Rs (reduzir, reutilizar e reciclar), exigência de produtos com certificados ambientais, dentre outras que mudam definitivamente a questão dos papéis e responsabilidades entre fabricantes e consumidores.

Na concepção de Juran (1990)

Este aumento da importância da qualidade para o público foi resultado da convergência de múltiplas tendências, citadas a seguir: a) preocupação crescente sobre danos ao meio ambiente; b) ações judiciais impondo responsabilidades precisas; c) receio de grandes desastres e de quase desastres; d) pressão por parte de organizações de consumidores por melhor qualidade e reparação mais responsiva; e) público mais consciente do papel da qualidade na competição internacional.

Desta forma, independente do porte da empresa, demandas externas tem exigido de forma irreversível uma atenção maior com os clientes internos e externos às organizações. Uma proteção maior aos aspectos ambientais, sociais, culturais e financeiros, além do foco voltado a prevenção de riscos, das pessoas, da operação e do entorno da empresa. Ressalta-se que estas demandas também são geradoras de barreiras comerciais que podem determinar o fim de determinados negócios que não aderirem aos votos sociais de seus clientes. Esta questão vira condição estratégica para os negócios atingirem longevidade.

A Gestão Integrada envolvendo meio ambiente, saúde e segurança ocupacional, qualidade e produtividade é uma tendência global e mandatária para a viabilidade dos negócios e sobrevivência das empresas em qualquer segmento. Assegurar longevidade é não desviar-se do foco na prevenção de incidentes de qualquer natureza, e no tratamento de problemas potenciais que possam impactar as estratégias de negócio.

Desta maneira, buscaremos responder que benefícios uma empresa de pequeno porte do segmento de serviços jurídicos, pode ter na utilização de um sistema integrado de Segurança, Meio Ambiente e Qualidade. E que vantagens

competitivas podem este conjunto de normas, trazer para a empresa, como um sistema aberto, que sofre influências de toda natureza, principalmente de seu público interno, que pode vir a ser transformado em potencial concorrente no mercado.

Neste trabalho, empregou-se a pesquisa exploratória e a pesquisa descritiva de maneira complementar. Uma para prover o trabalho de conceitos, fundamentos teóricos e metodologias consultadas em livros, artigos, revistas especializadas, internet e legislação pertinente. E a outra pela necessidade de se buscar dados e informações verdadeiras em uma empresa, para assim enriquecer o trabalho com dados reais sobre os benefícios do SGI.

Fundamentando a pesquisa bibliográfica, utilizou-se da análise contextual de métodos e aplicações do SGI em empreendimentos genéricos, verificando os cuidados necessários para assegurar sucesso na implantação; e estudo de caso através de entrevista em empresa que já adota o sistema integrado SGI, propiciando um estudo real da situação abordada.

Ferrão (2003, p 102) diz que “Pesquisa bibliográfica é baseada na consulta de todas as fontes secundárias relativas ao tema que foi escolhido para a realização do trabalho”. E segundo Gil (2002, p 54), estudo de caso “consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou mais objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento”.

## **1.1 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA**

A sociedade moderna e industrializada se caracteriza por ser uma sociedade composta de organizações. Isso advém da necessidade, desde sempre, dos indivíduos se associarem uns aos outros para melhor suprirem suas necessidades de sobrevivência, uma vez que não alcançariam êxito isoladamente, devido a suas limitações. As organizações são sistemas abertos, que recebem influências do meio de todos os sentidos, obrigando os modelos de gestão a se tornarem mais rígidos para conseguirem seus objetivos. Essa é premissa básica da empresa Santiago Rabelo: melhorar seu sistema de gestão face às exigências de mercado: estar

preparada para enfrentar novos entrantes; concorrência acirrada, puxando preços para baixo; desenvolver mecanismos de integração de requisitos de sustentabilidade baseados em produtividade, saúde ocupacional, segurança do trabalho e meio ambiente.

A esse respeito, o problema central considerado na presente investigação se refere a: Quais as interfaces existentes entre o sistema de gestão anterior da Santiago Rabelo e os sistemas atuais de gestão da qualidade, gestão ambiental e gestão da saúde ocupacional e segurança do trabalho no que diz respeito a complementaridade e similaridade entre si e aplicação para o resultado esperado? E qual mecanismo capaz de integrar estas interfaces de forma a atender a premissa básica da empresa, que é: melhorar seu sistema de gestão face às exigências de mercado: estar preparada para enfrentar novos entrantes; concorrência acirrada, puxando preços para baixo; desenvolver mecanismos de integração de requisitos de sustentabilidade baseados em produtividade, saúde ocupacional, segurança do trabalho e meio ambiente, mencionada no parágrafo anterior?

## **1.2 JUSTIFICATIVA**

Segundo Chiavenato (1991), as organizações são estruturas sociais extremamente complexas e multidimensionais que estão constantemente em mudança. Para que uma estrutura organizacional possa ser chamada de sistema organizacional deve apresentar, de acordo com Paladini (apud Castro, 1997), os seguintes elementos: "(1) *entradas*; (2) *saídas*; (3) *interação organizada das partes*; (4) *princípios básicos de funcionamento*; (5) *busca de objetivos comuns*; e, (6) *realimentação*".

A empresa tornou-se o modelo de referência para as atividades humanas em geral. "*A grande empresa privada tornou-se o paradigma da organização moderna*" (Schuck, 1995). Desta forma, a evolução da concepção de organização deve ser coerente com a concepção de mundo e de homem. E os valores adotados na elaboração destas concepções, por consequência, irão influir diretamente no conceito de organização.

A Santiago Rabelo Advogados Associados é uma micro empresa do segmento jurídico, composta por uma sociedade de advogados, que interage no mercado com diversas empresas de porte e segmentos variados. Caracteriza-se fortemente pelo aspecto técnico e intelectual de seus sócios, advogados, e precisa se adaptar constantemente às mudanças impostas pelo seu ramo de atividade e pelo mercado. Necessita de um modelo de gestão rígido que possa contemplar seus requisitos de negócio interno e tenha aderência forte aos requisitos de negócio do mercado, notadamente de sua carteira de clientes atuais e potenciais.

Devido a essa mudança de estrutura do mercado, Gonçalves (2000, p. 19) acredita que:

De um modo geral, o futuro vai pertencer às empresas que consigam explorar o potencial da centralização das prioridades, das ações e dos recursos nos seus processos essenciais. As empresas do futuro deixarão de enxergar processos apenas na área industrial, serão organizadas em torno de seus processos não fabris essenciais e centrarão seus esforços em seus clientes.

Neste projeto, respondendo ao problema central considerado na presente investigação, será estudado como a Santiago Rabelo Advogados desenvolveu e implantou um modelo de gestão integrado, sem sair de suas características, ou seja, seus sócios não deixaram de ser técnicos intelectualizados ao se transformarem em gestores de processo. O estudo se contextualiza e se fundamenta nos escopos dos sistemas de qualidade, saúde ocupacional, segurança do trabalho e meio ambiente que, embora focados em alvos diferentes, trazem na sua concepção alguns requisitos comuns. Assim emerge a preocupação de como a Santiago Rabelo Advogados elaborou um modelo capaz de incorporar as exigências do mercado e as novas tendências de gestão de negócio, bem como construiu sua estratégia, junto as sua alta administração, que permitiu sua implantação, principalmente por ser uma micro empresa, substituindo assim um paradigma de que modelos de gestão são apenas para grandes negócios.

Igualmente, este projeto se justifica, pois a empresa como um sistema aberto, necessita fortemente de padronização para alinhar seus objetivos. Ainda, a empresa estudada apresenta características marcantes que a diferenciam no mercado, como:

foi a primeira empresa de serviços jurídicos registrada na OAB seccional do Maranhão (na época por imposição de um cliente produtor multinacional do ramo de cerveja), que a obrigou a conviver com sua cultura interna fortemente apoiada em programas de qualidade, saúde, segurança do trabalho e meio ambiente. Isso em 2003.

Em 2005, desenvolveu e implantou o 5S's com o objetivo de num futuro próximo implantar a ISO 9001 para melhorar a gestão e acompanhar os clientes.

Em 2006, com apoio de uma consultoria, identificou necessidades urgentes de mudança organizacional. E estas mudanças, trabalhadas num horizonte de cinco anos, vieram a facilitar a implantação em 2012 do sistema integrado de gestão, envolvendo a ISO 9001:2008; SA 8001:2008; ISO 14001:2004 e OSHAS 18001:2007. Ainda em 2012 a empresa foi certificada pelo Programa de Adensamento da Cadeia de Fornecimento de Produtos e Serviços para as empresas do segmento de Petróleo; Gás e Energia. Este programa tem o patrocínio da Petrobrás e SEBRAE, onde as empresas participantes necessitam demonstrar aderência e conformidades nos aspectos financeiros; comerciais; qualidade e produtividades; saúde, segurança e meio ambiente; e responsabilidade social. O certificado garante a participação em concorrências e ou licitações de projetos da Petrobrás (Refinaria Premium I); MPX (usinas de energia térmica e exploração da bacia de gás no estado do Maranhão) e Bioenergy (parque eólico Maranhense) e Usinas de Estreito;Eletronorte/Cemar (segmento de energia elétrica). Além de empresas de outros segmentos, como Alumar/Alcoa; Vale; Coca-Cola, Votorantim, Suzano, entre outras do Estado do Maranhão. Ainda este mesmo programa permitiu que a empresa participasse, no final de 2012, do Prêmio de Competitividade para Micro e Pequena Empresa – MPE Brasil, ao qual estaria sendo avaliado e testado pela primeira vez seu sistema de gestão. O material de avaliação (entrevistas; questionários; diagnóstico e resultados) serviu de base para esta monografia, em razão de que se baseia nos requisitos do PNQ – Prêmio Nacional da Qualidade, que é a maior referência de sistema de gestão nacional e que equipara-se aos demais prêmios internacionais (Malcom Baldrige; Deming; JUSE; EFQM ) .

Em 2013 a Santiago Rabelo Advogados espera consolidar seu sistema implantado e participar, não mais como coadjuvante, mas para valer no MPE ciclo 2013 - Prêmio de Competitividade para Micro e Pequena Empresa – SEBRAE NACIONAL.

### **1.3 OBJETIVOS**

#### **1.3.1 Geral**

Análise e avaliação de uma situação concreta implantada em uma empresa que adota o modelo integrado de gestão contemplando os elementos de interface dos sistemas de gestão da qualidade, gestão ambiental e gestão da saúde ocupacional e segurança do trabalho.

#### **1.3.2 Específicos**

Análise e avaliação dos possíveis benefícios gerados numa micro empresa do segmento de serviços jurídicos pela utilização de um sistema integrado de Segurança, Meio Ambiente e Qualidade.

Identificar que vantagens competitivas podem este conjunto de normas, trazer para a empresa, como um sistema aberto, que sofre influência de toda natureza, principalmente de seu público interno, que pode vir a ser transformado em potencial concorrente no mercado.

Identificar, listar e organizar suporte teórico relativo às normas do Sistema de Gestão da Qualidade NBR ISO9001: 2008, Sistema de Gestão de Segurança do Trabalho e Saúde Ocupacional OSHAS 18001:2007 e Sistema de Gestão Ambiental NBR14001:2004.

Desenvolver suporte prático relativo à integração das normas de gestão, através de estudo de caso.

Analisar a mudança gerada pela implantação do sistema integrado e a substituição de velhos paradigmas por novos.

Demonstrar os passos seguindo pela empresa na implantação do sistema de medição.

Apontar os resultados e as possíveis melhorias e se houve um fortalecimento no mercado trazido frente à implantação do novo sistema.

#### **1.4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

O projeto será desenvolvido pelo método de estudo de caso, haja vista que se limitará à empresa Santiago Rabelo Advogados Associados. Como explica Gil (2002, p. 19) “O planejamento da pesquisa concretiza-se mediante a elaboração de um projeto, que é o documento explicitador das ações a serem desenvolvidas ao longo do processo de pesquisa”.

Adotar-se-á, procedimentos de metodologia do tipo bibliográfico, para se fundamentar em autores, exploratório, para estudar um fenômeno comportamental, haja vista, que ainda não existe um estudo aprofundado deste tema e descritiva, para analisar o estudo de caso na Santiago Rabelo Advogados Associados, tendo como instrumento de pesquisa dados e informações oriundas também de fontes secundárias, sejam livros, revistas, jornais e relatórios como dados primários coletados na empresa.

Será necessário visitar a empresa, para extrair alguns relatos pessoais, informações do histórico da mesma, que contribuirão para a elaboração do trabalho. Outro método que reforçará a fonte de pesquisa será à internet, que contribuirá com alguns artigos publicados.

Depois de cumprir as etapas de extração dos materiais para fundamentação teórica, sendo elas: as leituras de livros em diversas áreas da administração, artigos publicados, se iniciará a pesquisa com o Administrador Executivo da Santiago Rabelo, responsável pelo desenvolvimento, implantação e manutenção do sistema integrado de qualidade, saúde, segurança no trabalho e meio ambiente.

Extrair respostas dentro de questionários com perguntas fechadas para a conclusão da pesquisa será o objetivo para a melhor elaboração do estudo de caso. Conforme Gil (1988, p.13) “o estudo de caso é uma pesquisa caracterizada pelo estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, permitindo o seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível em outro tipo de estudo.”

Tendo em mãos diversas informações, esta pesquisa visará analisar o ambiente de mudança e a substituição de velhos paradigmas por novos assim como, demonstrar como foi constituído o sistema de medição e apontar resultados de melhoria e fortalecimento no mercado.

Para objeto desta pesquisa o local escolhido foi à sede da Santiago Rabelo Advogados Associados, que se localiza na Avenida Colares Moreira, 444 – Edifício Monumental – sala 410 A – Jardim Renascença II – São Luís – Maranhão – Brasil – CEP 665075-440.

Nesta pesquisa será aplicado o mesmo questionário utilizado pelo MPE – SEBRAE NACIONAL, para o Administrado Executivo (que contará com a participação dos sócios em algumas questões diretas e eventual participação de um ou outro colaborador), contendo perguntas fechadas, nas quais nos fundamentaremos para responder a situação problema, e que será mostrado no anexo 2. Por que escolhemos utilizar o mesmo questionário utilizado pelo MPE? Primeiro por ser uma oportunidade única para a empresa, em avaliarmos seu sistema de gestão com base no SIG, e pelo PNQ, mais focado no escopo do trabalho. E segundo pela quantidade de dados atuais trabalhados pela empresa, que facilmente poderemos confrontar a evolução do sistema de gestão antes e depois da implantação do SIG.

#### **1.4.1 Tipo da pesquisa**

O estudo trata de uma pesquisa bibliográfica, exploratória e descritiva.

#### **1.4.2 Abordagem da pesquisa**

Será uma abordagem quantitativa e qualitativa.

### **1.4.3 Sujeitos da pesquisa**

Esta pesquisa tem como sujeitos a alta administração, sócios e funcionários da empresa "Santiago Rabelo Advogados Associados".

### **1.4.4 Lócus da pesquisa**

A pesquisa será efetivada na sede da empresa, Santiago Rabelo Advogados Associados, na capital do Maranhão.

### **1.4.5 Universo da pesquisa**

O universo será os funcionários da empresa composta por 1 Administrador Executivo e 3 sócios. Eventualmente poderá ser consultado outras pessoas do universo empresa como um ou outro colaborador, havendo a necessidade de colher evidências objetiva sobre item pesquisado.

### **1.4.6 Instrumentos da pesquisa**

A aplicabilidade de questionário, mostrado em anexo, contendo as perguntas fechadas (Administrador Executivo e Sócios), visitação no local para análises pessoais, livros, artigos, revistas e internet.

Tratamento dos dados:

De modo esquemático, o tratamento dos dados seguirá os passos a seguir:

- No caso da pesquisa bibliográfica, exploratória e descritiva para a análise das ferramentas, se selecionará os dados mais importantes;
- No caso dos questionários, as respostas serão tabuladas e tratadas;
- Interpretação e aprimoramento da análise a fim de serem identificados e registrados os pontos de destaque;
- Os dados serão analisados cautelosamente e embasarão as propostas deste projeto.

## 1.5 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

Esta pesquisa se limita a estudar as normas de Sistema de Gestão da Qualidade NBR ISO 9001:2008, Gestão Ambiental NBR ISO 14001:2004 e Gestão de Saúde Ocupacional e Segurança do Trabalho OSHAS 18001:2007 o suficiente para conhecer em que medida sua utilização está transformando a gestão na empresa pesquisada, para conseguir seus objetivos.

Não é objeto deste estudo, criticar e nem discutir as normas do SIG. Assim como se está bem ou mal implantada na empresa pesquisada. Mas analisar em detalhes, conteúdos e termos das normas, visto que implantar os elementos de um sistema de gestão é sempre um desafio face às customizações necessárias, e mais ainda em si tratando de integração de temas tão diversos quanto a qualidade, meio ambiente, saúde ocupacional e segurança do trabalho.

Também não faz parte deste trabalho a realização de auditorias de qualquer natureza na empresa. Apenas é objeto a avaliação em cima de dados fornecidos pela própria empresa, sobre o aspecto de relatar melhorias acontecidas pós-implantação do SIG. Aqui vale ambiente organizacional, processos, etc., como parte integrante do SIG.

Cabe salientar que o tema estudado pode ser abordado sob diferentes focos, contudo o presente estudo se limita a estudar o ambiente de mudança e o impacto no clima organizacional e nos profissionais que produzem resultados na Santiago Rabelo Advogados Associados, sendo objetivado na Alta Administração, Produção Jurídica e Secretaria.

A fim de aprofundar nas questões internas e externas que estimulam mudanças no ambiente organizacional, expondo os dirigentes da empresa a fatores de gestão desconhecidos antes da década de 90, que se depara com a concorrência advinda da globalização dos mercados, exigindo como contrapartida a adoção de mudanças na gestão do negócio, serão consideradas as variáveis que compõem a construção deste estudo:

- Cenário anterior e atual pós implantação do SIG.

Histórico para as razões do negócio, contemplando o seu significado, passando pelas diversas fases de evolução da empresa.

- Ambiente Organizacional.

Mudar a gestão se refere a incorporar novos métodos, usar novas ferramentas para solucionar problemas, valorizar as pessoas, sejam elas clientes, funcionários, fornecedores ou comunidade do entorno, adotar tecnologia e inovar o conhecimento técnico. Mudar o comportamento dos gestores equivale a dizer, mudar a cultura organizacional quanto à forma e ao conteúdo ao produzir resultados nas empresas, no governo, etc.

É importante destacar que o clima organizacional é apresentado como total relevância objetivando um confronto com as informações recolhidas da entrevista.

## **1.6 ESTRUTURA DA MONOGRAFIA**

O trabalho está estruturado da seguinte forma:

No capítulo 1, encontra-se a Introdução, onde o leitor é apresentado ao tema da pesquisa, identifica o problema a ser estudado, sua justificativa e seus objetivos (geral e específicos), detalha os procedimentos metodológicos, delimita o estudo e apresenta a estrutura da monografia;

No capítulo 2, encontra-se a Fundamentação Teórica – Empírica, que descreve o referencial teórico e são apresentados ao leitor os principais tópicos: Evolução histórica da legislação de segurança do trabalho, definições de sistema de gestão e abordagens de processo, sistemas de gestão de segurança do trabalho, OHSAS 18002:2008 diretrizes para implementação da OHSAS 18001:2007, gerenciamento de riscos, sistema de gestão ambiental (SGA)-ISO 14004:2005, sistemas de segurança, meio ambiente e saúde (SMS), sistemas de gestão integrados (SGI), planejamento e requisitos gerais do SGI, política e planejamento aplicado ao SGI, identificação de perigos, avaliação e controles de riscos aplicados ao SGI, identificação de aspectos e avaliação de impactos ambientais (AIA) aplicados ao SGI, requisitos legais e outros, objetivos e programas de gestão, implementação e operação: qualificação, treinamento e conscientização, auditorias,

investigação de acidentes, melhorias e integrando os sistemas de gestão: da qualidade, responsabilidade e riscos;

No capítulo 3, encontra-se o Estudo de Caso com o modelo para gestão implantado pela empresa, onde desenvolve-se um relato a respeito do loco da pesquisa, envolvendo seu clima organizacional na mudança, estilo de liderança, missão, visão, valores e estrutura organizacional, além dos modelos empregados na implementação de mudanças que precederam o SGI, tudo realizado através de visita exploratória e de informações e documentação cedida pela Santiago Rabelo Advogados Associados, em caráter de confidencialidade;

No capítulo 4, encontra-se o modelo de Implantação do Sistema Integrado de Gestão da Qualidade; Segurança, Saúde e Meio Ambiente como resposta rápida ao diagnóstico sobre a efetividade das mudanças de gestão efetuadas pela empresa, e a consequente Análise de Resultados, onde se contextualiza os dados extraídos da pesquisa quantitativa e qualitativa feita através dos colaboradores do lócus, que se dispuseram a participar desta.

Finalmente no capítulo 5, encontra-se as Considerações Finais e conclusão, onde se compõe uma exposição do diagnóstico da análise dos resultados alcançados e recomendações para futuras abordagens mais específicas sobre o tema.

## **2. CAPÍTULO 2 - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA**

### **2.1 - EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA LEGISLAÇÃO DE SEGURANÇA DO TRABALHO.**

Desde a Revolução Industrial, junto com os benefícios trazidos pelas máquinas, também veio aumento de acidentes de trabalho e logo se percebeu a necessidade da criação de normas e procedimentos que regulamentassem os processos industriais no intuito de reduzir os perigos aos quais os operários estavam expostos.

De acordo com MORAES (2008), no Brasil as primeiras legislações vão deste século XX, com o primeiro decreto promulgado em 1919, foi o de número 3.174 que introduziu o conceito de risco profissional e também regulamentou a indenização por acidente de trabalho.

A partir da década de 30, com a criação do Ministério do Trabalho, que tinha por objetivo apreciar as questões relacionadas ao trabalho, houve uma maior preocupação com o segurança do trabalhador; em 1934, por exemplo, é promulgado o Decreto de nº 24.637, que trazia a obrigatoriedade das empresas comunicarem os acidentes à autoridades policiais e ainda previa a imposição de multas administrativas, pelo Departamento Nacional do Trabalho (MORAES:2008).

A criação das Delegacias Regionais do Trabalho, em 1940, por meio do Decreto-Lei nº 2.168, que substitui as Inspetorias Regionais, também deu maior ênfase no tema.

Em 1943 ocorreu a revisão das legislações trabalhistas, quando é promulgada a CLT - Consolidação das Leis Trabalhistas, que define muitos procedimentos legais e surgiu com intuito principal de assegurar ao trabalhador nas relações de trabalho. Passado mais de meio século, a CLT continua em vigor, com algumas modificações que acompanham a dinâmica do direito e das relações sociais, principalmente no que tange a segurança e saúde ocupacional.

No intuito de que os empregados tivessem a “autoridade” de contribuir com a segurança no trabalho é instituída a obrigatoriedade das empresas com mais de 100 empregados, que as relações de trabalho fossem regidas pela CLT e criassem a Comissão Interna de Acidentes de Trabalho - CIPA; tal exigência adveio do artigo 82 do Decreto nº 8036 de 1944 (MORAES, 2008).

De acordo ainda com MORAES (2008), outro marco importante, foi o surgimento de algumas profissões que tinham o objetivo contribuir com a segurança no trabalho e assim, em 1947, a Organização Internacional do Trabalho - OIT adotava a Convenção n.º 81, que estabelecia que fossem criadas as carreiras

de Agentes de Inspeção do Trabalho, Engenheiro e Assistente Social e ainda o estabelecimento de normas de inspeções.

Em 1960 o Ministério do Trabalho passou a ser denominado de Ministério do Trabalho e Previdência Social, por meio de uma lei de número 3.782, seguido da nova denominação do Ministério, em 1964 criaram-se os Conselhos Superiores de Trabalho Marítimos, por meio da lei 4.589, constituída pelos representantes dos Ministérios do Trabalho e Previdência Social e dos Empregadores e Empregados, hoje Comissão Tripartite (MORAES, 2008).

A Fundação Centro Nacional de Segurança, Higiene e Medicina do Trabalho - FUNDACENTRO foi criada em 1966 com o objetivo de auxiliar e realizar estudos e pesquisas pertinentes aos problemas relacionados à segurança, higiene e medicina do trabalho, junto ao Ministério do Trabalho e Previdência Social. Já a Portaria n. 3.237 de 1972 tornou obrigatória à existência de serviços de medicina do trabalho e engenharia de segurança do trabalho em todas as empresas com um ou mais trabalhadores. No ano de 1978, a denominação foi alterada para Fundação Jorge Duprat Figueiredo, de Segurança e Medicina do Trabalho. No ano de 1977, com a promulgação da Lei nº. 6.514 que alterou o capítulo V, do Título II, da CLT, relativo à Segurança e Medicina do Trabalho - artigos 154 a 201 e no ano seguinte essa mesma lei que regulamentava a Portaria n.º 3.214, que aprovou as Normas Regulamentadoras de Segurança e Medicina do Trabalho e fez com que fossem aprovadas vinte e oito Normas Regulamentadoras – NRs, sendo um fato relevante para o assunto. Vale ainda ressaltar, que tais Normas foram atualizadas ao longo do tempo, por diversas Portarias (MORAES, 2008).

São constantes as revisões e atualizações das Normas Regulamentadoras, (uma vez que são áreas sempre muito dinâmicas).

Em conjunto com algumas normas regulamentadoras temos também decretos que permitem a regulamentação dessas normas, como por exemplo, o decreto 46.076 de 31 de agosto de 2001, que tem por objetivo adequar as edificações.

Assim, a regulamentação da prevenção de acidentes no Brasil está prevista na Consolidação das Leis do Trabalho – CLT e os efetivos detalhamentos dos requisitos preventivistas estão estipulados nas Normas Regulamentadoras - NRs, que constituem a espinha dorsal da legislação de Segurança do Trabalho e Saúde Ocupacional no Brasil.

Estas Normas vêm sendo desenvolvidas ao longo do tempo e constantemente estão passando por revisões, inclusive objetivando torná-las mais consistentes incorporando parâmetros nacionais e internacionais.

A abrangência das Normas Regulamentadoras – NRs existentes, que são de 01 até à 36, são de observância obrigatória pelas empresas privadas e públicas e pelos órgãos públicos da administração direta e indireta, bem como pelos órgãos dos Poderes Legislativo e Judiciário, que possuam empregados regidos pela Consolidação das Leis do Trabalho - CLT.

Ainda as disposições contidas nas Normas Regulamentadoras - NRs aplicam se, no que couber, aos trabalhadores avulsos, às entidades ou empresas que lhes tomem o serviço e aos sindicatos representativos das respectivas categorias profissionais.

A adequação as Normas Regulamentadoras - NRs não desobriga as empresas do cumprimento de outras disposições que, com relação à matéria, sejam incluídas em códigos de obras ou regulamentos sanitários dos estados ou municípios, e outras, oriundas de convenções e acordos coletivos de trabalho.

## **2.2 - DEFINIÇÕES DE SISTEMA DE GESTÃO - ABORDAGEM POR PROCESSOS.**

Um sistema é composto de vários subsistemas, que trabalham de forma sincronizada para atender a um objetivo comum para qual o sistema foi instituído MARANHÃO, (2005).

O termo “Gestão” está associado a um conjunto de práticas gerenciais necessárias ao processo de planejamento, avaliação, controle e monitoramento dos processos produtivos.

Assim, conforme MORAES (2008): “*Sistema de Gestão é a forma sistemática de conduzir políticas organizacionais mediante a aplicação de um conjunto de ações para se alcançar os objetivos e metas corporativas*”

A NBR ISO 9001:2008 define *processo* como: “*conjunto de atividades Inter-relacionadas ou interativas que transformam entradas em saídas*”. Na realidade tudo o que acontece a terra, tudo que percebemos ou fazemos são processos; a cada processo identificamos a presença de três agentes: *entrada, transformação e resultado da transformação*. A figura 1 exhibe o que denominamos intuitivamente de *processo*.

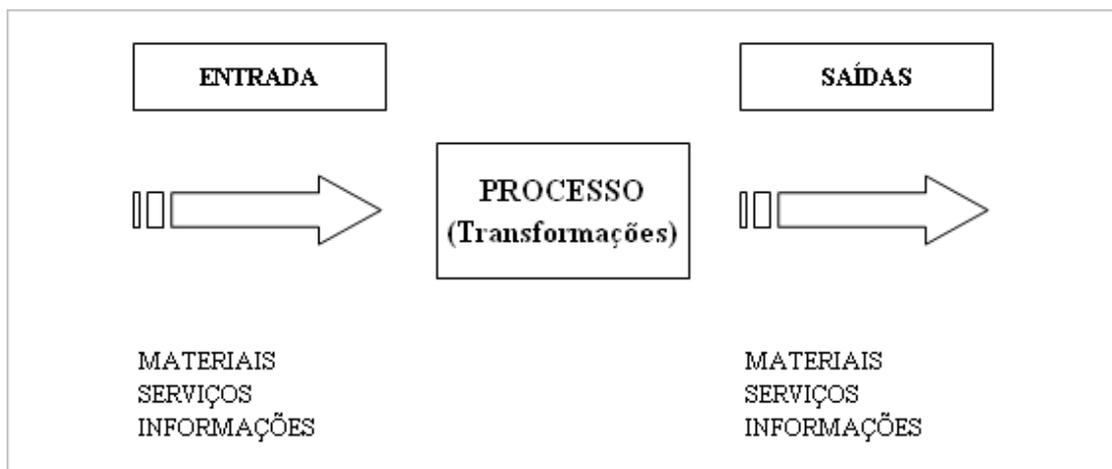


Figura 1 – Modelo de um processo genérico.

Fonte: MALHEIROS, 2002. Adaptação

A *agregação de valor* é essencial na compreensão básica sobre processos, ou seja, é a diferença de valor entre o produto (saída) e soma dos valores das entradas (matérias primas, serviços ou informações). A procura por melhorias estruturais e consistentes tem obrigado as organizações a reverem a direção das suas atividades, buscando de forma mais abrangente, que essas atividades sejam analisadas não em termos de *função, áreas* ou *produtos*, mas de processo de trabalho (MARANHÃO 2004).

A NBR ISO 9001:2008 traz o seguinte esclarecimento sobre a importância da abordagem por processo: *“Para que as organizações funcionem de forma eficaz, elas têm que identificar e gerenciar processos inter-relacionados e interativos”*. Quase sempre, a saída de um processo se constitui na entrada do processo seguinte. A identificação sistemática e a gestão dos processos empregados na organização e particularmente, as interações entre tais processos são conhecidas como *“abordagem de processos”*.

Apesar de toda potencialidade a abordagem por processos, ainda não está devidamente compreendida pelas organizações. A gestão organizacional com foco na abordagem por processos provoca grandes melhorias na forma em que às atividades são realizadas, proporcionando as organizações a oferecerem produtos e serviços de qualidade, aplicando processos eficientes e eficazes para produzi-los e vendê-los (MARANHÃO: 2004).

Em relação aos sistemas de gestão a abordagem por processo é uma realidade presente e exigida pelas normas de Qualidade, SSO e Meio Ambiente.

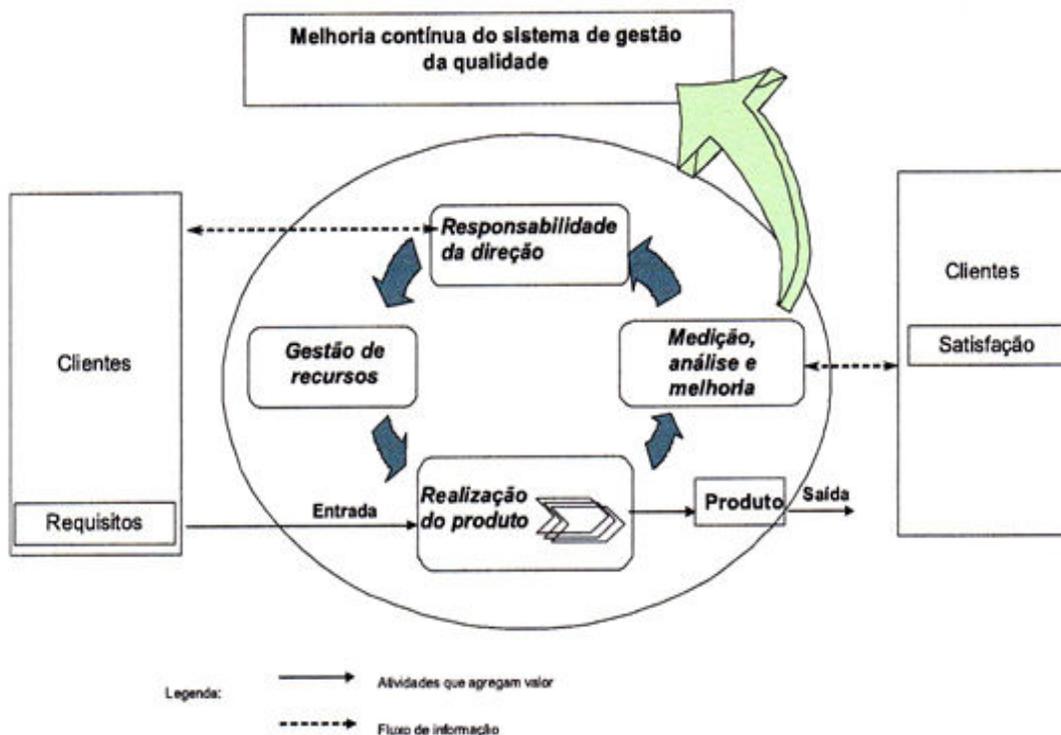


Figura 2 - Modelo de gestão de qualidade baseada em processo.

