

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE TECNOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE
PRODUÇÃO**

**PROPOSTA DE GESTÃO INTEGRADA BASEADA NA
ISO 9001, COM FOCO NA CULTURA
ORGANIZACIONAL**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Larissa Disconzi Perufo

Santa Maria, RS, Brasil

2015

PROPOSTA DE GESTÃO INTEGRADA BASEADA NA ISO 9001, COM FOCO NA CULTURA ORGANIZACIONAL

Larissa Disconzi Perufo

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado do Programa de Pós- Graduação em Engenharia da Produção, Área de Concentração em Gestão Integrada, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), como requisito parcial para a obtenção do grau de **Mestre em Engenharia de Produção.**

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Leoni Pentiado Godoy

Santa Maria, RS, Brasil

2015

Ficha catalográfica elaborada através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Central da UFSM, com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

Perufo, Larissa Disconzi
Proposta de gestão integrada baseada na ISO 9001, com
foco na cultura organizacional / Larissa Disconzi
Perufo.-2015.
173 p.; 30cm

Orientador: Leoni Pentiado Godoy
Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa
Maria, Centro de Tecnologia, Programa de Pós-Graduação em
Engenharia de Produção, RS, 2015

1. Sistema de Gestão Integrada 2. Qualidade 3. Meio
Ambiente 4. Segurança do Trabalho 5. Cultura
Organizacional I. Godoy , Leoni Pentiado II. Título.

© 2015

Todos os direitos autorais reservados a Larissa Disconzi Perufo. A reprodução de partes ou do todo deste trabalho só poderá ser feita mediante a citação da fonte.

E-mail: larissaperufo@hotmail.com

**Universidade Federal de Santa Maria
Centro de Tecnologia
Pós-Graduação em Engenharia de Produção**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,
Aprova a Dissertação de Mestrado

**PROPOSTA DE GESTÃO INTEGRADA BASEADA NA ISO 9001, COM
FOCO NA CULTURA ORGANIZACIONAL**

elaborada por
Larissa Disconzi Perufo

como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Engenharia de Produção

COMISSÃO EXAMINADORA:

Leoni Pentiado Godoy, Dr.^a (UFSM)
Presidente/Orientadora

Attus Pereira Moreira, Dr. (URI)

Mário Luiz Santos Evangelista, Dr. (UFSM)

Santa Maria, 14 de Agosto de 2015.

“Tenha coragem.... Vá em frente! Determinação, coragem e autoconfiança são fatores decisivos para o sucesso. Não importa quais sejam os obstáculos e as dificuldades, se estamos possuídos de uma inabalável determinação, conseguiremos superá-los e independentemente das circunstâncias, devemos ser sempre humildes, recatados e despidos de orgulho”.

Dalai Lama

AGRADECIMENTO

À DEUS que me fortalece em todos os momentos de minha vida.

À minha família, em especial meus pais AIER PERUFO e LENIR DISCONZI PERUFO e meu irmão ALEXANDRE DISCONZI PERUFO pela motivação, compreensão e apoio incondicional.

Ao meu noivo TIAGO NEVES COCCO pelo suporte diário, pelo apoio e incentivo absoluto, especialmente nas horas mais complicadas dessa caminhada.

À UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA e ao PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO pela oportunidade de realização deste curso.

À COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR (CAPES), pela concessão da bolsa.

À professora LEONI PENTIADO GODOY por confiar em mim e na minha humilde capacidade, pela orientação, pelos ensinamentos e principalmente pelas oportunidades de crescimento que me proporcionou.

Aos funcionários do PPGE, MÁRCIA REGINA MENEGHINI DOS SANTOS e FERNANDO GOULART FINGER pelo apoio durante o período do mestrado.

Aos colegas do Núcleo de Estudos e Pesquisa em Engenharia de Produção (NUPEP) e demais colegas de pós-graduação com quem tive o privilégio de conviver ao longo desse tempo, em especial meu mais solene agradecimento aos companheiros ELIANE GARLET e LUCAS SANTOS por conduzirem junto comigo cada passo deste trabalho, sempre com disposição e muito bom humor.

Gostaria também de agradecer à minha amiga e colega VERÔNICA DALMOLIN CATTELAN, pelos laços criados desde a faculdade que se reforçam a cada nova experiência de vida e também no estímulo da carreira docente.

A todos os amigos e colegas que não foram citados acima, mas que fizeram parte desta conquista deixo os meus sinceros agradecimentos.

RESUMO

Dissertação de Mestrado
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção
Universidade Federal de Santa Maria

PROPOSTA DE GESTÃO INTEGRADA BASEADA NA ISO 9001, COM FOCO NA CULTURA ORGANIZACIONAL

AUTORA: LARISSA DISCONZI PERUFO
ORIENTADORA: PROF^a. DR^a. LEONI PENTIADO GODOY
Data e Local da Defesa: Santa Maria, 14 de agosto de 2015.

A utilização de certificações é considerada uma ferramenta facilitadora na demonstração do comprometimento da empresa perante todos os *stakeholders*, e como as organizações atuais estão sendo cada vez mais pressionadas a executarem mais com menos, a busca pela junção destas normas em um sistema de gestão integrada é observada como oportunidade. Visto que o trabalho de programar essa gestão necessita da colaboração de todos os envolvidos, infiltrar esta ideia na cultura da empresa se faz necessário. Este trabalho teve como objetivo propor uma sistemática de gestão integrada das normas ISO 14001 e OHSAS 18001, a partir da certificação ISO 9001 implementada na empresa de curtimento de couro, com base na adaptação e utilização da cultura organizacional. Neste sentido a pesquisa classifica-se como aplicada com abordagem qualitativa e quantitativa, tendo como procedimento um estudo de caso. Como principais resultados obtidos, destaca-se a relevância deste estudo tanto para o meio acadêmico como para o âmbito empresarial, onde registrou-se que a procedência de uma gestão integrada advinda de uma das normas do sistema facilita o processo. O modelo conceitual utilizado nesta pesquisa considerou que há uma significativa interação entre os sistemas da qualidade, ambiental e SST, dessa forma a partir de uma análise rigorosa da norma ISO 9001 implantada na empresa deste estudo pode-se sugerir ações as quais criaram competência ao harmonizar o entendimento do negócio e dos subsistemas que mais influenciarão no seu desempenho, espera-se que ao utilizar as sugestões propostas a organização se transforme deliberadamente para melhor e em consequência, dissemine ganhos na qualidade percebida de seus produtos e confiabilidade da marca internamente e externamente. Concluiu-se que com alguns ajustes no sistema da empresa Gobba Leather, esta poderá integrar seus processos de qualidade, meio ambiente e segurança do trabalho além de poder garantir tais certificações, lembrando que a ação proposta de adaptação da cultura organizacional da empresa a fim de que todos compreendam os inúmeros benefícios deste procedimento garantirá o sucesso da gestão.

Palavras-chave: Sistema de Gestão Integrada. Qualidade. Meio Ambiente. Segurança do Trabalho. Cultura Organizacional.

ABSTRACT

Master Degree Qualifying Project
Production Engineering Post-Graduation Program
Federal University of Santa Maria

MOTION FOR INTEGRATED MANAGEMENT BASED ON ISO 9001, WITH FOCUS ON ORGANIZATIONAL CULTURE

AUTHOR: LARISSA DISCONZI PERUFO

ADVISOR: PROF^a. DR^a. LEONI PENTIADO GODOY

Date and Place of the Defense: Santa Maria, 14 August, 2015.

The use of certification is considered a facilitating tool in demonstrating the company's commitment to all the stakeholders, and how organizations today are increasingly under pressure to perform more with less, the search for the junction of these standards in an integrated management system is seen as an opportunity. As the work program this management need the cooperation of everyone involved, this idea infiltrate into the company culture is necessary. This study aimed to propose a system of integrated management of ISO 14001 and OHSAS 18001 standards from the ISO 9001 implemented in leather tanning company, based on the adaptation and use of organizational culture. In this sense, the research is classified as applied qualitative and quantitative approach and procedure as a case study. The main results obtained highlight the relevance of this study for both academia and for the business sector, which reported that the merits of an integrated management arising from a system of standards facilitates the process. The conceptual model used in this study found that there is a significant interaction between the quality systems, environmental and OHS thus from a rigorous analysis of the ISO 9001 standard implemented in the company of this study may suggest actions which have created competence to harmonize understanding the business and subsystems that most influence on your performance, it is expected that by using the suggestions proposed the organization deliberately turn for the better and as a result, disseminate gains in perceived quality of its products and brand reliability internally and externally. It was concluded that with some adjustments in the Gobba Leather enterprise system, it can integrate their quality processes, environment and safety as well as to guarantee such certifications, noting that the proposed action adaptation of the organizational culture of the company in order to that everyone understands the many benefits of this procedure will ensure the success of management.

Keywords: Integrated Management System. Quality. Environment. Occupational Safety. Organizational Culture.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1:	Estrutura proposta para o trabalho	28
Figura 2:	Exportação do couro por estado	34
Figura 3:	Perfil do couro para exportação em porcentagem de números de pele	35
Figura 4:	Perfil do couro para exportação em porcentagem de valor em dólar	36
Figura 5:	Evolução da certificação ISO 9001 no Brasil	45
Figura 6:	As articulações que podem resultar do triple bottom line	47
Figura 7:	Requisitos do sistema de gestão ambiental	49
Figura 8:	Evolução da certificação ISO 14001 no Brasil	51
Figura 9:	Adaptado do modelo de sistema de gestão da SST para a norma OHSAS 18001	55
Figura 10:	Fases da gestão do risco	55
Figura 11:	Distribuição de acidentes do trabalho segundo as grandes regiões/2012.....	57
Figura 12:	Evolução da certificação OHSAS 18001 no Brasil.....	59
Figura 13:	Quadro de requisitos do sistema de gestão.....	61
Figura 14:	Etapas de implementação do sistema de gestão integrada	62
Figura 15:	Etapas para o desenvolvimento da pesquisa	68
Figura 16:	Etapas do desenvolvimento de técnicas para a implantação	71
Figura 17:	Diagrama de sequência e interação dos processos de gestão da Gobba Leather.....	74
Figura 18:	Sistema de documentos da gestão da qualidade.....	80
Figura 19:	Organograma da alta direção da empresa	86
Figura 20:	Tipos e canais de comunicação interna.....	88
Figura 21:	Fluxo do processo de produto	110
Figura 22:	Quadro de requisitos do sistema de gestão.....	114
Figura 23:	Fluxo do processo de integração proposto - estratégia de implementação	115
Figura 24:	SGI simplificado	116
Figura 25:	Estrutura da avaliação do risco.....	121
Figura 26:	Proposta de modelo para implementação do 5S's.....	141
Figura 27:	Análise das áreas x grau de escolaridade	147
Figura 28:	Organograma modificado para atender as necessidades do SGI.....	148

LISTA DE QUADROS

Quadro 1:	Top 10 de trabalhos mais citados de sistemas de gestão integrada.....	27
Quadro 2:	Top 10 de trabalhos mais citados de cultura organizacional.....	27
Quadro 3:	Exportação Brasileira do couro de 2011 a 2013	33
Quadro 4:	Perspectivas da cultura organizacional	37
Quadro 5:	Elementos da cultura organizacional.....	38
Quadro 6:	Normas ISO 9000:1987.....	43
Quadro 7:	Países mais certificados do ano de 2012	46
Quadro 8:	Países mais certificados do ano de 2011	52
Quadro 9:	Participação dos continentes mundiais na certificação ISO 14001	52
Quadro 10:	Total de acidentes na classe de curtimento e outras preparações de couro	58
Quadro 11:	Cronograma das etapas da pesquisa	72
Quadro 12:	Análítico de processo do sistema de gestão	76
Quadro 13:	Política, Objetivos e Indicadores.....	78
Quadro 14:	Processos do SG onde estão tratados os requisitos da NORMA ISO 9001:2008.....	111
Quadro 15:	Correlação das cláusulas das normas ISO 9001, ISO 14001 e OHSAS 18001	112
Quadro 16:	Síntese das práticas da Gobba Leather referente às variáveis do modelo Sistema Integrado de Gestão	118
Quadro 17:	Conhecimento dos sistemas de gestão da qualidade, ambiental e saúde e segurança no trabalho.....	119
Quadro 18:	Compromissos no que diz respeito à política ambiental	120
Quadro 19:	Objetivos em saúde e segurança do trabalho	120
Quadro 20:	Elementos de gestão utilizados pela empresa	122
Quadro 21:	Atendimento aos requisitos do cliente	123
Quadro 22:	Responsabilidades e responsáveis no gerenciamento da SST.....	123
Quadro 23:	Requisitos legais existentes	124
Quadro 24:	Disponibilidade de legislação e outros requisitos legais pertinentes a saúde e segurança do trabalho.....	125
Quadro 25:	Procedimentos utilizados no planejamento da saúde e segurança no trabalho .	126
Quadro 26:	Atividades realizadas para a avaliação de riscos.....	126
Quadro 27:	Probabilidade de ocorrência de um evento ou perigo	127
Quadro 28:	Avaliação da severidade de um evento	127
Quadro 29:	Existência de risco à saúde dos funcionários	128
Quadro 30:	Lista de referência sobre riscos à saúde e segurança no trabalho	128
Quadro 31:	Envolvimento dos funcionários em aspectos da saúde e segurança no trabalho.....	129
Quadro 32:	Controle de registros	130
Quadro 33:	Atividades realizadas de prevenção da poluição.....	131
Quadro 34:	Registros do atendimento aos requisitos legais e regulamentares.....	132
Quadro 35:	Mecanismos de comunicação interna das informações sobre o sistema de gestão da qualidade na empresa	132
Quadro 36:	Formas de comunicação com clientes externos	133
Quadro 37:	Informações ambientais.....	134
Quadro 38:	Alocação de recursos na melhoria dos processos.....	134
Quadro 39:	Treinamento em meio ambiente oferecido aos funcionários	135
Quadro 40:	Treinamento em saúde e segurança no trabalho oferecido aos funcionários	136
Quadro 41:	Qualificação do ambiente de trabalho da empresa.....	136

Quadro 42: Controle dos aspectos do posto de trabalho.....	137
Quadro 43: Queixas mais frequentes na saúde dos trabalhadores	138
Quadro 44: Programa em Saúde e Segurança do Trabalho presentes na empresa	138
Quadro 45: Aquisição de serviços pela empresa	139
Quadro 46: Condições presentes no processo produtivo	140
Quadro 47: Atividades implementadas para alcançar a qualidade nos produtos.....	142
Quadro 48: Técnicas de controle de qualidade	143
Quadro 49: Técnicas de medição através de indicadores	143
Quadro 50: Coleta e processamento de dados	144
Quadro 51: Análise crítica das informações e decisões.....	144
Quadro 52: Análise crítica do desempenho da gestão	145
Quadro 53: Disposição dos requisitos da PAS: 99 neste estudo.....	154

LISTA DE SIGLAS

ABID	- Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial
ABIEC	- Associação Brasileira das Indústrias Exportadoras de Carnes
AEPS	- Anuário Estatístico da Previdência Social
APCER	- Associação Portuguesa de Certificação
Apex-Brasil	- Agência Brasileira de Promoção de Exportação e Investimentos
BSI	- British Standards
CICB	- Centro das Indústrias de Curtumes do Brasil
CMDMA	- Comissão Mundial para o Desenvolvimento e Meio Ambiente
DNV	- Det Norske Veritas.
ISO	- <i>International Organization for Standardization</i>
LWG	- Leather Working Group
OEM	- Original Equipment Manufacturer
OHSAS	- Occupation Health and Safety Assessment Series
OIT	- Organização Internacional do Trabalho
PAS	- Publicly Available Specification
PIB	- Produto Interno Bruto
S&SO	- Segurança e Saúde Ocupacional
SBAC	- Sistema Brasileiro de Avaliação de Conformidade
SGA	- Sistema de Gestão Ambiental
SGI	- Sistema de Gestão Integrada
SGQ	- Sistema de Gestão da Qualidade
SGSST	- Sistema de Gestão em Segurança e Saúde do Trabalho
SST	- Segurança e Saúde do Trabalho

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	23
1.1	Tema e problema	24
1.2	Objetivos.....	25
1.2.1	Objetivo Geral	25
1.3	Justificativa	26
1.4	Estrutura	28
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	31
2.1	Evolução histórica do couro	31
2.1.1	Caracterização do setor de curtumes no Brasil.....	32
2.2	Cultura organizacional.....	36
2.2.1	Cultura organizacional e os fatores influenciadores da nacionalidade.....	39
2.2.2	Comunicação interna	41
2.3	NBR ISO 9001	42
2.3.1	Certificação NBR ISO 9001:2008 no Brasil e no mundo.....	44
2.4	NBR ISO 14001	47
2.4.1	Certificação NBR ISO 14001:2004 no Brasil e no mundo.....	50
2.5	NBR OHSAS 18001	53
2.5.1	Acidentes de trabalho e a NBR OHSAS 18001:2007 no Brasil e no mundo	56
2.6	Sistema de gestão integrada.....	59
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	65
3.1	Apresentação da empresa	65
3.2	Enquadramento metodológico.....	67
3.2.1	Etapa 1: Conhecimento do processo.....	69
3.2.2	Etapa 2: Realização da integração	69
3.2.3	Etapa 3: Adaptação da cultura organizacional.....	70
3.2.4	Etapa 4: Desenvolvimento de técnicas para a implantação	70
3.3	Cronograma da pesquisa	71
4	RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	73
4.1	Descrição dos procedimentos adotados pela empresa para atender os requisitos da norma NBR ISO 9001:2008	73
4.1.1	(4) Sistema de gestão da qualidade.....	74
4.1.1.1	(4.1) Requisitos gerais	74
4.1.1.2	(4.2) Requisitos de documentação	79
4.1.1.2.1	(4.2.1) Generalidades.....	79
4.1.1.2.2	(4.2.2) Manual da qualidade	80
4.1.1.2.3	(4.2.3) Controle de documentos.....	81
4.1.1.2.4	(4.2.4) Controle de registros (formulário)	82
4.1.2	(5) Responsabilidade da Direção	83
4.1.2.1	(5.1) Comprometimento da Direção	83
4.1.2.2	(5.2) Foco no cliente	83
4.1.2.3	(5.3) Política da qualidade	84
4.1.2.4	(5.4) Planejamento	84
4.1.2.4.1	(5.4.1) Objetivos da qualidade.....	85
4.1.2.4.2	(5.4.2) Planejamento do sistema de gestão da qualidade.....	85
4.1.2.5	(5.5) Responsabilidade, autoridade e comunicação.....	86

4.1.2.5.1	(5.5.1) Responsabilidade e autoridade	86
4.1.2.5.2	(5.5.2) Representante da Direção	87
4.1.2.5.3	(5.5.3) Comunicação interna	87
4.1.2.6	(5.6) Análise crítica pela Direção.....	88
4.1.2.6.1	(5.6.1) Generalidades	88
4.1.2.6.2	(5.6.2) Entradas para análise crítica	89
4.1.2.6.3	(5.6.3) Saídas da análise crítica.....	89
4.1.3	(6) Gestão de recursos	89
4.1.3.1	(6.1) Provisão de recursos	89
4.1.3.2	(6.2) Recursos humanos	90
4.1.3.2.1	(6.2.1) Generalidades	90
4.1.3.2.2	(6.2.2) Competência, treinamento e conscientização.....	90
4.1.3.3	(6.3) Infraestrutura	91
4.1.3.4	(6.4) Ambiente de trabalho	92
4.1.4	(7) Realização do produto	92
4.1.4.1	(7.1) Planejamento da realização do produto	92
4.1.4.2	(7.2) Processos relacionados a clientes	94
4.1.4.2.1	(7.2.1) Determinação de requisitos relacionados ao produto.....	94
4.1.4.2.2	(7.2.2) Análise crítica dos requisitos relacionados ao produto	94
4.1.4.2.3	(7.2.3) Comunicação com o cliente.....	95
4.1.4.3	(7.3) Projeto e desenvolvimento	96
4.1.4.3.1	(7.3.1) Planejamento do projeto e desenvolvimento.....	96
4.1.4.3.2	(7.3.2) Entradas de projeto e desenvolvimento	96
4.1.4.3.3	(7.3.3) Saídas de projeto e desenvolvimento	97
4.1.4.3.4	(7.3.4) Análise crítica de projeto e desenvolvimento.....	97
4.1.4.3.5	(7.3.5) Verificação de projeto e desenvolvimento	98
4.1.4.3.6	(7.3.6) Validação de projeto e desenvolvimento.....	98
4.1.4.3.7	(7.3.7) Controle de alterações de projeto e desenvolvimento	98
4.1.4.4	(7.4) Aquisição	99
4.1.4.4.1	(7.4.1) Processo de aquisição	99
4.1.4.4.2	(7.4.2) Informações de aquisição	99
4.1.4.4.3	(7.4.3) Verificação do produto adquirido.....	99
4.1.4.5	(7.5) Produção e prestação de serviço.....	100
4.1.4.5.1	(7.5.1) Controle de produção e prestação de serviço	100
4.1.4.5.2	(7.5.2) Validação dos processos de produção e prestação de serviço	101
4.1.4.5.3	(7.5.3) Identificação e rastreabilidade	102
4.1.4.5.4	(7.5.4) Propriedade do cliente	102
4.1.4.5.5	(7.5.5) Preservação de produto.....	103
4.1.4.6	(7.6) Controle de equipamento de monitoramento e medição.	103
4.1.5	(8) Medição, análise e melhoria	104
4.1.5.1	(8.1) Generalidades	104
4.1.5.2	(8.2) Medição e monitoramento	105
4.1.5.2.1	(8.2.1) Satisfação dos clientes	105
4.1.5.2.2	(8.2.2) Auditoria interna.....	105
4.1.5.2.3	(8.2.3) Monitoramento e medição de processos.....	106
4.1.5.2.4	(8.2.4) Monitoramento e medição de produto.....	106
4.1.5.3	(8.3) Controle de produto não-conforme	107
4.1.5.4	(8.4) Análise de dados.....	108
4.1.5.5	(8.5) Melhorias	108
4.1.5.5.1	(8.5.1) Melhoria contínua.....	108

4.1.5.5.2	(8.5.2) Ação corretiva	109
4.1.5.5.3	(8.5.3) Ação preventiva	109
4.2	Integração das normas NBR ISSO 9001: 2008, NBR ISO 14001: 2004 e NBR OHSAS 18001: 2007	110
4.3	Adaptação da cultura organizacional	145
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	153
5.1	Conclusões	153
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	157
	APÊNDICES	167
	ANEXOS	171

1 INTRODUÇÃO

O couro esteve sempre presente na evolução econômica brasileira. Com participação histórica na contribuição do Produto Interno Bruto (PIB) nacional, a indústria coureira atualmente subsidia em torno de 0,6% deste. No princípio o produto era tratado apenas de forma artesanal, porém com o auxílio de novos conhecimentos, com a obtenção de novas tecnologias fundamentais para a fabricação do couro de alta qualidade, sua evolução em nível mundial foi acontecendo (CICB, 2013a).

Hoje o Brasil destaca-se como segundo país que mais produz couro, isso só é plausível por possuir a maior concentração de rebanho comercial do mundo. Dessa forma as indústrias coureiras para manterem-se vivas nesse cenário de extrema competitividade é necessário que, além de se enquadrarem principalmente nas políticas ambientais, terem um produto de boa qualidade e melhor acabado através de uma mão de obra qualificada se faz indispensável (CICB, 2014).

Para cumprir tais determinações e garantir um lugar em meio as constantes competições traçadas pelas indústrias, adotar um sistema de gestão integrado, garante eficiência produtiva e satisfação do cliente interno e externo e ainda é possível relatar a redução de custos, o aumento da capacidade de inovação, a flexibilidade perante as demandas e um expressivo ganho de tempo (CERQUEIRA, 2010).

Dessa forma, se garante o destaque nacional e mundial. No Brasil está realidade é visível, pois hoje o país ocupa o terceiro lugar de maior exportador de couro do mundo. (CICB, 2013a).

Clientes, investidores e acionistas são partes vitais do negócio, assim atender e estabelecer um bom relacionamento com estes é um processo essencial. Hoje os *stakeholders* estão cada vez mais criteriosos, não tolerando riscos para seus investimentos, exigindo garantia na qualidade do produto e otimização nos processos (KHANNA, LAROYIA e SHARMA, 2009).

Uma grande estratégia das organizações hoje é a aplicação de um Sistema de Gestão Integrada (SGI), na literatura os sistemas mais implantados neste contexto são: o Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ), o Sistema de Gestão Ambiental (SGA) e o Sistema de Gestão em Segurança e Saúde do Trabalho (SGSST), estes baseados nas normas NBR ISO

9001:2008, NBR ISO 14001: 2004 e NBR OHSAS 18001:2007 respectivamente (CAMPOS e MEDEIROS 2009).

A harmonia entre estas três normas proporciona uma visão sistêmica mais ajustada aos objetivos da empresa. Monitorar e controlar a satisfação do cliente, através da qualidade do produto, o qual é produzido com menores custos e respeitando o controle do consumo de recursos naturais, além de ter profissionais livres de riscos inerentes a produção, faz com que a organização tenha uma melhoria na imagem, no desempenho e no clima organizacional.

Por muitas vezes as organizações acabam realizando a implantação das normas e sua integração de forma automática, porém, é necessário que esta ideia seja comprada por todos os envolvidos no processo e infiltrar esse conceito na cultura organizacional da empresa fará com que os *stakeholders* entendam os benefícios do processo tanto para a empresa como para eles próprios e conseqüentemente cooperem na adoção do sistema (JØRGENSEN, REMMEM e MELLADO, 2006; WILKINSON e DALE, 2010).

A cultura organizacional é um meio que estimula a compreensão perfeita de conhecimentos que capacitem os interessados a obter sucesso, assim tendem a desenvolver um comportamento de continuidade e melhoria laboral, com significativa dedicação, trazendo vantagens profissionais e organizacionais (CASAVECHIA, MEDEIROS e VALADÃO JR, 2011).

1.1 Tema e problema

O tema da presente pesquisa é a gestão integrada a partir das normas NBR ISO 9001, NBR ISO 14001 e NBR OHSAS 18001, por meio da cultura organizacional, para a criação de valor na indústria de curtimento de couro. As medidas adotadas nesse processo auxiliaram os gestores na obtenção de melhores resultados através da cooperação de todos os envolvidos no processo, utilizando menores recursos.

O conjunto de crenças e valores adotados na cultura organizacional de uma empresa é considerado o embasamento do comportamento humano em seu local laboral, essas perspectivas influenciam verdadeiramente nas decisões tomadas e na forma de gerenciar. Assim de acordo com Fayolle, Basso, Legrain, (2011), cultura organizacional é adquirida e não herdada deste ponto de vista é possível transformar algumas ideias em novas maneiras de atuação.

Nesta perspectiva, este trabalho fundamentado na literatura existente sobre sistema de gestão integrado, cultura organizacional e indústria de curtimento de couro e posteriormente aplicado em uma proposta de adesão a uma sistemática de gestão integrada tendo a cultura organizacional como principal apoio, apresenta o seguinte problema: Como o sistema de gestão integrada pode ser implantado tendo como base a cultura organizacional?

1.2 Objetivos

Diante do exposto, formularam-se os seguintes objetivos que nortearam a pesquisa, e foram o principal apoio para responder a questão formulada no item anterior.

1.2.1 Objetivo Geral

Propor uma sistemática de gestão integrada das normas NBR ISO 14001 e NBR OHSAS 18001, a partir da certificação NBR ISO 9001, implementada na empresa de curtimento de couro, com base na adaptação e utilização da cultura organizacional.

1.2.2 Objetivos Específicos

Com o propósito de alcançar o objetivo geral deste estudo, os seguintes objetivos específicos foram elencados:

- a) Realizar uma análise sistemática da norma NBR ISO 9001 implantada na empresa;
- b) Identificar pontos específicos para a execução da integração da NBR ISO 9001 com as normas NBR ISO 14001 e NBR OHSAS 18001;
- c) Elaborar uma proposta para adaptação e desenvolvimento da cultura organizacional da empresa, a partir dos objetivos das normas observadas.

1.3 Justificativa

Com capacidade para atuar em novos mercados e com grande potencial para aumentar a produtividade da cadeia em parceria com a pecuária, a indústria de transformação do couro tem grandes incentivos para cada vez mais impulsionar a melhoria na qualidade do seu produto.

Assim a importância de um sistema de gestão integrado possibilita às organizações um gerenciamento mais holístico onde nada se perde tudo se aproveita, pois, o gerenciamento e a padronização das operações reduzem custos em perdas diretas e indiretas, ocasionando a realocação destes para algum local que possa melhor contribuir para a qualidade do couro, conquistando assim novos mercados e mantendo seus clientes satisfeitos e fiéis.

Para isso a cultura organizacional entra em ação como o principal pilar de apoio nessa conquista de implantação. Muitas vezes as questões culturais tornam-se obstáculos significativos para as mudanças requeridas no momento de uma integração de sistemas, desta forma se o foco for direcionado para o entendimento e compreensão de todos os envolvidos, ressaltando principalmente as vantagens do método tanto para eles como para a empresa, o processo torna-se mais leve e com melhores resultados, considerando a cooperação de todos, sendo uma ferramenta essencial.

Com base em uma pesquisa realizada no portal periódico CAPES utilizando as palavras-chaves “*integrated management system*” para o período entre 2010 a 2014 e posteriormente “*organizational culture*” para o período entre 2005 e 2014, verificou-se que na análise das primeiras palavras elencadas existiam 27 artigos que tratavam de sistema de gestão integrada abordando as três normas em questão deste estudo, ISO 9001, ISO 14001 e OHSAS 18001.

Na segunda investigação foi encontrado um total de 58 artigos que levantaram a cultura organizacional como um dos assuntos principais. Desta maneira nos Quadros 1 e 2 é possível observar os dez estudos mais relevantes, de cada assunto respectivamente. Esta importância foi estabelecida de acordo com o número de citações que o artigo possuía.