Fonte: Fonte: NBR ISO 9000 (2005:3)

### 2.3 - SISTEMAS DE GESTÃO DA SAÚDE E SEGURANÇA NO TRABALHO.

Os sistemas de gestão da Segurança e Saúde no Trabalho é um conjunto de iniciativas da organização, formalizado através de políticas, programas, procedimentos e processos de negócio da organização para auxiliá-la a estarem em conformidade com as exigências legais e demais partes interessadas, conduzindo suas atividades com ética e responsabilidade social.

Os elementos deste sistema de gestão não são estáticos e devem reagir e se adaptarem aos desvios (reais ou potenciais) que ocorram em relação aos seus objetivos e propósitos, visando à melhoria contínua.

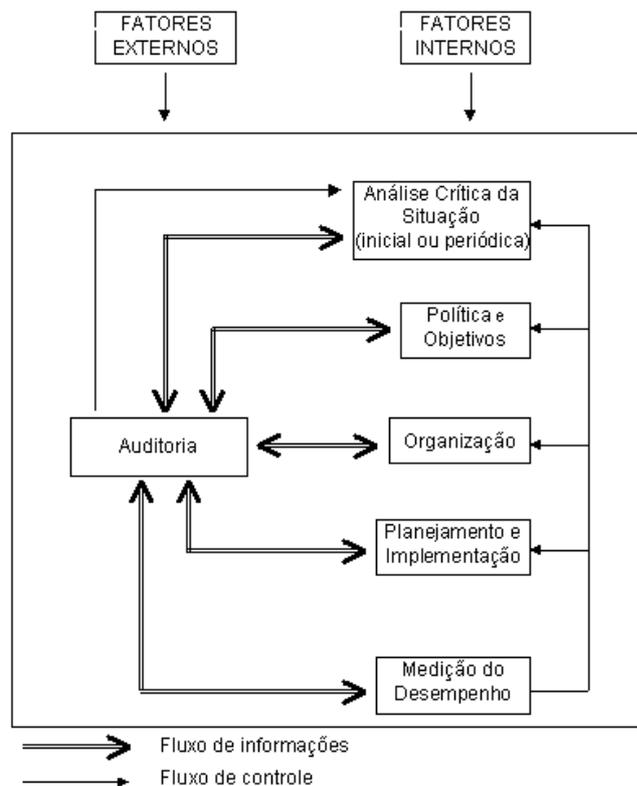


Figura 03 - Elementos para a gestão de segurança e saúde ocupacional

Fonte: Fonte: Norma BS 8800

O Sistema Gestão deve incluir um conjunto de ações necessárias alinhadas com as diretrizes corporativas, política da organização e aspectos técnicos e legais, sendo que o nível do detalhamento deve ser elaborado, a quantidade de documentos criados e os recursos necessários para programá-lo vão depender do porte, natureza e risco das atividades.

Na visão de CICCO (2008), a organização não deve limitar o escopo do sistema, de forma a excluir do programa durante o processo de avaliação, uma operação ou atividade crítica, pois irá afetar o desempenho do Sistema de Segurança e Saúde Ocupacional.

De acordo com TARALLI (2008) *“A Gestão Integrada em Segurança e Saúde Ocupacional que é o conjunto de regras, ferramentas e procedimentos que visam eliminar, neutralizar ou reduzir a lesão e os danos decorrentes das atividades laborativas; Sistema esse de Gestão que tem também no seu método de trabalho as propostas de eliminação dos possíveis impactos que venham surgir ao meio ambiente, pode ser uma opção para a empresa formalizar o seu sistema de segurança e conquistar resultados satisfatórios, para isso, pode utilizar-se de diretrizes conhecidas mundialmente”*.

Em 1999, foi criada A Norma Occupational Health and Safety Assessment Series OHSAS 18000 que apresenta os requisitos para um sistema em saúde e segurança ocupacional, permitindo a uma organização controlar seus riscos em saúde e segurança ocupacional e melhorar seu desempenho. Ela não estabelece critérios específicos de desempenho em saúde e segurança ocupacional, nem fornece especificações detalhadas para a concepção de um sistema de gestão. A série de avaliação de saúde e segurança ocupacional OHSAS 18001:2007 foi projetada para ajudar as organizações a formularem políticas e metas de saúde e segurança ocupacional, incluindo a norma OHSAS 18002:2008, Diretrizes para a implementação da OHSAS 18001:2007, como sendo uma norma para sistemas de gestão da Segurança e da Saúde no Trabalho (SST). A certificação por essa norma garante o compromisso da empresa com a redução dos riscos ambientais e com a melhora contínua de seu desempenho em saúde ocupacional e segurança de seus colaboradores.

A norma se baseia no conceito de que a empresa deve periodicamente analisar e avaliar seu sistema de gestão da segurança e saúde no trabalho, de maneira a sempre identificar melhoras e implementar as ações necessárias. Por isso, ela não estabelece requisitos absolutos para o desempenho da SST, mas exige

que a empresa atenda integralmente à legislação e regulamentos aplicáveis e se comprometa com o aperfeiçoamento contínuo dos processos.

De acordo com MORAES (2006), a OHSAS 18.001:2007 não é uma norma de obrigatoriedade no Brasil como as NRs, embora muitas organizações passaram a aderir à certificação da OHSAS 18.001:2007 como um fator a ser incorporado e trabalhado em conjunto com as NRs, onde se trabalha com as duas ao mesmo tempo, sendo seguido a que tem maior valor agregado na prevenção de acidentes.

A OHSAS, de acordo com MORAES (2006), foi criada para ser compatível com as normas NBR ISO 9.000:2005 (Qualidade) e NBR ISO 14.000:1996 (Ambiental). As organizações ao aderirem à implementação da OHSAS declaram ao mercado nacional e internacional que possui uma certificação OHSAS 18.001:2007, obtendo assim uma maior credibilidade com seus clientes e fornecedores, no que se refere ao tema segurança e saúde ocupacional.

*Para Moraes (2006) “A OHSAS 18.001:2007 apresenta uma estrutura necessária de alguns documentos e recursos necessários como o seu objetivo de campo de aplicação, publicação de referências, termos e definição, elementos do sistema de gestão de SSO que está incorporado os requisitos gerais (diagnósticos), política de SSO e planejamento com mais quatros documentos importantes onde temos a identificação de perigos e avaliação e controle de riscos, atendimento aos requisitos legais e outros requisitos, objetivo e metas e o programa de gestão de SSO”.*

Portanto, a empresa para implementar um Sistema Integrado de Segurança e Saúde Ocupacional, necessita que corpo diretivo faça parte, pois o seu compromisso é primordial, requer também a capacitação e sensibilização de todas as pessoas da organização; pois só com o envolvimento das pessoas é possível usar dos procedimentos exigidos e conseguir ter sucesso.

#### **2.4. - OHSAS 18002:2008 DIRETRIZES PARA IMPLEMENTAÇÃO DA OHSAS 18001:2007.**

Estas diretrizes da Série de Avaliação da Segurança e Saúde Ocupacional - *Occupational Health and Safety Assessment Series* (OHSAS) e a OHSAS 18001:2007 foram desenvolvidas em resposta à urgente demanda de clientes por uma norma reconhecida internacionalmente para Sistemas de Gestão da Segurança e Saúde Ocupacional, com base na qual as organizações possam ser avaliadas e certificadas e por um guia de diretrizes para a implementação dessa norma.

A OHSAS 18001:2007, é compatível com as normas de sistemas de gestão NBR ISO 9001:2008 (Qualidade), NBR ISO 14001:2004 (Meio Ambiente) e com a NBR ISO 26000:2010 (Responsabilidade Social) de modo a facilitar a integração dos sistemas de gestão da qualidade, ambiental e da Segurança e Saúde Ocupacional pelas organizações, se assim elas o desejarem. A OHSAS 18002:2008 apresenta os requisitos específicos da OHSAS 18001:2007, acompanhados das diretrizes pertinentes. A OHSAS 18002:2008 será revisada ou alterada quando for considerado apropriado. As revisões serão realizadas quando forem publicadas novas edições da OHSAS 18001:2007, o que deverá ocorrer quando forem publicadas as edições revisadas da NBR ISO 9001:2008 ou da NBR ISO 14001:2004.

Segundo a norma OHSAS 18001:2007, a empresa deve implementar uma política de segurança e saúde no trabalho, autorizada pela alta administração, que claramente estabeleça os objetivos gerais de segurança e saúde e o comprometimento com a melhoria do desempenho em segurança e saúde. Através da implantação desta política, define-se um direcionamento geral para a empresa e as diretrizes de atuação em relação à segurança e saúde do trabalho. Estas diretrizes devem ser compostas por requisitos que efetivamente sejam cumpridos pela empresa e que sejam evidenciados de maneira clara. A empresa deve fundamentar com base em sua política os objetivos e os respectivos programas de gestão da segurança e saúde no trabalho. O desdobramento da política e missão da empresa em objetivos quantificados feito sucessivamente ao longo de todos os níveis da organização, de maneira a permitir que cada pessoa saiba exatamente de que forma contribui, faz com que a empresa seja facilmente manobrável, tornando-se mais ágil e dinâmica.

Ainda conforme a norma OHSAS 18001:2007, os programas de gestão de Segurança e Saúde devem ser analisados criticamente em intervalos regulares e planejados. Onde houver necessidade, estes programas devem ser revisados para atender às mudanças nas atividades, produtos, serviços, ou condições operacionais da organização.

## **2.5 - GERENCIAMENTO DE RISCOS.**

A organização deve estabelecer e manter procedimentos para a contínua identificação de perigos, avaliação de riscos e a implementação das medidas de controle necessárias.

O gerenciamento de riscos é de fundamental importância, pois auxilia a tomada de decisão na área de Segurança e Saúde e permite melhor alocação de recursos, além de subsidiar o processo de definição de medidas de controle, podendo avaliar quais riscos são toleráveis e quais devem ser controlados. Estes dados também devem subsidiar o estabelecimento dos objetivos e programas, direcionando os recursos para as áreas mais importantes, o que resulta em uma melhoria na relação custo-benefício. Deve-se notar a importância deste requisito, pois o desempenho de segurança e saúde está diretamente ligado à eficácia de sua implementação, ou seja, se os perigos e riscos forem mal identificados ou avaliados, todas as ações decorrentes serão realizadas de forma inadequada.

A empresa, baseando-se na identificação de perigos e avaliação de riscos, deve identificar quais são os processos que podem contribuir para a eliminação dos perigos ou para a redução dos riscos, e estabelecer os controles necessários, considerando diversos fatores, entre eles: o nível de risco existente, os custos, a praticidade do controle e a possibilidade de se introduzir novos perigos, a fonte (perigo), o meio e o homem, e quanto mais próximos os controles estiverem das fontes, mais eficientes e efetivos eles serão.

Os controles operacionais na fonte devem dar prioridade à eliminação dos perigos ou evitar que eles existam, pois uma vez que não existe o perigo, não

haverá o acidente. Deve-se destacar que essa forma de controle pode demandar a aplicação de novas tecnologias, mudança significativa nos processos e conseqüentemente maior investimentos para se obter resultados mais significativos.

Os controles nos meios baseiam-se na criação de barreiras para prevenir que o homem fique exposto a um determinado perigo, sem que este seja eliminado. Uma vez aplicadas, operando corretamente e com as devidas manutenções, as barreiras não demandam ações por parte das pessoas. Uma das maiores dificuldades em relação a esse tipo de controle é que, muitas vezes, as barreiras são removidas ou tornadas inoperantes, expondo as pessoas ao risco. Esse tipo de controle, em alguns casos, pode criar uma falsa sensação de segurança, podendo gerar graves acidentes.

O controle sobre as pessoas baseia-se no estabelecimento de parâmetros para a forma de pensar e agir dos trabalhadores, como intuito de que os processos ocorram de maneira segura.

## **2.6 - SISTEMA DE GESTÃO AMBIENTAL (SGA)-ISO 14004:2005.**

A realidade degenerativa do meio ambiente aumentou as exigências dos consumidores em relação às questões ambientais, para fundamentar estas exigências ampliam-se cada vez mais as legislações nacionais e internacionais, as quais estão a cada dia mais restritivas e coercitivas. Países como Japão, Alemanha e Inglaterra, que já causaram austeros danos ao meio ambiente, criaram barreiras alfandegárias que podem inviabilizar a produção de produtos rotulados como agressivos à condição ambiental. A atividade produtiva focando o meio ambiente exige uma gama variada de cuidados, tais como: matérias-primas, embalagem e sua destinação final, reciclagem e recuperação de materiais, geração de resíduos, entre outros (BARBOSA FILHO: 2001).

Uma das maneiras das organizações atenderem a legislação vigente, além de exercer a responsabilidade social em relação aos anseios dos consumidores, entre

outras exigências ambientais é atendendo os requisitos das normas NBR ISO 14000:1996 (BARBOSA FILHO: 2001).

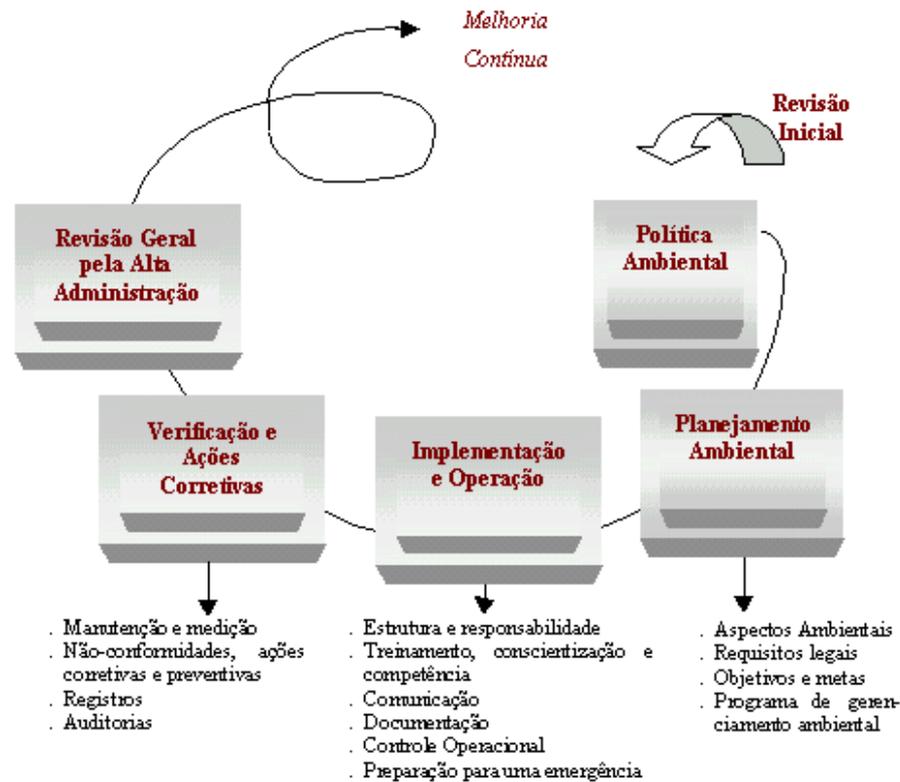


Figura 4-Ciclo NBR ISO 14001:2004.

Fonte: OLIVEIRA; PINHEIRO, 2010

O Sistema de Gestão Ambiental é um processo voltado a resolver, mitigar e/ou prevenir os problemas de caráter ambiental, com o objetivo de desenvolvimento sustentável. Podemos definir Sistema de gestão Ambiental (SGA), segundo a NBR ISO 14001:2004, como a parte do sistema de gestão que compreende a estrutura organizacional, as responsabilidades, as práticas, os procedimentos, os processos e recurso para aplicar, elaborar, revisar e manter a política ambiental da empresa.

O processo de implementação de um Sistema de Gestão consta de 4 fases:

- 1 - Definição e comunicação do projeto (gera-se um documento de trabalho que irá detalhar as bases do projeto para implementação do SGA);
- 2 - Planejamento do SGA (realiza-se a revisão ambiental inicial, planejando-se o sistema);
- 3 - Instalação do SGA (realiza-se a implementação do SGA);
- 4 - Auditoria e certificação.

A concepção de um sistema de gestão ambiental desenvolveu-se nos anos noventa, e suas origens datam de 1972, quando a ONU organizou a conferência do Meio-Ambiente Humano em Estocolmo e o Programa Ambiental das Nações Unidas (UNEP) foi lançado. Essas iniciativas guiaram ao estabelecimento da Comissão Mundial do Meio-Ambiente e Desenvolvimento e a adoção do Protocolo de Montreal e a Convenção de Basel.

Em 1992, a Eco 92 aconteceu no Rio de Janeiro, e foi o berço da geração de um comprometimento mundial ao meio-ambiente. No mesmo ano, o Grupo BSI publicou a primeira norma para sistemas de gestão ambiental, a BS 7750. Isto forneceu as bases para o desenvolvimento das séries ISO 14000 em 1996.

A ISO Série 14000 é um grupo de normas que fornece ferramentas e estabelece um padrão de Sistema de Gestão Ambiental. Estas normas abrangem seis áreas bem definidas: Sistemas de Gestão Ambiental, Auditorias Ambientais, Avaliação de Desempenho Ambiental, rotulagem Ambiental, Aspectos Ambientais nas Normas de Produtos e Análise do Ciclo de Vida do Produto. Das diversas normas constantes da ISO Série 14000, apenas a Norma NBR ISO 14001:2004 - Especificação para o Sistema de Gestão Ambiental - é formulada para fins de certificação junto a entidades independentes. Portanto, se a organização preferir almejar a certificação, a auditoria para certificação focalizará as exigências de conformidade à Norma NBR ISO 14001:2004.

A Norma NBR ISO 14001:2004 especifica requisitos relativos a um Sistema de Gestão Ambiental, permitindo a uma organização formular uma política e objetivos que levem em conta os requisitos legais e as informações referentes aos impactos significativos. Ela se aplica aos aspectos ambientais que possam ser controlados pela organização e sobre os quais se presume que ela tenha influência. Em si, ela não prescreve critérios específicos de desempenho ambiental.

A metodologia da NBR ISO 14001:2004 é baseada no PDCA (plan, do, check, act) de forma a promover a melhoria contínua do sistema conforme descrito:

- ✓ **Planejar (plan):** Estabelecer os objetivos e processos necessários para obter resultados de acordo com a política ambiental da organização.
- ✓ **Fazer (do):** Implementar os processos.
- ✓ **Checar (check):** Monitorar e mensurar os processos, comparando-os com as políticas ambientais, objetivos, requisitos legais e diversos, e reportar os resultados.
- ✓ **Agir (act):** Tomar ações para continuar a melhorar o desempenho do sistema de gestão ambiental.

Muitas organizações gerenciam suas operações através da aplicação de um sistema de processos e suas interações, que pode ser conhecido como "Abordagem de processo". A NBR ISO 9001:2008 promove o uso deste sistema. Como o PDCA pode ser aplicado a qualquer processo, as duas metodologias são consideradas compatíveis.

## 2.7- SISTEMAS DE SEGURANÇA, MEIO AMBIENTE E SAÚDE (SMS).

É uma ferramenta de assessoria de gestão empresarial, lidando com a vida da Organização, e onde a empresa é vista com a lente gerencial da anatomia, onde os seus departamentos, setores e outros segmentos funcionais existentes, inclusive a comunidade no entorno e o seu meio ambiente correspondem aos órgãos vitais desse corpo, cada um interligado e pulsando como um organismo vivo, segundo seus propósitos, mas todos desempenhando interativa e conectivamente seu papel, a fim de atender a missão e a visão da empresa, respeitando o meio ambiente e desempenhando o seu papel em nível de Responsabilidade Social.

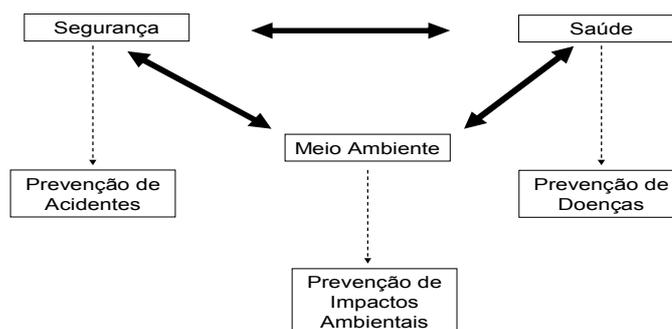


Figura 05 – Prevenção e impacto ambiental

Diversas organizações têm mostrado crescente interesse em implementar uma Cultura do **SMS – Segurança, Meio Ambiente e Saúde**, como parte integrante do Sistema de Gestão, no entanto, a implementação desta cultura não é imposta apenas pelo desejo da Alta Administração. O sucesso da implementação de Cultura do SMS – Segurança, Meio Ambiente e Saúde, deve ser encarado como um processo gradativo, resultante de ações sistemáticas, pré-definidas e participativas, proveniente da vontade da quebra de paradigmas do direcionamento de valores, hábitos e das atitudes de todos os níveis hierárquicos da organização. Para tanto a implementação de um programa de SMS – Segurança, Meio Ambiente e Saúde, é vital para influenciar a mudança de atitudes e comportamento.

## 2.8 - SISTEMAS DE GESTÃO INTEGRADOS (SGI)

Os sistemas de gestão integrados buscam 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 observando 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.



Figura 06 – modelo de sistema gestão integrada.

Fonte: <http://marcioqualy.blogspot.com.br/2012/07/o-que-e-sistema-de-gestao-integrada-sgi.html>

O **SGI – Sistema de Gestão Integrada** tem foco na prevenção, ou seja, durante o planejamento do sistema, promove a identificação dos aspectos e impactos ambientais e da responsabilidade social, dos perigos e riscos na segurança do trabalho e dos requisitos legais aplicáveis para definição dos objetos, metas, programas, controles operacionais e planos de atendimento a emergências para mitigação dos impactos e perigos.

Por meio do monitoramento do sistema, do tratamento de não conformidade, da investigação de incidentes, da aplicação de ações corretivas na causa da organização em relação á conformidade do produto, a satisfação dos clientes, ao respeito às partes interessadas, a prevenção do meio ambiente e a segurança dos trabalhadores.

Para a realização das atividades em um SGI, é fundamental que os colaboradores envolvidos sejam treinados e selecionados por meio de critérios baseados em competências de modo a ser mantido o foco no objetivo do processo e que se tenha cuidado para não burocratizar o sistema, como criação de controles e rotinas desnecessárias, que não agregam valor ao processo e ao sistema.

### **2.8.1 - PLANEJAMENTO E REQUISITOS GERAIS DO SGI**

Analisando os elementos das normas NBR ISO 14001:2004 e OHSAS 18001:2007, percebemos que as fases de planejamento e execução irão demandar mais tempo e recursos financeiros. É importante esclarecer que o planejamento é a base para o sucesso de qualquer sistema de gestão, uma vez, que sem planejamento, metas e objetivos, é impossível chegar a lugar qualquer. Em relação aos conceitos do planejamento, em primeiro lugar devemos entender a diferença entre *meta* e *objetivo* (MORAES: 2004):

- ✓ *Meta*: uma meta é um objetivo desejado que possa ser mensurado e definido
- ✓ *Objetivo* é um alvo em curto prazo, ou seja, um meio para se atingir uma meta final.

A OHSAS 18001:2007 foi desenvolvida para ser compatível com a NBR ISO 14001:2004, de forma a facilitar a integração dos sistemas de gestão ambiental e segurança e saúde no trabalho nas organizações. Seguindo a mesma linha a NBR ISO 14001:2004 esclarece na sua introdução, que os seus requisitos não incluem especificação de outros sistemas de gestão, tais como de qualidade, segurança e saúde ocupacional, finanças ou gerenciamento de riscos, apesar dos seus elementos serem alinhados ou integrados com estes sistemas de gestão.

Em linhas gerais a implementação de um SGI, com base na OHSAS 18001:2007, e na NBR ISO 14001:2004, obriga a organização a estabelecer, documentar, implementar, manter e melhorar continuamente o seu SGI. Em suma, os requisitos de uma SGI devem ser abrangentes e contemplar os requisitos gerais de todas as normas a serem implantadas.

## **2.8.2- POLÍTICA E PLANEJAMENTO APLICADO AO SGI**

O termo “política” é definido como uma manifestação de intenções, previstas, nas diretrizes organizacionais, que determinarão e influenciarão as tomadas de decisões (MORAES:2006). Outra definição é que a política de uma organização seja entendida como um conjunto de intenções sobre um determinado assunto (Figura 7) (SEIFFERT: 2006).

A política de **SIG – Sistema de Gestão Integrada** deve refletir as intenções da empresa quanto ao seu desempenho, qualidade, meio ambiente, saúde e segurança dos trabalhadores e de responsabilidade social. É fundamental que haja o comprometimento da alta administração, levando em consideração as expectativas das partes interessadas que compõe o dia a dia da empresa. Podemos resumir política do SGI em:

- ✓ Seja apropriada à natureza e escala dos riscos de SSO da organização;
- ✓ Inclua um comprometimento com a prevenção de lesões e doenças e com a melhoria contínua da gestão e do desempenho da SGI;
- ✓ Inclua um comprometimento em atender, pelo menos, aos requisitos legais aplicáveis e a outros requisitos subscritos pela organização que se relacionem a seus perigos;

- ✓ Forneça a base para o estabelecimento e análise crítica dos objetivos;
- ✓ Seja documentada, implementada e mantida;
- ✓ Seja comunicada a todas as pessoas que trabalhem sob o controle da organização, com o intuito de que elas tenham ciência de suas obrigações individuais em relação ao SGI;
- ✓ Esteja disponível às partes interessadas;
- ✓ Seja periodicamente analisada criticamente para assegurar que permanece pertinente e apropriada à organização.

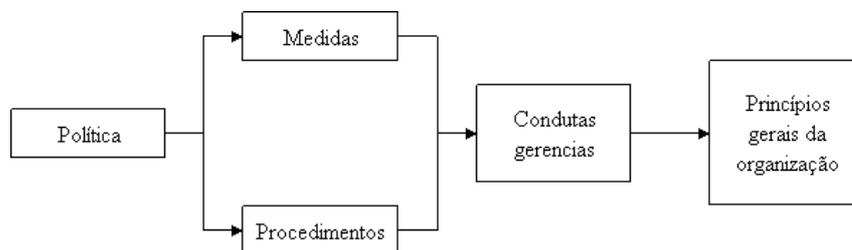


Figura 7 – Política organizacional e seus desdobramentos

Fonte: SEIFFERT: 2006

### 2.8.3 - IDENTIFICAÇÃO DE PERIGOS, AVALIAÇÃO E CONTROLE DE RISCOS APLICADOS AO SGI.

Os termos “perigo” e “risco”, em diversos casos, inclusive em algumas leis e normas, costumam ser aplicados como sinônimos e sem nenhum tipo de distinção, abaixo segue conceito de perigo e risco:

**Perigo** - fonte ou situação com potencial de provocar danos à saúde, a propriedade, ao meio ambiente ou a combinação de todos esses fatores.

**Risco** - combinação da probabilidade e severidade relativas à ocorrência de uma situação específica.

Assim a empresa deve adotar uma definição e divulgá-los para todos os colaboradores de forma a uniformizar a linguagem e facilitar a comunicação. Sendo assim, é impossível acontecer um acidente e suas consequências sem antes existir a presença de um perigo. Com base nesta realidade, as organizações devem buscar conhecer todos os perigos existentes em seus ambientes de trabalho (BENITE: 2004).

A implementação de um gerenciamento de riscos sistemático, proativo e que vise assegurar que todos os perigos futuros e atuais sejam identificados e avaliados adequadamente é necessário e de fundamental importância; pois irá permitir a alocação adequada dos recursos possibilitando a medição correta das medidas de controle (BENITE: 2004).

É importante que na elaboração do plano para identificar, analisar e avaliar os riscos o gestor proponha meios de prevenção ou proteção, em suas diversas formas bem como utilizar ferramentas gerenciais que devem ser aplicadas a esta temática, tais como: Diagrama de Causas e Efeitos; Série de Riscos; Análise Preliminar de Riscos (APR); Análise de Árvore de Falhas; Matriz de Análise de Riscos; entre outras (BARBOSA FILHO: 2001).

Em resumo sobre a identificação de perigos, avaliação e controle de riscos:

- ✓ Atividades rotineiras e não rotineiras;
- ✓ Atividades de todas as pessoas que tenham acesso ao local de trabalho (incluindo terceirizados e visitantes);
- ✓ Comportamento humano, capacidades e outros fatores humanos;
- ✓ Perigos identificados de origem externa ao local de trabalho, capazes de afetar adversamente a segurança e a saúde das pessoas sob o controle da organização no local de trabalho;
- ✓ Perigos criados na vizinhança do local de trabalho por atividades relacionadas ao trabalho sob o controle da organização;
- ✓ Infraestrutura, equipamentos e materiais no local de trabalho sejam eles fornecidos pela organização ou por outros;
- ✓ Mudanças ou propostas de mudança na organização, em suas atividades ou materiais;
- ✓ Modificações no sistema de gestão da SSO, incluindo mudanças temporárias, bem como seus impactos nas operações, processos e atividades;
- ✓ Qualquer obrigação legal aplicável relacionada à avaliação de riscos e à implementação dos controles necessários;

- ✓ A disposição das áreas de trabalho, processos, instalações, máquinas e equipamentos, procedimentos operacionais e organização do trabalho, incluindo sua adaptação às capacidades humanas.

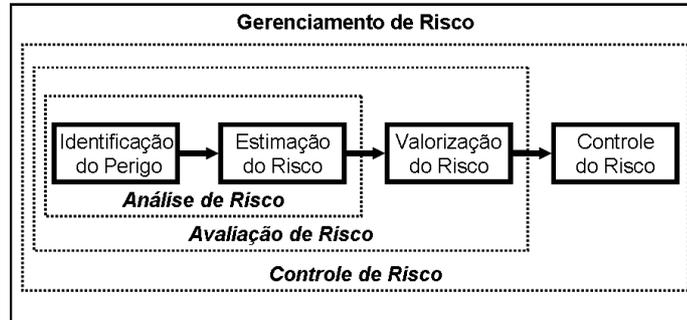


Figura 8 – Gerenciamento de riscos

Fonte: BARBOSA FILHO: 2001



Figura 9 – Redução de riscos

Fonte: <http://qualilog.com.br/s/meio-ambiente/pgr/>

#### 2.8.4 - IDENTIFICAÇÃO DE ASPECTOS E AVALIAÇÃO DE IMPACTOS AMBIENTAIS (AIA) APLICADOS AO SGI.

O “aspecto” é definido pela NBR ISO 14001:2004 como “...elementos das atividades, produtos e serviços de uma organização que podem interagir com o meio ambiente”. O aspecto tanto pode ser uma máquina ou equipamento como uma atividade executada por ela ou por alguém que produzam (ou possam produzir) algum efeito sobre o meio ambiente. Chamamos de “aspecto ambiental significativo” àquele aspecto que tem um impacto ambiental significativo.

Segundo a definição trazida pela Resolução n.º 001/86 do CONAMA (Conselho Nacional de Meio Ambiente), Artigo 1º, o impacto ambiental é:

“...qualquer alteração das propriedades físicas, químicas e biológicas do meio ambiente, causada por qualquer forma de matéria ou energia resultante das atividades humanas que, direta ou indiretamente, afetam: I – a saúde, a segurança e o bem-estar da população; II – as atividades sociais e econômicas; III – a biota; IV – as condições estéticas e sanitárias do meio ambiente; V – a qualidade dos recursos ambientais.”

Ou seja, “impactos ambientais” podem ser definidos como qualquer alteração (efeito) causada (ou que pode ser causada) no meio ambiente pelas atividades da empresa quer seja esta alteração benéfica ou não.

Esta definição também é trazida na NBR ISO 14001:2004, onde o impacto ambiental é definido como: “qualquer modificação do meio ambiente, adversa ou benéfica, que resulte no todo ou em parte, das atividades, produtos ou serviços de uma organização”.

**AIA - Avaliação de Impactos Ambientais** é um instrumento preventivo usado nas políticas de meio ambiente e gestão ambiental com o intuito de assegurar que um determinado projeto possível de causar danos ambientais seja analisado de acordo com os prováveis impactos no meio ambiente e que esse mesmo impacto seja analisado e tomado às considerações no seu processo de aprovação. A elaboração do **AIA - Avaliação de Impactos Ambientais** é apoiada em estudos ambientais elaborados por equipes multidisciplinares, os quais apresentam diagnósticos, descrições, análises e avaliações sobre os impactos ambientais efetivos e potenciais do projeto.

A implementação do **Sistema de Gestão Ambiental (SGA)**, tem como uma de suas etapas mais importantes à identificação dos aspectos ambientais associados às atividades, processos e produtos da organização. É de suma importância a devida implementação dos subsistemas, a fim de determinar a abrangência e robustez na implantação do SGA; e que a realização do levantamento de aspectos/impactos ambientais, seja dos colaboradores da própria organização (SEIFFERT: 2006).

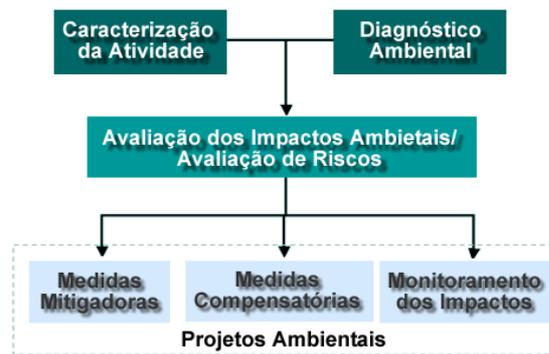


Figura 10 - Exemplo de etapas básicas de avaliação ambiental

Fonte: <http://www.meioambiente.es.gov.br/default.asp?pagina=17996>

## 2.9 - REQUISITOS LEGAIS E OUTROS.

A organização deve estabelecer, implementar e manter procedimento(s) para identificar e ter acesso à legislação e a outros requisitos de SST que lhe são aplicáveis.