AUTORES	TÍTULO
Santos; Mendes; Barbosa(2011)	Certification and integration of management systems: the experience of Portuguese small and medium enterprises
Simon et al. (2011)	Integration of standardized environmental and quality management systems audits
Bernardo et al. (2012)	Do integration difficulties influence management system integration levels?
Khanna; Laroia; Sharma (2010)	Integrated management systems in Indian manufacturing organizations; Some key findings from an empirical study
Rodríguez-Antón (2012)	Use of different sustainability management systems in the hospitality industry. The case of Spanish hotels
Sampaio; Saraiva; Domingues (2012)	Management systems: integration or addition?
Wagner (2011)	Corporate performance implications of extended stakeholder management: New insights on mediation and moderation effects
Matuszak-Flejszman (2010)	New management systems as an instrument of implementation sustainable development concept at organizational level
Hamidi; Omidvari; Meftahi (2012)	The effect of integrated management system on safety and productivity indices: Case study; Iranian cement industries
Oliveira (2013)	Guidelines for the integration of certifiable management systems in industrial companies

Quadro 1: Top 10 de trabalhos mais citados de sistemas de gestão integrada

Fonte: CAPES

AUTORES	TÍTULO
Bititci et al. (2006)	Dynamics of performance measurement and organisational culture
Çakar; Ertürk (2010)	Comparing innovation capability of small and medium-sized enterprises: examining the effects of organizational culture and empowerment
Chang; Park; Chaib (2010)	How does CRM technology transform into organizational performance? A mediating role of marketing capability
Chew; Sharma (2005)	The effects of culture and HRM practices on firm performance; Empirical evidence from Singapore
Welch; Welch (2006)	Commitment for hire? The viability of corporate culture as a MNC control mechanism
Hoogervorst; Koopman; Flier (2005)	Total quality management; The need for an employee-centred, coherent approach
Ducan; Mtar (2006)	Determinants of International Acquisition Success: Lessons from FirstGroup in North America
Barbosa; Cabral-Cardoso (2007)	Managing diversity in academic organizations: a challenge to organizational culture
Al-Yahya (2009)	Power-influence in decision making, competence utilization, and organizational culture in public organizations: the Arab world in comparative perspective
Polychronakis; Syntetos (2007)	Soft' supplier management related issues: An empirical investigation

Quadro 2: Top 10 de trabalhos mais citados de cultura organizacional

Fonte: CAPES

Ao total foram elencados 85 artigos, mas não foi observada nenhuma ligação entre os assuntos tratados, e, além disso, em nenhum dos estudos foi abordado a aplicação de tais conceitos no contexto do couro ou nas próprias indústrias de curtume.

Desta forma cabe salientar que, esta dissertação se justifica por sua importância teórica, a qual poderá enriquecer a literatura acadêmica sobre o tema proposto, além de iniciar futuros estudos. Novas contribuições também poderão ser extraídas das abordagens levantadas junto à indústria de couro.

1.4 Estrutura

A fim de atingir os objetivos estabelecidos para a pesquisa, esta foi estruturada em cinco capítulos, na Figura 1 é possível visualizá-los.

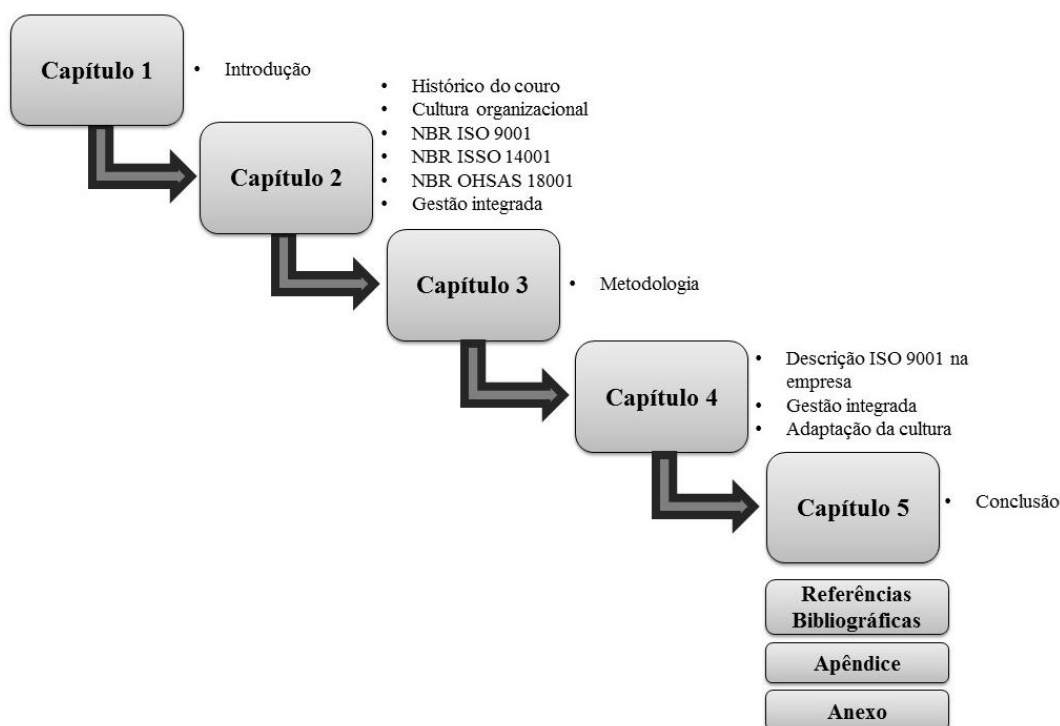


Figura 1: Estrutura proposta para o trabalho

Fonte: Pesquisa, 2015.

No capítulo 1 levantou-se a relevância do tema abordado, explanando o tema principal da pesquisa, o problema, os objetivos, a justificativa e a própria estrutura seguida ao longo do estudo.

O capítulo 2 apresenta a fundamentação teórica, aprofundando a revisão teórica acerca dos conceitos inerentes ao couro, as normas NBR ISO 9001, NBR ISO 14001 e NBR OHSAS 18001, e por fim, o tema relacionado ao sistema de gestão integrado. Buscou-se apresentar, além dos conceitos principais, uma visão geral de como o mercado atualmente se posiciona em relação a estes preceitos, apontando alguns dados numéricos, facilitando assim a compreensão geral do estudo.

A metodologia é o componente que preenche o capítulo 3, nele apresentam-se as quatro etapas necessárias para a realização do estudo.

O tópico 4 aborda os resultados onde primeiramente explanou-se como a empresa atende a cada quesito da norma implantada ISO 9001, após, então foi proposto com base nestas ações a integração das duas outras normas, ISO 14001 e OHSAS 18001 por fim baseando-se em uma pesquisa aplicada aos funcionários da empresa pode-se sugerir como a empresa pode infiltrar conceitos em sua cultura organizacional sobre essa sistemática, com o propósito de garantir a colaboração de todos no processo.

A conclusão compõe o quinto capítulo, e por fim, apresentam-se as referências bibliográficas, os apêndices e os anexos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica da presente pesquisa envolve a exploração de seis temas, abordados de forma evolutiva conforme descrito pelos itens: Evolução histórica do couro, Cultura organizacional, NBR ISO 9001, NBR ISO 14001, NBR OHSAS 18001 e Sistema de gestão integrada.

2.1 Evolução histórica do couro

O couro tem acompanhado a evolução histórica do ser humano. Inicialmente era utilizado apenas em sua forma mais simples, porém com o tempo foi ganhando plasticidade e textura contribuindo assim na fabricação de praticamente todos os artefatos necessitados pelo homem antes do século XIX (HOINACKI, KIEFER e MOREIRA, 1994; MILLER, 1974).

Moreira e Teixeira (2003) dividem basicamente a história do couro em duas etapas. O período da pré-história o qual remete ao tempo em que não existem registros inerentes ao uso do couro e a história da qual existem peças que confirmam a utilização do couro para a sobrevivência.

Ainda segundo os mesmos autores foi no período da pré-história que ocorreram as primeiras ações que modificaram o couro, estas ocorreram com o auxílio inicialmente da fumaça, depois se utilizou da graxa e óleos animais, logo após se adotou a prática da exposição simultânea à fumaça e ao calor do fogo, para o curtimento eram inseridos restos de vegetais e plantas sobre a pele.

Após certa evolução o homem da época descobre o curtimento mineral, ele observa o efeito dado à pele após a raspagem desta em determinados terrenos e solos. Estas informações foram colhidas pela ciência, tal previsão foi dada a partir da identificação do clima predominante da época, dos principais representantes da fauna, do tipo humano e o nome dado às épocas (HOINACKI, KIEFER e MOREIRA, 1994; MOREIRA e TEIXEIRA, 2003).

Na história as peles eram transformadas em couros através do curtimento vegetal ou mineral, fator este herdado dos antigos, este processo era executado através de ferramentas simples e em tanques ou fossas escavadas abaixo do nível do solo, porém neste período em

1800 começaram a ser feitas as primeiras análises químicas de extratos vegetais e entre os próximos 60 anos surgem as máquinas de dividir o couro, a de descarte, responsável por retirar materiais como tecido subcutâneo e adiposo ainda presente na pele a fim de facilitar a penetração dos produtos químicos (MOREIRA e TEIXEIRA, 2003; CARRÉ, VULLIERMET e VULLIERMET, 1983).

A máquina mais importante no processo de curtimento também surgiu neste período, o fulão. Este equipamento, que representa uma espécie de caldeira, pode ser utilizado para vários processos de trabalho no couro, sendo o principal deles o curtimento (HEIDEMANN, 1993; HOINACKI, KIEFER e MOREIRA, 1994).

Na história, que perdura até os dias atuais, foram descobertos novos produtos, processos e operações, os quais permanecem em evolução contínua, tal evolução pode ser comprovada através dos números apresentados a seguir.

2.1.1 Caracterização do setor de curtumes no Brasil

Segundo a Associação Brasileira das Indústrias Exportadoras de Carnes (ABIEC), (2014), o rebanho bovino brasileiro está em plena evolução, com aproximadamente 209 milhões cabeças de gado, o Brasil possui hoje o maior rebanho comercial do mundo.

Com isso de acordo com o CICB (2014), o país é o segundo maior produtor de couro do mundo, perdendo apenas para a China, sendo ainda o terceiro maior exportador do produto. No Quadro 3 é possível observar a evolução da exportação brasileira de couro em quilos, do ano de 2011 até o ano de 2013.

EXPORTAÇÃO BRASILEIRA DE COURO E PELES			
	PESO (KG)		
MÊS	2011	2012	2013
JANEIRO	27.572.428	27.413.761	37.241.066
FEVEREIRO	30.936.368	26.447.554	38.443.820
MARÇO	37.224.431	36.852.747	40.019.943
ABRIL	34.813.485	32.467.775	43.133.818
MAIO	36.252.717	36.930.632	44.393.651
JUNHO	27.339.132	34.496.000	38.101.977
JULHO	22.596.661	30.005.549	37.037.068
AGOSTO	31.334.937	38.053.155	39.659.285
SETEMBRO	25.435.492	29.067.949	44.083.823
OUTUBRO	26.191.783	36.336.756	46.526.594
NOVEMBRO	26.494.701	35.960.846	41.667.059
DEZEMBRO	26.029.882	38.457.192	47.528.012
TOTAL	352.222.017	402.489.916	497.836.116

Quadro 3: Exportação Brasileira do couro de 2011 a 2013

Fonte: CICB (2013a)

Pode-se observar que do ano de 2011 até 2013 o aumento foi de 145.614.099 quilos (41%). Grande parte destes resultados é proveniente do programa *Brazilian Leather*, uma iniciativa do Centro das Indústrias de Curtumes do Brasil (CICB) juntamente com a Agência Brasileira de Promoção de Exportação e Investimentos (Apex-Brasil), esta ação visa a organização das indústrias brasileiras em grandes feiras internacionais, projetando assim a imagem do couro brasileiro nas principais mídias, além de realizar pesquisas, as quais tendem a manter o produto sempre a frente nas tendências mundiais (CICB, 2014).

Foi a partir da década de 90 que o Brasil começou a destacar-se com a exportação do couro, desde então segundo a Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial (ABID), (2011), toda essa exportação tem como principal destino a China (36,3%), seguido da Itália (20,5%) e Estados Unidos (10%). Na Figura 2 é possível notar os principais estados brasileiros que mais exportam o couro, independentemente de seu tipo.

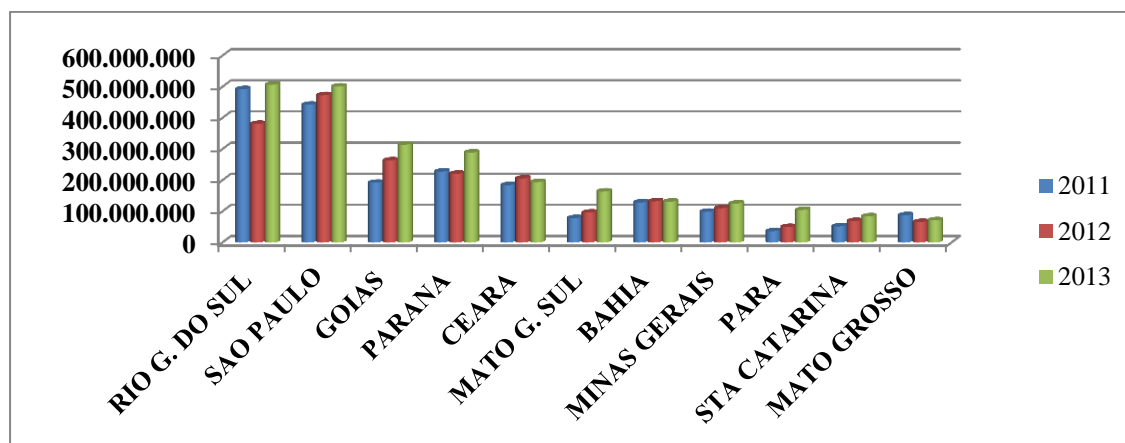


Figura 2: Exportação do couro por estado

Fonte: CICB (2013a)

A Figura 2 mostra a evolução de exportação de couro em milhões de dólares, além disso, evidência o estado do Rio Grande do Sul como maior exportador do produto, muito perto dele encontra-se o estado de São Paulo, porém segundo dados do IBGE (2013) nenhum destes dois estados está entre os primeiros no ranking de maiores detentores do rebanho bovino brasileiro. Isto significa uma alta dependência dos outros estados brasileiros, além de alguns países como Uruguai, Itália e Paraguai para o abastecimento dos curtumes destes dois principais estados exportadores, com o couro cru (CICB, 2013b).

Tendo em vista que 70% de toda a produção coureira do Brasil é destinada à exportação, é possível verificar que nem todo o couro que saí do país é acabado. O couro é classificado pelas suas etapas de processo, são quatro diferentes estágios. Primeiramente, o couro salgado é o produto em sua forma mais simples, nesta etapa a pele é apenas salgada para permitir sua conservação no momento do transporte e da armazenagem, o efeito causado pela desidratação nas peles cria condições adversas à proliferação de bactérias (BULJAN, REICH e LUDVIK, 1999; ABDI, 2011).

A próxima etapa se dá com o couro *wet blue*, que é denominado assim pelo seu tom azulado e úmido, este é o resultado do primeiro banho de cromo, o qual é composto de agentes basificantes, que controlam o pH do couro. É nesta fase onde acontece o maior impacto ambiental, pois são utilizados vários produtos químicos que logo após o processo são despejados no meio ambiente com maior ou menor eficácia de tratamento (DIX, 2000; TEIXEIRA, 2001)

Os mesmos autores ainda complementam que após este curtimento o couro é levado à fase de secagem onde ele torna-se semiacabado e leva o nome de *crust* por ser um produto mais consistente e seco em relação à etapa anterior. Por fim é executado o acabamento, neste processo o couro incorpora características mais específicas exigidas pelo consumidor como a maleabilidade, cor e o aspecto que é dado a partir de prensas com diferentes serigrafias.

Desta forma, na Figura 3 e 4 é possível observar em qual perfil o couro é mais exportado.

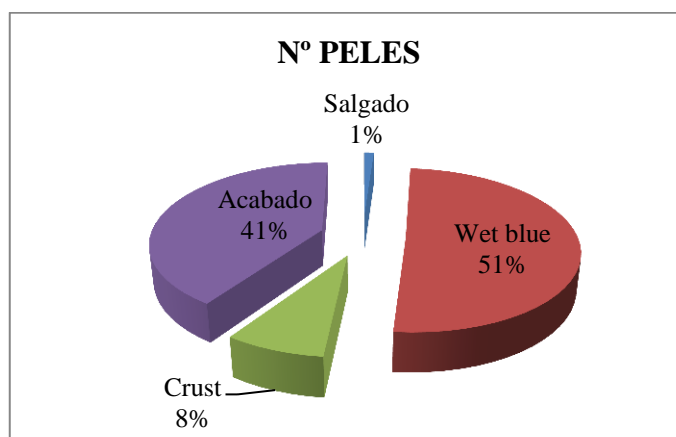


Figura 3: Perfil do couro para exportação em porcentagem de números de pele

Fonte: CICB (2013a)

Em números, o couro mais vendido para fora é o *wet blue* e como citado anteriormente a segunda etapa é a que gera maior impacto ambiental, isto significa que o Brasil executa, na maioria dos produtos, apenas estes processos primários ficando com o “prejuízo” ambiental e deixando de empregar mão-de-obra nos demais processos, conseqüentemente não agregando valor ao produto, por isso que pode-se notar na Figura 4, o qual ilustra o mesmo contexto porém em porcentagem de dólar, que o couro acabado é o mais rentável mesmo não sendo o mais exportado.

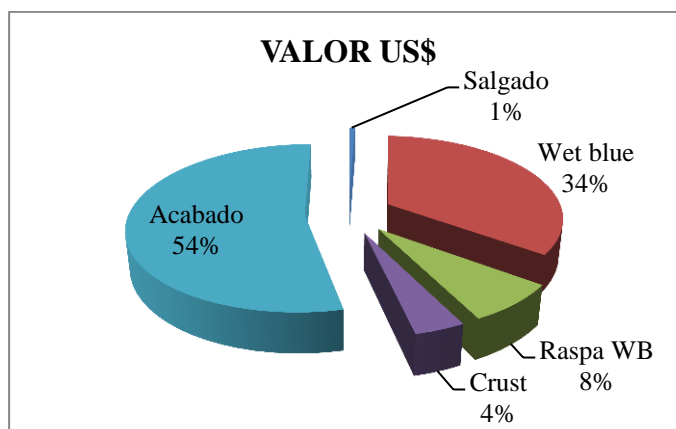


Figura 4: Perfil do couro para exportação em porcentagem de valor em dólar

Fonte: CICB (2013a)

A raspa como mostra a Figura 4 é fruto da divisão horizontal do couro *wet blue*, a parte superior é denominada flor, esta é também considerada a parte mais nobre do produto e a parte inferior é chamada raspa ou crosta. A partir da raspa são produzidos os couros acamurçados e partes menos expostas em estofados, como a parte traseira, por exemplo, (RODRIGUES et al., 2008; NAZER, AL-SA'ED e SIEBEL, 2006).

Todos esses processos geram 42.100 empregos diretos no Brasil, movimentam cerca de 7,9 bilhões de reais a cada ano, isto tudo a partir de 310 indústrias de curtumes, as quais processam cerca de 44,5 milhões de pele/ano, com o auxílio de 120 fábricas responsáveis por produzir os equipamentos e maquinários necessários para o procedimento (CICB, 2014).

A partir destes dados é possível afirmar que cada indústria coureira conta em média com 135 funcionários, e fazer com que todos estes integrantes percebam, pensem e sintam de forma coerente aos pressupostos básicos considerados válidos para a empresa, se torna um desafio na construção da cultura empresarial.

2.2 Cultura organizacional

Desde o princípio dos anos 80, sendo fator de muitas polêmicas a cultura organizacional começou a ter mais visibilidade perante as empresas e foi tema de diversas pesquisas que partiram da antropologia (FREITAS, 1991).

Influenciadas pelas ideias de Geertz (1989) a antropologia caracteriza a cultura como sendo um conjunto de opiniões, as quais são retrabalhadas ininterruptamente de forma imaginativa, sistemática, explicável, porém não perecível.

Não muito longe disso o conceito mais rico existente sobre cultura organizacional segundo Freitas (1991) é dado por Schein (1984), onde este afirma que a cultura organizacional é um conjunto de teorias, as quais foram imaginadas ou descobertas para auxiliar na resolução de problemas, de adaptação externa, além de dificuldades de integração internas. Estes pressupostos, de alguma forma, laçaram resultados positivos e suficientes, ao ponto de considerados dignos serem repassados a todos os colaboradores como forma de perceber, pensar e agir perante os problemas cotidianos.

Martin (1992) organiza a cultura organizacional em três categorias: integradora, diferenciadora e fragmentada, no Quadro 4 é possível observá-las. Na perspectiva integradora, é a partir de um conjunto partilhado de convicções claras e objetivas que se integra todos os participantes da empresa, nesta fase os princípios base são a homogeneidade e a harmonia

PERSPECTIVA	CONCEITO	UNIDADE DE ANÁLISE
INTEGRADORA	Reconhecimento das manifestações culturais, amplo consenso e transparência organizacional.	Organização
DIFERENCIADORA	Reconhecimento de que em apenas determinados grupos há consistência nas manifestações culturais, amplo consenso e clareza grupal.	Grupo
FRAGMENTADA	Inconsistências entre as manifestações culturais. Ambiguidade na organização, devido à mudança contínua, normalmente impulsionada pela diversidade cultural ou por forças que estão fora do controle do indivíduo.	Indivíduo

Quadro 4: Perspectivas da cultura organizacional

Fonte: Adaptado de Casavechia, Medeiros e Valadão Jr., (2011)

A diferenciação considera que o conflito de interesses e diferentes opiniões, não necessariamente são causadores da desarmonia, a partilha de ideias é importante na caracterização da cultura. Estes diversos pareceres tendem a criar sub culturas, as quais podem ser aceitas ou totalmente excluídas. Por este princípio acredita-se que se pode chegar a harmonia dentro da empresa (CASAVECHIA, MEDEIROS e VALADÃO JR, 2011; MARTIN, 1992; NEVES, 2000).

Os mesmos autores asseguram que, a perspectiva fragmentada está totalmente voltada à mudança, seu foco de análise é o indivíduo. Possuindo uma organização diferentes sistemas sociais e organizacionais, em diferentes momentos e com variadas culturas, existiram contradições e ambiguidades, o que impulsiona a empresa a mudanças contínuas.

Tais perspectivas fazem com que se verifique que culturas só existem se houverem grupos, que possuam valores assumidos, objetivos, regras e problemas em comuns. A partir desta construção surge uma aprendizagem acumulativa e integradora, porém isso só é possível com a figura de uma liderança, que norteia a conquista dos interesses partilhados além de conter possíveis conflitos e integrar novos membros que buscam dos mesmos interesses (SCHEIN, 2009).

Existem ainda elementos que norteiam as perspectivas apresentadas. Expostos no Quadro 5, estes dados provocam mudanças comportamentais dentro da organização e auxiliam os líderes a atrair seu grupo para o foco desejado constituindo assim uma cultura dedicada a apoiar seus conceitos, podendo estes elementos serem alterados ou acrescentados de acordo com a condição e necessidade da líder e da organização no momento (PIZZINATTO et al., 2005; SANTOS e GONÇALVES, 2011).

ELEMENTOS	CONCEITOS
Valores	Definições a respeito do que é importante para atingir o sucesso.
Crenças e pressupostos	Geralmente usados como sinônimos para expressar aquilo que é tido como verdade na organização.
Ritos, rituais e cerimônias	Atividades planejadas que têm consequências práticas e expressivas, tornando a cultura mais tangível e coesa.
Histórias e mitos	As histórias são narrativas de eventos ocorridos que descrevem sobre a organização e os mitos referem-se a contos consistentes com os valores organizacionais, porém sem sustentação nos fatos.
Tabus	Demarcam as áreas de proibições, orientando o comportamento com ênfase no não permitido.
Heróis	Personagens que incorporam os valores e reforçam a força da organização.
Normas	Regras, escritas ou não, que determinam as ações das pessoas, o que pode ou não ser feito.
Processos de comunicação	Inclui uma rede de relações e papéis informais que comportam padres, fofoqueiros, conspiradores, contadores de estórias etc.

Quadro 5: Elementos da cultura organizacional

Fonte: Adaptado de Freitas (1991)

Freitas (1991) e Schein (2009) concordam que para manter uma organização coesa a presença de um conteúdo hipnótico é o maior auxílio no repasse de mensagens aos demais

membros, sempre no intuito de apontar o comportamento conivente perante principalmente os clientes.

Tendo estes elementos como apoio, a cultura organizacional reflete em vários pontos positivos dentro de uma empresa. Proporciona senso de identidade aos seus membros, facilitando maior envolvimento entre eles, assegura a estabilidade de todo o sistema e serve de instrumento de orientação e comportamento, sempre adequada à estratégia do negócio (ROCHA et al., 2011; SCHEIN, 2009; GOMES, MACHADO e SCARPIN, 2014).

Na formação da cultura organizacional mesmo com diversos conceitos bibliográficos atribuídos ao tema, segundo Zappani et al. (2009), também é válido levar em consideração as características de cada país, pois em alguns casos a cultura da nação interfere ou até mesmo sobrepõe a cultura da empresa. Sendo assim o próximo item destaca alguns destes pontos.

2.2.1 Cultura organizacional e os fatores influenciadores da nacionalidade

Zappani et al. (2009); Chu e Wood Jr. (2008) destacam alguns traços fortes da cultura brasileira, muitos herdados desde a ocupação do Brasil por Portugal, a hierarquia, o jeitinho, a flexibilidade, a plasticidade, o personalismo e o formalismo. O primeiro ponto forte presente nas culturas organizacionais é a hierarquia, uma herança rural e colonial, voltado também aos valores ligados à igreja católica. A relação entre senhor e escravo ilustra bem este preceito, no Brasil isto se revela na grande importância dada ao status individual e na autoridade que isto acompanha.

Outro quesito apontado por estes autores é o jeitinho brasileiro, este se manifesta como uma estratégia para suavizar o sistema imposto. Admitindo uma interpretação ambígua ele pode significar uma forma honesta de agir como também se levado ao extremo pode se tornar um caso de malandragem. Não é uma forma de ação social planejada, mas sim surge e é utilizada a partir da situação.

Relacionada ao jeitinho a flexibilidade é característica histórica da capacidade de organizações e indivíduos adaptar-se a diferentes e difíceis situações econômicas além das várias práticas e ferramentas que o âmbito administrado traz para que se exerça um bom gerenciamento. Este fator traz à tona a habilidade de criação e adaptação dos colaboradores (BARROS e PRATES, 1996). O colonizador português se distinguia dos demais pela ausência do orgulho de ter uma raça, a plasticidade é gerada a partir da utilização de preceitos

desenvolvidos em um ambiente de gestão estrangeira, os indivíduos preferem empregar conceitos e referenciais de fora do que os locais. (WOOD E CALDAS, 1998; CALDAS e WOOD JR. 2000; MOTTA, ALCADIPANI e BRESLER, 2001; BERTERO e KEINERT, 1994).

“Para os amigos tudo, para os inimigos nada, para os indiferentes a lei” está expressão popular do século XX retrata o traço cultural brasileiro do personalismo. Muitas vezes para se conseguir algo é necessário ajuda e interferência de outro indivíduo, dessa maneira se torna válido reforçar laços afetivos e apoiar-se em amizades que influenciam na obtenção de privilégios (PEREIRA et al., 2013).

O formalismo é obtido a partir da criação de regras, normas e procedimentos que visam ter um maior domínio sob o comportamento humano. Mesmo este fator implicando em maiores tarefas de controle ele garante segurança no momento em que reduz riscos ocasionados pelas incertezas e ambiguidade dos fatos (PRADO, 2005).

Todos esses traços culturais, naturalmente, foram mesclados com os conceitos bibliográficos de cultura organizacional e adaptados à gestão organizacional das empresas brasileiras. Muitas vezes os quesitos apresentados oferecem consequências vantajosas, um exemplo é o típico jeitinho brasileiro, com ele o aperfeiçoamento às mudanças rápidas e contínuas e a adaptação aos novos cenários, tornam-se tarefas mais simplificadas, a flexibilidade é outro ponto que auxilia muito neste momento (ZAGO e RETOUR, 2013).

Porém, essa capacidade de superar obstáculos e adversidades para muitos autores como Pereira et al. (2013) e Prado (2005), é uma forma de burlar o formalismo. A intolerância às normas e regras é característica que tende a acentuar-se ainda mais pelos brasileiros, conseguir resultados vantajosos sem estes precisarem ser justos é comportamento herdado de um passado colonial onde a metrópole portuguesa com o intuito de uma colonização rápida impôs estruturas tradicionais vindas de sua sociedade, passando por cima de todas as particularidades culturais existentes (HOFSTEDE, 2001).

A empresa deve ser observada como uma unidade sociocultural, onde acontecem fatos de socialização e aculturação, esta compreensão é essencial para o entendimento e cumprimento dos valores e objetivos organizacionais, dessa forma pose-se afirmar que a comunicação é a ferramenta que vai garantir o comprometimento de todos no sucesso da empresa.

2.2.2 Comunicação interna

Originada do latim, a palavra comunicação tem como significado tornar comum, partilhar, trocar ideias, dando assim a real ilusão de que sem essa ferramenta é impossível criar e manter uma cultura organizacional (MATOS, 2009). Pimenta (2010) ainda completa afirmando que o modo como se exerce a comunicação no exercício da gestão é que vai permitir que a empresa articule e atrele seus valores e objetivos com o de seus funcionários.

Considerando que a cultura organizacional é de alguma forma, formada, ou conduzida diariamente pelo público interno, quando existe a necessidade de mudança em seus padrões, a comunicação é que vai originar elementos para que os colaboradores compreendam a situação e a importância da transformação (FAGOTTI e BISCOLI, 2012).

Assim em efeitos de mudanças e adaptações culturais o público deve tampouco compreender a importância do processo, como desejar e participar do procedimento, para gerar então o comprometimento necessário que enfim, provocará os resultados almejados, para isso é preciso que nesse caminho haja elementos motivacionais, os quais de acordo com Gomes, Fernandes e Sobreira (2011) surgem através da comunicação por conduzir aos saberes.

Tais saberes estão diretamente ligados à identificação dos colaboradores com a tarefa, e o grau de validade desta dentro da empresa, assim é por este caminho que a motivação reforçando a coesão empresarial. ao passo que o sentimento de pertencer a organização e de partilhar valores nasce ou reaparece em cada funcionário (GOMES, FERNADES e SOBREIRA, 2011; ALMEIDA, 2013).

Para isso Marchiori (2008) destaca que é necessário criar um ambiente em que a informação possa fluir gerando assim o autodesenvolvimento, para isso é necessário considerar que as pessoas possuem aspectos cognitivos distintos, desenvolvem diferentes funções além de possuírem percepções desiguais e assim é necessário avaliar tais variáveis para então definir o fluxo e o meio de comunicação a utilizar.

A comunicação organizacional possui ainda pelo menos dois vieses, o formal e o informal. O eixo formal é um caminho planejado, onde são utilizados meios de contato formais, o informal é conceituado sendo uma forma que abrange a organização como um todo é afirmada nas diferentes relações que os colaboradores estabelecem na empresa, e com isso não possui um controle direto (BALDISSERA, 2009).

Nesse sentido para garantir a eficiência do processo de disseminação dos objetivos organizacionais a comunicação deve-se iniciar no contorno formal e de maneira descendente, para assim naturalmente reforçar-se pelo caminho informal e horizontal (ALMEIDA, 2013).