Deve também assegurar que tais requisitos legais aplicáveis e outros requisitos subscritos por ela sejam levados em consideração no estabelecimento, implementação e manutenção de seu sistema de gestão da SST; a organização deve manter essa informação atualizada e comunicar as informações pertinentes sobre requisitos legais e outros requisitos às pessoas que trabalham sob seu controle e às outras partes interessadas pertinentes.

Efetuando um paralelo entre a OHSAS 18001:2007 e a NBR ISO 14001:2004 iremos observar que em relação aos “requisitos legais e outros requisitos” as duas normas são similares nas exigências e obrigações, uma vez, que é dever da organização estabelecer e manter procedimento para identificar e ter acesso à legislação e a outros requisitos relacionados ao meio ambiente e a SSO. A aparente simplicidade no cumprimento deste requisito implica em diversas situações de dificuldade, pois podem apresentar dificuldades no andamento da gestão, como no próprio funcionamento da organização. A organização passa a ser obrigada a identificar e manter um cadastro de requisitos legais aplicados as suas atividades, produtos e serviços, atividade simples e que não apresenta nenhuma dificuldade aparente; mas é do ponto de vista prático, que muitas organizações, em particular as

pequenas e médias, sofrem por não dispor de colaboradores habilitados e são forçadas a terceirizarem a atividade, além de enfrentar o fato do desconhecimento técnico especializado sobre o tema, em especial para as leis ambientais (SEIFFERT: 2006).

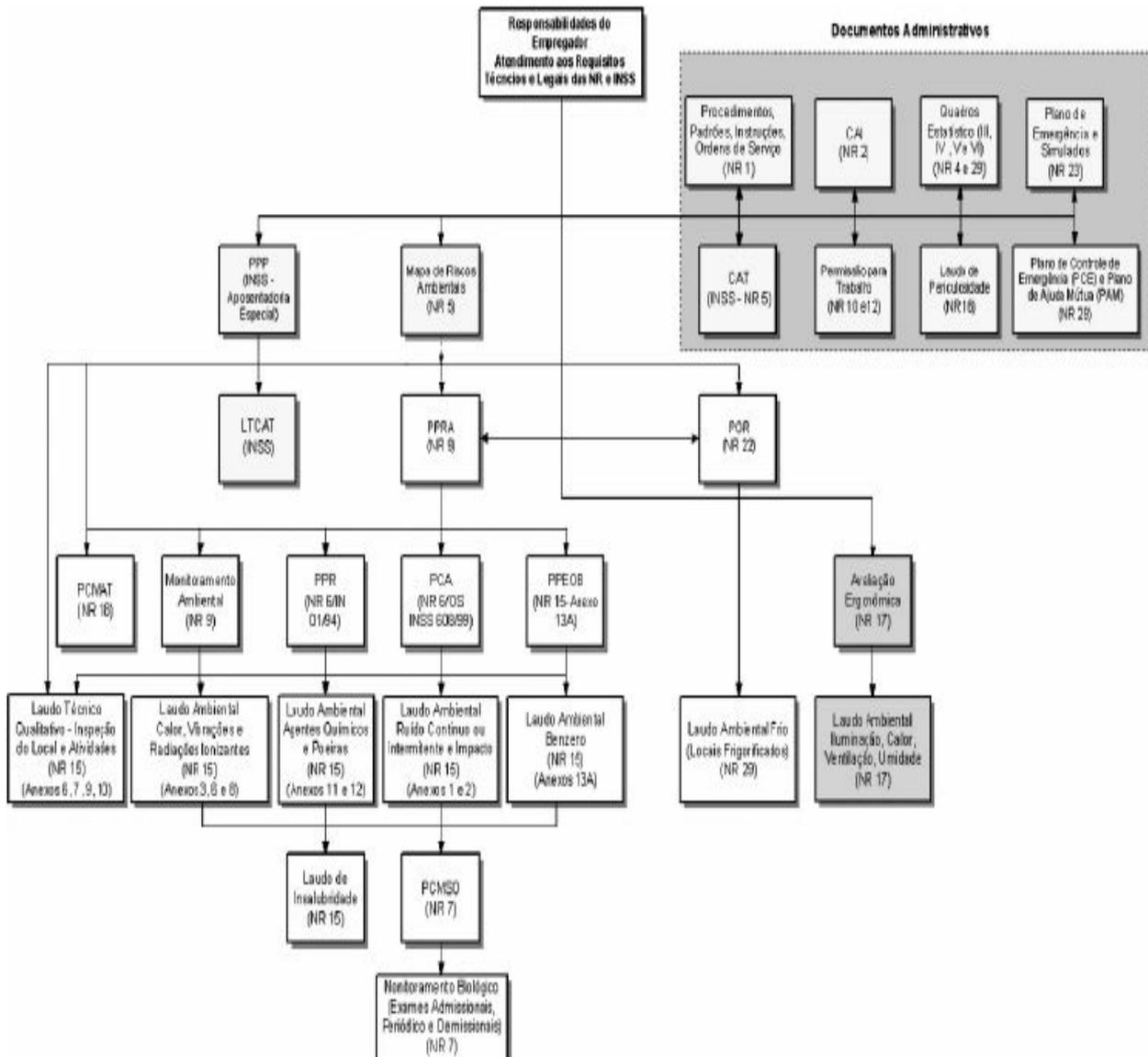


Figura 11 - Esquema de documentos aplicáveis

Fonte: SEIFFERT: 2006

## 2.10 - OBJETIVOS E PROGRAMAS DE GESTÃO.

São as diretrizes da alta administração, que visam à melhoria dos vários processos que tem impacto com a satisfação dos clientes, qualidade dos produtos e serviços, devendo estar documentados. Para definição dos objetivos, deve-se abranger os principais processos que tem impacto na satisfação e requisitos dos

clientes. Ex.: melhorar a qualidade dos fornecedores, reduzir o tempo de desenvolvimento de novos produtos, reduzir rejeições e/ou retrabalhos dos produtos em processo final, melhorar a pontualidade de entregas, reduzir o número de reclamações de clientes etc; ter uma consistência com a política da qualidade; ter indicadores que permitam mensurar e avaliar o atendimento ou não desses objetivos; assegurar a disponibilidades dos recursos necessários; a definição de ações que estabeleçam um processo de melhoria contínua.

O conceito de objetivos e programas para o SSO e SGA tem a política como o seu princípio, ou seja, em ambos os casos os objetivos devem ser coerente-compatíveis com a política. Para os dois sistemas de gestão deve-se estabelecer, implementar e manter documentos, nas funções e níveis pertinentes da organização; deve-se determinar objetivos e metas mensuráveis, sempre que praticável; deve-se considerar os requisitos legais e outros requisitos; deve-se incluir o comprometimento com a melhoria contínua; deve-se considerar as opções tecnológicas, seus requisitos financeiros, operacionais, comerciais e a visão das partes interessadas. A única diferença está em questões específicas no caso do SGA à política deve incluir comprometimento com a prevenção de poluição e no caso da SSO deve considerar os perigos e riscos em relação à segurança e saúde do trabalho (OHSAS 18001:2007 / NBR ISO 14001:2004).

As metas estabelecem etapas necessárias e cronologicamente concatenadas para que um objetivo possa ser atingido (SEIFFERT: 2006).

A definição de estratégias e planos de ação é fundamental para que os objetivos e metas sejam alcançados. Para efetivar as metas e objetivos é necessário documentar os programas de gestão que serão estabelecidos, os quais devem possibilitar a comunicação a todos envolvidos, e a sua decorrente aplicação (BENITE: 2004). Assim como nos objetivos e metas, os conceitos de estabelecer, implementar e manter programa(s) na OHSAS 18001:2007 e na NBR ISO 14001:2004 se fundem tornando a sua integração de fácil aplicação.

## **2.11 - IMPLEMENTAÇÃO E OPERAÇÃO: QUALIFICAÇÃO, TREINAMENTO E CONSCIENTIZAÇÃO.**

O sucesso da implementação e manutenção do sistema de gestão irá depender da atuação de cada colaborador dentro da organização, desde a Alta Administração até o menor nível dentro da estrutura organizacional. Assim todas as funções, responsabilidades e autoridades devem ser claramente definidas e comunicadas, para que cada colaborador esteja ciente de suas obrigações em relação ao sistema de gestão (BENITE: 2004).

A organização deve estabelecer, implementar e manter procedimento(s) para que as pessoas que trabalhem sob seu controle estejam conscientes:

- ✓ Das consequências para o SGI, reais ou potenciais, de suas atividades de trabalho, de seu comportamento, e dos benefícios para a SSO resultantes da melhoria do seu desempenho pessoal;
- ✓ De suas funções e responsabilidades e da importância em atingir a conformidade com a política e os procedimentos, e com os requisitos do sistema de gestão, incluindo os requisitos de preparação e resposta a emergências.
- ✓ Das potenciais consequências da inobservância de procedimentos especificados.

Os procedimentos de treinamento devem considerar os diferentes níveis de:

- Responsabilidade, habilidade, proficiência em línguas e instrução;
- Risco.

A integração em relação ao treinamento, conscientização e competência do SGI irá exigir da organização que qualquer pessoa que, para ela ou em seu nome, seja identificada e componente com base na formação apropriada, treinamento ou experiência, para realizar tarefas que tenham o potencial de causar impacto(s) ambiental (is) significativo(s) e/ou tarefas que possam ter impacto na SSO, no local de trabalho; é determinante também que sejam mantidos registros associados ao treinamento, conscientização e competência dos colaboradores, além de

estabelecer, implementar e manter procedimentos para fazer que as pessoas que trabalhem para organização ou em seu nome sejam conscientes de suas obrigações (OHSAS 18001:2007 / NBR ISO 14001:2004).

### **2.11.1 - IMPLEMENTAÇÃO E OPERAÇÃO, COMUNICAÇÃO, PARTICIPAÇÃO E CONSULTA.**

Com relação aos seus perigos e ao sistema de gestão da SGI, a organização deve estabelecer, implementar e manter procedimento(s) para:

- a) Comunicação interna entre os vários níveis e funções da organização;
- b) Comunicação com terceirizados e outros visitantes no local de trabalho;
- c) Recebimento, documentação e resposta a comunicações pertinentes oriundas de partes interessadas externas.

Além do que a organização deve estabelecer, implementar e manter procedimento(s) para a participação dos trabalhadores através de:

- ✓ Seu envolvimento apropriado na identificação de perigos, na avaliação de riscos e na determinação de controles (mapa de risco do PPRA);
- ✓ Seu envolvimento apropriado na investigação de incidentes;
- ✓ Seu envolvimento no desenvolvimento e análise crítica das políticas e objetivos;
- ✓ Consulta quando existirem quaisquer mudanças que afetem o desempenho do SGI;
- ✓ Representação nos assuntos de SGI.

Os trabalhadores devem ser informados sobre os detalhes de sua participação, incluindo quem é(são) seu(s) representante(s) nos assuntos de SGI.

A consulta aos terceirizados quando existirem mudanças que afetem sua SGI.

### **2.11.2- IMPLEMENTAÇÃO OPERAÇÃO E DOCUMENTAÇÃO.**

A documentação do sistema de gestão da SGI deve incluir:

- A política e os objetivos;
- Descrição do escopo do sistema de gestão;
- Descrição dos principais elementos do sistema de gestão e sua interação, e referência aos documentos associados;
- Documentos, incluindo registros, exigidos pelas Normas de SGI; e
- Documentos, incluindo registros, determinados pela organização como sendo necessários para assegurar o planejamento, operação e controle eficazes dos processos que estejam associados à gestão de seus riscos.

A NBR ISO 14001:2004, em seu anexo A (Orientações para uso desta Norma), esclarece que a documentação do SGA pode ser integrada com as de outros sistemas de Gestão. Segundo a OHSAS 18001:2007 a documentação do sistema gestão pode estar em papel ou em meio eletrônico. É importante destacar que a tecnologia moderna permite que toda a documentação do sistema gestão, seja mantida em mídia eletrônica (MARANHÃO: 2005).

Tomando como base as diretrizes da NBR ISO 9001:2008, a documentação do SGI pode ser ilustrada pelo *Triângulo da Documentação* (vide figura 12), ou seja, é a forma triangular que usualmente representa a documentação e os níveis hierárquicos de uma organização (MARANHÃO: 2005).

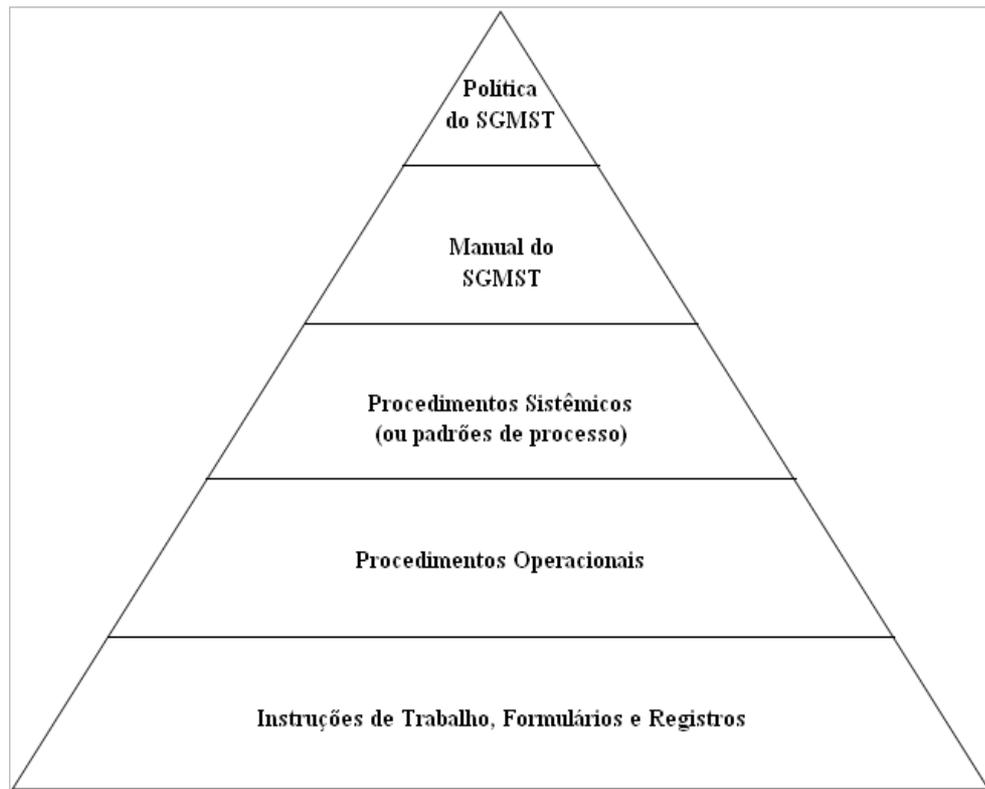


Figura 12 – Estrutura documental de um sistema integrado

Fonte: MARANHÃO: 2005

### **2.11.3- IMPLEMENTAÇÃO E OPERAÇÃO: CONTROLE DE DOCUMENTOS**

No SGI o controle de documentos e dados é um ponto crítico no qual é responsável pelo maior índice de não conformidades nos processos auditoria. É importante que a quantidade de documentos do SGI seja devidamente dimensionada, evitando o controle impraticável dos documentos. No controle de documentos do SGI é importante garantir que os mesmos sejam usados na revisão correta, para tanto é necessário à distribuição adequada e confiável, e caso necessário, controlada com o auxílio de protocolo (OLIVEIRA: 2005).

É importante destacarmos que definição da sistemática de controle de documentos das normas OHSAS 18001:2007, NBR ISO 14001:2004 e NBR ISO 9001:2008 são idênticas e de um mesmo princípio, quando todas determinam que seja estabelecido, implementado e mantido procedimentos para as atividades de

controle de documentos, observando que a organização deve estabelecer, implementar e manter procedimento(s):

- a. Aprovar documentos quanto à sua adequação antes de seu uso;
- b. Analisar criticamente e atualizar, conforme necessário, e reprovar documentos;
- c. Assegurar que as alterações e a situação atual da revisão de documentos sejam identificadas;
- d. Assegurar que as versões pertinentes de documentos aplicáveis estejam disponíveis em seu ponto de utilização;
- e. Assegurar que os documentos permaneçam legíveis e prontamente identificáveis;
- f. Assegurar que os documentos de origem externa determinados pela organização como sendo necessários ao planejamento e operação do sistema de gestão sejam identificados, e que sua distribuição seja controlada;
- g. Prevenir a utilização não intencional de documentos obsoletos, e utilizar identificação adequada neles, se for retidos para quaisquer fins.

#### **2.11.4- IMPLEMENTAÇÃO E OPERAÇÃO: CONTROLE OPERACIONAL**

O controle operacional tem como objetivo identificar as operações e atividades associadas aspectos ambientais significativos, o qual pode ser integrado como os de SSO, os quais devem ser caracterizados pela política, objetivos e metas do sistema de gestão da organização (SEIFFERT: 2006).

O controle operacional deve estar baseado na identificação de perigo e avaliação de riscos, ou seja, devo determinar o controle dos processos necessários, objetivando a eliminação dos perigos e/ou a redução dos riscos. Na seleção dos controles operacionais são necessários que seja analisado vários fatores, entre eles: o nível de risco existente, os custos, a praticidade do controle, a possibilidade de se introduzir novos perigos; número de pessoas expostas ao perigo, índice de utilização de equipamento de proteção individual (EPI); exigências legais; exigências de clientes contratantes; histórico de ocorrências de acidentes ou quase acidentes (BENITE: 2004).

Para tais operações e atividades, a organização deve implementar e manter:

1. Controles operacionais, conforme aplicável à organização e a suas atividades;
2. A organização deve integrar tais controles operacionais ao seu sistema de gestão como um todo;
3. Controles referentes a produtos, serviços e equipamentos adquiridos;
4. Controles referentes a terceirizados e outros visitantes no local de trabalho;
5. Procedimentos documentados, para cobrir situações em que sua ausência possa acarretar desvios em relação à política e aos objetivos;
6. Critérios operacionais estipulados, onde sua ausência possa acarretar desvios em relação à política e aos objetivos.

Há três tipos de controle que devem ser levados em consideração no processo de definição, os quais são: fonte (perigo), meio e homem. É importante destacar que quanto mais próximo da fonte estiver os controles, mais efetivos e eficientes eles serão. (BENITE: 2004).



Figura 13 – Eficiência dos controles operacionais

Fonte: BENITE:2004

A eliminação dos perigos ou evitar que eles existam é forma mais eficaz de não existir um acidente, daí a necessidade do controle sobre as fontes. Na impossibilidade da eliminação do perigo ou de evitar que ele exista, é importante que se busque a redução dos mesmos, de forma que se diminua a gravidade dos danos que possam acontecer ou da probabilidade da sua ocorrência. É importante enfatizar que na maior parte dos casos de controle da fonte, haverá a necessidade do emprego de novas tecnologias, alterações significativas nos processos e, por conseguinte, aumento nos investimentos; em contra partida os resultados são positivos, gerando um impacto significativo na SSO da organização (BENITE: 2004).

Já o controle sobre os meios está embasado na prevenção da exposição do homem a um determinado perigo, sem que o mesmo esteja extinto, é aplicação de barreiras devidamente mantidas e operacionalizadas, de forma a impedir a ação do homem. A grande dificuldade é que este tipo de controle, em sua maioria, é dimensionado indevidamente, permitindo que sejam removidas ou tornadas inoperantes, expondo o homem aos perigos (BENITE: 2004).

Conforme exigência da NBR ISO 14001:2004 a Política Ambiental da organização deve incluir o comprometimento com a melhoria contínua e com a prevenção de poluição. Com base nesta exigência controle operacional do meio ambiente deve ter que focar a prevenção da poluição através do gerenciamento de resíduos. Os princípios básicos de um programa de qualidade podem ajudar na eliminação dos resíduos, adotando os seguintes princípios: utilização mais eficiente dos insumos; eliminação da utilização de materiais perigosos ou de difícil manuseio; supressão de atividades prescindíveis (SEIFFERT: 2006).

O controle de resíduos propõe o seguinte modelo de diretrizes para implantação para um sistema de gerenciamento de resíduos (SEIFFERT: 2006):

- ✓ Identificação de todos os resíduos de uma maneira sistemática;
- ✓ Estabelecimento de metas e prioridades ambientais associadas ao tipo de resíduo;
- ✓ Criação e implantação de planos de ação específicos;
- ✓ Estabelecimento de sistemas para rastrear pontos de perdas de processo, através de procedimentos de balanço de massa;
- ✓ Monitoramento da utilização de resíduos tóxicos no processo, chegando, se possível, a sua completa eliminação. Principalmente visando uma abordagem proativa, buscando a substituição de matérias-primas e insumos por substitutivos menos prejudiciais ao meio ambiente.

É recomendável que os padrões admissíveis de perdas de resíduos sejam revistos sistematicamente (anualmente), evitando assim falhas no processo de controle de resíduos.

Cumprir o determinado na política ambiental em relação à prevenção da poluição irá permitir a redução de geração dos resíduos sólidos, contribuindo expressivamente no aumento de ganhos e com um impacto positivo em relação à eficiência de um processo pela identificação de perdas, ainda que o objetivo final seja apenas o atendimento a legislação (SEIFFERT: 2006).

#### **2.11.5 - IMPLEMENTAÇÃO E OPERAÇÃO: PREPARAÇÃO E RESPOSTA A EMERGÊNCIAS.**

A organização deve estabelecer, implementar e manter procedimento(s) para:

- ✓ Identificar o potencial para situações de emergência;
- ✓ Responder a tais situações de emergência.

A organização deve responder às situações reais de emergência, e prevenir ou mitigar as consequências para o SGI adversas associadas.

Ao planejar sua resposta a emergências, a organização deve levar em consideração as necessidades das partes interessadas pertinentes, tais como serviços de emergência e a vizinhança.

A organização deve também testar periodicamente seu(s) procedimento(s) para responder a situações de emergência, quando possível, envolvendo as partes interessadas pertinentes, conforme apropriado.

A organização deve periodicamente analisar criticamente e onde necessário, revisar seu(s) procedimento(s) de preparação e resposta a emergências, em particular após o teste periódico e após a ocorrência de situações de emergência.

Tanto a OHSAS 18001:2007 como a NBR ISO 14001:2004 determinam que a organização deva estabelecer, implementar e manter procedimentos para identificar o potencial e atender situações de emergência, sendo que a diferenciação está em que a norma OHSAS 18001:2007 determina o atendimento a situações de emergências para prevenir e reduzir as possíveis doenças e lesões que possam

estar associadas a eles; enquanto que a NBR ISO 14001:2004 determina o atendimento a situações de emergências que possam ter impacto(s) sobre o meio ambiente, e como a organização responderá a estes.

Acidente ou acontecimento casual, fortuito e inesperado é assim definido pela OHSAS 18001:2007 *“Evento indesejado que resulta em morte, doença, lesão, dano ou outra perda”*.

Como acidente é algo pelo qual ninguém espera e que não ocorre em todo tempo, infelizmente na maioria dos casos o homem não sabe o que fazer devido ao despreparado para uma situação de emergência. Para tanto, a organização tem a obrigação de determinar “o que fazer em uma situação de emergência”, ou seja, a organização deve: pensar, planejar, praticar e implementar uma forma eficaz de atendimento as emergências; a definição de planos e procedimentos podem fazer a diferença entre um pequeno incidente e um evento de grandes proporções (BENITE: 2004).

É com base nos perigos existentes que a organização deverá definir as situações de emergências, devendo estas identificações ocorrerem de forma contínua e sistemática e integrada com o processo de identificação de perigos e avaliação de riscos. (BENITE: 2004).

É imprescindível que o SGA desdobre a identificação de aspectos e avaliação de impactos ambientais, de forma a preparar a organização ao atendimento e situações de emergências de cunho ambiental. Além de implementar e manter procedimentos para identificar o potencial e atender situações de emergências que possam ter impacto(s) sobre o meio ambiente, e como a organização responderá a estes; faz-se necessário a revisão dos seus procedimentos após a ocorrência de incidentes/acidentes ou situações desta natureza, procedimentos estes que devem sistematicamente ser testados, conforme aplicável. Sendo assim, o que foi evidenciado na implementação indica que a preparação para atendimento a acidentes ou situações de emergências tem a obrigação de contemplar os seguintes princípios: orientação para novos empregados; avaliações de riscos; sistemas de

pesquisa; avaliação de emergências e treinamento (SEIFFERT: 2006). Exemplo de plano de emergência contingencia eficazes:

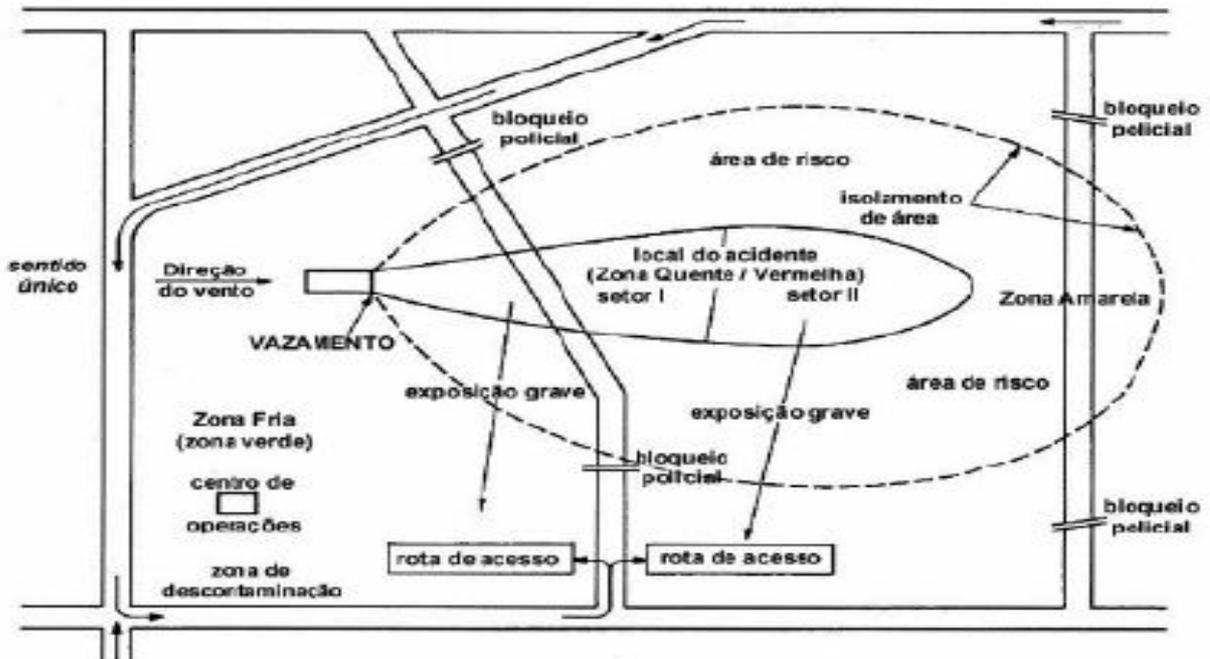


Figura 14 - Monitoramento e Medição do Desempenho

Fonte: SEIFFERT: 2006

A organização deve estabelecer, implementar e manter procedimento(s) para monitorar e medir regularmente o desempenho do SGI. Esse(s) procedimento(s) deve(m) fornecer:

- Tanto medidas qualitativas como medidas quantitativas apropriadas às necessidades da organização;
- Monitoramento do grau de atendimento aos objetivos de SSO da organização;
- Monitoramento da eficácia dos controles (tanto para a saúde quanto para a segurança);
- Medidas proativas de desempenho que monitorem a conformidade com o(s) programa(s) de gestão da SSO, e com os controles e critérios operacionais;
- Medidas reativas de desempenho que monitorem doenças ocupacionais, incidentes (incluindo acidentes, quase acidentes, etc.) e outras evidências históricas de deficiências no desempenho;
- Registro de dados e resultados do monitoramento e medição, suficientes para facilitar a subsequente análise de ações corretivas e ações preventivas.

- Se for requerido equipamento para monitorar ou medir o desempenho, a organização deve estabelecer e manter procedimentos para a calibração e manutenção de tal equipamento, conforme apropriado. Os registros das atividades e dos resultados da calibração e manutenção devem ser guardados.

A medição do desempenho é uma ferramenta importante de se obter subsídios sobre a eficácia do sistema de gestão, sendo que, desempenho é uma avaliação da conjuntura fundamentada na implementação de ações visando obter níveis de SSO e gestão ambiental considerados satisfatórios para organização (MORAES: 2006). A definição da sistemática da medição e monitoramento deve abordar os indicadores proativos e os indicadores reativos (BENITE: 2004):

- **Indicadores Proativos:** são aqueles capazes de detectar ou medir resultados ou impactos negativos em fases suficientemente precoces, a fim de gerar informações que levem a ações que permitam, ou que possibilitem interromper o curso evolutivo, reverter o processo e evitar o fato ou sua ocorrência (Hopkins, 1994);
- **Indicadores Reativos:** são aqueles capazes de detectar ou medir resultados ou impactos após a ocorrência cuja análise, ainda que *post factum*, auxiliem com informações para realimentar o processo de melhoria contínua (Hopkins, 1994).

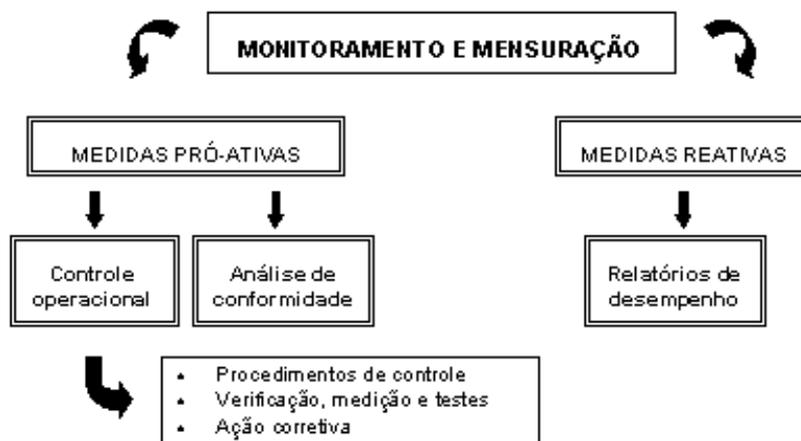


Figura 15 - Monitoramento e Mensuração

Fonte: <http://www.eps.ufsc.br/disserta99/sybele/figuras/fig25.gif>

Para Hopkins os indicadores reativos são questionáveis, pois o fato de não ocorrer uma não conformidade (acidente) não indica que o ambiente de trabalho esteja seguro, em contra partida os indicadores proativos proporcionam condições para antecipar as não conformidades reais ou potenciais (BENITE: 2004).

Para atendimento deste requisito tanto na OHSAS 18001:2007 como na NBR ISO 14001:2004 é determinante estabelecer, implementar e manter procedimentos para monitorar e medir, periodicamente, o desempenho do SGI.

Outra ferramenta determinante para o atendimento da medição e monitoramento de desempenho é a elaboração de um plano para cada parâmetro a ser monitorado, o qual deve conter (SEIFFERT: 2006):

- ✓ Aspecto/impacto ambiental e identificação de perigos e avaliação de controle de riscos significativos;
- ✓ Quando pertinente indicação de meta à qual está associado, bem como o respectivo indicador de desempenho;
- ✓ Local de coleta e método de coleta a ser empregado;
- ✓ Níveis limítrofes do parâmetro;
- ✓ Nome do procedimento que serve como referência para realização da análise, bem como forma de registro (formulário específico);
- ✓ Identificação do funcionário responsável.

Em relação à escolha dos monitoramentos ambientais é imprescindível que tais indicadores, estejam relacionados aos impactos ambientais da organização, os mais usados estão associados à legislação ambiental (SEIFFERT: 2006).

Em relação ao SSO a organização deve identificar os elementos chaves para medição e monitoramento do sistema de gestão.

Outro fato considerado em ambas as normas, OHSAS 18001:2007 e NBR ISO 14001:2004 é a obrigação que os equipamentos de monitoramento e medição utilizados e mantidos, sejam calibrados ou verificados, e que os seus registros associados sejam retidos.

### 2.11.6 - IMPLEMENTAÇÃO E OPERAÇÃO - CONTROLES DE REGISTROS.

Os registros é o único meio de demonstrar que os documentos (procedimentos e as instruções de trabalho) relacionados ao sistema estão sendo cumpridos dentro da organização, ou seja, os registros são as únicas evidências objetiva do sistema (OLIVEIRA: 2005).

A organização deve estabelecer e manter registros, conforme necessário, para demonstrar conformidade com os requisitos de seu sistema de gestão bem como os resultados obtidos. Deve estabelecer, implementar e manter procedimento(s) para a identificação, armazenamento, proteção, recuperação, retenção e descarte de registros. Os registros devem ser e permanecer legíveis, identificáveis e rastreáveis.

A OHSAS 18001:2007 e a NBR ISO 14001:2004 determinam que seja estabelecido, implementado e mantido procedimentos para garantir a: identificação, armazenamento, proteção, recuperação, retenção e descarte dos registros.