Na comunicação é preciso que exista um emissor, uma mensagem e um receptor, o emissor é de onde a mensagem partirá, a mensagem é a forma codificada da informação e o receptor é a pessoa que receberá a mensagem, diante desse processo é possível observar ainda a presença dos chamados ruídos, estes são considerados os fatores que possam vir a distorcer a informação (PIMENTA, 2010).

Assim ainda segundo Pimenta (2010) dentro das organizações o maior ruído existente e observado, é a questão da perceptividade, ou seja, quando o emissor codifica sua mensagem existe uma percepção que deve ser a mesma quando decodificada pelo receptor, e pelo fato da não utilização dos meios e dos fluxos adequados a informação não chega ao destinatário final com a interpretação que deve ter.

Tendo em vista estas questões é possível afirmar que para a organização ser estratégica ela precisa oportunizar o conhecimento da mudança e o novo comportamento requerente, dessa forma a inserção das normas NBR ISO 9001, NBR ISO 14001 e NBR OSHAS 18001 torna-se um ganho consciente tanto para a empresa como para seus colaboradores.

2.3 NBR ISO 9001

A *International Organization for Standardization* (ISO) teve origem em 1947, esta é uma organização não governamental, localizada em Genebra na Suíça e presente hoje em mais de 160 países, tem por objetivo facilitar a coordenação internacional e unificar os padrões industriais (CERQUEIRA, 2010).

No ano de 1987 foram criadas, pela ISO, as normas ISO 9000, as quais se subdividiam em três modelos de gerenciamento da qualidade, descritos de acordo com a natureza das atividades das organizações como pode ser visto no Quadro 6. A primeira revisão destes preceitos foi realizada no ano de 1994, referenciadas agora de “família ISO 9000”, as normas adotaram o termo *stakeholder*, que remete as partes interessadas e estendeu a definição de produtos, podendo assim citar não apenas produtos tangíveis, mas também serviços (GOTZAMANI, 2010; FENG, TERZIOVSKI e SAMSON, 2008).

NORMAS ISO 9000:1987	
ISO 9001: 1987	Modelo de garantia da qualidade para design, desenvolvimento, produção, montagem e prestadores de serviço - aplicava-se a organizações cujas atividades eram voltadas à criação de novos produtos.
ISO 9002:1987	Modelo de garantia da qualidade para produção, montagem e prestação de serviço - compreendia essencialmente o mesmo material da anterior, mas sem abranger a criação de novos produtos.
ISO 9003:1987	Modelo de garantia da qualidade para inspeção final e teste – abrangia apenas a inspeção final do produto e não se preocupava como o produto era feito.

Quadro 6: Normas ISO 9000:1987

Fonte: Adaptado de Hoyle, (2010)

A segunda alteração foi em 2000, esta acabou por adotar um modelo próprio de gestão onde combinou a série 9000 em apenas uma chamada 9001, o foco desta norma passou a ser mais explícito não só nos requisitos que defendiam o cliente e o produto, mas também a melhoria contínua (BON, POLTER e VERHEIJEN, 2009).

Ainda segundo Bon, Polter e Verheijen (2009), a última alteração sofrida foi em 2008, a motivação para esta revisão foi para dar à norma mais compatibilidade com a série ISO 14001 e ajustar suas traduções para uma melhor interpretação do seu texto. Seus propósitos continuaram os mesmos, avaliar pontos como: enfoque no cliente, liderança, envolvimento das pessoas, abordagem a processos, abordagem sistêmica à gestão, melhoria contínua, real enfoque à tomada de decisão e relação com os fornecedores.

Hoje a ISO 9001:2008 muitas vezes é designada como referência entre as normas de sistemas de qualidade (MADEIRA et al., 2009). As maiores motivações que impulsionam os gestores a implementarem a ISO 9001 são: a nível interno o aumento da produtividade e o avanço na integração dos colaboradores e a nível externo o valor agregado para a área de marketing, requisitos de clientes e a possibilidade de novos entrantes (MARQUES, SUZUKI e FARIA, 2013; MARIMON et al., 2006; PRAJOGO, 2008).

Os benefícios observados com a implantação da norma são segundo Augusti e Deschamps (2013), Magd, (2006), o aumento de vendas a melhoria dos serviços e/ou produtos e a melhoria da eficiência, estes a nível interno. O nível externo segundo os mesmos autores destaca-se a melhoria da imagem e o aumento da confiança e satisfação dos clientes.

Em sua estrutura é possível observar que a norma ISO 9001:2008 está organizada em oito capítulos: Objetivos e campo de aplicação; Referência normativa; Termos e definições; Sistema de gestão da qualidade; Responsabilidade da gestão; Gestão de recursos; Realização do produto e Medição, análise e melhoria (FRANCESCHINI et al. 2010).

Os três primeiros são de caráter introdutório, no capítulo quatro, sistema de gestão da qualidade, é definido que as empresas determinem seus processos e os conduzam de forma que garanta a conformidade das normas e conseqüentemente forneça ao cliente um produto de acordo. No item cinco é exposto a importância de um líder, para o alcance da eficácia na gestão da qualidade, através dele é possível incentivar todos os colaboradores a comprometerem-se com o desenvolvimento e implementação do sistema de gestão da qualidade, através de diversos requisitos como, por exemplo, uma comunicação interna eficaz, criando e mantendo assim um ambiente interno promissor (APCER, 2010a).

Ainda segundo a Associação Portuguesa de Certificação (APCER, 2010a), o objetivo da gestão de recursos afeta principalmente funcionários que estão diretamente ligados à qualidade do produto, nesta seção a avaliação da competência para assegurar a garantia final é fator primordial e neste item competência é definido como aptidão demonstrada para aplicar conhecimentos e saber fazer, além disso, o ambiente de trabalho também é observado como ponto que pode interferir na qualidade do produto e este, portanto deve assumir algumas responsabilidades.

A realização do produto é um inciso que tende a assegurar qualidade nos processos que envolvem a realização do produto, garantir que o cliente não recebe nenhuma inconformidade e promover a ele comunicação antes, durante e após a entrega da compra (SAMPAIO, SARAIVA e RODRIGUES, 2011; KUBO e FARINA, 2013).

O último item que envolve medição, análise e melhoria, busca monitorar informações inerentes a satisfação do cliente, analisa todos os itens, busca o cumprimento destes para atingir o alcance da qualidade, principalmente através de auditorias internas, também identifica oportunidades de mercado e promove uma filosofia de melhoria contínua para aumentar a capacidade de cumprimento de todos os requisitos (FRANCESCHINI et al. 2010).

A partir destes conceitos é possível verificar a grande aceitação destes requisitos no mundo, pelos dados estatísticos apresentados a seguir.

2.3.1 Certificação NBR ISO 9001:2008 no Brasil e no mundo

Sendo o sistema de gestão da qualidade, particularmente a ISO 9001:2008 uma ferramenta considerada bastante útil e estratégica nas empresas, o número de organizações a aderirem esta norma vem crescendo gradativamente, no Brasil as certificações ISO 9001:2008

superaram a marca de um milhão ao final do ano de 2009 (MAEKAWA, CARVALHO e OLIVEIRA, 2013). Hoje, como mostra a Figura 5, o Brasil tem mais de um milhão e oitocentos mil certificações ISO da qualidade desde 1993 e segundo o Inmetro (2014a) o estado que mais colabora para esta evolução é o estado de São Paulo.

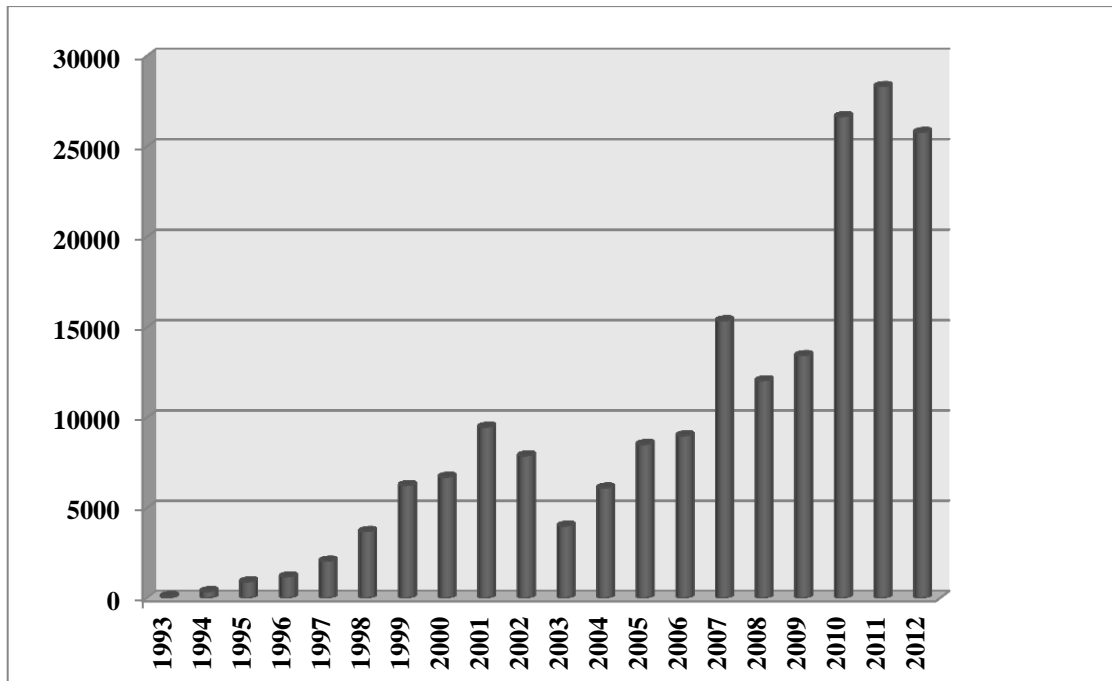


Figura 5: Evolução da certificação ISO 9001 no Brasil

Fonte: ISO Survey (2012)

Este alto índice de crescimento pode ser entendido de acordo com Marques, Suzuki e Faria (2013), que as organizações hoje buscam principalmente competitividade empresarial e satisfação de seus clientes. A norma possui resultados na melhoria dos produtos e da imagem, na redução de custos e de erros, além de atender a regulamentos técnicos e atrair novos consumidores. Além disso, muitas empresas exigem que seus fornecedores sejam certificação, visando à diminuição de custos e o ganho de tempo, pois fornecedores que possuem esta garantia não necessitam de inspeção direta, este é o caso, por exemplo, de estatais como a Petrobrás, Eletrobrás, e Telebrás.

No que diz respeito à América do Sul, mesmo em 2012 os países Brasil e Colômbia decaindo na implementação da norma foram os que mais aderiram a esta ferramenta ao longo

dos últimos anos, ao contrário do Chile, Argentina, Uruguai e Venezuela que recuaram no investimento da certificação ISO 9001:2008 (ISO SURVEY, 2013).

Em 2011 o Brasil foi considerado pela pesquisa anual da ISO Survey (2012), o país líder do ano, na América, em relação à utilização da norma. Este lugar foi perdido para os Estados Unidos em 2012, este certificou 386 empresas a mais que o Brasil. No mundo houve um aumento de 2% de emissões de garantias ISO 9001 em relação aos anos de 2011 e 2012 (ISO SURVEY, 2013). No Quadro 7 é possível identificar os 10 países mais certificados no ano de 2012.

TOP 10: PAÍSES MAIS CERTIFICADOS NO ANO DE 2012		
1	China	334.032
2	Itália	137.390
3	Espanha	59.418
4	Alemanha	51.809
5	Japão	50.339
6	Reino Unido	44.670
7	França	31.631
8	Índia	29.402
9	Estados Unidos	26.177
10	Brasil	25.791

Quadro 7: Países mais certificados do ano de 2012

Fonte: ISO Survey (2013)

Ainda de acordo com a pesquisa ISO Survey (2013) existem 184 países que utilizam desta certificação, número este que cresce a cada ano. O Brasil ocupa o décimo lugar, ficando longe da primeira colocada, a China que neste ano e nos anteriores foi líder disparada na adesão ISO 9001.

Isso pode ser entendido através de vários fatores, primeiramente pela alta desconfiança do produto chinês, o que também está se apagando pela grande procura em adequar-se aos requisitos internacionais, pois este país é considerado um grande exportador e a exigência da implantação cuidadosa da norma ISO 9001 é bastante incentivada. O alto índice de exportação deu à China um elevado crescimento econômico, como exemplo disso, é possível notar que o país, mesmo sendo o maior importador de couro do Brasil, é de lá que saem 65% dos calçados utilizados no mundo (ISO SURVEY, 2013; PSOMAS, FOTOPoulos e KAFETZOPoulos, 2011; ABID, 2011).

Com isso é possível declarar que o Brasil acaba por financiar grande parte dos lucros conquistados pela China, porém este financiamento custa ao Brasil um enorme prejuízo ambiental, pois dentre todo o processo de transformação do couro, a ação mais poluente é a realizada nas indústrias de curtimento brasileiras. Para isso a norma ISO 9001 foi alinhada à norma ISO 14001 facilitando e estimulando assim uma integração, que gere bons resultados econômicos, sociais e ambientais.

2.4 NBR ISO 14001

A sustentabilidade é fator essencial para o desenvolvimento e crescimento correto do meio ambiente, com isso a norma ISO 14001 tem o objetivo de incluir exigências que garantam, através dos requisitos englobados pela norma, o gerenciamento eficaz dos pilares ambientais (OLIVEIRA e PINHEIRO, 2010).

Pearson Education do Brasil (2011) comenta que segundo a Comissão Mundial para o Desenvolvimento e Meio Ambiente (CMDMA) o acréscimo sustentável apoia-se essencialmente nos pilares ambientais, citados por ele como o tripé da sustentabilidade, que é o equilíbrio ambiental, a equidade social e o crescimento econômico. Sob a mesma lógica só faz sentido pensar em desenvolvimento sustentável quando aspectos do *triple bottom line* são levados em conta, assim na Figura 6 observa-se as três dimensões propostas pelo autor, bem como as articulações que podem resultar dessa integração.

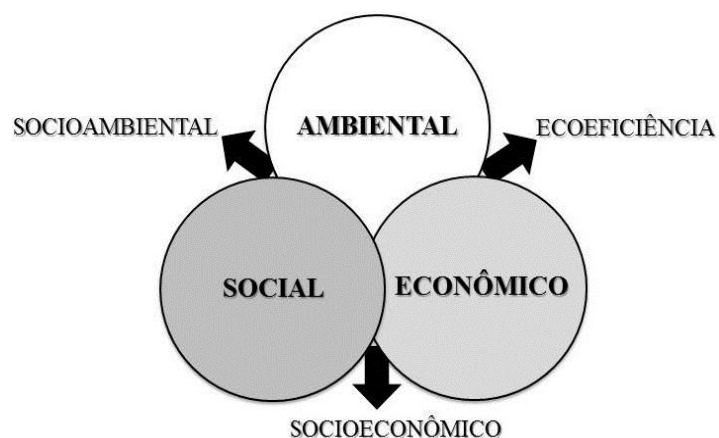


Figura 6: As articulações que podem resultar do triple bottom line

Fonte: Adaptado de Pearson Education do Brasil (2011)

Para que haja sustentabilidade empresarial, é necessário atuar em ações voltadas para as três dimensões básicas. Assim a norma ISO 14001, mesmo não tratando de aspectos sociais diretamente ela tem grande potencial de gerar ganhos nos três aspectos citados (POTOSKI; PRAKASH, 2005).

A ISO 14001 pertence a um conjunto de normas voltadas para sistemas de gestão ambiental, porém a única que estabelece certificações através de organismos independentes é a 14001, as primeiras normas da série ISO 14001 datam de 1996, foi nesta data, portanto que surgiu a ISO14001:1996 com o objetivo de auxiliar as organizações a equilibrarem suas atividades produtivas com o nível de poluição por elas gerados, atendo assim às legislações e às partes interessadas (APCER, 2014).

Em 2004 aconteceu a última revisão da norma que sofreu alterações para melhor se alinhar com a ISO 9001, além de eliminar alguns pontos que refletiam em dúvidas e diferentes interpretações. Segundo a APCER (2014) as certificações ISO 9001 e 14001 estão em processo de revisão e o previsto é que em 2015 elas sejam publicadas.

A estrutura da norma ISO 14001:2004 é dada a partir da introdução e mais quatro seções sendo elas: objetivos e campo de aplicação, referências normativas, termos e definições e requisitos do sistema de gestão ambiental. Os três primeiros itens são de caráter introdutório, a última seção é que utiliza critérios a ser auditado, assim o SGA de acordo com o critério quatro deve assumir um sistema PDCA, englobando deste modo todos os aspectos levantados, os identificando, controlando e monitorando, sempre levando em conta a melhoria contínua para que se atinja a eficácia desejada no desempenho ambiental da empresa (CERQUEIRA, 2010; APCER, 2014).

Na Figura 7 é possível observar este sistema com todos os subitens que o setor quatro envolve.

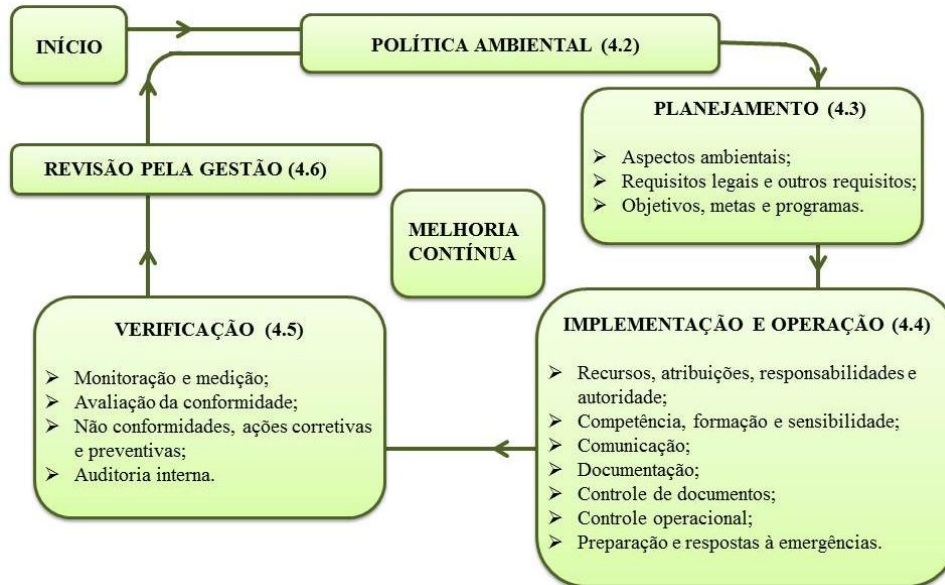


Figura 7: Requisitos do sistema de gestão ambiental

Fonte APCER (2009)

Influenciado pelo sucesso da série de qualidade ISO 9000, o sistema de gestão ambiental visa primeiramente o planejamento a partir de políticas, impactos e metas ambientais, posteriormente tende a executar atividades e documentações ambientais, como descrito no item 4.5 parte para a verificação desde auditorias à avaliação do desempenho sustentável e por fim faz a execução, a ação com treinamentos e comunicações (DIAS, 2011).

De acordo com Oliveira e Pinheiro (2010); Zeng et al. (2005), as principais motivações para a implantação da norma ISO 14001 de acordo com suas garantias proporcionadas, são: a melhoria da gestão como um todo, o aumento da satisfação dos clientes, a padronização dos processos de gestão ambiental nas operações internas e principalmente a redução do desperdício e economia de recursos utilizados durante o processo ocasionando a redução de custos para a empresa e para o meio ambiente.

Contudo Chan e Wong (2006) destacam que a alta dependência do comprometimento de todos os envolvidos e a forma de motivação destes são pontos que tornam a introdução da certificação na organização mais complexa, estas dificuldades são originárias principalmente da falha na comunicação e da distorção de poder.

Entretanto, em geral, mesmo com tais dificuldades, no Brasil, a norma está em ascensão na sua implantação, porém nas indústrias transformadoras de couro esse desenvolvimento é pouco visível.

2.4.1 Certificação NBR ISO 14001:2004 no Brasil e no mundo

Hoje existem diferentes tipos de impactos ambientais que vão desde uma pequena parcela de alteração natural, até aqueles que não só afetam diretamente a natureza, mas também os seres humanos (DIAS, 2011).

Sendo assim empresas que têm qualquer probabilidade de gerarem algum tipo de impacto ambiental como, por exemplo: contaminação do solo, possibilidade de incêndio, contaminação à atmosfera, dentre outros, podem vir a identificar e controlar essas adversidades, melhorar continuamente seu desempenho sustentável e programar um sistema de gestão que auxilie no controle deste contexto, com a introdução da ferramenta ISO 14001:2004.

Como citado anteriormente, no Brasil hoje são aproximadamente 310 indústrias de curtumes que geram inúmeros impactos ambientais, sendo que os principais são o odor, o prejuízo à qualidade dos corpos d'água, a contaminação dos solos e de águas subterrâneas, além de consumirem grande quantidade de recursos naturais (ALVES e BARBOSA, 2013).

Porém, mesmo com tantos perigos ambientais provocados pela produção coureira segundo os registros do INMETRO (2014b) somente uma indústria de transformação de couro possui a certificação ISO 14001.

É importante ressaltar que os números emitidos pelo INMETRO são menores que os dados reais de empresas certificadas pelo ISO 14001, pois nem todas as organizações optam por certificarem-se com base nos critérios do Sistema Brasileiro de Avaliação de Conformidade (SBAC), usado pelo INMETRO.

Entretanto é possível ter noção do quão pouco a norma ISO 14001 está presente em processos ligados ao couro, uma explicação para isto, pode ser advindo de outra certificação ambiental a *Leather Working Group* (LWG), esta certificação é específica para curtumes e assim possui requisitos/exigências bem definidas (CICB, 2014).

Ainda segundo informações do CICB (2014) o Brasil possui 33 empresas certificadas pela LWG entre as distinções ouro, prata e bronze, onde são 17 ouros, 14 pratas e 2 bronzes, a China vem em seguida com 32 premiações.

De acordo com os dados expostos pela ISO Survey (2012), desde o ano de 1999 o Brasil adquiriu mais de 23 mil certificações ISO 14001, mais de 60% destas destinada a região norte do país. A evolução da implementação da norma pode ser vista na Figura 8. No

ano de 2011 o número de certificados ISO 14001 emitidos para o Brasil contabilizava 50% do número total de empresas certificadas na América do Sul que foram 7.061.

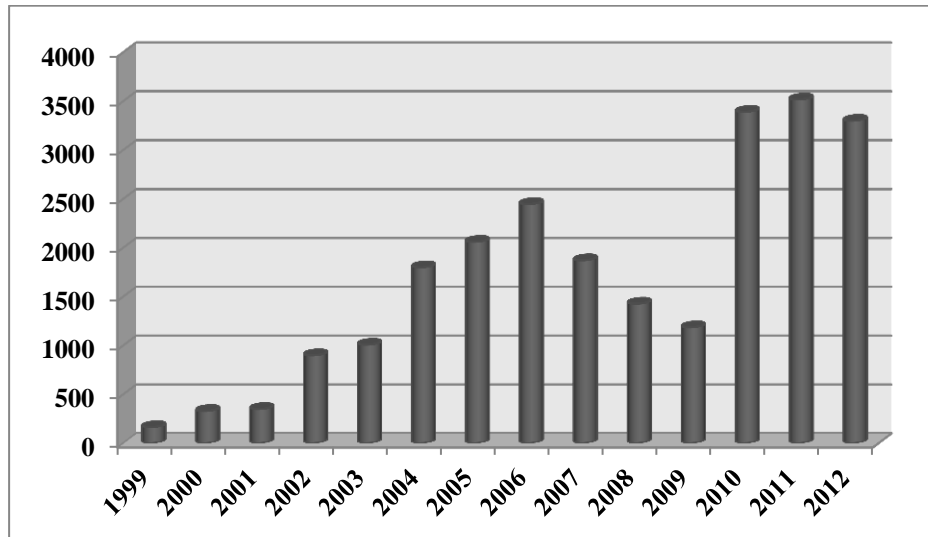


Figura 8: Evolução da certificação ISO 14001 no Brasil

Fonte: ISO Survey (2012)

Mesmo sendo líder na conformidade com a norma ISO 14001:2004 na América Latina, o Brasil não se encontra entre os dez primeiros países que mais possuem certificação ambiental ISO (ISO SURVEY, 2012).

No Quadro 8 é possível observar os dez países que mais implementaram a norma no ano de 2011, a China sendo líder absoluta da ISO 9001, se posiciona da mesma maneira na questão sustentável, é um país que pode ser considerado referência internacional em questões socioambientais, responsabilidade esta que o Brasil está tentando buscar, porém com o número pouco expressivo de adesão à norma comparado à China, Japão e Itália está distante deste patamar (ISO SURVEY, 2012; DOMINGUES, 2012).

TOP 10: PAÍSES MAIS CERTIFICADOS NO ANO DE 2011		
1	China	81.993
2	Japão	30.397
3	Itália	21.009
4	Espanha	16.341
5	Reino Unido	15.231
6	Coréia do Sul	10.925
7	Romênia	9.557
8	França	7.771
9	Alemanha	6.253
10	Estados Unidos	4.957

Quadro 8: Países mais certificados do ano de 2011

Fonte: ISO Survey (2012)

Além de estar no topo nos últimos anos do país que mais se certifica pela ISO 14001, a China também se encontra em primeiro lugar nos últimos anos no quadro de países que mais crescem em relação à norma. Em questões regionais, o único continente que está em ascensão, neste quesito, desde o ano de 2000 é o Extremo Oriente o Quadro 9, mostra em porcentagem a evolução dos continentes na adesão da certificação no período de 2000 para 2005 e de 2005 para 2011. (ISO SURVEY, 2012).

REGIÃO	PARTICIPAÇÃO REGIONAL (ANO)		
	2000	2005	2011
Europa	48,00%	43,00%	39,90%
Extremo Oriente	34,50%	42,10%	51,30%
América do Norte	7,30%	6,40%	2,80%
Resto do mundo	10,20%	8,50%	6,00%

Quadro 9: Participação dos continentes mundiais na certificação ISO 14001

Fonte: ISO Survey (2012)

Não tendo um percentual significativo, o continente Sul Americano é tratado juntamente com o restante das outras regiões, mas pode ser observado, não diferentemente dos demais, além do Extremo Oriente.

O mundo hoje vê a sustentabilidade empresarial somente como uma perspectiva que trará lucros a muito longo prazo e não como uma nova forma de fazer negócio ou um novo papel perante a sociedade, valorizando sempre a ética e a transparência, consequentemente

conquistando o respeito e o engajamento do pessoal envolvido em todo o processo e ainda a preferência dos consumidores (GUTIERRES, 2013; DIAS, 2011; SILVA et al. 2013).

Esta mesma visão é constatada no tópico a seguir que trata da norma NBR OHSAS 18001. A certificação que rege a segurança no trabalho não é encarada como uma maneira de otimizar a produção, garantindo assim a proteção necessária e obrigatória ao colaborador.

2.5 NBR OHSAS 18001

A norma OHSAS 18001:2007 (*Occupation Health and Safety Assessment Series*) é elaborada pelo OHSAS *Project Group*, uma associação internacional de organismos de normalização nacionais. Criada em 1999, ela tem por objetivo especificar os requisitos inerentes à um sistema de gestão para a Segurança e Saúde Ocupacional (S&SO), o que permite às organizações controlarem seus riscos de acidentes e doenças ocupacionais, conseqüentemente melhorando seu desempenho (CERQUEIRA, 2010; APCER, 2010b).

Em 2007 a OHSAS 18001:1999 foi substituída pela OHSAS 18001:2007, onde foram feitas alterações, baseadas em experiências de 16.000 organizações que certificaram com a versão de 1999 em mais de 80 países (QSP, 2007). Essas modificações refletiram em maior compatibilidade com as normas ISO 9001 e 14001, além da troca de alguns termos para melhor entendimento e deu-se mais ênfase ao componente saúde (FRICK, 2011).

Um sistema de gestão em segurança e saúde do trabalho visa principalmente alcançar a confiança por parte dos colaboradores, clientes, comunidade envolvente e sociedade, através do compromisso desempenhado com essa gestão (MIGUEL, 2012).

Assim, a certificação OHSAS garante a empresa este comprometimento perante todos por meio do desejo ou necessidade destas organizações em privilegiar as atividades de prevenção ao invés de confiar apenas em inspeções ou medições, fornecer uma abordagem sistemática das atividades que influenciam o meio ambiente a qualidade e a segurança e saúde, além de possuírem evidências de que a S&SO foram alcançados com o menor custo (CERQUEIRA, 2010).

Além dos itens citados serem vantagens que a norma possibilita às empresas Pinto (2009) destaca outros pontos vistos como benefícios da certificação, o cumprimento dos requisitos legais, contratuais, sociais e financeiros da segurança e higiene no trabalho, a eliminação ou minimização dos riscos de acidente, garantindo assim a proteção dos

colaboradores e conseqüentemente a redução dos riscos e custos laborais, a motivação dos funcionários além da melhoria na comunicação interna e externa.

Porém, todos estes melhoramentos só são possíveis quando as organizações implementam a norma por questões de preocupação com seus funcionários e objetivando todos os benefícios que a certificação traz, não apenas por questões de competitividade e melhoria de imagem ou pensando somente em obter a OHSAS 18001 como troféu (RIBEIRO, 2013).

A implantação requer consciência de todos os envolvidos, infiltrar as ideias da norma na cultura organizacional e estimular estas, faz com que os requisitos sejam entendidos e alcançados de maneira mais consciente e menos trabalhosa. Trabalhando essa ideia de entendimento e colaboração de todos, muitas dificuldades observadas no processo de adesão à norma são extintas (PINTO, 2009; FRICK, 2011; RIBEIRO, 2013).

Para isso segundo o Guia Interpretativo da OHSAS 18001:2007, APCER (2010), a norma conta com quatro requisitos além da introdução, os pontos abordados são: objetivo e campo de aplicação, referências normativas, termos e definições e requisitos do sistema de gestão da Segurança e Saúde do Trabalho (SST). Não diferente das demais os três primeiros itens são meramente introdutórios, o quarto trata diretamente da melhoria contínua que o SGSST deve ter a partir das condições preestabelecidas. Na Figura 9 é possível ver a ilustração dos requisitos do SGSST.

A adaptação do ciclo de Deming, usualmente denominado ciclo de melhoria contínua auxilia a organização a obter resultados planejando, implementando, avaliando e atuando, assim os procedimentos tornam-se cada vez mais eficientes em relação aos indicadores de SST. Sendo esta uma forma permanente de implantação e avaliação, as etapas devem ser adequadas de acordo com o preenchimento da necessidade de cada organização (OLIVEIRA, OLIVEIRA e ALMEIDA, 2010).