A forma de identificação, armazenamento, proteção, recuperação, retenção e descarte dos registros, são (OLIVEIRA: 2005):

- **Identificação:** Os registros são identificados como Anexos dos Procedimentos ou das Instruções de Trabalho do SGI;
- **Manutenção (Armazenamento e Proteção):** Os registros em papel são arquivados em pastas suspensa, entre outras, e os magnéticos, são gravados em discos rígidos, CD-ROM ou disquetes;
- **Recuperação:** Os registros são arquivados seguindo a indexação indicada no documento, de forma a facilitar a sua localização. Os registros podem ser indexados por ordem alfabética, numérica, cronológica, alfanumérica ou por assunto;
- **Descarte:** Vencido o tempo de retenção, os registros são destruídos / deletados ou enviado para o arquivo inativo;
- **Tempo de retenção:** O tempo de retenção do registro do SGI no arquivo deve ser definido, conforme a sua aplicabilidade, respeitando sempre o tempo

mínimo exigido por lei. O tempo de descarte do registro deve ser identificado no SGI.

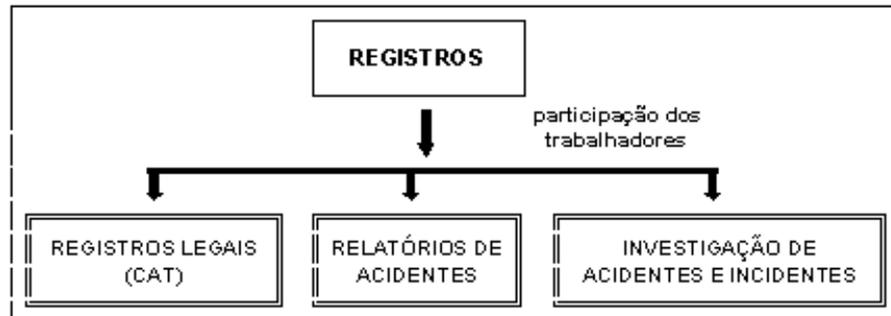


Figura 16 - Controle de registros

Fonte: <http://www.eps.ufsc.br/disserta99/sybele/cap5c.htm>

A principal diferença entre registro e documento no SGI é que o registro relaciona-se ao passado (registro de uma atividade realizada ou praticada), enquanto que o documento relaciona-se ao presente e ao futuro (como tenho que fazer a minha atividade e como irei fazê-la quando ela vier a ser melhorada) (MELLO: 2002).

Outra determinação em relação aos registros do SGI é que os mesmos sejam estabelecidos e mantidos, conforme necessário, e que permaneçam legíveis, identificáveis e rastreáveis (OHSAS 18001:2007/ ISO 14001:2004).

Os registros do SGI devem ser mantidos para demonstrar conformidade com os requisitos especificados e a efetiva operação do sistema da qualidade, arquivados por tempo definido pela empresa, ou pelo cliente, ou por regulamentações governamentais, de tal forma que sejam recuperáveis e legíveis durante este período. Deve haver um procedimento que defina de que forma os registros são identificados, armazenados, recuperados e protegidos, bem como, seus respectivos períodos de retenção e a disposição (arquivo ativo, arquivo morto, destruídos etc), durante e após este período de retenção. E por fim os registros devem ser legíveis, armazenados em condições ambientais que previnam contra danos e deteriorações e sejam prontamente recuperáveis.

## 2.12 – AUDITORIAS

A NBR ISO 19011:2002 define auditoria como: “processo sistemático, documentado e independente para obter evidências de auditoria e avaliá-las objetivamente para determinar a extensão na qual os critérios de auditoria são atendidos”.

A organização deve assegurar que as auditorias internas do sistema de gestão sejam conduzidas em intervalos planejados para:

- a. Determinar se o sistema de gestão:
  - ✓ Está em conformidade com os arranjos planejados para a gestão, incluindo-se os requisitos das normas de SGI;
  - ✓ Foi adequadamente implementado e é mantido;
  - ✓ É eficaz no atendimento à política e aos objetivos da organização.
  - ✓ Fornecer informações à administração sobre os resultados das auditorias.

Programa(s) de auditoria deve(m) ser planejado(s), estabelecido(s), implementado(s) e mantido(s) pela organização com base nos resultados das avaliações de riscos das atividades da organização e nos resultados de auditorias anteriores.

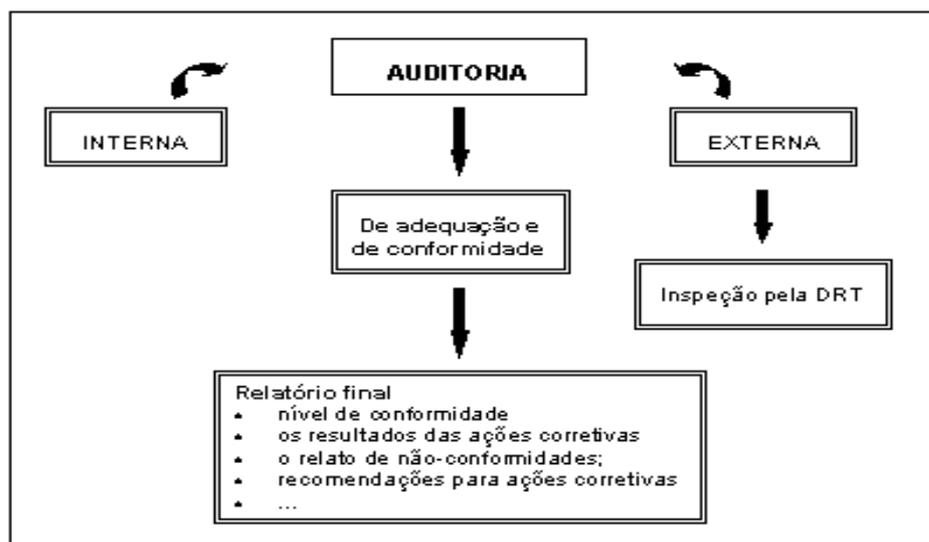


Figura 17 - Exemplo de Auditoria para a Verificação e Adoção de Ações Corretivas.

Fonte: <http://www.eps.ufsc.br/disserta99/sybele/cap5c.htm>

Indiscutivelmente a auditoria interna é a melhor ferramenta de avaliação do sistema de gestão, o objetivo deste instrumento é aferir a conformidade e monitorar a adequação do SGI, além de promover a oportunidade da melhoria contínua (MARANHÃO: 2005). O processo de auditoria tem como objetivo levantar amostras objetivas, que irão avaliar a adequação e conformidade do SGI em relação à Política Ambiental e/ou Política da SSO, objetivos, metas, manual, procedimentos, instruções, especificações, legislação, códigos e norma estabelecidos e outros requisitos contratuais ou não contratuais aplicáveis (CERQUEIRA: 2004).

Tanto o sistema de gestão do meio ambiente como da SSO, possuem a mesma determinação em relação planejamento e programa de auditoria interna de uma organização, desde que a auditoria seja embasada na importância e situação para cada atividade em relação aos requisitos especificados. Devendo as organizações implementarem um programa de auditoria interna que analise as contingências do SGI.

Dois pontos a serem destacados no processo de auditoria e determinado na OHSAS 18001:2007 e na NBR ISO 14001:2004 onde o programa de auditoria também deve basear-se nos resultados de auditorias anteriores; e que a escolha dos auditores e a condução das auditorias devem assegurar a imparcialidade do processo de auditoria.

A organização deve definir a frequência e o escopo das análises críticas periódicas do Sistema de Gestão de Segurança e Saúde Ocupacional. Estas análises, segundo a BS 8800, devem levar em consideração:

- ✓ O desempenho global do Sistema de Gestão da Segurança e Saúde Ocupacional;
- ✓ O desempenho de elementos individuais do sistema;
- ✓ As observações das auditorias; e,
- ✓ Fatores internos e externos, tais como mudanças na estrutura organizacional, pendências legais, introdução de nova tecnologia, novas legislações etc..

Além destas considerações, a análise crítica deve identificar que ações são necessárias para corrigir quaisquer deficiências.

O Sistema de Gestão da Segurança e Saúde Ocupacional deve conter mecanismos de adaptação a fatores internos e externos. A análise crítica realizada pela alta gerência é uma revisão periódica do estado deste Sistema de Gestão e deve oportunizar também, a criação de uma visão do futuro. As informações quando utilizadas para melhorar a abordagem proativa da alta gerência, propiciam a minimização dos riscos e a melhoria do desempenho nos negócios.

A alta gerência deve também analisar criticamente a eficácia dos custos de seus planos e objetivos. Pois, pode ser que nem todos os elementos do plano contribuam para seu sucesso. Finalmente, deve ser levado em consideração se os objetivos ainda são pertinentes.

A análise crítica deve ser realizada não somente para melhorar os resultados de um plano específico do Sistema de Gestão, mas também para melhorar a qualidade da tomada de decisão da organização.

Outro ponto a ser destacado no processo de auditoria é a referência que a NBR 19011:2002 faz em relação aos três tipos de auditoria, a saber:

- ✓ **Auditorias de Primeira Parte:** Algumas vezes chamadas de auditoria interna, são as auditorias conduzidas pela própria organização, ou em seu nome, para análise crítica pela administração e outros propósitos internos, podem formar a base para uma auto declaração de conformidade do SGI. Em muitos casos, particularmente em pequenas organizações, a independência pode ser demonstrada pela liberdade de responsabilidades pela atividade sendo auditada.
- ✓ **Auditorias de Segunda Parte:** são auditorias externas que são realizadas por partes que tenham um interesse na organização, tais como clientes, ou por outras pessoas em seu nome.
- ✓ **Auditorias de Terceira Parte:** são auditorias externas que são realizadas por organizações externas de auditoria independente, tais como organizações que provêm certificados ou registros de conformidade.

## 2.13 - VERIFICAÇÃO E INVESTIGAÇÃO DE ACIDENTES.

As definições de não conformidade, correção, ação corretiva e ação preventiva, segundo a NBR ISO 9001:2008:

- ✓ **Não conformidade:** “não atendimento de um requisito”;
- ✓ **Correção:** “ação tomada para eliminar uma não conformidade identificada”;
- ✓ **Ação corretiva:** “ação tomada para eliminar a causa de uma não conformidade identificada ou outra situação indesejável”;
- ✓ **Ação preventiva:** ação tomada para eliminar a causa de uma potencial não conformidade ou outra situação potencialmente indesejável.

É determinante para a eliminação de uma não conformidade, acidente ou incidente, que seja identificada a causa do efeito, para a devida tomada de ação corretiva ou preventiva.

A sistemática da identificação e análise da não conformidade, acidente ou incidente deve contemplar os seguintes itens (BENITE: 2004):

- ✓ Formas de identificação das não conformidades, acidente ou incidente;
- ✓ Técnicas a serem utilizadas para investigação das causas;
- ✓ Forma de planejamento das ações necessárias, incluindo definição de prazos, recursos e responsáveis;
- ✓ Forma de acompanhamento da implementação das ações planejadas;
- ✓ Forma de avaliação da eficácia das ações implementadas.

Em relação ao sistema de gestão da SSO, há uma série de exemplos de informações para a identificação de não conformidade, acidente ou incidente, resultantes do processo de medição e monitoramento, que sustentam a tomada das ações corretivas, preventivas ou de correção, os quais são (BENITE: 2004):

- ✓ Relatórios de inspeções de segurança em obras;
- ✓ Resultado de inspeções em equipamentos de produção;
- ✓ Indicadores que apresentem desvios em relação ao atendimento dos objetivos e metas;
- ✓ Resultados das auditorias internas ou externas;

- ✓ Ocorrências de acidentes e quase acidentes;
- ✓ Notificações de organismos fiscalizadores;
- ✓ Reclamações de funcionários, sindicatos, subcontratados e visitantes;
- ✓ Resultados da análise crítica pela Alta Administração.

Existem diversas ferramentas que podem ser utilizadas para a identificação de causas, entre elas destacamos (BENITE: 2004):

- ✓ Análise de Árvore de Falhas;
- ✓ Diagrama de Causa e Efeito;
- ✓ Brainstorming.

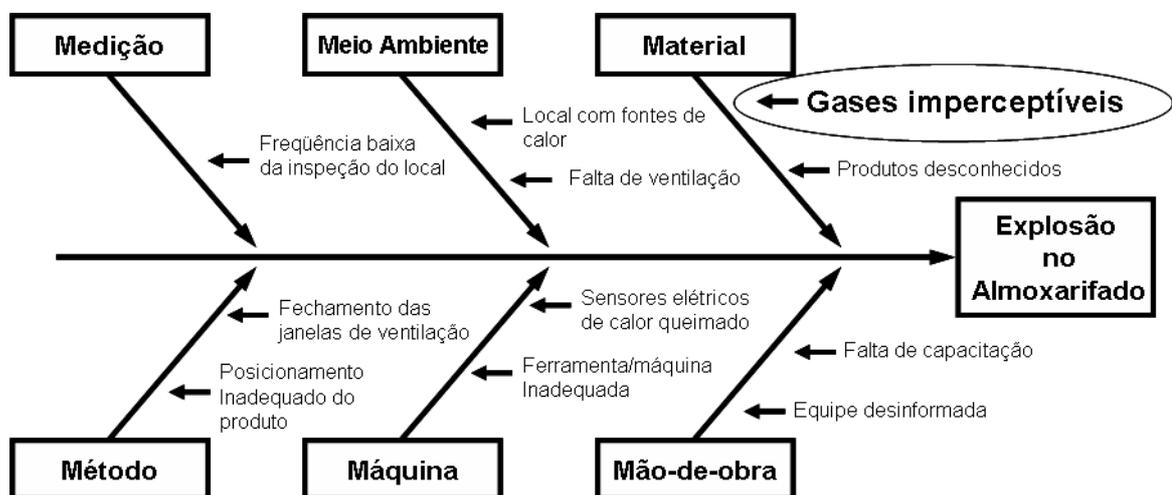


Figura 18 – Exemplo de aplicação do Diagrama Causa-Efeito.

Fonte: própria do autor

Como o conceito de não conformidades, ações corretivas e preventivas e o método de análise de causa são sempre o mesmo, independentemente do sistema de gestão em questão, sendo mandatário apenas algumas adaptações para utilização no SGI, faz-se necessário inserir as não conformidades básicas voltadas ao meio ambiente (SEIFFERT: 2006):

- ✓ Comunicações ambientais internas ou externas inadequadamente tratadas;
- ✓ Atividades de controle operacional do meio ambiente;
- ✓ Atendimento a situações de emergências do meio ambiente;
- ✓ Problemas associados à falta de cumprimento de leis e normas ambientais.

## 2.14 - ANÁLISES CRÍTICA.

Tanto na OHSAS 18001:2007 como na NBR ISO 14001:2004 o requisito da análise crítica determina que a alta administração da organização, em intervalos por ela pré-determinados, deve analisar criticamente o sistema de gestão SSO/SGA, para assegurar sua conveniência, adequação e eficácia contínuas; o processo de análise crítica deve assegurar que as informações necessárias sejam coletadas, de modo a permitir à administração proceder a essa avaliação; a análise crítica pela Alta Administração deve abordar a eventual necessidade de alterações na política, objetivos e outros elementos do SGI, à luz dos resultados de auditorias do mencionado Sistema, da mudança das circunstâncias e do comprometimento com a melhoria contínua.



Figura 19 – Exemplo do papel relativo à análise do ciclo da Gestão da Segurança e Saúde Ocupacional.

A Alta Administração deve definir um responsável pela implantação e manutenção do SGI, devendo este ser treinado e qualificado para conduzir os processos, respondendo diretamente à direção da empresa nesta atividade, além de participar das reuniões e formalizar a análise, ações e decisões tomadas com relação aos seguintes itens do SGI:

1. Continuidade da adequação ou alterações na política de SGI;
2. Cumprimento das metas relacionadas aos objetivos de SGI;
3. Reclamações de clientes;
4. Resultados das auditorias internas;

5. Devem-se utilizar estas análises, para promover a melhoria contínua do sistema de SGI.

## **2.15 - MELHORIA CONTÍNUA.**

Quando uma organização se propõe a implementar um Sistema de Gestão Integrado com base nas normas NBR ISO 9000:2005, NBR ISO 14001:2004, OHSAS 18000:1999, e SA 8000, a mesma se obriga a pensar, desenhar e implementá-lo através de um planejamento.

Como o modelo proposto em uma das notas da NBR ISO 9001:2008 é o do PDCA (Planejar – Fazer – Verificar – Atuar), ou seja de planejar e replanejar continuamente, isto deve ser a tônica para a Melhoria Contínua desta Organização.

As vantagens de se fazer uso do modelo é que o (P) planejamento base já vem pronto, ou seja, é preciso implementá-lo.

Com o Sistema de Gestão Integrado implementado o passo seguinte é fazer uso do mesmo (D); para verificar (C) se o mesmo está funcionando, se precisa de adequações, se o sistema está conforme, faz se uso de uma ferramenta que o próprio modelo traz como obrigatória, as Auditorias Internas.

O SGI possui como uma das mais conhecidas representação o ciclo PDCA, também conhecido como ciclo de Shewhart, seu idealizador, ou como ciclo de Deming, o responsável por seu desenvolvimento e conhecimento. O ciclo PDCA é um método gerencial para promoção da melhoria contínua e reflete, em suas quatro fases, a base da filosofia do melhoramento contínuo. Praticando-as de forma cíclica e ininterrupta, acaba-se por promover a melhoria contínua e sistemática nas organizações, consolidando a padronização das práticas.

As quatro fases são mostradas na figura 20 e explicadas a seguir (ISNARD MARSHALL: 2003):

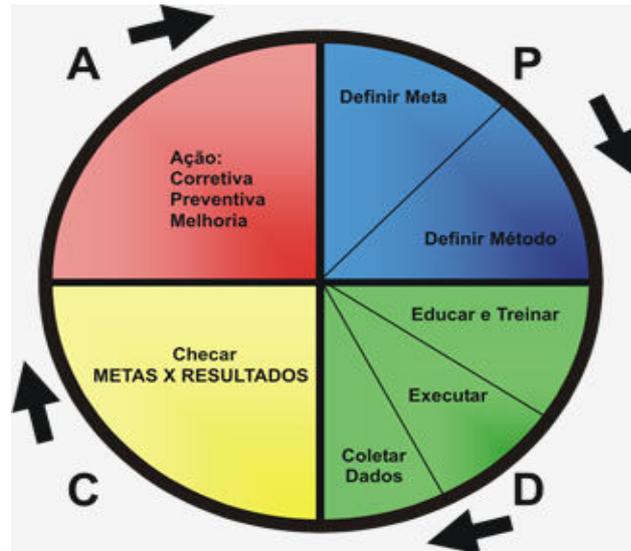


Figura 20 – Ciclo PDCA

Fonte: ISNARD MARSHALL: 2003

- **Planejamento (Plan):** No planejamento devem-se estabelecer objetivos e metas, para que sejam desenvolvidos métodos, procedimentos e padrões para alcançá-los. Normalmente, as metas são desdobradas do planejamento estratégico (política) e representam no SGI a forma de controlar os aspectos/impactos ambientais e seus riscos de acidentes e doenças ocupacionais e melhorar seu desempenho. Os métodos contemplam os procedimentos e as orientações técnicas necessárias para se atingir às metas;
- **Execução (Do):** É preciso fornecer educação e treinamento para execução dos métodos desenvolvidos na fase de planejamento do SGI. Ao longo da execução devem-se coletar os dados que serão utilizados na fase de verificação;
- **Verificação (Check):** É quando se verifica se o planejado foi consistentemente alcançado através da comparação entre as metas desejadas e os resultados obtidos. Normalmente, usa-se para isso ferramentas de controle como folhas de verificação, histogramas, entre outras. É importante ressaltar que essa comparação deve ser baseada em fatos e dados e não opiniões ou intuição;
- **Agir corretivamente (Act):** Nessa fase têm-se duas alternativas. A primeira consiste em buscar as causas fundamentais a fim de prevenir a repetição dos

efeitos indesejados, no caso de não terem sido alcançadas as metas planejadas. A segunda, em adotar como padrão o planejado na primeira fase, já que as metas planejadas foram alcançadas.

A imagem abaixo mostra de forma bem clara o ciclo PDCA e os pontos a serem seguidos do 1 até o 8.

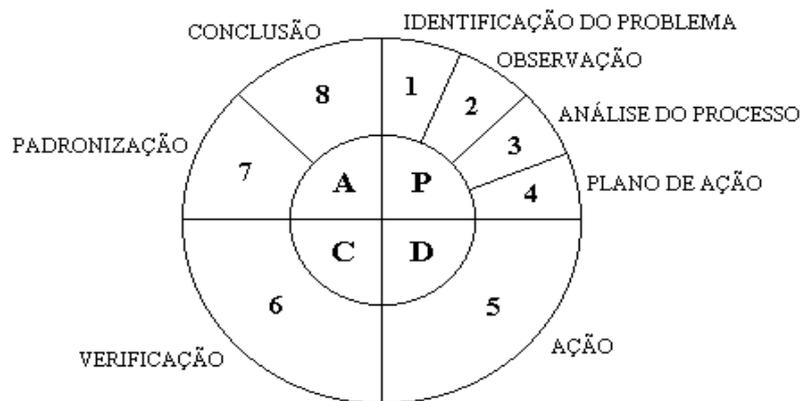


Figura 21 – Pontos a serem seguidos dentro do ciclo PDCA

Fonte: <http://dc246.4shared.com/doc/MM8m2IBL/preview.html>

Girar o ciclo PDCA significa obter previsibilidade nos processos e melhoria do SGI e conseqüentemente permitir a organização controlar os aspectos/impactos ambientais e seus riscos de acidentes e doenças ocupacionais e melhorar seu desempenho. A previsibilidade acontece pelo atendimento aos requisitos do SGI, pois, quando a melhoria é evidente, adota-se o método planejado, fundamentando ainda mais o do SGI adotado. Para que o PDCA atue como uma ferramenta de melhoria contínua no SGI é preciso criar uma cultura de esforços e padronização em toda a organização, a Alta Administração precisa ter coragem para mudar, sendo essencial criar massa crítica em toda organização; não podendo os colaboradores ou mesmo a alta administração agir sozinhos (ISNARD MARSHALL: 2003).

Em suma melhoria contínua significa buscar melhores resultados e melhores níveis de desempenho dos processos, produtos e atividades da empresa, seja voltada ao meio ambiente, ou seja, voltada a SSO, mas de preferência integradas (MOURA: 2003).

### **3 – CAPÍTULO 3 – MODELO DE GESTÃO - ESTUDO DE CASO**

EMPRESA com sede nesta cidade de São Luís/MA, na Av. Colares Moreira, 444 - Edifício Monumental - Salas 515 e 517 – “A” - Renascença II, inscrita no CNPJ/MF sob o nº 73.625.949/0001-50, constituída por instrumento particular de 01 de Outubro de 1993, devidamente arquivado na Ordens dos Advogados do Brasil - Seção Maranhão no Livro “B” nº 01 de Registro Integral de Títulos e Documentos e Outros Papéis, no dia 20 de Janeiro de 1994, recebendo o Número 1.

#### **TIPO DE EMPRESA**

Sociedade de advogados em regime de quotas do capital social da empresa, formada 2 profissionais do Direito e uma secretária.

#### **HABILITAÇÃO TÉCNICA:**

Para prestação de serviços em consultoria advocatícia empresarial preventiva e contenciosa civil, trabalhista e tributária.

Nos anos posteriores a sua fundação a empresa se estruturou contratando mais profissionais do direito e colaboradores de acordo com sua carteira de clientes. Novas áreas do direito foram incorporadas, como autoral, e portuário.

Em 1999, com a saída de um sócio, a empresa teve que se reestruturar novamente com a entrada de novo sócio. E deste esse período até 2005 começou a perder competitividade no mercado, sendo necessária uma nova reestruturação. Mas desta vez mais profunda e profissional.

Em 2005/06 com a ajuda de uma consultoria contratada, identificou uma situação que provocaria profundas mudanças organizacionais na empresa:

- Constatou que o Brasil era o país dos advogados ( 518.171 advogados inscritos na CF OAB – agosto de 2006; 1.003 cursos de Direito no Brasil contra 502 nos EUA; 120.000 bacharéis de Direito ingressando no mercado a cada ano – IBGE; cerca de 7.500 sociedades de advogados registradas nas seccionais da OAB em

todo o Brasil; 97,27% das sociedades de advogados tem até 5 advogados segundo a OAB/SP. Enfim, uma concorrência desleal e predatória para quem praticava o Direito de massa.

Desafios assumidos naquele ano:

- Adaptar-se rapidamente às mudanças; Responsabilizar-se com a própria carreira-especializar-se; Aproveitar as Oportunidades X Evitar as Ameaças; Desenvolver a mentalidade estratégica; Equilibrar Eficiência + Alta Qualidade; Acompanhar a evolução tecnológica; Satisfazer o cliente; Ter foco;

Ações:

- Mudança no modelo de gestão criando as figuras do administrador legal e administrador executivo; aquisição de software de gestão de processo; documentação de políticas; procedimentos e rotinas; treinamento etc....; implementação do 5 S's e ferramentas de qualidade ( plano estratégico; PDCA; gestão por processos; etc....)

### **Novas Expectativas para o Escritório/Empresa em 2006**

Foco na Satisfação dos Clientes;

Atendimento integral aos requisitos de clientes internos e externos;

Conhecimento dos clientes internos e externos;

Avaliação sistemática dos clientes – PSC;

Parceria com os clientes;

Superação de expectativas;

Comparação de desempenho com outros escritórios;

Cumprimento dos prazos internos e externos;

Resultados mensurados em 2009 após as mudanças:

- Pessoas - Quem somos? O que queremos? E o que estamos fazendo?

Passamos a ser “Nós”, equipe => Auto Avaliação do Grupo para o período 2007-2009;

- Empresa - O que quer?

O sistema de planejamento focava predominantemente processos internos. A Estratégia derivava de Finanças (Receita x Despesa). O que aconteceu de Fato neste período?

Havia ênfase em recursos e não em resultados. Havia uma boa distância entre a formulação e a implementação das estratégias de negócio (pessoas erradas no lugar errado). Predominava uma visão de curto prazo na condução dos processos (réu versus autor). Não havia cultura de medição e avaliação sistematizada. Importante e urgente ampliar competências voltadas para obtenção de resultados finalísticos (novas pessoas). Cliente externo exigindo, cada vez mais, controles, relatórios, indicadores e medições claras de resultados (auditorias ).

Ainda era preciso efetuar novas mudanças. E para isso, um novo diagnóstico foi feito, tomando por base às normas de gestão ISO 9001(qualidade) e as normas regulamentares.

O resultado do diagnóstico pode ser verificado no quadro abaixo, onde se verifica também as questões básicas sobre a eficácia da gestão implantada. O cerne do problema apresentado estava na dificuldade de execução da estratégia de mudança, onde a liderança tinha respostas diferentes para as mesmas questões! Precisava de um alinhamento e do envolvimento das pessoas sobre o que devia ser feito e os próximos passos. Mas o conhecimento dos GAP'S e a reflexão da liderança sobre o seu papel e responsabilidade no processo de execução da estratégia, fez a diferença:

A ideia de implantar o SGI veio do administrador executivo da empresa, como uma resposta a necessidade de uma compreensão profunda da empresa, de suas pessoas e do ambiente. Embora sua experiência anterior tenha sido na implantação de sistemas em multinacionais, ele acredita que todo empreendimento, antes de se definir entre manufatura ou serviço, não passa de uma operação de serviços,

conectados para um determinado fim. E também acredita na tendência de todos os negócios migrarem para as operações de serviços.

Desta maneira, em uma reunião de análise crítica da administração, ficou decidida a implantação do SGI em 2010, para início imediato a apresentação do plano de ação e sua conseqüente aprovação.

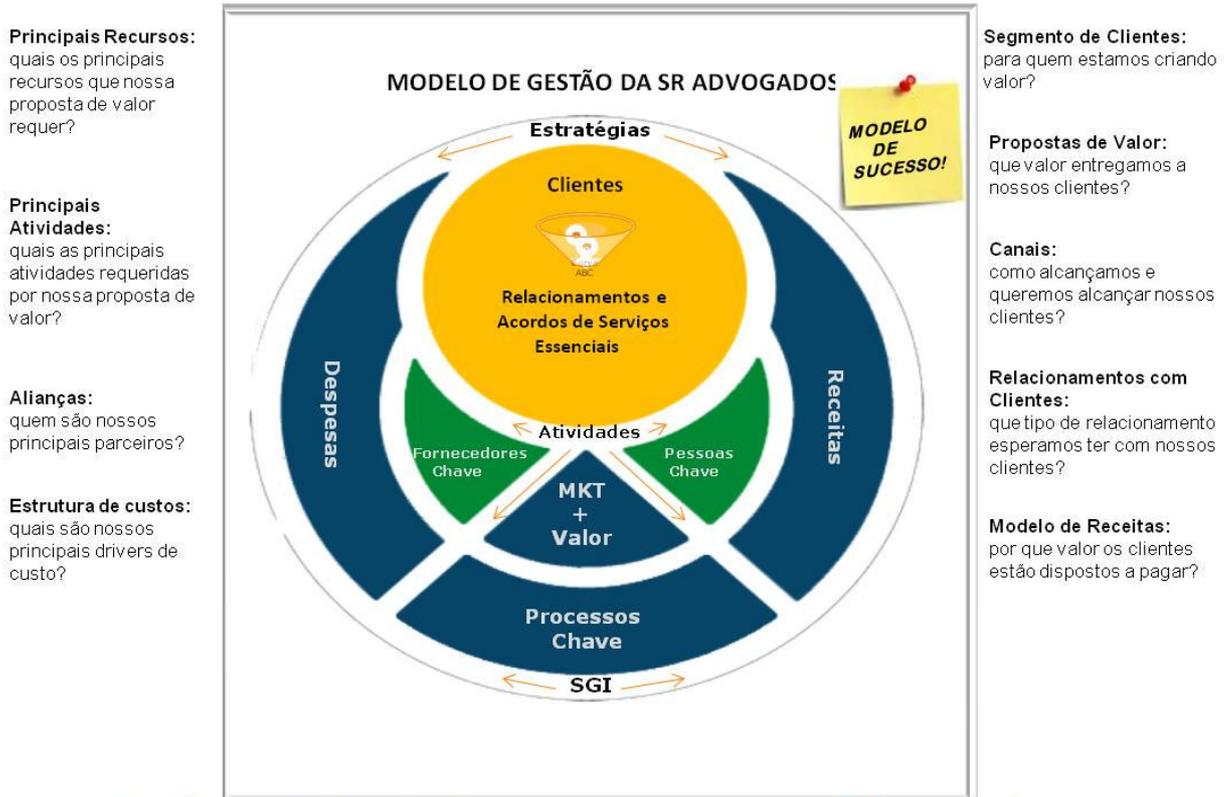
#### **4 – Implantação do Modelo para o Sistema de Gestão Integrado na empresa**

O que se sabe sobre o tema é que não existe muita informação sobre o SGI implantado em pequenas empresas. Existe sim, um paradigma muito enraizado de que sistemas desta natureza são muito caros, de difícil implantação em pequenos negócios, principalmente em segmento de serviço, dificultado na maioria das vezes pela falta de cultura em medir desempenho de processos. Mas para o Administrador Executivo da Santiago Rabelo e os sócios da empresa, essa era uma dificuldade que precisava ser suplantada urgente, ou não seria possível participar do cadastro de fornecedores para mega empreendimentos que continuam se instalando no Maranhão.

Desta maneira, uma estratégia precisou ser desenvolvida para fazer a implantação do SGI de maneira natural, gradual e aproveitando a cultura de mudança permanente já presente no ambiente da empresa. O líder, sob a facilitação do Administrador Executivo e apoiado pelos demais sócios partiram para implantação do SGI na empresa.

Construção do novo modelo de gestão com:

- Foco em resultados
- Transparência das ações
- Simplicidade e Agilidade
- Flexibilidade e Ética



## Aplicar Post-its com cores diferentes Back Stage(amarelo) e Front Stage(verde)

Figura 22 – Modelo de Gestão da SR Advogados  
Fonte: própria do autor

O modelo de gestão apoia-se no SGI para controlar processos críticos, cuidar do marketing jurídico e das relações da empresa com stakeholders.

Tudo funciona sob a influência do método PDCA, o que facilitou a adoção rápida das normas ISO, uma vez que suas últimas revisões foram para contemplar e se apoiarem no PDCA. Foi criado um manual de melhores práticas com todo histórico da gestão da empresa, metodologias, ferramentas, dentre outros, para servir de apoio a todos os treinamentos efetuados pela empresa, desde o introdutório com novos funcionários até os conhecimento e implantação dos tópicos das normas envolvidas: ISO9001; ISO41001; OSHAS18001 e SA8001.

A figura a seguir demonstra como está implantado o PDCA na empresa:

- Operacionalização do Modelo de Gestão SRADV

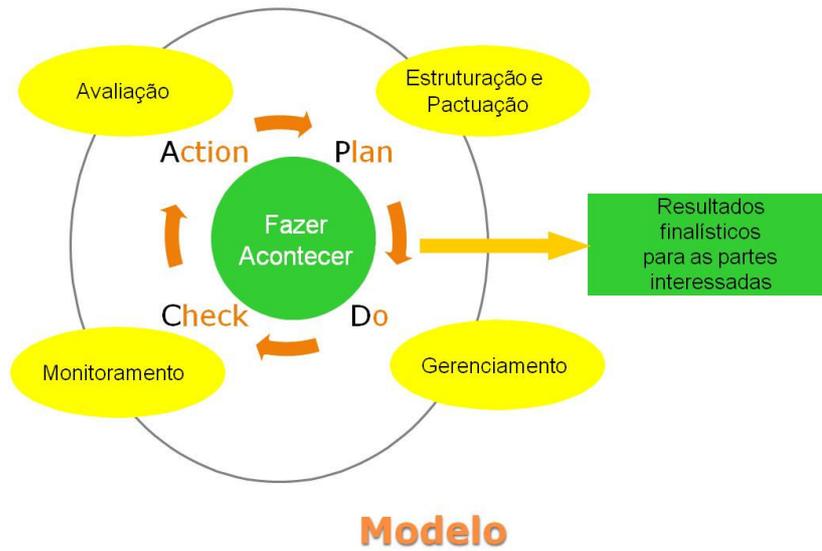


Figura 23 – Operacionalização do Modelo base PDCA  
Fonte: própria do autor

Os Requisitos de Negócio foram mantidos, apenas ampliando a visão para 2015, quando se espera que todo o sistema esteja consolidado e reconhecido por um organismo internacional, segundo os sócios da empresa.

ETICA  
A BANDEIRA DO  
ADVOGADO

## Requisitos de Negócio

Santiago Rabelo Advogados Associados




**Visão:**  
*Ser reconhecido como a melhor empresa de prestação de serviços jurídicos do Estado do Maranhão até 2013*

**Missão:**  
*Seremos diferenciados no mercado pelos nossos valores: organização interna; trabalho em equipe; comprometimento com a ética e qualidade; cumprimento de metas; integridade no trato de nossos recursos ( pessoas, equipamentos, financeiro, fornecedores, instalações ), treinamento e aperfeiçoamento constante dos profissionais envolvidos. A avaliação será feita considerando a disponibilidade, velocidade, responsabilidade e transparência na prestação dos serviços.*

**Valores:**  
*Integridade e Ética no exercício da profissão; Qualidade na Prestação de Serviços; Pessoas; Fornecedores; Clientes; Rentabilidade; Saúde, Segurança e Meio Ambiente*

“Os caminhos para o crescimento, com qualidade, podem ser vários: Capacidade, ética, talento, sorte, oportunidade, estratégia..., mas o fator fundamental para se alcançar e manter o sucesso é o real” comprometimento.”

**Data de validade:** 31/12/2015

Figura 24 – Requisitos de Negócio da SR Advogados  
Fonte: própria do autor

Uma política foi desenvolvida pelos sócios, para alinhamento da estratégia de negócio, por toda a empresa e suas partes interessadas. Veja a seguir:

### ***Política do Sistema de Gestão Integrado - SGI***

O Sistema de Processamento Jurídico da Santiago Rabelo Advogados Associados possui um Sistema de Gestão Integrado que foi implementado com a finalidade de buscar, permanentemente, a excelência dos seus serviços, contribuindo para o desenvolvimento e melhoria da qualidade de vida da sociedade através do fornecimento de serviços jurídicos dentro dos padrões nacionais e internacionais, e da utilização de um Modelo de Gestão interativo, participativo e que valorize a vida dos seus clientes internos e externos, tendo ainda o compromisso de:

- **Priorizar a integridade de nossos colaboradores realizando trabalhos que evitem a lesão e doenças ocupacionais;**
- **Respeitar os requisitos de clientes e dos sócios em suas atividades de processamento jurídico, assegurando os padrões de Ética do Advogado;**
- **Otimizar a utilização de papel reciclado, água e energia elétrica, e outros insumos, contribuindo para a preservação dos recursos ambientais e melhoria da rentabilidade do negócio;**
- **Compartilhar com seus colaboradores a responsabilidade pela Higiene e Segurança, Qualidade dos serviços, Proteção ao Meio Ambiente e Responsabilidade Social;**
- **Ter colaboradores conscientizados, treinados e qualificados para assegurar a melhoria contínua do desempenho de seu SGI.**

São Luis, 09 de abril de 2012.

**Alta Administração**  
*Joana D'arc Silva Santiago Rabelo*

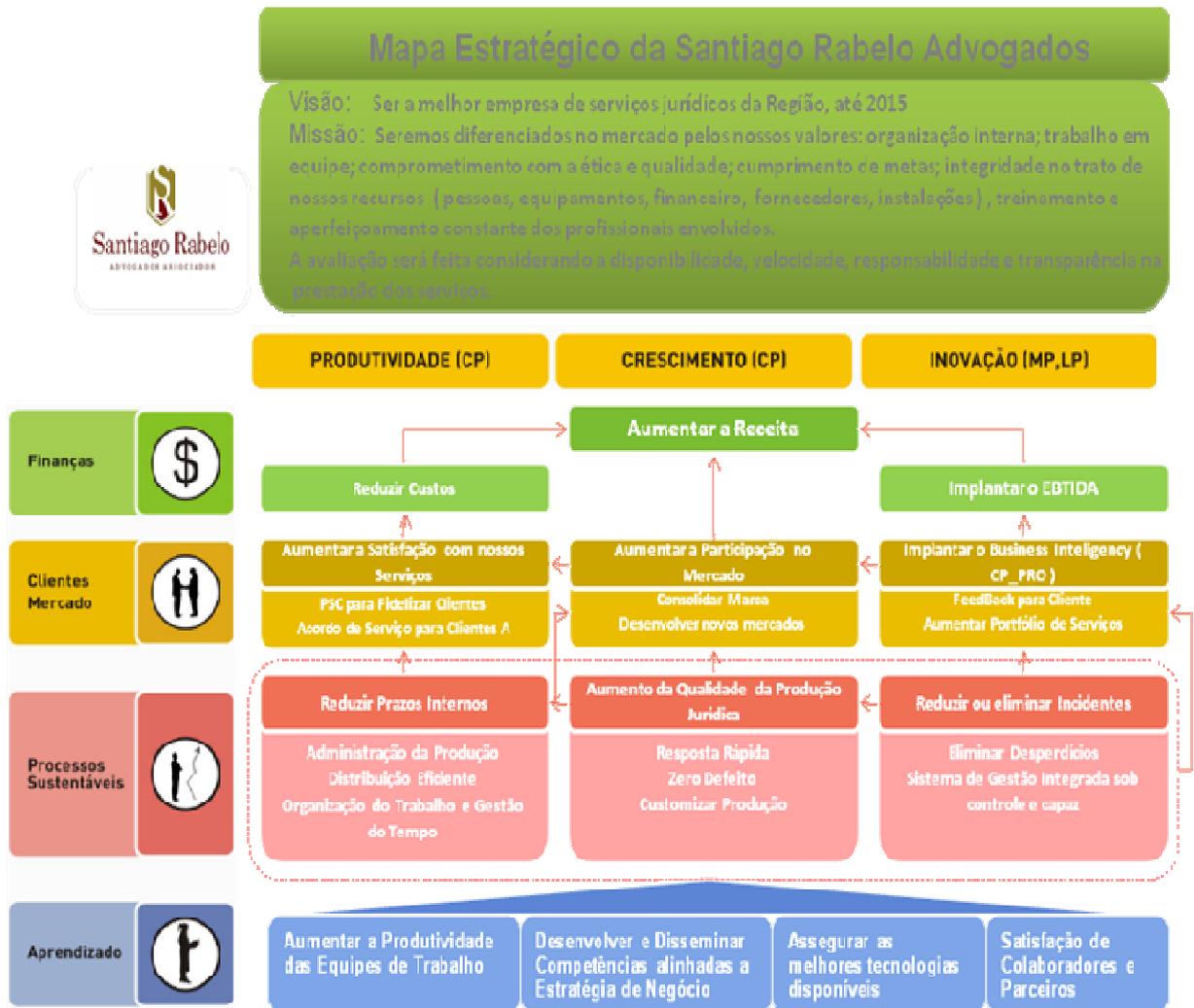
**Coordenação do SGI**  
*Raimundo Soares Rabelo Filho*



Q1 – Quadro da Política Integrada de Gestão de QPSSMA SRADV (Santiago Rabelo Advogados Associados)

Fonte: própria do autor

E os objetivos estratégicos foram desdobrados do plano estratégico da empresa, como mostra a figura abaixo:



Q2 – Quadro do Mapa Estratégico da SR Advogados

Fonte: própria do autor

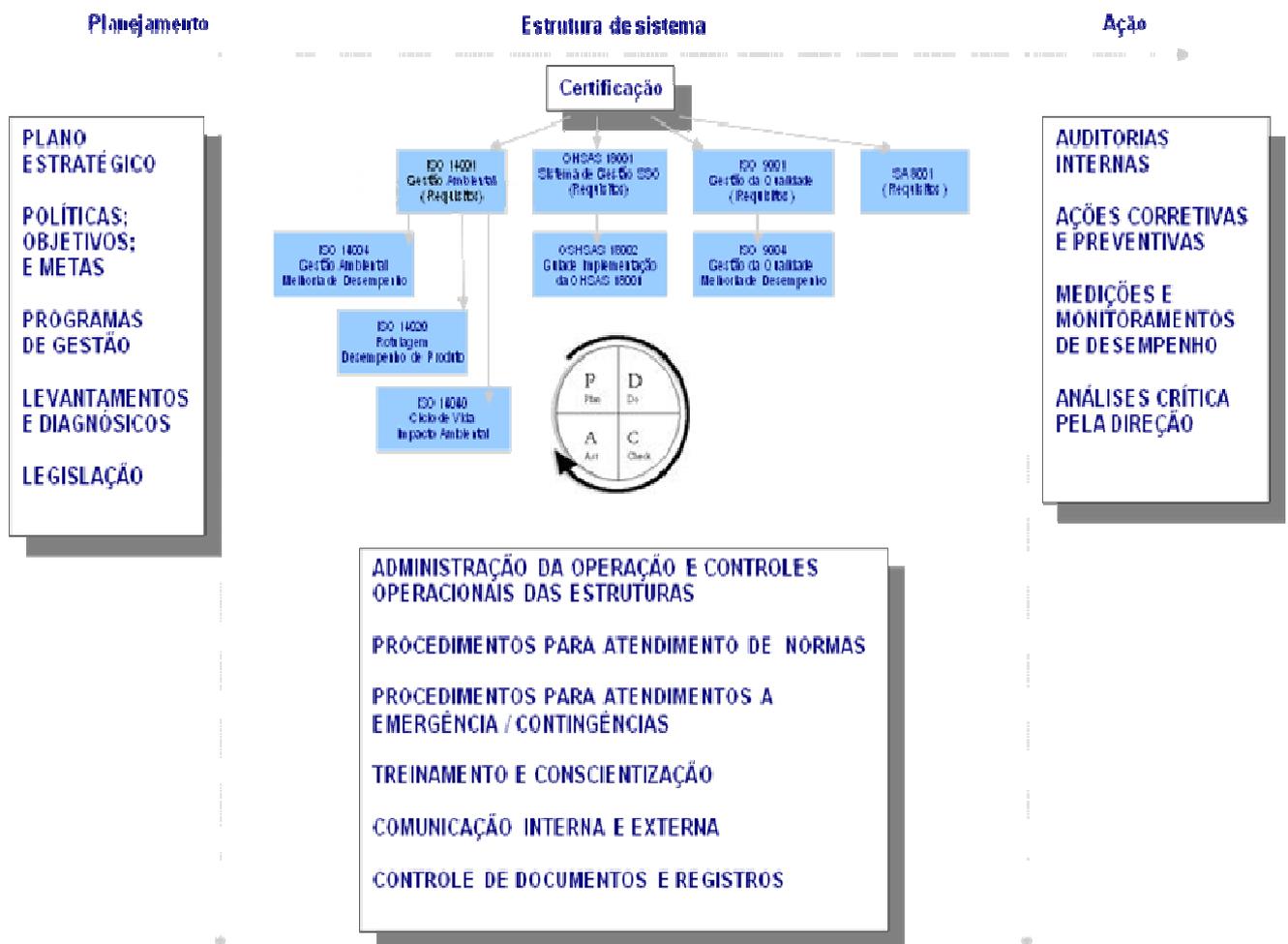
A garantia da compatibilidade do escopo, procedimentos e documentação interna aplicável a política de SGI, é assegurada pela aderência dos requisitos de negócio da SRADV com seus clientes e demais partes interessadas.

**ÉTICA NA ADVOCACIA: PREMISSA DESTA SOCIEDADE DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS ADVOCATÍCIOS.**

Transformando a Estratégia em Ação: O quadro abaixo reflete como foi implantado o SGI na Santiago Rabelo Advogados Associados no início de 2012, tomando por base o PDCA.



## Estratégia de Implantação

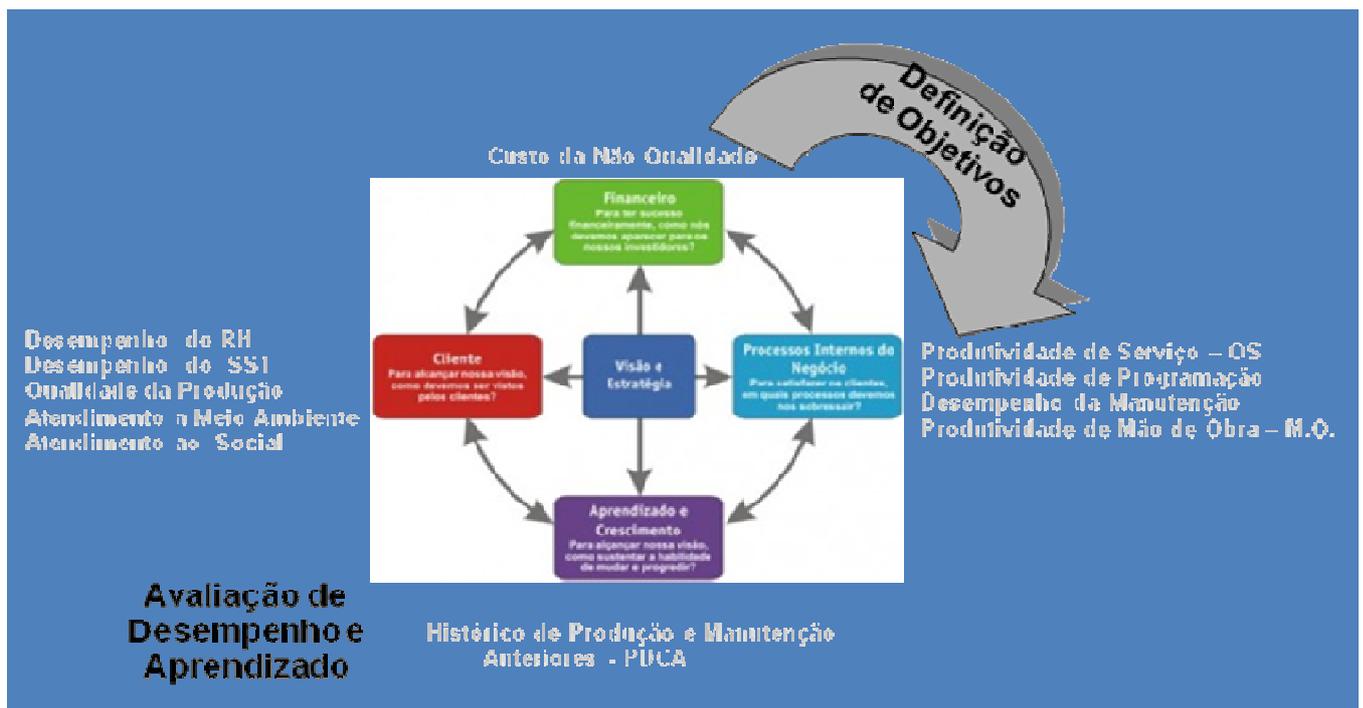


Q3 – Quadro da Estratégia de Implantação do SGI

Fonte: própria do autor

### 4.1 – CAPÍTULO 4 – APLICAÇÃO DO MODELO - ANÁLISES E RESULTADOS

Oportunidade com o BSC – Indicadores de Processos – Fatores Críticos de Sucesso



Q4 – Quadro do BSC - Atualização do Plano Estratégico – 2010 a 2015

Fonte: própria do autor

### Como produzir EXCELÊNCIA? Processo de Gestão Integrada



Q5 – Quadro do SGI – Normas e Ferramentas aplicadas

Fonte: própria do autor

Noção sobre Qualidade e Produtividade – Pontos focais



Foco no Cliente

Todos devem conhecer as necessidades de seus clientes para em seguida atendê-las e superá-las.

Cliente Interno

É seu colega de trabalho que precisa do seu serviço bem feito para poder começar a trabalhar.

Processo de Satisfação do Cliente ( PSC )

É o tesouro de qualquer empresa.

Fazer Certo da 1ª vez ( Qualidade e Produtividade )

É seguir as orientações e procedimentos.

Verificar se tudo que foi executado e se está de acordo com os requisitos do seu cliente.

Melhoria Contínua ( PDCA )

Melhorar continuamente é buscar fazer o seu serviço com mais qualidade, rapidez e menores custos.

O que está funcionando e como:

✓ Melhoria contínua na performance de serviço

As avaliações de desempenho são realizadas pelo menos uma vez por ano; e tem como resultado prático: as necessidades de treinamento identificadas; Participação de todos nos treinamentos oferecidos pela empresa; Todos participam de equipes formadas para melhoria contínua; Todos conhecem a documentação da empresa e seguem religiosamente; Todos participam das auditorias internas quando são solicitados (existem evidências objetivas de retroalimentação do sistema implantado); há a percepção de Melhoria da performance nos processos

✓ Custos

Processo permanente de redução custos direto (economias nas compras de material de expediente; informática; energia elétrica; telefone, etc...).

Processo permanente de redução custos indireto (controle das horas extras; absenteísmo; 5 S's implantado desde 2005 para evitar desperdícios de qualquer natureza).

✓ **Qualidade (conformidade)**

A qualidade dos processos é assegurada pela redução na variação dos resultados. As rotinas de trabalho são seguidas religiosamente para não ERRAR. A padronização constante reduz riscos de não-conformidades (evita-se falhas operacionais – fazer certo da primeira vez)

Existe um programa de capacitação permanente da equipe evidenciado pelas listas de presença e pelo plano de treinamento anual.

✓ **Eficiência**

Busca permanente na redução dos tempos de processamento, com a otimização dos recursos disponíveis, simplificação dos processos principais, redução de retrabalhos, aumentando a capacidade e reduzindo gargalos do processo

✓ **Gestão**

Alinhamento constante dos processos à estratégia da empresa. Manutenção e confiança na entrega de serviços dentro dos requisitos acordado com o cliente

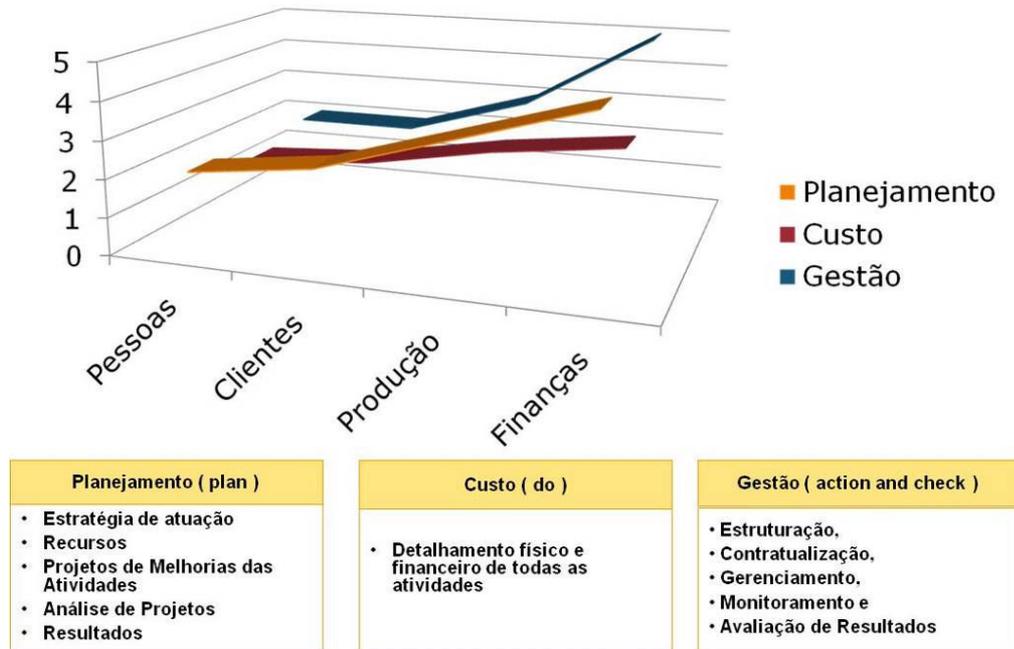
Tudo registrado diariamente no CP-PRO (software de controle de processo jurídico). Evidências em relatórios gerados pelo sistema.

Melhoria permanente do fluxo de informações e comunicação entre a Secretaria (área de apoio) e a Produção Jurídica, consolidando e compartilhando conhecimento.

Estabelecido e consolidado o processo de mudanças culturais, reduzindo conflitos nas interfaces entre Secretaria e a Produção Jurídica da empresa (o grande desafio é a inserção de pessoas novas no processo, que para minimizar é feito um introdutório nos primeiros 30 dias na organização).

Alimentação permanente dos indicadores para suporte à tomada de decisão (BSC) – Análise crítica da administração ocorre mensalmente envolvendo os sócios e o administrador executivo.

*Compliance* – garantia da conformidade com políticas internas e reguladoras de mercado assegurando um crescimento de forma consistente. Auditorias regulares de 5 S’s e trimestrais de SGI.



Q6- Quadro dos Objetivos Estratégicos da SR Advogados

Fonte: própria do autor

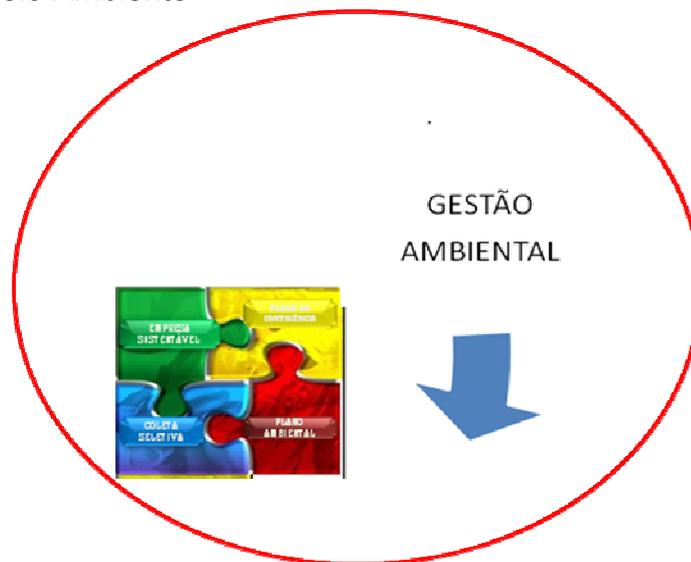
Noção sobre Saúde e Segurança no Trabalho – Base das NR’s aplicáveis



- ✓ **Higiene**
- ✓ Uso do fardamento e EPI’s (quando necessário) adequados e limpos;
- ✓ Há uma preocupação e manutenção da aparência asseada.



## Noções sobre Meio Ambiente



“Nada é mais valioso que o seu trabalho realizado com segurança em um ambiente limpo e organizado”

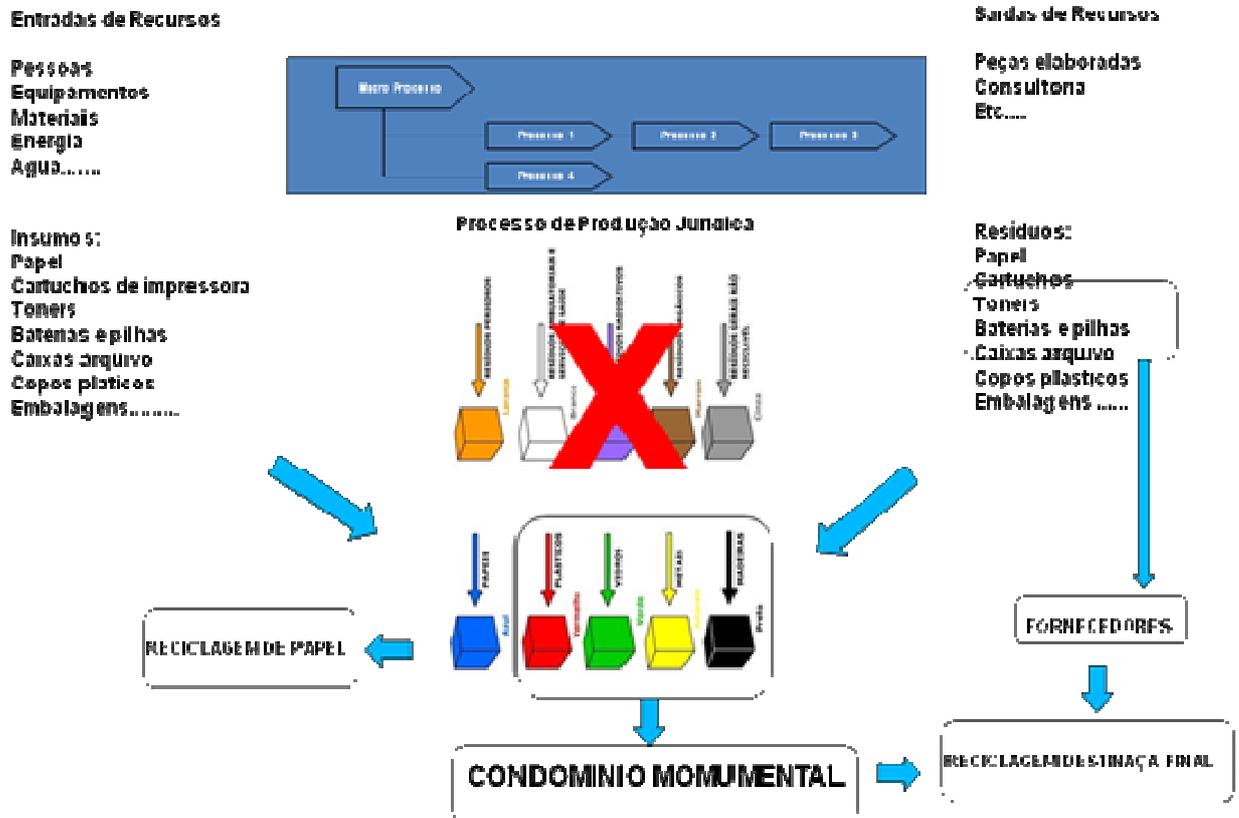
No escritório/empresa de advocacia Santiago Rabelo, a contaminação é muito rara, mas pode se dar não só pelos produtos químicos aplicados na limpeza de ambientes, mas também pela sujeira deixada nos equipamentos, se o descarte for grande ( ar condicionado; cafeteira; filtros de água; micro ondas; dentre outros ).

A Santiago Rabelo trata o meio-ambiente com respeito através do seu Sistema de Gestão Ambiental.

Este sistema foi projetado e adaptado para suportar as demandas de produção de um escritório-empresa de advocacia.

A coleta seletiva está de acordo com padrões internacionais e nacionais, incluindo-se lei Municipal aprovada em janeiro de 2012, que define as regras para descartes no Condomínio.

### **MAPA DE PROCESSO**



Quadro 8 – Mapa do PGRS  
 Fonte: própria do autor

✓ Excelência Ambiental

É praticada a coleta seletiva com a participação de toda a equipe nos programas de reciclagem da sua empresa; Estão sendo preparadas pessoas da equipe para participarem da brigada de incêndio do Condomínio;

Todos conhecem os aspectos e impactos de processo da Produção Jurídica identificado na empresa:

**Q9 – Quadro de aspectos e Impactos**

## Identificação dos Aspectos e Impactos de Processo

### ATIVIDADE ADMINISTRATIVA – PRODUÇÃO JURÍDICA

ATIVIDADE	ASPECTO	IMPACTO
Serviços de Escritório Jurídico	• Consumo de Recursos Naturais (papel, plástico, metal, vidro, cartuchos, toner, tinta, baterias)	• Alteração da Qualidade da Água • Alteração da Qualidade do Solo
	• Consumo de papel	• Redução de Recursos Naturais
	• Emissão	• Alteração da Qualidade do Solo • Alteração da Qualidade da Água • Alteração da Qualidade do Ar
	• Consumo de Energia Elétrica	• Redução dos Recursos Naturais

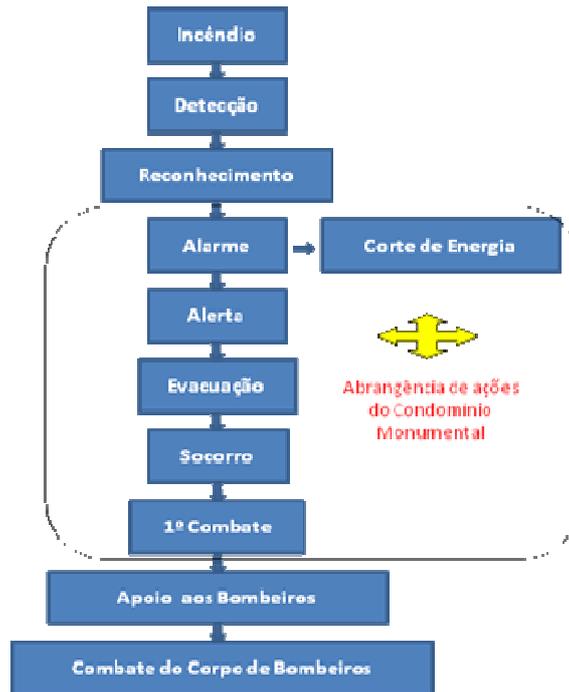
## Identificação dos Riscos e Perigos nas Atividades de Processo

### ATIVIDADE ADMINISTRATIVA – PRODUÇÃO JURÍDICA

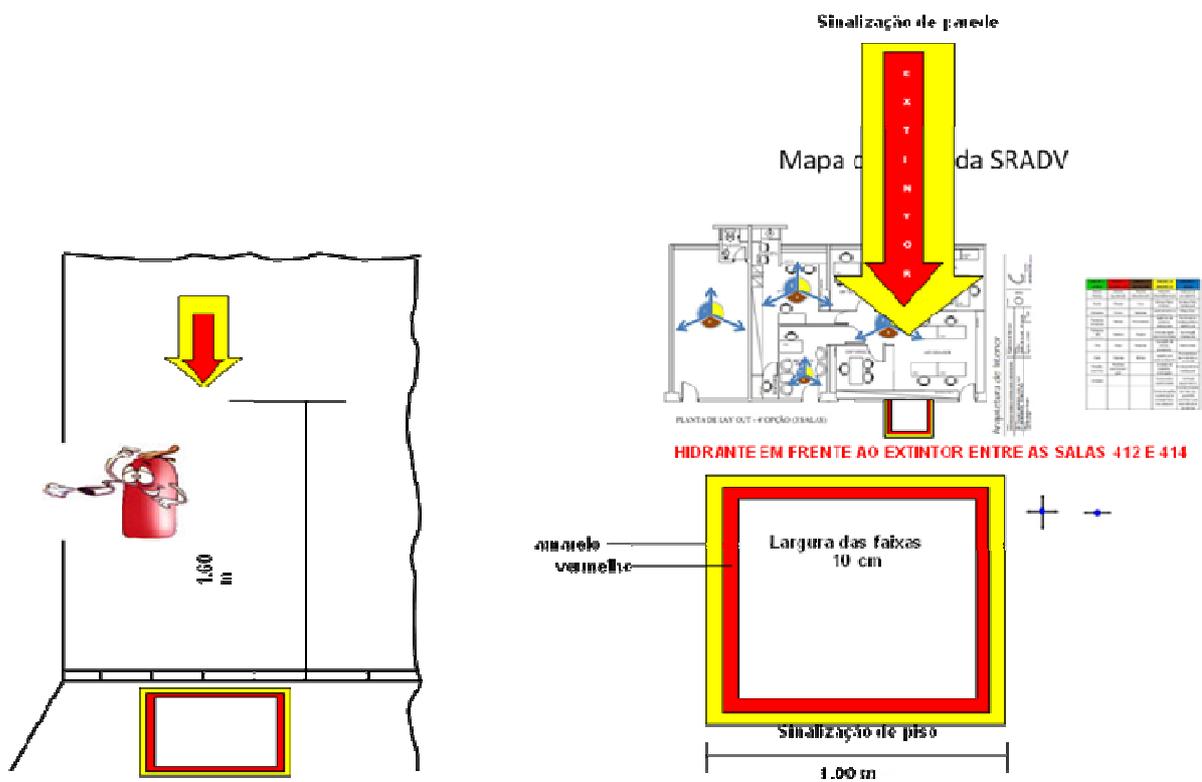
ATIVIDADE	PERIGOS	DANOS	
Serviços de Escritório e Jurídico	Exposição a agentes microbiológicos (ar condicionado)	Doenças Infecto-contagiosas	
	Ruído no ambiente	Desconforto Acústico	
	Iluminação inadequada	Calor	Fatiga Visual/ Estresse
			Lesões Coriárias
	Frio	Desconforto Térmico	

Q10 – Quadro dos Perigos e Danos  
Fonte: própria do autor

## PLANOS DE EMERGÊNCIA



- A ser desenvolvido pela equipe de implantação



**Q11- Quadro do Plano de Emergência**

Fonte: própria do autor



### Rotinas Administrativas da Produção: Sistema CP-PRO



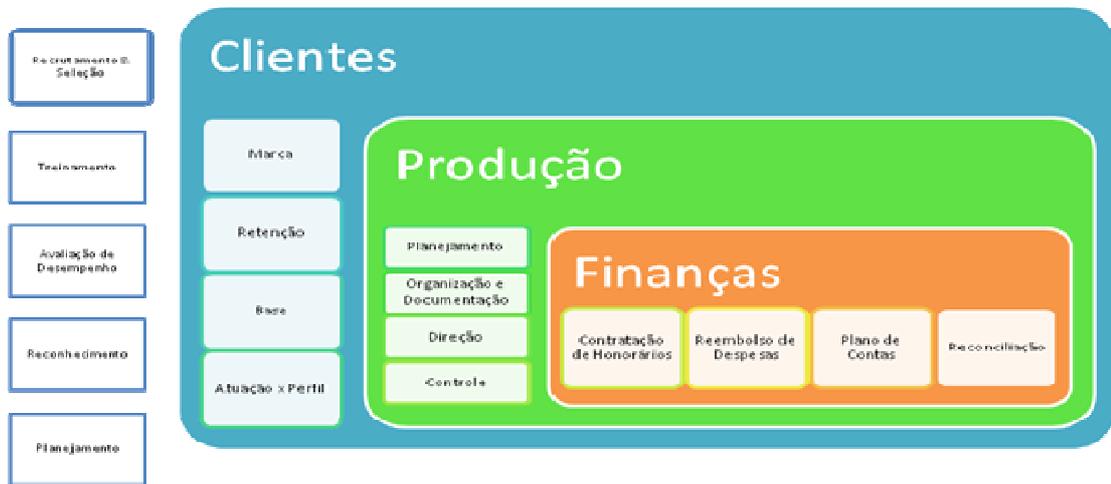
### Administração Legal Executiva

Q12 – Quadro do ERP – CP-PRO - Sistema de Informação Integrado

Fonte: própria do autor

**Processo Crítico:** Receber, Manusear, Distribuir, Expedir e Arquivar documentos (publicações DJ; notificações; documentos de clientes; cheques; documentos internos, etc...). Tudo que entra e tudo que sai, na Santiago Rabelo Advogados devem ser registrado no CP-PRO. (ALIMENTAR O SISTEMA É MANDATÓRIO)

# Pessoas



## Administração Legal Operativa

Q13 – Quadro de Gestão de Pessoas

Fonte: própria do autor

Responsabilidade social da Santiago Rabelo Advogados Associados é o comprometimento permanente dos sócios em adotar um **comportamento ético** e contribuir para o desenvolvimento econômico, simultaneamente, a qualidade de vida de seus colaboradores e de seus familiares, da comunidade local e da sociedade como um todo.