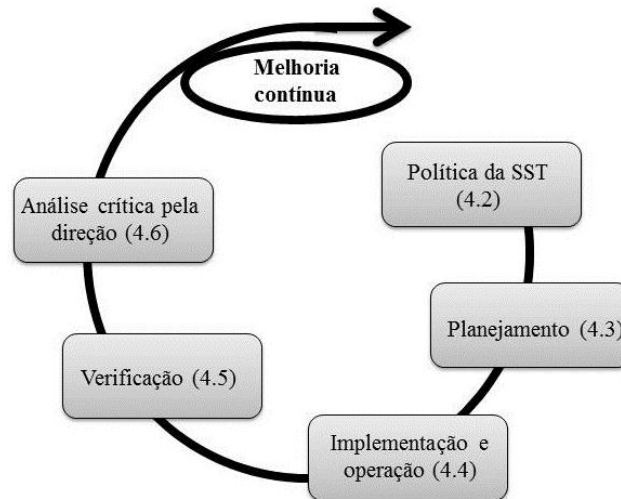


Figura 9: Adaptado do modelo de sistema de gestão da SST para a norma OHSAS 18001

Fonte: BSI, 2007

Os requisitos gerais, ponto 4.1, na norma tem por finalidade assegurar que a empresa estabeleça, documente, implemente e mantenha a melhoria contínua do SGSST. A política da SST garante que a mesma é adequada a empresa, ou seja, esta de acordo com suas necessidades e que esta foi devidamente comunicada a todos os envolvidos (APCER, 2010b).

Ainda segundo a Associação Portuguesa de Certificação (2010b), o planejamento tem como fim diagnosticar o desempenho da empresa em relação aos perigos inerentes e por consequência traçar os objetivos e metas a serem cumpridas. A identificação dos perigos e a determinação dos riscos são a base de todo o sistema, assim na Figura 10 é possível analisar as fases inerentes à identificação da gestão de risco.

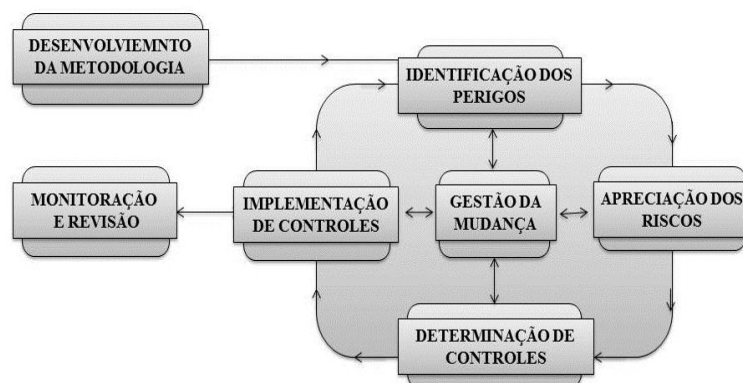


Figura 10: Fases da gestão do risco

Fonte: APCER, 2010b

Essa identificação deve ser minuciosa, abrangendo desde o desenvolvimento dos procedimentos, passando pelos processos, colaboradores e fornecedores, além disso, toda vez que surge uma nova atividade, mesmo que seja temporária, deve ser analisada para que também se aponte os riscos ofertados por ela (RIBEIRO, 2013).

Na implementação e operação é fundamental garantir a definição de funções e responsabilidades além de designar autoridades que providenciaram todo o recurso necessário para a implementação do SGSST, a participação e colaboração de todos nas práticas da adesão também é fator que garante o sucesso da norma na empresa, exigindo assim uma boa comunicação e documentação para não haver ambiguidade de fatos, por exemplo, (CERQUEIRA, 2010; APCER, 2010b).

Assim na verificação torna-se mais fácil o trabalho de monitoramento e medição periódica do desempenho do sistema de SST, neste item são verificados todos os requisitos, são identificadas oportunidades de melhoria e correção de ocorrências acidentais para que não venham a acontecer novamente. Por fim o quesito 4.6 onde é trabalhada a revisão pela gestão está mesma análise crítica é realizado ao mais alto nível global e integrado, garantindo assim a adequabilidade, eficiência e melhoria do SGSST (APCER, 2010b).

A norma se implantada e gerenciada corretamente oferece altos índices de garantia em relação à segurança dos funcionários, além de vários benefícios implícitos, porém com os dados apresentados a seguir é possível observar que a caminhada em direção a certificação é lenta se comparada ao nível de acidentes de trabalho registrados.

2.5.1 Acidentes de trabalho e a NBR OHSAS 18001:2007 no Brasil e no mundo

Segundo informações da Organização Internacional do Trabalho (OIT), (2013), a falta de informação dos profissionais e o descumprimento de normas básicas de proteção são as principais causas mundiais de morte por acidentes de trabalho. Ainda segundo informações da OIT (2013) o Brasil está colocado na quarta posição de países que mais possuem mortes por acidente de trabalho, ficando atrás apenas da China, dos Estados Unidos e da Rússia. O último Anuário Estatístico da Previdência Social (AEPS), publicado no ano de 2012 indica que em relação aos anos de 2010 e 2011 os acidentes trabalhistas diminuíram. Em 2012 foram registrados 705.239 casos, no ano de 2011, 720.629 e em 2010 existiram 709.474 fatos.

Em relação à distribuição destes acidentes, sem morte, por regiões brasileiras a Figura 11 mostra que o sudeste do país está relativamente disparado em comparação as demais partes do Brasil. A cidade de São Paulo é responsável por 35% dos 55% de acidentes apontados na região sudeste, isto pode ser atribuído ao grande número de pessoas ativas no local, fator este que não pode ser utilizado como desculpa para o expressivo resultado apresentado (AEPS, 2012; VASCONCELOS e SANTOS, 2014).

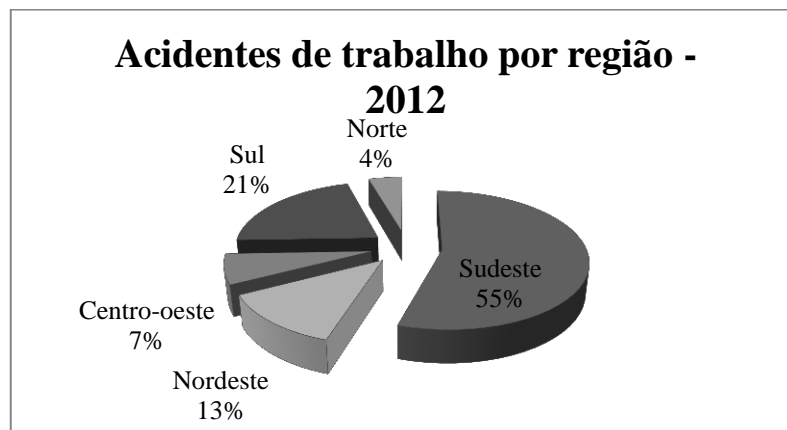


Figura 11: Distribuição de acidentes do trabalho segundo as grandes regiões/2012

Fonte: AEPS: Ministério da Previdência Social, 2012

A localidade sul do país está em segundo lugar contando com 21% do total de acidentes trabalhistas do Brasil, e dentro dela o estado do Rio Grande do Sul é o mais afetado dos três, gerando cerca de 50 mil novos acidentes por ano segundo os últimos registros da Previdência Social.

No que diz respeito aos óbitos ocorridos por fatalidades ocupacionais, estes também mostraram uma queda, o AEPS (2012) marcou 2.731 mortes em 2012, enquanto no ano de 2011 este número era de 2.938 e em 2010 foram observadas 2.753 fatalidades. Na divisão por regiões, as maiorias destes óbitos concentram-se novamente no sudeste e, conseqüente, a quantidade mais relativa esta alocada na cidade de São Paulo. No entanto, a região sul vem logo atrás com quase 20% do total de mortes por acidentes de trabalho no país. Estes registros são decorrentes de funcionários com e sem carta registrada, de acidentes que ocorrem no pleno exercício da atividade profissional, durante o trajeto de ida e volta do trabalho e de doenças geradas pelo labore.

A OIT (2013) estima que 2,3 milhões de colaboradores morrem todo ano por descuidos trabalhistas, isto representa além da estima, um custo enorme para o Estado, os custos chegam a alcançar cerca de 2,8 trilhões de dólares também ao ano com gastos diretos e indiretos de acidentes e mortes trabalhistas. No Quadro 10 observa-se os dados dos anos de 2010, 2011 e 2012, retirados do AEPS (2012), que mostra o total dos acidentes ocorridos somente no setor que realiza o curtimento e outras preparações do couro, esta divisão é feita pela própria Previdência Social e denomina-se Classificação Nacional de Atividade Econômica (CNAE 2.0).

TOTAL DE ACIDENTES DO TRABALHO CONFORME CLASSIFICAÇÃO NACIONAL DE ATIVIDADE ECONÔMICA (CNAE 2.0)			
Curtimento e outras preparações de couro (15.10-6)			
ANO	2010	2011	2012
Nº DE ACIDENTES	1.196	1.089	1.188

Quadro 10: Total de acidentes na classe de curtimento e outras preparações de couro

Fonte: AEPS: Ministério da Previdência Social, 2012

Conforme os dados apresentados no Quadro 10 inerentes a classe de curtimentos e outras preparações de couro mantém-se uma média de 1.158 acidentes/ano. O número não é tão expressivo se comparado ao setor de comércio varejista ou ao da classe de construção civil, entretanto são números que podem ser evitados, pois se confrontados com os dados de implementações da norma OHSAS 18001, a desconexão é visível. A evolução da adesão à norma no Brasil, desde o ano de 2004 é apresentada na Figura 12.

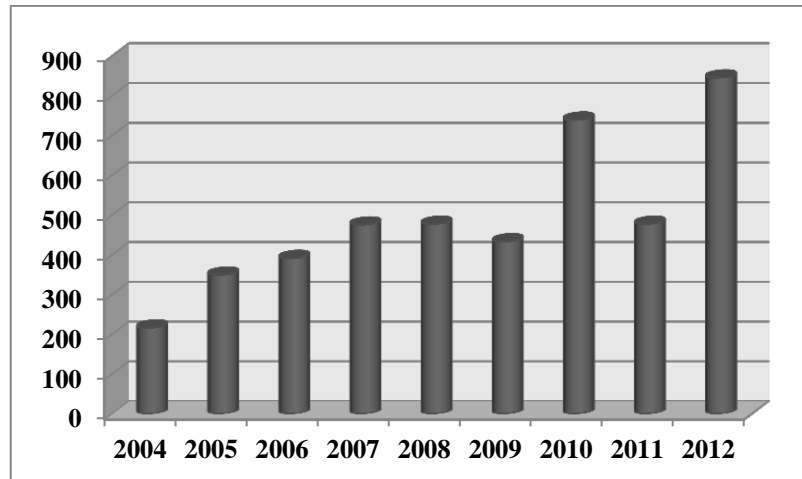


Figura 12: Evolução da certificação OHSAS 18001 no Brasil

Fonte: Revista proteção – Anuário Brasileiro de Proteção (2013)

Em 2012 foram certificadas 846 empresas de acordo com o anuário brasileiro de proteção (2013), a curva de crescimento é visível do ano de 2004 até 2012, porém não suficiente para minimizar o número de acidentes e mortes ocasionadas muitas vezes pela falta de cuidados e de informações, problemas estes que com a participação e comprometimento de todos na implementação dos requisitos exigidos pela OHSAS 18001 podem ser evitados (VASCONCELOS e SANTOS, 2014; VASCONCELOS e MELO, 2012; COSTA et al. 2012).

Na maioria dos casos é possível atender aos requisitos da OHSAS apenas adaptando elementos do sistema de gestão que esta em uso, pois a OHSAS 18001 foi estruturada para ser compatível com a ISO 9001 e ISO 14001, permitindo assim a utilização por parte das organizações de um sistema integrado de gestão, a fim de objetivar uma maior eficácia.

2.6 Sistema de gestão integrada

As organizações são consideradas sistemas abertos e por esse motivo estão sujeitas à demanda ambiente, forçando-as assim a buscarem constantes adaptações. Atualmente, uma empresa não pode preocupar-se apenas com seu produto final, mas sim com as questões éticas envolvidas na fabricação deste elemento ou no fornecimento do serviço, pois nos dias atuais

isso influência cada vez mais na decisão final do consumidor (CAMPOS e MEDEIROS, 2009).

Desta maneira, o sistema de gestão integrada, possibilita às organizações uma oportunidade viável na redução de custos e na implementação de uma visão mais holística do sistema, ajustando processo, procedimentos e práticas (KHANNA, LAROYIA e SHARMA, 2009).

A combinação das normas ISO 9001, ISO 14001 e OHSAS 18001 possuem requisitos em comum, como a melhoria contínua e a estrutura baseada em PDCA, o que facilita em termos financeiros e produtivos para as organizações (VITORELI e CARPINETTI, 2013; CAMPOS e MEDEIROS, 2009).

Segundo Bernard et al. (2009) existem quatro aspectos principais que podem ser encontrados no processo de integração dos sistemas sendo eles: estratégia de implementação; metodologia de integração; nível de integração e integração de auditoria. No que diz respeito aos dois primeiros existem três tipos de implementações de sistema integrado, partindo das normas ISO 9001 e ISO 14001, é possível primeiramente obter o SGQ e posteriormente incorporar o SGA, ou o contrário disso, ou até mesmo a implantação dos dois sistemas simultaneamente.

Este procedimento pode ser realizado com outras normas, ou seja, é possível alcançar a certificação do SGA e do SGSST a partir de um sistema de gestão da qualidade que a empresa possua, por exemplo, (BRENDLER e BRANDLI, 2011). Ainda segundo estes autores, empresas com a certificação ISO 9001 implementada possuem mais vantagens em implantar os demais sistemas, pois a fundamentação de requisitos como comprometimento da alta direção, melhoria contínua e formalização de procedimentos e registros que são obrigatórios.

Labodová (2003) propõe outras duas formas de integração, que foram verificadas em organizações europeias. Primeiramente ele descreve uma adesão sequencial dos sistemas, onde estes são certificados separadamente e após isso formam o SGI, a segunda ideia é baseada nas teorias de análise de risco, podendo ser usado como um fator integrador de apenas um sistema, por exemplo, o risco para o meio ambiente, pode afetar a saúde dos empregados e da população ao redor criando risco para a qualidade dos produtos gerando assim perdas econômicas.

Com isso Labodová (2003) reafirma que não é possível desassociar a qualidade do produto do ambiente interno e externo à organização, o caminho para a competitividade e

continuidade é dado através de custos reduzidos, garantia de condições de trabalho aos colaboradores e preocupação com a ecologia e a sociedade.

Existem diversas diretrizes que auxiliam as organizações na implementação de SIGs, porém, até 2006 não existia uma norma que norteasse para quais, requisitos seriam comuns entre as certificações, assim a entidade britânica de normas, a *British Standards* (BSI), desenvolveu a PAS99:2006 (*Publicly Available Specification*) (BSI, 2012; BELLAMY, GEYER. e WILKINSON, 2008).