Essa concepção assume a responsabilidade social como expressão de uma postura ética comprometida com o resgate da cidadania, assumindo uma posição de corresponsabilidade, na busca do bem-estar das partes interessadas (clientes, fornecedores, colaboradores, governo, sindicatos, institutos, fundações, organizações, universidades, comunidade etc.).

### ✓ Excelência em Responsabilidade Social

**Participação de todos em eventos comunitários programados pela empresa.**

### Ética Profissional

A empresa detém um alto grau de honestidade e ética profissional de seus colaboradores, principalmente daqueles que ocupam cargos de confiança.

A honestidade não pode estar sujeita a críticas, e à desconfiança.

Qualquer sombra de desonestidade ou perda de confiança, é um simples convite a julgamentos desmoralizantes e repreensíveis, acarretando com isso consequências indesejáveis para o colaborador. Todos estão cientes pelo processo de avaliação de seus desempenhos.

**Não é tolerada a violação de resoluções, políticas e procedimentos, ou condutas inadequadas por parte dos colaboradores.** Todas as transações operacionais devem ser refletidas em livros e registros, sendo proibida a sua falsificação ou inexistência de contas bancárias clandestinas.

Sistema de documentação da empresa:

Disponível em ambiente de rede/sr documentos/santiago/programas de qualidade e produtividade/sgi; Controle de Documentos: Cópias Controladas pela Administração Executiva Documentos com senha – “cópias não controladas” no rodapé dos documentos para evitar cópias desatualizadas.

**Documentação do SGI:**



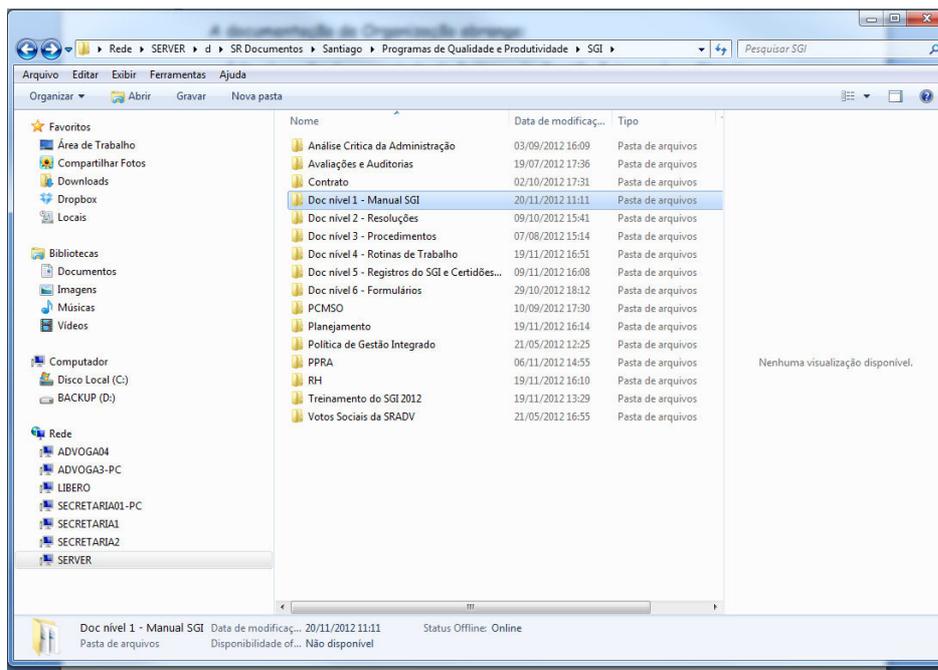
## Q14 - Sistema de Documentação

Fonte: própria do autor

A documentação da Organização abrange:

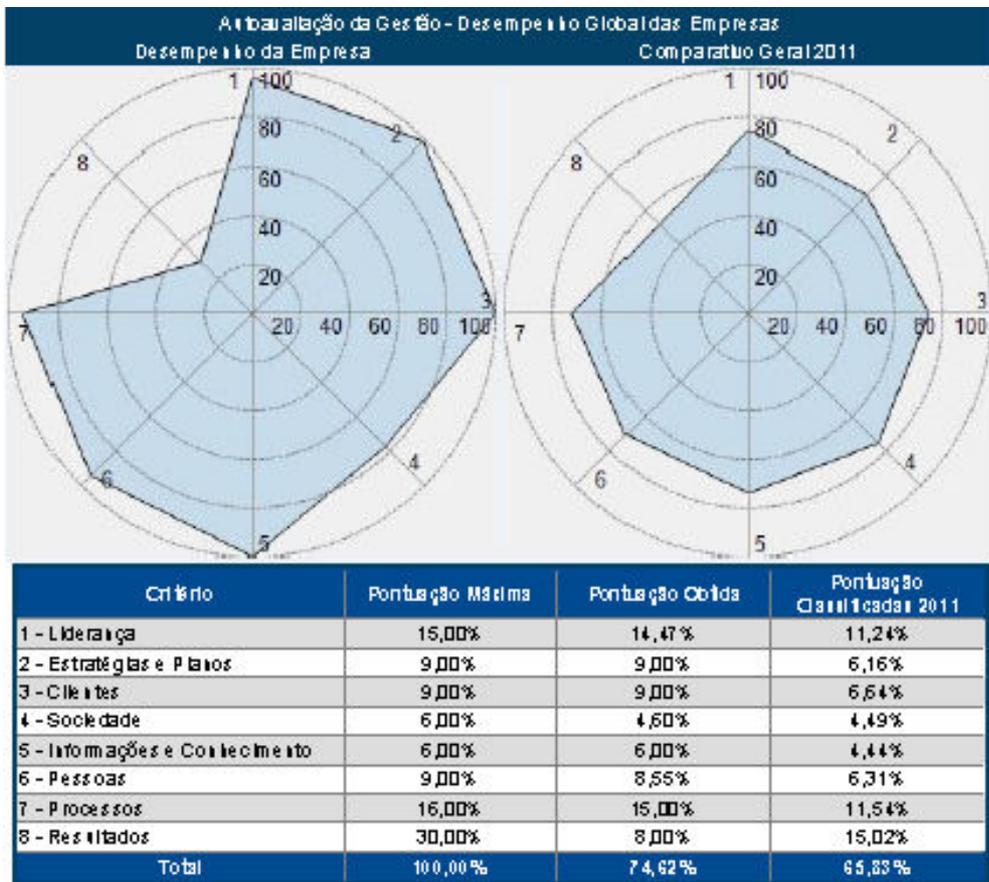
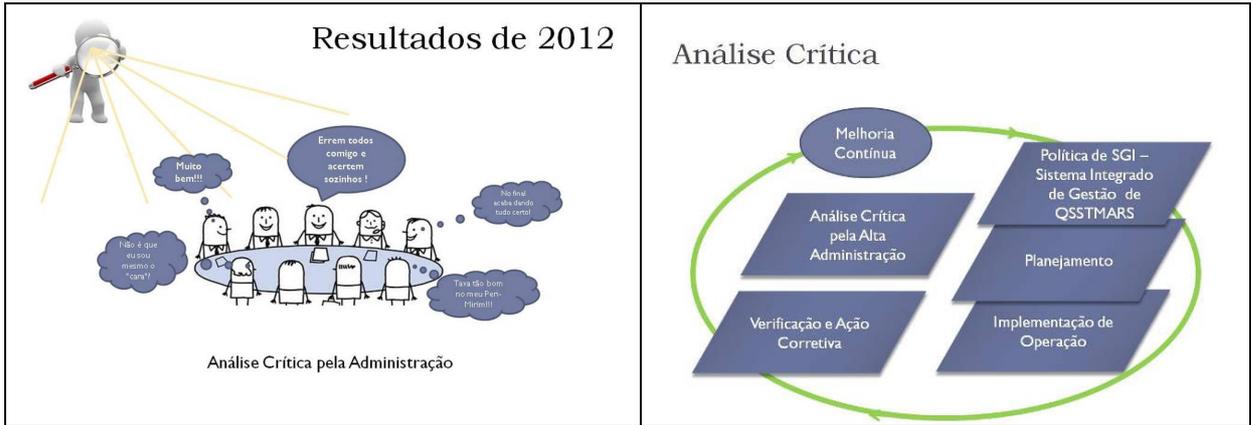
- √ Declaração documentada da Política de Gestão Integrada e Objetivos da Gestão Integrada;
- √ Manual do Sistema de Gestão Integrada;
- √ Procedimentos Administrativos e Procedimentos Operacionais;
- √ Registros e Outros Documentos (especificações de clientes, relatórios, entre outros).

Endereço para encontrar a documentação na rede interna - intranet:



## Q15 – Sistema de Controle de Documentos

Fonte: própria do autor



Quadro 16 - Geral de Desempenho da Empresa – Antes e Depois do SGI - 2011 e 2012 – Avaliados pela Equipe SEBRAE Nacional

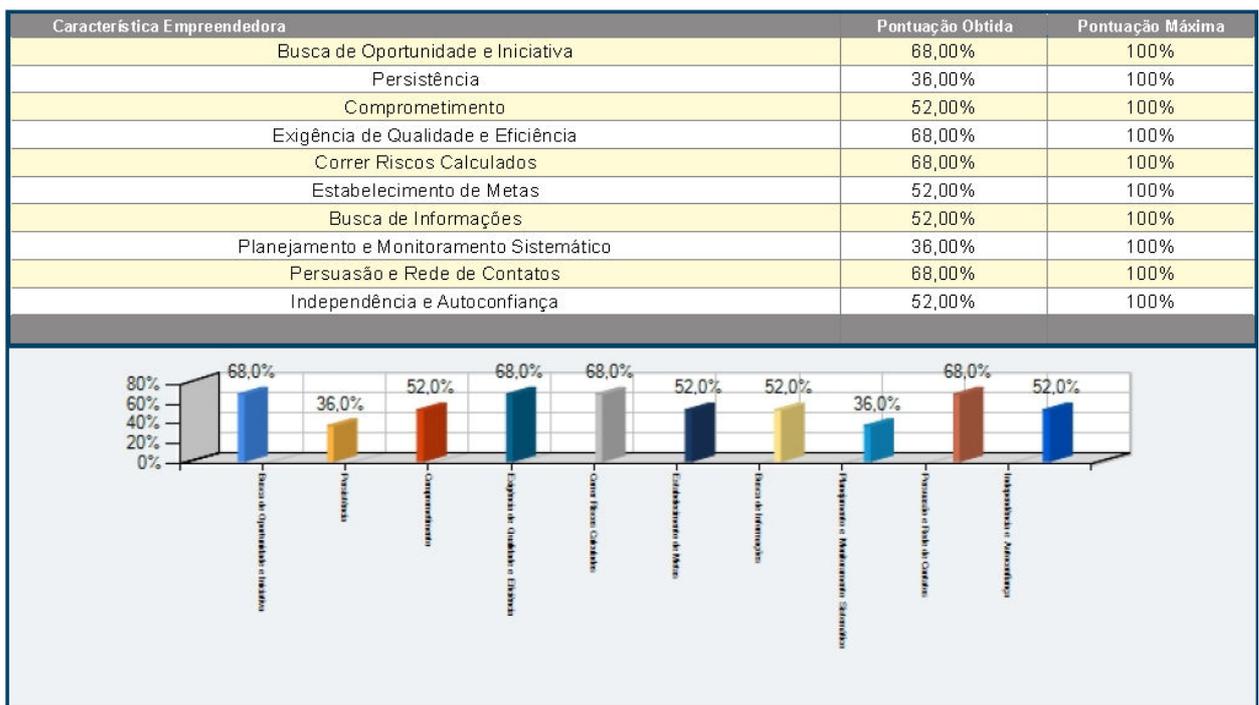
Fonte: própria do autor

No gráfico apresentado percebe-se claramente uma melhoria acentuada em 6 pontos principais. Exceto no que diz respeito a resultados porque no questionário utilizado ( PME – SEBRAE Nacional ) considera dados consolidados após 3 anos de coleta e análise. E em sociedade, onde se concentrou um trabalho mais forte de

formação de líderes. A empresa neste período ainda estava em fase de implantação com dados coletados em até 12 meses apenas, sem muita consistência. Não havia a cultura de medir os processos principais e relatar as oportunidades. (problemas não eram relatados para evitar exposição )

O que está sendo feito de fato? Consolidação de dados e análise crítica mensal para melhoria. Além de treinamento do SIG para todos os níveis da empresa.

#### Característica empreendedora avaliada pelo PME – SEBRAE em 2012



<b>Combinação entre as Pontuações das Características</b>	<b>Comentário</b>
Quando a pontuação obtida na característica <b>Persistência</b> resultar bem maior do que na de <b>Estabelecimento de Metas</b> .	Provavelmente o empreendedor tenderá a persistir em atividades com uma intensidade superior e com objetivo / meta pouco ou não definida. Assim, a persistência pode indicar uma propensão à teimosia, uma vez que pode não haver parâmetros claros aonde se quer chegar. À medida que não se tem um rumo, muita energia pode estar sendo desperdiçada na persistência.
Quando a pontuação obtida na característica <b>Planejamento e Monitoramento Sistemático</b> resultar bem maior do que na de <b>Busca de Informações</b> .	Poderão faltar dados e informações para que o planejamento seja realizado e executado com eficiência e eficácia.
Quando a pontuação obtida na característica <b>Correr Riscos Calculados</b> resultar bem maior do que na de <b>Busca de Informações</b> .	Análise como os riscos serão avaliados, pois o empreendedor poderá estar envolvido em uma aventura, já que, provavelmente, as informações não estão completas. Tendência em avaliar a partir de suposições.
Quando a pontuação obtida na característica <b>Independência e Autoconfiança</b> resultar bem maior do que na de <b>Estabelecimento de Metas</b> .	A tendência à autossuficiência pode estar acontecendo e, dessa maneira, o empreendedor poderá acreditar que não é importante estabelecer suas metas/ objetivos de curto, médio e longo prazos.
Quando a pontuação obtida na característica <b>Estabelecimento de Metas</b> resultar bem maior do que na de <b>Planejamento e Monitoramento Sistemático</b> .	Neste caso, o empreendedor poderá estar focando de maneira sistemática as metas/ objetivos e não estar se preocupando em traçar o planejamento para alcançá-las.
Quando a pontuação obtida na característica <b>Persuasão e Rede de Contatos</b> resultar bem maior do que na de <b>Comprometimento</b> .	Poderá estar ocorrendo uma capacidade superior de convencer os demais, não valorizando os acordos de cumprir com o que foi combinado.

Apenas os dois pontos sinalizados com as setas amarelas preocupam como resultado da avaliação relativa aos donos do negócio ( Liderança ). As análises foram passadas a liderança para desenvolvimento de plano de ação corretiva, via PDCA. Ênfase foi dada a treinamento na área comportamental.

Avaliação dos critérios específicos de Qualidade e Produtividade, Saúde Ocupacional, Segurança do Trabalho, Meio Ambiente, Responsabilidade Social e Gestão Econômica.

Veja os 2 gráficos abaixo, demonstrando as medições de 2011 e 2012.

Observa-se que os gráficos são muito parecidos! A explicação está no detalhamentos dos critérios. Ex: Em SSMA os programas de PPRA; PCMSO; PGRS e PAE em 2011 estavam documentados e em início de implementação. Em 2012 estes programas estavam implantados e ainda não consolidados.

AVALIAÇÃO TÉCNICA DO NÍVEL DE GESTÃO DO FORNECEDOR DA CADEIA PRODUTIVA DE PETRÓLEO, GÁS E ENERGIA - 2011

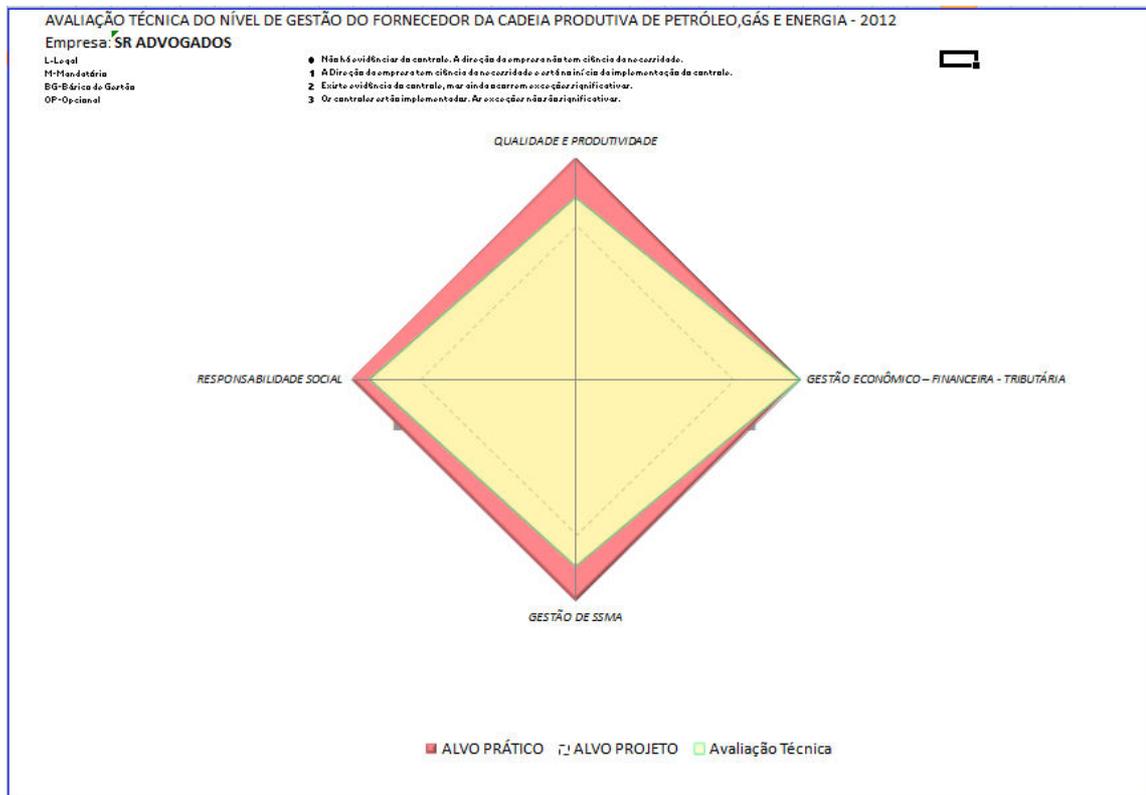
Empresa: SR ADVOGADOS

L-Leal  
M-Mandatária  
BG-Bênção do Gestor  
OP-Opicional

- Não há evidência de controle. A direção da empresa não tem ciência da ocorrência.
- 1 A Direção da empresa tem ciência da ocorrência e está no início da implementação do controle.
- 2 Existe evidência de controle, mas ainda ocorrem exceções significativas.
- 3 O controle está implementado. As exceções não são significativas.



Avaliação em 2011



## Avaliação em 2012

Fonte: própria do autor

Nos quadros do BSC referentes a processo, clientes, aprendizado e crescimento, e o estratégico, em 2011 não havia dados suficientes para as análises críticas. Em 2012 as análises já foram mais consistentes, rodando o PDCA para as melhorias identificadas.

### Quadro de Resultados Mensal via CP-PRO Objetivos de Processo - 2012



Categoria de processo	Processo A	Processo B	Processo C
<b>Não Conformidades</b>			
Perda de Prazo Interno	0	0	0
YTD	0	20	30
Perda de Prazo Externo	0	0	0
YTD		2	1
Retrabalho	0	0	0
	0	2	1
Valor reconhecido pago	0	0	0
YTD	0	0	0
Custo de Processo	130,00	26,00	12,38
YTD	0	0	0

Q17 – Quadro de Resultado Mensal de Processo Produtivo

Fonte: própria do autor

### Quadro de Resultados Mensal Via CP-PRO Objetivo de Clientes -- 2012

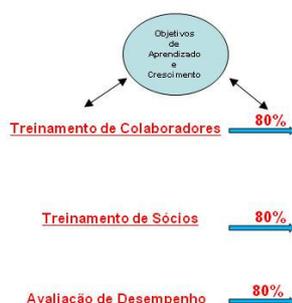


Categoria de processo	Processo A	Processo B	Processo C
<b>Não Conformidades</b>			
Nº de Reclamações	0	0	0
Perda de Prazo Externo	0	0	0
Retrabalho	0	0	0

Q18 – Quadro de Resultado Mensal de Qualidade/Clientes

Fonte: própria do autor

## Quadro de Resultados Mensal Via CP-PRO Objetivo de Aprendizado e Crescimento 2012



Não Conformidades	Categoria de processo	SGI	Técnico	Administrativo
Treinamento de Colaboradores		80	80	70
YTD		65	60	55
Treinamento de Sócios		100	40	60
YTD		85	20	50
Colaboradores		100	100	100
YTD		0	0	80

### Q 19 – Quadro Mensal de Desempenho em Aprendizado e Crescimento

Fonte: própria do autor

## Quadro de Resultados Mensal Via CP-PRO Objetivo Estratégico - 2012



Não Conformidades	Categoria de processo	Local	Regional	Nacional	
Participação no Mercado		10	5	1	
YTD					
Não Conformidades	Categoria de processo	ISO 9001 CDC	OSHAS 18001	ISO 14001	SA8000 / ISO 26000
Conformidade no SGI		100	100	100	100
YTD		75	82	80	40
Não Conformidades	Categoria de processo	Ética	Marketing Jurídico	Eventos	
Valor da Marca		100	5	1	
YTD		100	3	1	

### Q20 – Quadro de Desempenho em Objetivos Estratégicos da SR Advogados

Fonte: própria do autor

## 5 – CAPÍTULO 5 -CONCLUSÃO

As empresas que buscam a implementação às NBR's sofrem grande evolução que auxilia na administração de prioridades conflitantes de maneira estruturada. O grande desafio para essas organizações é reconhecer o que não está sendo feito e, onde é necessário mudanças para o desenvolvimento e criar algo a

partir de sistemas já existentes e, desta forma são incentivadas a identificar e avaliar todos os riscos ambientais e ocupacionais possíveis.

Os riscos provenientes do manejo e labor de maneira errônea com matérias primas cada vez mais escassas e significativas promovem conseqüências graves que podem ser gerenciados e eliminados reduzindo sua frequência e/ou gravidade.

Adotando abordagens baseadas em processos de riscos, as organizações passam a compreender melhor os requisitos e as expectativas dos clientes, além de melhorar os seus posicionamentos para administrar de forma interativa com seu ambiente e buscar a equidade através da segurança e saúde das pessoas no trabalho.

As normas oferecem um método para se medir o progresso em relação aos objetivos, o que, por sua vez, ajuda a impulsionar a melhoria contínua, a competitividade e o sucesso num ambiente cada vez mais exigente.

Quando as empresas são consultadas sobre a implantação de tais normas, ressaltam que é necessário o envolvimento das pessoas que estão na organização, principalmente o corpo diretivo e também da necessidade de uma consultoria, o que pode facilitar o processo de implantação.

Pelas revisões realizadas e pela análise aprofundada do tema, pode-se concluir que a implantação da NBR só pode trazer vantagens para a organização no que se refere à gestão de segurança e saúde do trabalhador; porém, que é ainda é uma norma de difícil compreensão para as organizações de modo geral.

A implementação de um Sistema de Gestão Integrado de Meio Ambiente, Saúde e Segurança no Trabalho, faz com que a organização organize e desenvolva sua política, estabelecendo objetivos estratégicos para alcançar os compromissos definidos com a alta administração.

A aplicação de boas práticas de Saúde Segurança Ocupacional tem se mostrado adequado às limitações socioeconômicas da organização, promovendo uma redução no número de acidentes e incidentes, reduzindo por conseqüência os

índices de absenteísmos e a criação de procedimentos para atividades especiais que ofereçam menos riscos à saúde do trabalhador.

Os benefícios são notáveis para a qualidade de vida da empresa e de seu capital humano, quando reduzido a possibilidades com passivos trabalhistas e/ou escândalos de trabalho escravo e infantil em seu processo produtivo. Além disso, gera benefícios como estudo do que é fundamental e o que é desnecessário dentro da empresa reduzindo gastos necessários e propiciando economia para empresa e causando menos impactos ao meio ambiente.

Enfim a implementação de um SGI inicia na “vontade política” da Alta Administração e se concretiza através de atitudes e exemplos positivos, daí a importância de um Programa de SMS eficaz, ou seja, não basta apenas querer um SGI para atender as exigências de mercado, mudar por mudar, deve-se explicar e convencer os colaboradores dos benefícios da implementação do SGI. O comportamento seguro, seja na SSO ou em meio ambiente, deve fazer parte das atividades diárias de uma organização e seus colaboradores (MORAES:2004).

Os resultados encontrados refletem as práticas utilizadas pela empresa investigada frente aos conteúdos de cada um dos elementos de interface, revelando o quanto estão perto de atender os requisitos das normas NBR ISO 9001:2008, NBR ISO 14001:2004 e OSHAS 18001:2007, conforme pode ser observado nos diagnósticos feito pelo SEBRAE e validado por este trabalho de investigação. Ainda, os resultados demonstram a realidade de um pequeno negócio implementando uma filosofia de difícil aderência das partes interessadas, que na maioria das vezes de mostram restritivo a receptividade das mudanças que o modelo propõe.

Foi interessante acompanhar na empresa a evolução das práticas que compõem a estratégia de implantação do modelo, tomando os 5S's por base de todo o sistema, sem deixar de avaliar cada NR, e implantando as pertinentes ao negócio. Só então aplicaram o PDCA como ferramenta de solução de problemas, acompanhada de A3 ( ferramenta de diagnóstico do TPS – Sistema Toyota de Produção ) . E em ultimo estágio vieram às normas de gestão, iniciando pela NBR ISO 9001:2008, em seguida a OSHAS 18001:2007 e depois a NBR ISO 14001:2007.

A empresa mostrou resultados convincentes e satisfatórios alcançados até o momento, que já a reposiciona no mercado de maneira forte e competitiva, além de demonstrar que o SIG pode perfeitamente ser aplicado em organizações de serviços de pequeno porte. A empresa se preparou e está apta a participar de grandes eventos comerciais, recebendo inclusive um certificado expedido pelo SEBRAE em parceria com a Petrobrás, que a credencia na rede de fornecedores do segmento de petróleo, gás e energia, que é reconhecido no estado para os segmentos de alumínio, mineração, alimentos, logística, entre outros.

“Neste mundo globalizado, a competitividade, o consumo, a confusão dos espíritos constituem baluartes do presente estado de coisas. A competitividade comanda nossas formas de ação. O consumo comanda nossas formas de inação. E a confusão dos espíritos impede o nosso entendimento do mundo, do país, do lugar, da sociedade e de cada um de nós mesmos” (SANTOS: 2001). Concluindo entendemos que tais verdades, conforme afirmação de SANTOS, 2001, não deve afetar a nossa percepção da SSO e Meio Ambiente, ou seja, apesar de todas as dificuldades diárias a integridade física e a água límpida, são imprescindíveis para qualquer ser humano.



Q20 – Certificado do Programa de Adensamento da Cadeia de Petróleo, Gás e Energia – Petrobrás / SEBRAE

Fonte: própria do autor

## 6 – REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 14001:2004** Sistemas de gestão ambiental: especificação e diretrizes de uso. Rio de Janeiro, 2004.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 14004:2005** Sistemas de gestão ambiental: diretrizes gerais sobre princípios, sistemas e técnicas de referência. Rio de Janeiro, 2005.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 19011:2002** Diretrizes para auditorias de sistema de gestão da qualidade e/ou ambiental. Rio de Janeiro, 2002.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 9000:2005** sistemas de gestão da qualidade – fundamentos e vocabulários. ABNT, 2005.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 9001:2008** Sistemas de gestão da qualidade – requisitos. Rio de Janeiro, 2008.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 26000:2010** Diretrizes sobre responsabilidade social – Rio de Janeiro, 2010.

BARBOSA FILHO, Antônio Nunes. **Segurança do Trabalho & Gestão Ambiental**. São Paulo: Atlas, 2001.

BENITE, Anderson Glauco. **Sistemas de Gestão da Segurança e Saúde do Trabalho**. São Paulo: O Nome da Rosa, 2004.

CERQUEIRA, Jorge Pereira de. **Auditorias de Sistema de Gestão: ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, ISO/IEC 17025, SA 8000, NBR ISO 19011:2002**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

CICCO, Francesco. **Melhoria Continua**. São Paulo: Revista Proteção 07/2008.

GERALDO, Vieira Filho. **GQT – Gestão da Qualidade Total: Uma Abordagem Prática**. Campinas, SP: Editora Alínea, 2003.

ISNARD MARSHALL, E. e outros. **Série Gestão Empresarial: gestão da qualidade**. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

LEI Nº. 6.514. **Segurança e Medicina do Trabalho**. São Paulo: Atlas, 2003.

LEIPZIGER, Deborah; – SA8000 – O guia definitivo para a nova norma social. Tradução Nilza Freire. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

LOUETTE, Anne; **Gestão do Conhecimento: Compêndio para Sustentabilidade**. Ferramentas de Gestão de Responsabilidade Sócio Ambiental. São Paulo: Antakarana Cultura Arte e Ciência, 1ª Edição, 2008.

MARANHÃO, Mauriti. **ISO 9000, versão 2000**: manual de implementação. Rio de Janeiro: 7 ed Qualitymark, 2005.

MARANHÃO, Mauriti. **O Processo Nosso de Cada Dia**: modelagem de processo de trabalho. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

MELLO, Carlos Henrique Pereira, E. e outros. **ISO 9001:2008**: sistemas de gestão da qualidade para operações de produção e serviços. São Paulo: Atlas, 2002.

MORAES, Giovanni. **Elementos do Sistema de Gestão de Segurança, Meio Ambiente e Saúde Ocupacional – SMS**: Por que as coisas continuam dando errado? Rio de Janeiro: Gerenciamento Verde Editora, 2004.

MORAES, Giovanni. **Legislação de Segurança e Saúde Ocupacional**. Rio de Janeiro: Gerenciamento Verde, 2008.

MORAES, Giovanni. **Normas Regulamentadoras Comentadas**. Rio de Janeiro: Gerenciamento Verde, 2007.

MORAES, Giovanni. **Sistema de Gestão de Segurança e Saúde Ocupacional OHSAS 18.001 e ISM Code Comentados**. Rio de Janeiro: Gerenciamento Verde Editora, 2006.

MOURA, Luciano Raizer. **Qualidade Simplesmente Total**: uma abordagem simples prática da gestão da qualidade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

OLIVEIRA, Marcos Antônio Lima de. **Documentação para sistema de gestão**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

OSHAS 18001. **Sistema de Gestão de Segurança e Saúde do Trabalho**. Norma Europeia 2007.

OSHAS 18002 **Diretrizes para Implementação da OHSAS 18001:2007** Norma Europeia. 2008.

PADRÃO RESPONSABILIDADE SOCIAL 8000:2008; Social Accountability International, 2008. Tradução Adriano Diniz Costa; Beat Grüninger. Disponível em [www.sa-intl.org/ data/n\\_0001/resources/live/2008StdPortugese.pdf](http://www.sa-intl.org/data/n_0001/resources/live/2008StdPortugese.pdf)

PORTARIA Nº. 3.214. **Normas Regulamentadoras**. São Paulo: Atlas 2003.

SANTOS, Milton. **Por uma outra globalização: do pensamento único à consciência universal**. Rio de Janeiro: 5 ed. Record, 2001.

SEIFFERT, Mari Elizabete Bernardini. **NBR ISO 14001 – Sistemas de Gestão Ambiental**: Implantação objetiva e econômica. –2 ed.– São Paulo: Atlas, 2006.

TARALLI, Guglielmo. **Uma Nova Abordagem**. São Paulo: Revista Proteção 10/2008

## ANEXO 1

Os quadros a seguir demonstram algumas evidências objetivas e resultados do SGI em atuação na empresa:

### Plano de Ação Corretiva

O QUE	PORQUE	ONDE	QUEM	COMO	QUANDO	QUANTO
Identificação de pontos de controle do processo jurídico	Requisitos gerais do SGI item 4.1	Produção Jurídica	Joana	Transcrição do quadro de controle de prazos em um fluxograma de processo e identificar os indicadores de desempenho para análises	30/07/2012	
Implementação da política de SGI, implementação do Manual de SGI com os procedimentos; rotinas, formulários e resoluções	Requisito de documentação do SGI item 4.2; 5.3	Todas as áreas	Rabelo	Assinaturas das sócias no quadro da política; divulgação da política e de toda a documentação da empresa via treinamento de sócios e colaboradores	05/07/2012 ( parcial - nova data 19/07/2012 )	R\$ 250,00
Controle de Documentos	Idem acima item 4.2.3 e item 4.2.4	Todas as áreas	Rabelo	Treinamento para sócios e colaboradores sobre elaborar, revisar, manter, distribuir e controlar acessos da documentação da empresa; descarte e autorizações	10/07/2012 Nova data 19/07/2012	
Comprometimento da Direção	Requisito item 5.1; 5.6	Sócias	Joana	implementação da Reunião de Análise Crítica mensal do SGI – estruturação; registros e tomada de decisão durante a avaliação.	09/07/2012 Nova data 19/07/2012	
Foco no Cliente	Requisito item 5.2	Todas as áreas	Mirella e Joana	Determinação e atendimento dos requisitos de cliente com o propósito de aumentar a satisfação com os serviços da empresa; elaborar pesquisa de satisfação de cliente	15/07/2012 Nova data 25/07/2012	
Planejamento da Qualidade	Requisito item 5.4	Produção Jurídica	Sócias	Estruturação e validação de indicadores de desempenho – BSC;	09/07/2012 Nova data 19/07/2012	
Responsabilidade, Autoridade e Comunicação	Requisito item 5.5; 6.2	Todas as áreas	Sócias	Validar organograma; plano de carreira; funções; OS's; avaliação de desempenho; treinamento; comunicação interna e externa	16/07/2012 Nova data 26/07/2012	
Provisão de Recursos	Requisito item 6.1 e 6.2	Administração executiva	Sócias	Inclusão do investimento em SGI no orçamento anual da empresa – validar um contrato anual com a SRCON para gerir o SGI	25/07/2012	R\$ 7680,00
Infra-estrutura e Ambiente de Trabalho	Requisitos 6.3 e 6.4; requisito legal do MTE	Todas as áreas	Sócias	Validação do PPRA e entrada da documentação no MTE	25/07/2012	
Planejamento e Realização do serviço	Requisito 7.1	Todas as áreas	Mirella	Validação de procedimentos operacionais e rotinas dos processos chaves da empresa; avaliação de conformidade 03/08/2012	03/08/2012	
Processos Relacionados a Clientes	Requisito 7.2	Produção Jurídica	Mirella	Idem acima, relacionados a Produção Jurídica; atualizar contratos com clientes e requisitos de avaliação financeiros e não financeiros	03/08/2012	

## Plano de Ação Corretiva

O QUE	PORQUE	ONDE	QUEM	COMO	QUANDO	QUANTO
Aquisição	Requisito item 7.4	Todas as áreas	Rabelo	Verificar resoluções e procedimentos existentes, e adequá-los ao SGI; revisar contratos e requisitos de contratação e avaliação de fornecedores	10/08/2012	
Produção Jurídica e Fomecimento de Serviços	Requisito item 7.5	Todas as áreas	Mirella e Rabelo	Verificar resoluções, procedimentos, rotinas; fluxogramas de processos e formulários existente, para adequá-los ao SGI; tratar requisitos de pós venda com indicadores de avaliação financeiros e não financeiros para serviços; validar processos críticos para a Produção jurídica e monitorá-los	17/08/2012	
Generalidades	Requisito item 8.1	Produção Jurídica	Mirella e Rabelo	Organizar processos críticos para monitorizá-los e divulgação de resultados	24/08/2012	
Medição e Monitoramento	Requisito item 8.2	Produção Jurídica	Mirella e Rabelo	Validação do BSC e interface com o BI da Prolink; do PSC; implementação do módulo BI da Prolink, e planos de auditorias internas de SGI	31/08/2012	
Controle de Produtos de Serviços não conformes	Requisito item 8.3	Produção Jurídica	Sócios	Identificação de resoluções, procedimentos e rotinas existentes; definição do tratamento de não conformidades; aplicação de novos procedimentos de ação preventiva / corretiva e registros da qualidade	09/09/2012	
Análise de Dados do SGI	Requisito item 8.4	Todas as áreas	Sócias	Organização e determinação de dados que deverão ser tratados para geração de informação do SGI e para servir de base da análise crítica da Alta Administração	15/09/2012	
Melhorias	Requisito item 8.5	Todas as áreas	Rabelo e Delma	Implementação de programas e procedimentos de melhoria de processos baseados no PDCA, relativos ao SGI	22/09/2012	
Meio Ambiente	Requisito item 9	Todas as áreas	Edna	Idem acima relativos a ISO 14.001; Programa de Gerenciamento de Resíduos	27/09/2012	
Saúde e Segurança do Trabalho	Requisito item 10	Todas as áreas	Edna	Idem acima relativo a OSHAS 18001; Programa de atendimento a NR 's	04/10/2012	
Sustentabilidade	Requisito item 11	Todas as áreas	Delma	Idem acima relativo a SA8001 e ISO 26001; Programas de Satisfação dos Sócios e Colaboradores da Empresa	30/10/2012	

**ANEXO 2 - QUESTIONÁRIO MPE BRASIL APLICADO PELO SEBRAE NA  
AVALIAÇÃO DO CICLO 2012 DO PRÊMIO DE COMPETITIVIDADE PARA MICRO  
E PEQUENAS EMPRESAS.**



**DADOS DA EMPRESA**

Razão Social:	SANTIAGO RABELO ADVOGADOS ASSOCIADOS
Nome Fantasia:	SR ADVOGADOS
Categoria:	SERVIÇOS
Atividade Econômica (CNAE):	16911701 - Serviços advocatícios
Principal Atividade:	GRAU DE RISCO 1
Tipo de Empresa:	Sociedade Simples
CPF/CNPJ:	73.625.949/0001-50
Faturamento anual (2010) em R\$ (Reais):	R\$ 360.000,01 a R\$ 2.400.000,00
Número de Colaboradores:	9
Data de Abertura:	1/10/1993
Endereço:	COLARES MOREIRA , AV
Número:	444
Complemento:	ED. MONUMENTAL SL 410A
Bairro:	JARDIM RENASCENÇA
Cidade/Estado:	SÃO LUIS - Maranhão
CEP:	65075-440

**Dados do Contato da Empresa**

Nome:	RAIMUNDO SOARES RABELO FILHO
Cargo:	ADMINISTRADOR
Telefone Fixo:	(98) 3227-4243
Telefone Celular:	(98) 8111-7906
E-mail:	srconsultoria@santiagorabelo.com.br

**Respostas da empresa**

1. Os dirigentes têm clareza do que a empresa deverá ser no futuro?	Sim
2. Existem ações definidas para alcançar o que a empresa quer ser no futuro?	Sim
3. As necessidades dos clientes são conhecidas e atendidas?	Sim
4. As receitas e despesas são controladas para garantir a permanência da empresa no mercado?	Sim

COMENTÁRIOS GERADOS PELO SISTEMA A PARTIR DAS RESPOSTAS APRESENTADAS SOBRE A GESTÃO DA EMPRESA

### CRITÉRIO 1 - LIDERANÇA

1. A Missão da empresa está definida e é conhecida pelos colaboradores?

- a) A missão não está definida.
- b) A missão está definida informalmente, sendo de conhecimento dos dirigentes.
- c) A missão está definida e registrada em forma escrita e é conhecida por alguns colaboradores.
- d) A missão está definida e registrada em forma escrita e é conhecida por todos colaboradores.**

Justificativa:

SIM. SEREMOS DIFERENCIADOS NO MERCADO PELOS NOSSOS VALORES; ORGANIZAÇÃO INTERNA; TRABALHO EM EQUIPE; COMPROMETIMENTO A ÉTICA E QUALIDADE; CUMPRIMENTO DE METAS; INTEGRIDADE NO TRATO DE NOSSO RECURSO. A AVALIAÇÃO SERÁ FEITA CONSIDERANDO A DISPONIBILIDADE, VERACIDADE, RESPONSABILIDADE E TRANSPARÊNCIA NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS. MEIOS: TREINAMENTOS, WORKSHOP E COMUNICAÇÃO VIA BANNER, SITE ETC

Comentário para a empresa:

D A Missão de uma empresa mostra porque ela existe e orienta os colaboradores na execução do seu trabalho. A Missão escrita facilita a sua comunicação e o seu conhecimento pelos colaboradores. A Missão escrita, conhecida e entendida por todos os colaboradores é um ponto forte da empresa e contribui para que todos conheçam, compartilhem e persigam os mesmos ideais e para a potencialização da contribuição de cada colaborador.

2. O comportamento ético é incentivado pelos dirigentes nas relações internas e externas?

- a) Não existem regras para assegurar o comportamento ético.
- b) O comportamento ético é promovido por meio de regras informais.
- c) O comportamento ético está definido em regras escritas.
- d) O comportamento ético está definido em regras escritas que são conhecidas e praticadas por todos os dirigentes e colaboradores.**

Comentário para a empresa:

D Comportamento ético significa respeitar os clientes, os colaboradores e fornecedores, cumprir as leis e os compromissos assumidos pela empresa e por seus dirigentes. O detalhamento dos critérios da empresa para incentivar o comportamento ético em regras escritas, muitas vezes denominadas de Código de Ética ou Código de Conduta da Empresa, facilita a divulgação e o conhecimento das regras estabelecidas para o comportamento ético na empresa. O conhecimento e a prática das regras escritas de conduta ética pelos dirigentes e colaboradores é um ponto forte da empresa.

3. O desempenho da empresa é analisado pelos dirigentes?

- a) Não é feita a análise do desempenho da empresa.
- b) A análise do desempenho da empresa é feita ocasionalmente, com foco principalmente no desempenho financeiro.
- c) A análise do desempenho da empresa é feita regularmente, mas de forma restrita a alguns aspectos, como, por exemplo, financeiro, vendas, atendimento e produção.**
- d) A análise do desempenho da empresa é feita regularmente com uso de informações abrangentes ao negócio: financeiro, vendas, clientes, colaboradores, fornecedores, produção, sociedade e aspectos ambientais, considerando informações comparativas, relativas aos concorrentes ou de outras empresas.

Justificativa:

ANALISE DE DESEMPENHO É MENSAL NAS REUNIÕES DE ANÁLISE CRÍTICA DA ADMINISTRAÇÃO, COM TODOS OS SÓCIOS E O ADMINISTRADOR EXECUTIVO PRESENTE. OS RESULTADOS SÃO APRESENTADOS E COMPARADOS À META. PLANOS SÃO DESENVOLVIDOS P/ MELHORIA CONTÍNUA

Comentário para a empresa:

C O desempenho adequado da empresa significa que sua Missão, seus objetivos e suas metas estão sendo conseguidos. A análise do desempenho da empresa pode ser feita a partir do estudo dos resultados obtidos. Quando essa análise é feita regularmente e de forma organizada e disciplinada, usando indicadores que mostram os resultados das vendas, financeiros e da produção, os dirigentes têm uma ideia parcial do desempenho da sua empresa, que não é suficiente para o acompanhamento do desempenho do seu negócio. Como oportunidade para melhoria podem ser considerados, também, os resultados relacionados aos colaboradores, aos fornecedores, aos clientes e a sociedade, inclusive com relação ao meio ambiente ou aos aspectos ambientais. Esse desconhecimento da completa situação da empresa pode se constituir numa preocupação para seus dirigentes.

**4. Os dirigentes compartilham informações com os colaboradores?**

- a) As informações não são compartilhadas com os colaboradores.  
 b) O compartilhamento de informações com os colaboradores ocorre esporadicamente.  
 c) O compartilhamento de informações ocorre regularmente e abrange alguns colaboradores.  
**d) O compartilhamento de informações ocorre regularmente e abrange todos os colaboradores.**

Comentário para a empresa:

D	Compartilhar informações com os colaboradores significa mantê-los informados dos resultados da empresa e outras informações importantes. Quando esse compartilhamento ocorre regularmente e abrange todos os colaboradores, desenvolve-se um sentimento coletivo de pertencer a um grupo de pessoas que perseguem os mesmos ideais e objetivos, potencializa a contribuição de cada um e aumenta o comprometimento e o envolvimento dos colaboradores, configurando um ponto forte para a empresa.
---	--

**5. Os dirigentes investem em seu desenvolvimento gerencial e aplicam os conhecimentos adquiridos na empresa?**

- a) Os dirigentes não investem em seu desenvolvimento gerencial.  
 b) Os dirigentes investem esporadicamente em seu desenvolvimento gerencial, mas não aplicam os conhecimentos adquiridos na empresa.  
 c) Os dirigentes investem esporadicamente em seu desenvolvimento gerencial, e aplicam os conhecimentos adquiridos na empresa.  
**d) Os dirigentes investem regularmente em seu desenvolvimento gerencial, e aplicam os conhecimentos adquiridos na empresa.**

Comentário para a empresa:

D	O investimento em desenvolvimento gerencial é a busca pelos dirigentes de conhecimentos que os auxiliem na gestão da empresa. O investimento regular dos dirigentes em seu desenvolvimento gerencial e a aplicação dos conhecimentos adquiridos configuram um ponto forte da empresa, contribuindo para o desenvolvimento gerencial dos dirigentes e para a melhoria contínua do desempenho da empresa.
---	---

**6. As práticas de gestão da empresa são controladas com base em padrões de execução definidos?**

- a) As práticas de gestão são executadas informalmente.  
 b) Algumas práticas de gestão são executadas com padrões documentados.  
 c) A maioria das práticas de gestão são executadas com padrões de trabalho.  
**d) A maioria das práticas de gestão são executadas com padrões documentados e algumas são controladas por meio de indicadores.**

Comentário para a empresa:

D	O controle das atividades da empresa tem por objetivo assegurar o cumprimento dos seus requisitos e, como consequência, a satisfação das necessidades e expectativas dos clientes e demais partes interessadas. Os padrões de execução estabelecem a maneira correta de se executar as atividades, o responsável e o momento adequado para a execução, entre outras informações. Quando as principais atividades são controladas com base em padrões de execução definidos, com indicadores e metas estabelecidos para algumas dessas atividades, o atendimento das necessidades dos clientes e a sua satisfação ficam garantidos. Os indicadores e metas, estabelecidos para as atividades da empresa, definem os níveis dos resultados esperados para cada atividade, facilitando o seu controle e o cumprimento dos requisitos que garantem a satisfação dos clientes.
---	---

**7. É promovida a melhoria dos produtos, dos serviços, dos processos e dos métodos de gestão da empresa?**

- a) Não são promovidas melhorias nos produtos, serviços, processos e métodos de gestão da empresa.  
 b) As melhorias nos produtos, serviços, processos e métodos de gestão da empresa são promovidas em decorrência da solução de problemas ocorridos.  
 c) As melhorias nos produtos, serviços, processos e métodos de gestão da empresa são promovidas regularmente a partir de contribuições de dirigentes e colaboradores.  
**d) As melhorias nos produtos, serviços, processos e métodos de gestão da empresa são promovidas regularmente a partir de contribuições de dirigentes e empregados, e de informações obtidas externamente, existindo entre as melhorias pelo menos um exemplo de uma inovação implementada na empresa.**

Justificativa:

SIM. A DESPEITO DISTO, TODA A PRODUÇÃO JURÍDICA É AUTOMATIZADA E CONTROLADA POR SOFTWARE DE CONTROLE DE PROCESSO. EM 2012 ESTA SENDO UTILIZADO APLICATIVO PARA USO EM IPAD/IPHONE, PARA DAR MAIOR AUTONOMIA AOS ADVOGADOS E MELHORAR A PRODUTIVIDADE E SEGURANÇA DE INFORMAÇÃO

Comentário para a empresa:

D	A promoção da melhoria dos produtos, serviços, processos e métodos de gestão tem por objetivo aumentar a competitividade e garantir a continuidade da empresa. Constitui um ponto forte da empresa a promoção regular de melhorias, inclusive de inovações, considerando as contribuições dos dirigentes, dos colaboradores e informações obtidas externamente, possibilitando o aumento da competitividade e a
---	---

	continuidade da empresa. Dependendo da natureza da inovação implementada, pode colocar a empresa na condição de líder do mercado onde ela atua.
--	---

---

**CRITÉRIO 2 - ESTRATÉGIAS E PLANOS**

8. A Visão da empresa está definida e é conhecida pelos colaboradores?

a) A Visão não está definida.

b) A Visão está definida informalmente, sendo de conhecimento dos dirigentes.

c) A Visão está registrada de forma escrita e é conhecida por alguns colaboradores.

**d) A Visão está registrada de forma escrita e é conhecida por todos os colaboradores.**

**Justificativa:**

SIM. SER RECONHECIDO NUM PRAZO DE ATÉ 2015 COMO A MELHOR EMPRESA DE SERVIÇOS JURÍDICOS ESPECIALMENTE NA PRESTAÇÃO DE CONSULTORIA PREVENTIVA E CONTENCIOSO NAS ÁREAS CÍVEL, TRABALHISTA, TRIBUTÁRIO, FISCAL, PREVIDENCIÁRIO ETC... MEIOS: TREINAMENTO; WORKSHOP E COMUNICAÇÃO VIA BANNERS; SITE; REDE SOCIAL ETC...
--

**Comentário para a empresa:**

D	A Visão da empresa mostra o que os dirigentes esperam no futuro e orienta as ações estratégicas. A Visão escrita facilita a sua comunicação, e o seu conhecimento por todos os colaboradores possibilita a contribuição de todos os colaboradores para o cumprimento dos objetivos da empresa. A Visão formalmente definida, escrita e conhecida por todos os colaboradores configura um ponto forte para a empresa.
---	--

---

9. As estratégias que permitem alcançar os objetivos da empresa estão definidas?

a) As estratégias não estão definidas.

b) As estratégias estão definidas como intenções e ideias, mas são de conhecimento apenas dos dirigentes.

c) As estratégias estão definidas informalmente, considerando informações internas e externas a empresa.

**d) As estratégias estão definidas formalmente, por meio de método que considera informações internas e externas a empresa.**

**Justificativa:**

A PRINCIPAL ESTRATÉGIA É A APRESENTAÇÃO DO SERVIÇO EM REDE C/ ESCRITÓRIOS CORRESPONDENTES COM A PROJEÇÃO VINCULADA A UMA OPERAÇÃO SUSTENTÁVEL COM SEU SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADO NAS 4 NORMAS INTERNACIONAIS (ISO 9001; SA 8001; ISO 14001 E OHSAS 18001)
--

**Comentário para a empresa:**

D	Estratégias são caminhos escolhidos pela empresa para cumprir a sua Missão, alcançar a Visão estabelecida pelos dirigentes e assegurar a sua competitividade e continuidade no longo prazo. Quando definidas formalmente de maneira planejada e disciplinada, segundo um método estabelecido, considerando informações internas e externas a empresa e são divulgadas para todos os colaboradores, possibilitam o cumprimento da Visão, a melhoria da competitividade e a continuidade no longo prazo. Nessas condições a definição das estratégias e seus respectivos objetivos configuram um ponto forte para a empresa.
---	--

---

10. Os indicadores e metas relacionados às estratégias estão estabelecidos?

a) Não existem indicadores relacionados às estratégias.

b) Os indicadores são estabelecidos para algumas estratégias, mas não existem metas relacionadas a esses indicadores.

c) Os indicadores e suas respectivas metas são estabelecidos para algumas estratégias.

**d) Os indicadores e suas respectivas metas são estabelecidos para as principais estratégias e são comunicados aos colaboradores.**

**Comentário para a empresa:**

D	Os indicadores e seus resultados permitem avaliar a implementação e o alcance das estratégias, e as metas estabelecidas para esses indicadores permitem avaliar o desempenho do negócio da empresa. O estabelecimento de indicadores e suas metas para as principais estratégias configura um ponto forte da empresa, e sua disseminação para os colaboradores contribui para a implementação correta das estratégias, o cumprimento da Visão, a melhoria da competitividade, a continuidade no longo prazo e a avaliação do negócio da empresa. O envolvimento dos colaboradores com os indicadores e metas das principais estratégias gera um clima de confiança e satisfação na empresa.
---	---

---

11. Os planos de ação, visando alcançar as metas da empresa relacionadas às estratégias, estão definidos?

a) Não existem planos de ação visando alcançar as metas da empresa relacionadas às estratégias

b) As ações são definidas informalmente para o alcance de algumas metas da empresa relacionadas às estratégias.

c) Planos de ação são estabelecidos para o alcance das principais metas da empresa relacionadas às estratégias.

**d) Planos de ação são estabelecidos para o alcance das principais metas da empresa relacionadas às estratégias, e são acompanhados por um responsável.**

Comentário para a empresa:

D

Os planos de ação são estabelecidos para apoiar a implementação das estratégias definidas, contribuindo para a obtenção dos resultados e o cumprimento das metas. A elaboração de planos de ação para o alcance das principais metas, com acompanhamento de um responsável, configura um ponto forte da empresa e contribui para a correta implementação das principais estratégias e para o cumprimento da Visão, a melhoria da competitividade e a continuidade no longo prazo.

### CRITÉRIO 3 - CLIENTES

12. Os clientes são conhecidos e agrupados?

a) Os clientes não são conhecidos.

b) Os clientes são conhecidos intuitivamente.

c) Os clientes são conhecidos e agrupados.

**d) Os clientes são conhecidos e agrupados de forma planejada e as informações obtidas são utilizadas na melhoria do atendimento dos clientes atuais e na busca dos clientes potenciais.**

Justificativa:

CURVA ABC DE CLIENTES - FATURAMENTO X GRANDE IMPORTÂNCIA NO MERCADO; TRABALHA COM GRANDES ESCRITÓRIOS DE MANEIRA CENTRALIZADA E NECESSITA TER AS METAS JURÍDICAS CORPORATIVAS ATENDIDAS; REDUÇÃO DO PASSIVO; REDUÇÃO DO RISCO; REDUÇÃO DE PERDAS FINANCEIRAS

Comentário para a empresa:

D

Os clientes apresentam necessidades e expectativas que são próprias a eles e variam segundo fatores como sexo, idade, localização geográfica e outros. O conhecimento e agrupamento dos clientes feitos de maneira formal configuram pontos fortes da empresa, bem como a utilização das informações obtidas no conhecimento e agrupamento dos clientes para melhor atender suas necessidades e expectativas e, também, para captar novos clientes. É importante que o conhecimento e o agrupamento dos clientes sejam uma atividade sistemática na empresa, uma vez que esses clientes, e as suas necessidades e expectativas, mudam continuamente.

13. As necessidades e expectativas dos clientes são conhecidas?

a) As necessidades e expectativas dos clientes não são conhecidas.

b) As necessidades e expectativas dos clientes são conhecidas de forma intuitiva.

c) As necessidades e expectativas são conhecidas por meio de informações obtidas dos clientes.

**d) As necessidades e expectativas dos clientes são conhecidas por meio de métodos formalizados.**

Comentário para a empresa:

D

A missão principal, ou obrigação principal, de uma empresa consiste na satisfação das necessidades e das expectativas de seus clientes. A identificação e conhecimento dessas necessidades e expectativas com base nas informações obtidas dos próprios clientes e sua análise por meio de métodos formalizados (maneiras claramente definidas e organizadas para atender às necessidades e expectativas dos clientes) configuram um ponto forte para a empresa. Dessa forma fica assegurado o correto e completo atendimento das necessidades e expectativas dos clientes e a sua plena satisfação com os produtos e serviços da empresa. É importante observar que as necessidades e expectativas dos clientes mudam com frequência e, por essa razão, é necessário identificá-las continuamente.

14. Os produtos e serviços são divulgados aos clientes?

a) Os produtos e serviços não são divulgados aos clientes.

b) Os produtos e serviços são divulgados sem considerar os diferentes grupos de clientes.

c) Os produtos e serviços são divulgados para alguns grupos de clientes.

**d) Os produtos e serviços são divulgados considerando os diferentes grupos de clientes e utilizando meios adequados para assegurar a efetividade desta comunicação.**

Comentário para a empresa:

D

A divulgação dos produtos e serviços aos clientes e ao mercado assegura o conhecimento desses produtos e serviços por parte dos clientes atuais (clientes que compram hoje os produtos ou serviços da empresa) e, também, dos clientes potenciais da empresa (pessoas ou empresas que não compram os produtos ou serviços, mas que podem vir a comprar no futuro). A divulgação dos produtos e serviços considerando os diferentes tipos de clientes e o canal mais adequado (jornais, revistas, rádio, TV, Internet, por exemplo) é um ponto forte da empresa, pois assegura o correto e adequado conhecimento pelos clientes dos produtos e serviços disponibilizados pela empresa.

**15. As reclamações dos clientes são registradas e tratadas?**

- a) A empresa não disponibiliza canais para que os clientes apresentem suas reclamações.
- b) As reclamações apresentadas não são registradas e são tratadas ocasionalmente, dependendo do grau de insatisfação do cliente ou da gravidade da reclamação apresentada.
- c) As reclamações recebidas são registradas e tratadas.

**d) As reclamações recebidas são registradas e tratadas, e o cliente é informado sobre a solução dada à sua reclamação.**

**Comentário para a empresa:**

D	Reclamações em relação aos produtos e serviços da empresa podem ocorrer e indicam uma insatisfação por parte do cliente. Configuram pontos fortes para a empresa o registro das reclamações recebidas, assegurando não só proteção para a empresa como também um meio para avaliar o número de reclamações e insatisfações apresentadas; a solução das reclamações por meio da eliminação imediata do fato que gerou o descontentamento por parte do cliente e, posteriormente, a identificação e eliminação da causa que provocou a reclamação; e o retorno ao cliente por meio da comunicação das ações adotadas para assegurar a não repetição da reclamação apresentada. Esses procedimentos demonstram consideração para com o cliente e são fatores geradores de confiança e respeito em relação à empresa.
---	---

**16. A satisfação dos clientes é avaliada?**

- a) A satisfação dos clientes não é avaliada.
- b) A satisfação dos clientes é avaliada eventualmente e de forma intuitiva.
- c) A satisfação dos clientes é avaliada periodicamente por meio de método formal.

**d) A satisfação dos clientes é avaliada periodicamente por meio de método formal, e os resultados obtidos são analisados e utilizados na melhoria dos produtos, serviços e no atendimento aos clientes.**

**Comentário para a empresa:**

D	Os produtos e serviços disponibilizados pela empresa objetivam satisfazer as necessidades e expectativas dos seus clientes. Uma avaliação periódica da satisfação dos clientes por meio de um método formalizado (uma maneira claramente definida e organizada para verificar o atendimento das necessidades e expectativas dos clientes) e a análise dos dados obtidos nesta avaliação, buscando assegurar que os produtos e serviços disponibilizados pela empresa satisfaçam os clientes nas suas necessidades e expectativas, configuram pontos fortes para a empresa.
---	--

**CRITÉRIO 4 - SOCIEDADE**

**17. As exigências legais necessárias para o funcionamento da empresa são conhecidas e mantidas atualizadas?**

- a) As exigências legais aplicáveis à empresa não são conhecidas.
- b) Algumas exigências legais aplicáveis à empresa são conhecidas, mas não são mantidas atualizadas.
- c) As exigências legais aplicáveis à empresa são conhecidas, mas não são mantidas atualizadas.

**d) As exigências legais aplicáveis à empresa são conhecidas e são mantidas atualizadas.**

**Comentário para a empresa:**

D	A empresa é responsável pelo cumprimento das exigências legais aplicáveis aos seus serviços, produtos, processos e às suas instalações. O conhecimento de todas as exigências legais aplicáveis, a manutenção da sua atualização e seu efetivo cumprimento constituem pontos fortes na empresa, pois garantem um funcionamento correto e ético, evitam penalidades e multas e criam assim uma imagem positiva em relação à sociedade.
---	---

**18. Os impactos negativos que podem causar danos ao meio ambiente são conhecidos e tratados?**

- a) Os impactos negativos ao meio ambiente não são conhecidos.
- b) Os impactos negativos ao meio ambiente não são conhecidos, mas algumas ações são tomadas para a proteção do meio ambiente.
- c) Os impactos negativos ao meio ambiente são conhecidos e alguns deles são tratados por meio de ações adequadas.

**d) Os impactos negativos ao meio ambiente são conhecidos e tratados de forma planejada por meio de ações adequadas.**

**Justificativa:**

OS IMPACTOS SÃO PEQUENOS. O PRINCIPAL SÃO RESÍDUOS SÓLIDOS (PAPEL, PLÁSTICO; CARTUCHO, TONERS; PILHAS E BATERIAS) QUE ESTÃO SENDO TRATADOS EM PARCERIA COM FORNECEDORES E CONDOMÍNIO ATRAVÉS DA IMPLANTAÇÃO E MANUTENÇÃO DA COLETA SELETIVA

**Comentário para a empresa:**

A empresa é responsável pelos danos que suas atividades e instalações causam ao meio ambiente. A identificação e o conhecimento dos

D	Impactos negativos gerados pelas atividades e instalações da empresa e o seu tratamento por meio de ações planejadas configuram pontos fortes na empresa, pois asseguram a adequada e correta eliminação desses impactos, e contribuem para uma atuação ética da empresa perante a sociedade.
---	---

19. A empresa demonstra seu comprometimento com a comunidade por meio de ações ou projetos sociais?

- a) Não são realizados ações ou projetos sociais.
- b) A empresa participa de ações ou projetos sociais esporadicamente e sem o envolvimento dos colaboradores.**
- c) A empresa participa de ações ou projetos sociais esporadicamente e com o envolvimento dos colaboradores.
- d) A empresa participa ou realiza ações ou projetos sociais que promovem o desenvolvimento local ou regional da comunidade com envolvimento dos colaboradores.

Comentário para a empresa:

B	As ações ou projetos sociais, com envolvimento dos colaboradores, conduzidos de forma contínua e promovendo o crescimento econômico, social, humano e ambiental, apóiam a sociedade e contribuem para o desenvolvimento sustentável (o desenvolvimento sustentável é promovido quando ocorre o crescimento econômico, social, humano e ambiental da comunidade). O envolvimento dos colaboradores nas ações e projetos sociais reforça o comprometimento da empresa com a sociedade perante seus colaboradores e propicia a oportunidade dos próprios colaboradores prestarem sua contribuição à comunidade. Como oportunidade para melhoria a empresa pode promover continuamente a realização de ações ou projetos sociais com o envolvimento de seus colaboradores, contribuindo para o desenvolvimento local e regional e demonstrando o comprometimento da empresa com a sociedade e suas comunidades vizinhas.
---	--

### CRITÉRIO 5 - INFORMAÇÕES E CONHECIMENTOS

20. As informações necessárias para o planejamento, execução e análise das atividades para a tomada de decisão estão definidas?

- a) As informações não estão definidas.
- b) Algumas informações para o planejamento, análise e execução das atividades para a tomada de decisão estão definidas.
- c) As principais informações para o planejamento, análise e execução das atividades, e para a tomada de decisão estão definidas.
- d) As informações para o planejamento, análise e execução das atividades, e para a tomada de decisão estão definidas e organizadas em um sistema de informação (quadro de aviso, computador ou outro meio).**

Justificativa:

SIM. TUDO CONCENTRADO NAS REUNIÕES DE ANÁLISE CRÍTICA MENSAL DA ADMINISTRAÇÃO. ESTÁ IMPLEMENTADA O "BSC" COM RELEVÂNCIA PARA CLIENTES; FINANCEIRO; SISTEMA DE GESTÃO; PESSOAS E SOCIAL

Comentário para a empresa:

D	As informações relacionadas ao negócio, geradas dentro e fora da empresa, são muito importantes para a execução das atividades, para a análise dos resultados e para a condução do negócio. O sistema de informação da empresa, por exemplo, o Quadro de Avisos, um informativo ou uma rede interna de computadores, organiza a apresentação e a distribuição das informações para todos os colaboradores. Configuram pontos fortes da empresa a definição e a organização das informações necessárias para a execução e o controle das atividades num sistema de informação. Nessas condições, as atividades podem ser realizadas da maneira adequada e os resultados obtidos podem ser corretamente analisados, contribuindo para o sucesso do negócio.
---	---

21. As informações necessárias para a condução adequada do negócio são disponibilizadas para os colaboradores?

- a) As informações não são disponibilizadas para os colaboradores.
- b) As informações são disponibilizadas para alguns colaboradores.
- c) As informações são disponibilizadas para a maioria dos colaboradores.
- d) As informações são disponibilizadas para a maioria dos colaboradores de forma organizada e em sistemas de informação.**

Comentário para a empresa:

D	A disponibilização ou a comunicação das informações para os colaboradores é necessária e importante para garantir a correta execução das atividades, a análise dos resultados obtidos e a condução adequada do negócio. A disponibilização das informações para os colaboradores de forma organizada por meio de um sistema de informação configura um ponto forte da empresa e contribui para o sucesso do negócio de maneira relevante.
---	---

22. O compartilhamento do conhecimento é promovido?

- a) Não existem ações para promover o compartilhamento do conhecimento.
- b) Os colaboradores são incentivados a compartilhar o conhecimento adquirido.

c) Os colaboradores compartilham o conhecimento adquirido, por meio de métodos formalizados.

**d) Os colaboradores compartilham o conhecimento adquirido, por meio de métodos formalizados e este conhecimento é registrado.**

Comentário para a empresa:

D	Ao realizar as atividades e os processos principais do negócio da empresa, os dirigentes e os colaboradores adquirem informações sobre as atividades e os processos, ou seja, aprendem com os processos, e esse conhecimento fica retido com cada dirigente e cada colaborador. O compartilhamento do conhecimento consiste na distribuição ou disseminação do conhecimento adquirido por cada dirigente ou colaborador para todas as demais pessoas da empresa, dirigentes, colaboradores e terceiros. O incentivo ao registro e ao compartilhamento do conhecimento adquirido pelos dirigentes e colaboradores com outras pessoas da empresa por meio de métodos formalizados são pontos fortes dessa empresa. Nessas condições, o conhecimento adquirido não fica na posse exclusiva de um único dirigente ou colaborador e permite a sua utilização por outras pessoas na melhoria das atividades e dos processos principais do negócio da empresa. Os métodos formalizados contribuem para que o conhecimento seja compartilhado de forma sistemática, inclusive quanto ao registro e a guarda dos conhecimentos adquiridos pelos dirigentes e colaboradores.
---	--

## CRITÉRIO 6 - PESSOAS

23. As funções e responsabilidades das pessoas (dirigentes e colaboradores) estão definidas?

a) Não estão definidas.

b) Estão definidas informalmente.

c) Estão definidas e documentadas.

**d) Estão definidas, documentadas e são conhecidas por todos os colaboradores.**

Comentário para a empresa:

D	A definição das funções e responsabilidades das pessoas formaliza e registra sua participação no sistema de trabalho da empresa, promovendo sua eficiência e produtividade. A definição das funções e responsabilidades de forma documentada e seu conhecimento por todos os colaboradores configuram pontos fortes da empresa e contribuem para a eficiência e a produtividade do seu sistema de trabalho.
---	---

24. A seleção dos colaboradores é feita segundo padrões definidos e considera os requisitos da função?

a) A seleção é feita de forma intuitiva.

b) A seleção é feita com padrão definido para algumas funções.

c) A seleção é feita com padrão definido para todas as funções.

**d) A seleção é feita com padrão definido para todas as funções, considerando os requisitos e responsabilidades definidas para a função.**

Comentário para a empresa:

D	A seleção de colaboradores tem como objetivo o preenchimento de vagas na empresa com pessoas aptas a atender as suas necessidades atuais e futuras. Configura um ponto forte da empresa a seleção de novos colaboradores considerando os requisitos e responsabilidades das funções e obedecendo a um padrão definido. Nessas condições, as pessoas contratadas poderão atender as necessidades atuais e futuras da empresa e contribuir para a eficiência e a produtividade do seu sistema de trabalho.
---	--

25. Os colaboradores são capacitados nas suas funções?

a) Os colaboradores não são capacitados.

b) Os colaboradores são capacitados eventualmente.

c) Os colaboradores são capacitados regularmente.

**d) Todos os colaboradores são capacitados com base num plano de capacitação.**

Comentário para a empresa:

D	A capacitação dos colaboradores tem por objetivo desenvolver as habilidades e os conhecimentos necessários para o desempenho de suas funções, contribuindo para o cumprimento dos objetivos e das metas da empresa. Configura um ponto forte da empresa a capacitação de seus colaboradores com base num plano de capacitação, contribuindo para o cumprimento dos objetivos e metas da empresa e, também, para a eficiência e a produtividade do seu sistema de trabalho. O plano de capacitação assegura o planejamento e o controle das ações de capacitação.
---	--

26. Os perigos e riscos relacionados à saúde e segurança no trabalho são identificados e tratados?

a) Os perigos e riscos não são identificados e não são tratados.

b) Os perigos e riscos não são identificados, mas alguns deles são tratados.

c) Os perigos e riscos são identificados formalmente por meio de métodos que incluem PPRA e PCMSO, e são tratados apenas com ações corretivas.

d) Os perigos e riscos são identificados formalmente por meio de métodos que incluem PPRA e PCMSO, e são tratados com ações corretivas e preventivas.

Comentário para a empresa:

D	A identificação e o tratamento dos perigos e riscos relacionados à saúde e segurança no trabalho têm por objetivo corrigir e prevenir os fatores que possam ameaçar a integridade física e psicológica dos colaboradores no desempenho de suas funções. Configuram pontos fortes da empresa o cumprimento das exigências legais do PCMSO Programa de Controle de Medicina e Saúde Ocupacional e do PPRA Programa de Prevenção de Riscos Ambientais, contribuindo para a identificação dos perigos e orientando para o tratamento dos riscos relacionados à saúde ocupacional e ao meio ambiente. Quando os riscos identificados são tratados por meio de ações corretivas e preventivas, fica assegurada a correção dos acidentes efetivamente ocorridos e a prevenção de possíveis novos acidentes.
---	--

27. O bem-estar e a satisfação dos colaboradores são promovidos?

a) Não existem ações para promover o bem-estar e a satisfação dos colaboradores.

b) São adotadas ações para promover o bem-estar e a satisfação dos colaboradores apenas quando problemas são detectados.

c) São adotadas ações para promover o bem-estar e a satisfação dos colaboradores decorrentes de análises eventuais.

d) São adotadas ações para identificar e promover o bem-estar e a satisfação dos colaboradores decorrentes de análises regulares.

Justificativa:

SIM. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO; LEVANTAMENTO DAS NECESSIDADES DE TREINAMENTO SÃO REALIZADAS PELO MENOS UMA VEZ AO ANO. A EMPRESA FORNECE FARDAMENTO E CALÇADO PARA COLABORADORES E PLANO DE SAÚDE

Comentário para a empresa:

C	O tratamento dos fatores de bem-estar e satisfação dos colaboradores tem por objetivo a promoção de um ambiente de trabalho participativo e agradável que proporcione a motivação para a realização das atividades. As análises eventuais da satisfação dos colaboradores com o ambiente de trabalho não asseguram ações adequadas ou corretas para o tratamento dos fatores de bem-estar e satisfação. Ações incorretas podem contribuir para a insatisfação e desmotivação dos colaboradores. Como oportunidade para melhoria a empresa pode estabelecer procedimentos formais para uma análise regular da satisfação dos colaboradores com o ambiente de trabalho, e para a implementação de ações adequadas para assegurar a motivação e o comprometimento dos colaboradores na realização do trabalho. A adoção de ações decorrentes dessa análise regular da satisfação dos colaboradores contribui, não somente para o bem-estar e a satisfação dos colaboradores, mas, também, para a eficiência e a produtividade do sistema de trabalho da empresa.
---	---

## CRITÉRIO 7 - PROCESSOS

28. Os processos principais do negócio são executados de forma padronizada, com padrões documentados?

a) Os processos principais do negócio não são executados de forma padronizada.

b) Os processos principais do negócio são executados de forma padronizada, mas os padrões não são documentados.

c) Os processos principais do negócio são executados de forma padronizada, com padrões documentados.

d) Os processos principais do negócio são executados de forma padronizada, com padrões documentados e definidos a partir de requisitos traduzidos das necessidades dos clientes.

Justificativa:

PROCESSO PRINCIPAL É A PRODUÇÃO JURÍDICA QUE É COMPOSTA DE UM RECEBIMENTO DE DOCUMENTAÇÃO COM RASTREABILIDADE; PRODUÇÃO; EXPEDIÇÃO E ARMAZENAMENTO DE DOCUMENTAÇÃO: TUDO COM PROCEDIMENTO E ROTINA E UM SOFTWARE P/ CONTROLE DE PROCESSOS

Comentário para a empresa:

D	Os produtos e serviços oferecidos pela empresa, obtidos por meio dos seus processos principais do negócio, visam ao atendimento das necessidades dos clientes, da sua satisfação e das exigências legais aplicáveis. Os processos são constituídos por um conjunto de atividades executadas segundo padrões que estabelecem a maneira correta de se executar essas atividades, os responsáveis e o momento adequado para a execução, entre outras informações. Configura um ponto forte da empresa a execução das atividades dos processos principais do negócio de acordo com padrões definidos e documentados, permitindo o atendimento às necessidades dos clientes e às exigências legais aplicáveis. Os padrões documentados, por escrito ou em meio eletrônico, definidos a partir de requisitos relacionados e traduzidos das necessidades dos clientes, possibilitam a sua repetição de maneira adequada sempre que executados, a satisfação dos clientes com a empresa e o cumprimento das exigências legais aplicáveis. Em adição, o conhecimento dos processos por meio da descrição e da representação das suas várias atividades contribui para o pleno atendimento das necessidades dos clientes, a sua completa satisfação com a empresa e o cumprimento das exigências legais aplicáveis.
---	---

29. Os processos principais do negócio são controlados para garantir a satisfação das necessidades dos clientes?

a) Os processos principais do negócio não são controlados.

b) Os processos principais do negócio não são controlados, mas são corrigidos quando ocorrem problemas ou reclamações dos clientes.

c) Os processos principais do negócio são controlados com base em padrões de execução definidos e documentados.

d) Os processos principais do negócio são controlados com base em padrões definidos e documentados, sendo controlados também por meio de indicadores e metas.

Comentário para a empresa:

D	O controle dos processos principais do negócio da empresa tem por objetivo assegurar o cumprimento das exigências legais aplicáveis e dos requisitos dos seus clientes, visando à satisfação das suas necessidades. Configura um ponto forte da empresa o controle dos processos principais do negócio com base em padrões de execução definidos, documentados e com indicadores e metas estabelecidos para os processos. Como os indicadores e metas definem os níveis dos resultados esperados e necessários para cada processo, fica possível o seu controle e, como consequência, o cumprimento dos requisitos que contribuem para a satisfação dos clientes e das exigências legais aplicáveis.
---	--

30. Os fornecedores da empresa são selecionados e avaliados segundo critérios definidos?

a) Os fornecedores não são selecionados segundo critérios definidos e não são avaliados quanto ao seu desempenho.

b) Os fornecedores são selecionados com critérios definidos, mas seu desempenho não é avaliado.

c) Os fornecedores são selecionados com critérios definidos e seu desempenho é avaliado apenas quando ocorre algum problema.

d) Os fornecedores são selecionados com critérios definidos e seu desempenho é avaliado periodicamente, gerando ações para melhoria do fornecimento.

Comentário para a empresa:

D	A qualidade dos produtos e dos serviços disponibilizados pela empresa para os seus clientes depende diretamente dos materiais e serviços adquiridos dos seus fornecedores. Por essa razão, é muito importante uma seleção cuidadosa e uma avaliação periódica dos fornecedores. Configuram como pontos fortes da empresa a seleção dos fornecedores segundo critérios definidos assegurando, inicialmente, a qualidade dos materiais e serviços adquiridos, e a avaliação periódica desses fornecedores, contribuindo para a manutenção dessa qualidade inicial dos materiais e serviços adquiridos do fornecedor. O estabelecimento de ações de melhoria para o fornecedor, sempre que necessário, contribui para a melhoria contínua dos materiais e serviços adquiridos.
---	---

31. As finanças da empresa são controladas a fim de otimizar a utilização dos recursos?

a) Não existem controles financeiros.

b) Existem controles financeiros, mas não é utilizado fluxo de caixa.

c) Existem controles financeiros com utilização de fluxo de caixa.

d) Existem controles financeiros com utilização de fluxo de caixa e orçamento com horizonte de pelo menos um ano.

Comentário para a empresa:

C	Os recursos financeiros são fundamentais na empresa, uma vez que permitem a compra dos materiais e dos serviços necessários às operações, o pagamento aos colaboradores e das despesas, e o investimento em equipamentos e instalações. O controle dos recursos financeiros, realizado de forma planejada, disciplinada e organizada e com utilização do fluxo de caixa assegura o acompanhamento das receitas e das despesas. Como oportunidade para melhoria a empresa pode estabelecer procedimentos formais para controle de forma planejada, disciplinada e organizada dos recursos financeiros utilizando, além do fluxo de caixa, um plano orçamentário. O plano orçamentário é o instrumento que registra as receitas geradas pelas vendas e as despesas para manter as operações para um período de pelo menos doze meses à frente. O controle financeiro, realizado com a utilização do fluxo de caixa e do plano orçamentário, assegura o permanente conhecimento da situação financeira da empresa e contribui para o sucesso do seu negócio.
---	---

## CRITÉRIO 8 - RESULTADOS

32. Existem resultados relativos à Satisfação dos clientes?

a) Não é controlada e não existem informações suficientes para avaliar.

b) Existem informações referentes a dois ou três últimos períodos anuais, mas a tendência é desfavorável.

c) É controlada, existem informações referentes a dois últimos períodos anuais distintos e a tendência é favorável.

d) É controlada, existem informações referentes a três últimos períodos anuais distintos, com tendência favorável.

Comentário para a empresa:

A	A satisfação dos clientes é uma condição fundamental para que se mantenham fiéis à empresa e a indiquem para outras pessoas, contribuindo, dessa forma, para sua manutenção e crescimento no mercado e, como consequência, a sua perenidade. Quando a satisfação dos clientes não é controlada não se sabe, ou não se tem conhecimento, se as necessidades e expectativas dos clientes estão sendo atendidas, comprometendo de forma significativa os resultados da empresa. Como oportunidade para melhoria a empresa pode estabelecer procedimentos formais para controlar a satisfação dos seus clientes em relação aos produtos e serviços disponibilizados.
---	--

## 33. Existem resultados relativos a Reclamações de clientes?

- a) Não são controladas e não existem informações suficientes para avaliar.
- b) Existem informações referentes a dois ou três últimos períodos anuais, mas a tendência é desfavorável.
- c) São controladas, existem informações referentes a dois últimos períodos anuais distintos e a tendência é favorável.
- d) São controladas, existem informações referentes a três últimos períodos anuais distintos, com tendência favorável.

Comentário para a empresa:

A

As reclamações dos clientes são uma indicação de que os mesmos não estão sendo atendidos nas suas necessidades e expectativas. Quando as reclamações não são controladas a empresa não sabe, ou não tem conhecimento, dos problemas ou dificuldades que estão sendo encontradas pelos clientes com seus produtos e serviços. Essa condição impede que os clientes se tornem fiéis à empresa e isso compromete seus resultados e a sua sobrevivência. Como oportunidade para melhoria a empresa pode estabelecer procedimentos formais para receber e solucionar as reclamações de seus clientes relativas aos produtos e serviços disponibilizados, identificando suas causas e eliminando-as por meio de ações adequadas.

## 34. Existem resultados relativos às Capacitações ministradas para os colaboradores?

- a) Não são controladas e não existem informações suficientes para avaliar.
- b) Existem informações referentes a dois ou três últimos períodos anuais, mas a tendência é desfavorável.
- c) São controladas, existem informações referentes a dois últimos períodos anuais distintos e a tendência é favorável.
- d) São controladas, existem informações referentes a três últimos períodos anuais distintos, com tendência favorável.

Comentário para a empresa:

A

A capacitação dos colaboradores é necessária para assegurar que possam desempenhar suas funções com a competência necessária. Quando a capacitação dos colaboradores não é controlada, a empresa não sabe, ou não tem conhecimento, se cada um dos seus colaboradores está adequadamente preparado para a execução das suas funções. Nessas condições a incidência de erros na realização das atividades geralmente é alta, o que compromete os resultados da empresa e a motivação e a satisfação dos seus colaboradores. Como oportunidade para melhoria a empresa pode estabelecer procedimentos formais para capacitação de seus colaboradores objetivando dar a cada colaborador a competência necessária para o desempenho de sua função.

## 35. Existem resultados relativos a Acidentes com colaboradores?

- a) Não são controladas e não existem informações suficientes para avaliar.
- b) Existem informações referentes a dois ou três últimos períodos anuais, mas a tendência é desfavorável (crescente).
- c) São controlados, existem informações referentes a dois últimos períodos anuais distintos e a quantidade de acidentes tem tendência favorável (decrecente).
- d) São controlados, existem informações referentes a três últimos períodos anuais distintos, sendo que a quantidade de acidentes tem tendência favorável (decrecente).

Resultados relativos a:	2009:	2010:	2011:	Desempenho:
	0,00	0,00	0,00	Quanto menor melhor

Comentário para a empresa:

D

Acidentes no trabalho com colaboradores da empresa são eventos graves e que não podem, ou não devem, ocorrer. O controle dos acidentes com colaboradores permite que a empresa conheça os acidentes nos quais seus colaboradores foram envolvidos e, mais importante, indica a necessidade de adoção de ações apropriadas para prevenir a ocorrência de outros acidentes. Uma tendência favorável nos resultados relativos a acidentes com colaboradores nos últimos três períodos anuais configura um ponto forte da empresa e indica que os acidentes estão controlados e as ações de prevenção se mostram eficazes, assegurando a satisfação dos colaboradores e dos dirigentes. Mesmo com esses resultados favoráveis a empresa pode se manter atenta aos acidentes com seus colaboradores e procurar eliminar a ocorrência desses acidentes. As ações para prevenção dos acidentes estão diretamente correlacionadas com os perigos e riscos identificados nas atividades da empresa.

## 36. Existem resultados relativos a Produtividade no trabalho?

- a) Não é controlada e não existem informações suficientes para avaliar.
- b) Existem informações referentes a dois ou três últimos períodos anuais, mas a tendência é desfavorável.
- c) É controlada, existem informações referentes a dois últimos períodos anuais distintos e a tendência é favorável.
- d) É controlada, existem informações referentes a três últimos períodos anuais distintos, com tendência favorável.

Comentário para a empresa:

O trabalho de cada colaborador na realização das diversas atividades da empresa, principalmente na execução dos processos principais do

A	<p>negócio, visa à satisfação das necessidades e expectativas dos clientes e das demais partes Interessadas. A produtividade no trabalho consiste na sua execução de forma correta e eficaz, produzindo os resultados esperados e necessários em cada atividade ou processo da empresa. Quando a produtividade no trabalho não é controlada a empresa não sabe, ou não tem conhecimento, se as necessidades e expectativas de seus clientes e das suas demais partes Interessadas estão sendo adequadamente atendidas. Nessas condições, os resultados da empresa, de forma global, ficam comprometidos. Como oportunidade para melhoria a empresa pode estabelecer procedimentos formais para controle de seus processos principais do negócio e demais atividades buscando, dessa forma, a otimizar a produtividade no trabalho e, como consequência, a satisfação das necessidades e expectativas dos clientes e das demais partes Interessadas.</p>
---	---

37. O resultado da margem de lucro é calculado considerando a receita anual menos os custos e despesas anuais totais, divididos pela receita anual, multiplicado por 100.  $\{(receitas - (despesas + custos)) / receitas\} \times 100$

- a) Não é controlada e não existem informações suficientes para avaliar.
- b) Existem informações referentes a dois ou três últimos períodos anuais, mas a tendência é desfavorável.
- c) É controlada, existem informações referentes a dois últimos períodos anuais distintos e a tendência é favorável.
- d) É controlada, existem informações referentes a três últimos períodos anuais distintos, com tendência favorável.

Resultados relativos a:	2009:	2010:	2011:	Desempenho:
				Quanto maior melhor

Comentário para a empresa:

C	<p>A margem de lucro, basicamente considerada como a diferença favorável entre as receitas e as despesas, é um indicador relevante na administração da empresa. Uma margem de lucro favorável possibilita a sobrevivência da empresa no mercado e permite o seu crescimento, assegurando a satisfação das necessidades e expectativas das suas partes Interessadas. O controle da margem de lucro mostra que a empresa administra suas receitas e suas despesas. Uma tendência favorável nos resultados relativos à margem de lucro nos dois últimos períodos anuais indica um controle adequado das receitas e das despesas, assegurando os recursos necessários para a operação da empresa. Como oportunidade para melhoria a empresa pode estabelecer procedimentos formais para manter os controles das receitas e das despesas e procurar meios para melhorar sua margem de lucro, assegurando a manutenção da tendência favorável nesse resultado.</p>
---	--

**RELATÓRIO DE AUTOAVALIAÇÃO**  
**MPE BRASIL**  
**PRÊMIO DE COMPETITIVIDADE PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**  
**CICLO 2012**

**PARTE II – DEVOLUTIVA SOBRE AS CARACTERÍSTICAS DE COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR**

Esta parte do Relatório de Pontos Fortes e Oportunidades de Melhoria foi gerada a partir das repostas apresentadas na Parte II do Questionário do MPE Brasil, que avalia as Características de Comportamento Empreendedor do respondente.

Com base nos comentários apresentados, o respondente terá a oportunidade de avaliar seu comportamento empreendedor, segundo as dez Características de Comportamento Empreendedor reconhecidas e legitimadas pela ONU - Organização das Nações Unidas. Quanto maior for a pontuação em cada uma das dez características, maior tende a ser o desempenho do empreendedor, pois representa a sua forma de agir segundo a sua própria percepção.

Lembre-se de que o instrumento preenchido se trata de uma autoavaliação.

A seguir estão identificadas as dez características:

- 1. Busca de oportunidades e iniciativa
- 2. Persistência
- 3. Comprometimento
- 4. Exigência de qualidade e eficiência
- 5. Correr riscos calculados
- 6. Estabelecimento de metas
- 7. Busca de informações
- 8. Planejamento e monitoramento sistemáticos
- 9. Persuasão e rede de contatos
- 10. Independência e autoconfiança

Você deve considerar que não existe um perfil ideal. Portanto, esta é uma referência que poderá utilizar para buscar melhorias contínuas no seu ambiente de negócio.

Um fato relevante que você deve considerar é a combinação das dez características. Dessa maneira, você poderá ter uma visão mais realista em relação ao seu resultado. A análise da combinação torna-se fundamental devido ao fato de que o desalinhamento de pontuação entre algumas características pode afetar de forma adversa o desempenho de um empreendedor.

Portanto, antes de se preocupar com a intensidade do seu perfil, procure analisar a combinação das características.

**RESPOSTAS DADAS PELA EMPRESA**

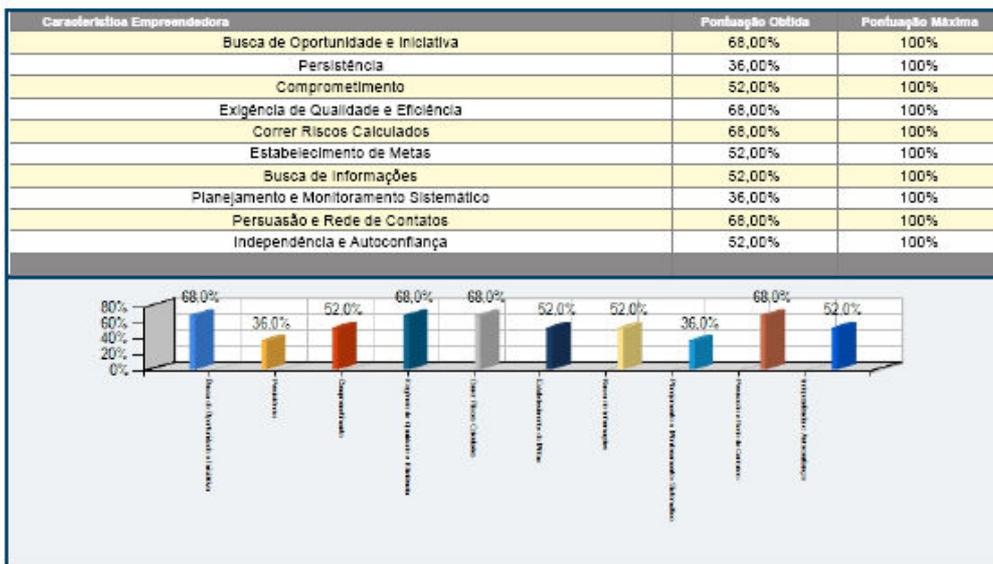
1. Quando desconheço algo, não me importo em buscar informações.	Difícilmente Acontece	As Vezes Acontece	Sempre Acontece
2. As pessoas concordam comigo baseadas em meus argumentos ou estratégias que adoto.	Difícilmente Acontece	As Vezes Acontece	Sempre Acontece
3. Escolho situações em que posso controlar ao máximo os resultados finais, considerando as possibilidades de êxito ou fracasso antes de agir.	Difícilmente Acontece	As Vezes Acontece	Sempre Acontece
4. Diante das necessidades do mercado, implanto inovações em meus produtos/ serviços ou amplo a área geográfica de atuação de minha empresa.	Difícilmente Acontece	As Vezes Acontece	Sempre Acontece
5. Reconheço minha responsabilidade nas falhas e eventuais prejuízos financeiros e tomo providências para corrigi-los.	Difícilmente Acontece	As Vezes Acontece	Sempre Acontece
6. Acredito que posso ser bem-sucedido em qualquer atividade que me proponho executar, mesmo sendo algo difícil ou desafiador.	Difícilmente Acontece	As Vezes Acontece	Sempre Acontece
7. Meu rendimento no trabalho é bastante eficaz, pois faço as coisas de acordo com o que foi estabelecido, dando ênfase à otimização do tempo.	Difícilmente Acontece	As Vezes Acontece	Sempre Acontece
8. Para mim, é mais importante a minha opinião do que a opinião de outras pessoas sobre o que faço e a maneira como eu faço.	Difícilmente Acontece	As Vezes Acontece	Sempre Acontece
9. Executo minhas atividades, bem como as atividades dos funcionários, no dia a dia de minha empresa	Difícilmente Acontece	As Vezes Acontece	Sempre Acontece
10. Adoto, como parâmetro nas negociações, o ditado "quem não arrisca, não petisca".	Difícilmente Acontece	As Vezes Acontece	Sempre Acontece
11. Busco toda e qualquer informação disponível no mercado para utilizar em minha empresa.	Difícilmente Acontece	As Vezes Acontece	Sempre Acontece
12. Sei de forma clara o que quero alcançar no futuro breve, e estabeleço parâmetros que permitam medir e avaliar o meu desempenho.	Difícilmente Acontece	As Vezes Acontece	Sempre Acontece
13. Faço as coisas preocupando-me com meus clientes, pois eles sempre têm razão e estão acima de qualquer coisa.	Difícilmente Acontece	As Vezes Acontece	Sempre Acontece
14. Defino, a cada dia, o percentual de lucro que quero obter em minha empresa.	Difícilmente Acontece	As Vezes Acontece	Sempre Acontece
15. Quando tenho um projeto de grande porte, divido-o em tarefas mais simples, com prazos estabelecidos antecipadamente.	Difícilmente Acontece	As Vezes Acontece	Sempre Acontece

16. Mesmo que eu já esteja obtendo bons resultados em minha empresa, encontro formas de melhorar o que faço (agilidade, custos, qualidade etc).	Difícilmente Acontece	As Vezes Acontece	Sempre Acontece
17. Conflito em minha capacidade de tomar decisões e solucionar problemas desafiantes que encontro na rotina empresarial.	Difícilmente Acontece	As Vezes Acontece	Sempre Acontece
18. Na execução das atividades, minha intuição e criatividade são suficientes para decidir como fazer. Organização e controle são aspectos secundários.	Difícilmente Acontece	As Vezes Acontece	Sempre Acontece
19. Identifico pessoas influentes e solicito apoio delas para alcançar minhas metas, pois somente assim consigo obter resultados positivos.	Difícilmente Acontece	As Vezes Acontece	Sempre Acontece
20. Insisto várias vezes para conseguir o que pretendo.	Difícilmente Acontece	As Vezes Acontece	Sempre Acontece
21. Aproveito, sem restrições, todas as oportunidades que surgem no mercado, pois elas trazem retorno financeiro.	Difícilmente Acontece	As Vezes Acontece	Sempre Acontece
22. Com objetivos comerciais, envio mensagens/ brindes aos clientes em datas especiais.	Difícilmente Acontece	As Vezes Acontece	Sempre Acontece
23. Faço controles financeiros por meio de registros e utilizo esses dados para subsidiar as minhas decisões.	Difícilmente Acontece	As Vezes Acontece	Sempre Acontece
24. Quando encontro dificuldades na execução de uma atividade, permito-me aguardar um tempo até que elas se resolvam.	Difícilmente Acontece	As Vezes Acontece	Sempre Acontece
25. Quando necessário, trabalho muito e com afinco para completar uma tarefa ou alcançar um objetivo.	Difícilmente Acontece	As Vezes Acontece	Sempre Acontece
26. Faço coisas que, na opinião dos outros, são arriscadas.	Difícilmente Acontece	As Vezes Acontece	Sempre Acontece
27. Minhas ações diárias são fortemente influenciadas por meus objetivos de vida futuros.	Difícilmente Acontece	As Vezes Acontece	Sempre Acontece
28. Visito feiras e participo de eventos correlatos ao meu empreendimento para conhecer novos produtos/ serviços e fornecedores.	Difícilmente Acontece	As Vezes Acontece	Sempre Acontece
29. Encontro oportunidades de novos negócios quando identifico necessidades ou diagnóstico problemas reais.	Difícilmente Acontece	As Vezes Acontece	Sempre Acontece
30. Realizo vendas para clientes, ainda que não tenha lucro imediato, tendo em vista futuras possibilidades de outros negócios com eles.	Difícilmente Acontece	As Vezes Acontece	Sempre Acontece

Legenda:  
 1 - Difícilmente acontece  
 2 - As vezes acontece  
 3 - Sempre acontece

Ao interpretar a sua pontuação no perfil empreendedor, você deve considerar que a escala pontua o percentual de cada uma das características de comportamento empreendedor.

Pontuação Obtida:



**ANÁLISE DAS COMBINAÇÕES**

Análise em suas pontuações e em seu gráfico se existe alguma dessas situações abaixo descritas, e identifique oportunidades de melhoria em seu comportamento:

## ANEXO 3 – CATÁLOGO DE EMPRESA

PROGRAMA DA CADEIA PRODUTIVA PETRÓLEO, GÁS E ENERGIA	Projeto Adensamento da Cadeia Produtiva de Petróleo, Gás e Energia no Território de Influência da Refinaria Premium ↓	PROGRAMA DA CADEIA PRODUTIVA PETRÓLEO, GÁS E ENERGIA
<p style="text-align: center;"><b>I</b></p> <p style="text-align: center;"><b>CATALOGO DE EMPRESAS</b></p> <p>Ao preencher este formulário e enviar as informações para o SEBRAE, a empresa autoriza a divulgação das mesmas na Primeira Versão do Catálogo de Empresas – Convenio SEBRAE e Petrobras – que será distribuído para empresas e entidades de petróleo, gás e energia.</p> <p><b>Nome da Empresa:</b> SANTIAGORABELO ADVOGADOS ASSOCIADOS</p> <p><b>CNPJ:</b> 73.625.949/0001-50</p> <p><b>Data de Fundação:</b> 01/10/1993</p> <p><b>Área de Atuação:</b></p> <p>Todo o Estado do Maranhão; e Piauí.</p> <p><b>Produtos/Serviços</b> (máximo de 6 linhas para descrição de produtos e serviços (este será o campo através do qual o mercado irá avaliar a área de interesse com relação a sua empresa):</p> <p>Prestação de serviços em consultoria advocatícia empresarial preventiva e contencioso nas áreas do direito cível, trabalhista, tributário, previdenciário, autoral, ambiental e portuário.</p> <p><b>Principais Clientes:</b> Lojas de Departamento; Empresas de Engenharia; Instituições Bancárias; Empresas Montadoras de Veículos; Empresas Siderúrgicas; Empresas Operadoras Portuárias; Empresas de Gestão de Direitos Autorais; Concessionárias de Veículos e Máquinas; Empresas de Transportes Multimodal; Empresas de Vigilância; Empresas de Serviços Gerais; Empresas de Limpeza; Empresas de Ensino Superior; entre outros.</p> <p><b>Assinale abaixo com um X, casos sua empresa possua alguma das certificações abaixo:</b></p>		<p><input type="checkbox"/> ISO 9001:2008</p> <p><input type="checkbox"/> ISO 14001</p> <p><input type="checkbox"/> OHSAS 18001</p> <p><input type="checkbox"/> SA 8000</p> <p><input type="checkbox"/> PROCEM</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Outras certificações. Quais: Em processo de implantação do SGI – Sistema de Gestão Integrado nas normas ISO 9001:2008 – SA 8001; 2008 – OSHAS 18001:2007 e ISO 14001:2004</p> <p><b>Endereço (incluir CEP):</b> Avenida Colares Moreira, 444 – Edifício Monumental 4º andar: salas 410 (principal); 412; 414 e 408 – Jardim Renascença II – CEP 65075-440 São Luis - Maranhão - Brasil.</p> <p><b>Telefones:</b> (98) 3227 - 4243; (98) 3225 - 9376</p> <p><b>Home page (caso houver):</b> <a href="http://www.santiagorabelo.com.br">www.santiagorabelo.com.br</a></p> <p><b>E-mail:</b> <a href="mailto:adminexec@santiagorabelo.com.br">adminexec@santiagorabelo.com.br</a>; <a href="mailto:advoga@santiagorabelo.com.br">advoga@santiagorabelo.com.br</a></p>
<p style="text-align: center;"><small>Cooperado</small></p> <p style="text-align: center;"></p>		<p style="text-align: center;"><small>Cooperado</small></p> <p style="text-align: center;"></p>