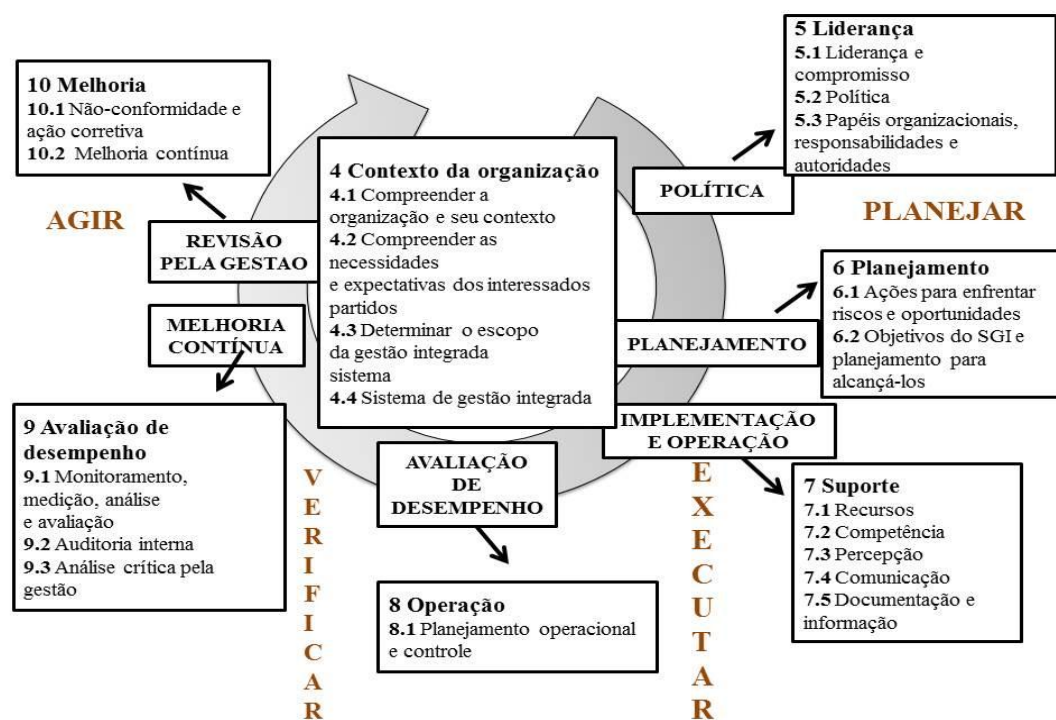


Figura 13: Quadro de requisitos do sistema de gestão

Fonte: BSI, 2012

Atualizada em 2012, esta consiste em um modelo simples que integra requisitos específicos das normas ISO 9001, ISO 14001, ISO/IEC 27001, ISO 22000, ISO/IEC 20000 e OHSAS 18001, fornecendo uma composição simples de integração destas em uma única estrutura. A norma enfatiza que, os requisitos das certificações aderidas devem ser cumpridos, independentes da conformidade com a PAS 99, ela não garante certificação individual (BSI,

2012). A Figura 13 mostra como esses requisitos comuns se mesclam para delinear a estrutura do sistema de gestão integrado.

O diagrama acontece de forma cíclica utilizando uma abordagem PDCA em todos os sistemas de gestão que segue, além disso, o modelo desta certificação está totalmente relacionado aos elementos propostos no ISO *Guide 72*.

O ISO *Guide* foi desenvolvido a fim de orientar o desenvolvimento de normas de sistema de gestão, o guia fornece seis diretrizes principais para esta integração, os quais podem ser vistos na Figura 13: política, planejamento, implementação e operação, avaliação do desempenho, melhoria contínua e revisão pela gestão, estes princípios são elencados, devido ao fato de serem considerados comuns entre todas as normas abordadas pela PAS 99:2012.

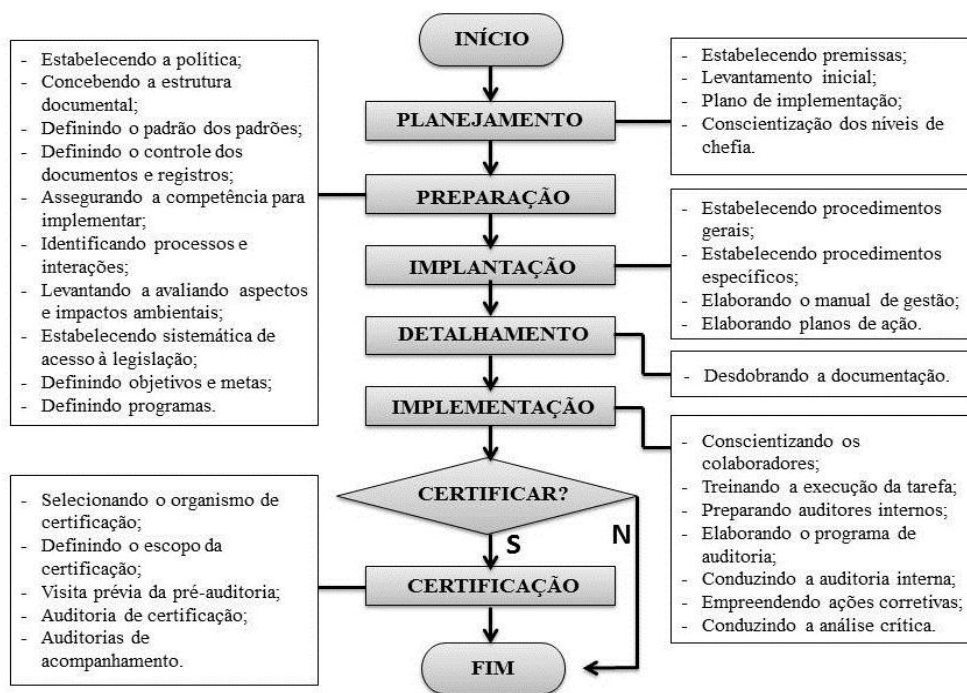


Figura 14: Etapas de implementação do sistema de gestão integrada

Fonte: Cerqueira, 2010

Cerqueira 2010 mostra o caminho da implementação de um sistema de gestão integrado, o qual pode ser observado na Figura 14 (BSI, 2008; ISO Guide, 2012).

A certificação não é fator obrigatório como pode ser analisado na Figura 12, o principal objetivo é a conformidade com todos os requisitos propostos, caso a certificação seja realizada ela é feita separadamente, pois não existe nenhum órgão que certifica um sistema integrado. Entretanto após a inserção e/ou certificação das normas escolhidas pela empresa, o caminho feito na integração varia em função de como a empresa conduzirá isto (BERNARD et al., 2010).

Além dos casos de implementação citados, Salomone (2008) define formas de desenvolver o SGI, as empresas devem analisar o que atenda mais adequadamente e eficientemente suas necessidades. Sendo assim o primeiro formato proposto por ele é o sistema paralelo onde apenas a numeração e a terminologia são semelhantes o restante das atividades divulgadas na Figura 13 terão dois ou três processos.

No sistema fundido alguns itens relacionados a procedimentos e processos são compartilhados os demais continuam possuindo duas ou mais áreas. Como exemplo de processos em comum neste formato está o programa de controle de documentos e dados e o sistema de gestão de registro. Mesmo com algumas condições unificadas a empresa ainda acaba por gastar tempo e dinheiro em atividades redundantes, por isso o autor propõe o terceiro sistema denominado como sistema totalmente integrado neste o sistema de gestão é homogêneo, apenas elementos relativos aos requisitos de cada uma das normas que não forem comuns tornam-se procedimentos independentes (SALOMONE, 2008; ORGENSEN, REMMEN e MELLADO, 2006).

Numa visão geral, segundo um levantamento exploratório de Bernard et al. (2009) em 435 empresas certificadas pela ISO 9001 e ISO 14001 na Espanha, 79% das empresas apresentam uma integração total.

Em consequência as vantagens deste processo são definidas por Sampaio, Saraiva e Rodrigues, (2011); Vitoreli e Carpinetti (2013) como mais foco nas inter-relações, objetivos e metas estabelecidas de forma coordenada e equilibrada e a organização e responsabilidades são definidas em um único lugar, além de toda a simplificação de documentos e de auditorias tanto internas quanto externas, resultando na redução de custos e de retrabalho.

Entretanto mesmo com tantas vantagens que levam as empresas a adotarem esse sistema conectado, segundo Karapetrovic, (2003); Salomone, (2008); Vitoreli e Carpinetti, (2013) a principal dificuldade encontrada hoje para a inserção de um SGI é a mudança da cultura organizacional, no sentido de atingir a todos os níveis de hierarquia, na maioria das vezes essa mudança acaba por ser absorvida pela organização e seus colaboradores de forma automática, o que dificulta a colaboração e o andamento posterior da gestão.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo descreve-se um breve histórico da empresa em que a pesquisa foi realizada, o passo a passo das quatro etapas sugeridas para o alcance do objetivo do estudo também foi levantado neste item, bem como as técnicas, abordagens e procedimentos que foram utilizados.

Os métodos caracterizam-se como instrumentos básicos que traçam de modo ordenado o proceder do pesquisador na realização de uma pesquisa em direção aos objetivos propostos (MARCONI E LAKATOS, 2007).

3.1 Apresentação da empresa

Estabelecida pelo imigrante italiano, Redêncio Frizzo, a indústria de curtume localiza na cidade de Nova Esperança do Sul teve início em 1915 com uma sapataria. Em virtude da escassez de couro curtido para ser utilizado na sapataria, em 1920, Redêncio Frizzo fundou o curtume, e algum tempo depois foi agregando a este uma selaria fabricante de artigos de montaria.

No período compreendido entre 1947 a 1968 muitas foram as evoluções. A empresa começou a realizar vendas no atacado e em outras regiões do estado, principalmente para os comerciantes da fronteira oeste, com isto o aumento de consumo foi uma feliz consequência que obrigou a empresa a modernizar-se através de sua transformação tecnológica e ampliação de mercado. Foi assim que a primeira filial de distribuição foi inaugurada na cidade de Santa Maria, tendo como razão social neste período o nome IRMÃOS FRIZZO E CIA LTDA.

De 1977 a 1990 a indústria começou a ser dirigida pela terceira geração do fundador, implantando uma dinâmica em busca do crescimento de mercado com necessidade de tornar-se cada vez mais ágil e moderna em seus processos produtivos e administrativos, no entanto neste período a razão social passou a ser Frizzo Couros, Calçados e Artefatos LTDA.

Em 1992 a 1995 houve uma mudança no perfil do produto. A empresa neste tempo passou a direcionar seu foco para o mercado externo, ampliando assim sua capacidade produtiva, com este feito a filial aberta em Santa Maria foi desativada. Em 1996 o curtume preparou-se para uma reestruturação jurídico/societária, a qual deu início ao Grupo Braspelco.

O Grupo teve seu controle acionário detido pela Nanil Mercantil e Industrial LTDA, esta determinou a segunda transformação tecnológica do curtume, passando este de uma linha direcionada a couros para calçados, a uma produção e comercialização de couros para estofamento, levando a uma multiplicação da capacidade instalada.

No ano de 1998, dando sequência a reestruturação societária, a Empresa Frizzo Couros, Calçados e Artefatos LTDA, passou por um duplo processo de incorporação juntamente com suas coligadas, substabelecendo-se a partir deste momento como uma filial produtiva com a razão social de Braspelco Indústria e Comércio Ltda – Unidade Frizzo. Este ato materializa a necessidade de promover um Grupo empresarial forte, voltado para a satisfação do cliente e para as tendências do mercado global, aperfeiçoando-se em sua logística comercial e financeira, e valendo-se de alternativas para a redução da carga tributária e fiscal que atinge o nível de competitividade das empresas nacionais.

A partir de 01/2000 a Braspelco, foi segregada em 2 unidades de negócio com razões sociais distintas, sendo elas: Braspelco Industria e Comércio Ltda – Unidade Frizzo Couros e Braspelco Industria e Comércio Ltda – Unidade Frizzo Calçados, com objetivo de focalizar a especialização nos respectivos mercados.

Durante os anos 2000, 2001 e 2002, foram feitos grandes investimentos em modernização, permitindo o aumento da capacidade produtiva, aumentando a diversificação de artigos e melhorando a eficiência dos processos.

No dia 6 de junho de 2001, o Sistema de Gestão da Unidade recebeu a certificação de cumprimento dos requisitos da norma NBR ISO 9001:1994, emitido pelo Organismo Certificador DNV – *Det Norske Veritas*. A partir de março de 2002, visando manter a competitividade da empresa, a empresa incorporou uma área de manufatura de couros cortados e costurados.

No primeiro trimestre do ano 2003, a necessidade de expansão, devido à boa inserção dos produtos cortados e costurados no mercado, concretizou a necessidade de ampliar o espaço físico, transferindo o setor para um novo prédio localizado na cidade de Santiago / RS, o qual se transformou em mais uma Unidade do Grupo Braspelco no último trimestre de 2003.

A partir de uma readequação corporativa, no ano 2003, o nome fantasia da Unidade passou a “Couros NES/RS”. De abril de 2004 até abril de 2005 a Unidade Couros possuiu a certificação ISO/TS 16949:2002 devido ao abastecido temporário do mercado automotivo *Original Equipment Manufacturer* (OEM).

Em função das situações de concorrência com Ásia, em dezembro de 2005 decidiu-se fechar a Unidade de Cortado e Costura de Santiago, restando um pequeno setor com foco em clientes menores e mais rentáveis junto ao curtume, como mais um setor da empresa.

Nos anos de 2005 e 2006 o curtume sofre uma reestruturação, homologando uma parceria com o Grupo Quatro Marcos e criando a Comercial Gobba Leather. Em junho de 2007, por questões societárias, foi alterada a razão social da Braspelco Indústria e Comércio Ltda para Xinguleder Couros LTDA, a Xinguleder seguiu prestando serviços para a Gobba Leather.

Entretanto em julho de 2008 a Gobba Leather se torna uma empresa industrial, através do arrendamento dos prédios e máquinas, bem como a partir da incorporação dos funcionários da Xinguleder.

Assim a empresa Gobba Leather hoje atua no município de Nova Esperança do Sul/RS, na região centro-oeste do Estado, a 450 km da capital, a 180 km da fronteira com a Argentina e a 200 km da fronteira com o Uruguai. Possui uma área construída acima de 14.000 m², tem como linha de produtos raspa e couros semiacabadas e acabados.

Seus clientes estão localizados nos países da América do Norte, América do Sul, Europa e Ásia, os fornecedores de matéria-prima localizam-se nas regiões Sul, Sudeste e Centro-Oeste do País e seus fornecedores de insumos químicos são as marcas líderes no mercado mundial.

3.2 Enquadramento metodológico

Quanto à natureza a pesquisa classifica-se como uma pesquisa aplicada. A pesquisa aplicada parte da necessidade de produzir conhecimento para aplicação, assim otimizando processos e produtos (MATIAS-PEREIRA, 2012). No que se refere às técnicas abordadas o estudo pode ser considerado de cunho bibliográfico e descritivo, bibliográfico, pois de acordo com Gil (1996), esta metodologia dá suporte em relação a escolha do problema da pesquisa, aos objetivos determinados, além de fundamentar a justificativa do tema proposto, através de materiais publicados em livros, revistas, jornais, e redes eletrônicas.

A pesquisa descritiva, para Thomas, Nelson e Silverman (2007) busca por meio da descrição das características de determinado processo e do estabelecimento de relações variáveis, auxiliar na resolução de problemas, melhorando suas práticas.

A abordagem é considerada qualitativa e quantitativa, qualitativa, pois existe uma relação dinâmica entre o pesquisador e o processo em estudo, dando assim interpretações aos fenômenos e atribuindo significado aos procedimentos. A pesquisa quantitativa é relacionada ao estudo, pois visa traduzir em números opiniões informações, para assim analisa-las e classifica-las (CAUCHICK MIGUEL et al., 2012).

Como procedimentos enquadra-se em um estudo de caso onde se realiza um profundo e exaustivo estudo do processo, produzindo assim um amplo e detalhado conhecimento, com o objetivo de perceber “como” e “por que” funcionam as “coisas”, é um estudo empírico que busca compreender o fenômeno atual dentro do seu contexto de realidade (YIN, 2010).

Os métodos utilizados para a coleta de dados da pesquisa foram a pesquisa documental, a observação participante, a aplicação de um questionário de múltipla escolha, além de conversas e entrevistas não padronizadas com o responsável pelo andamento do projeto. A proposta deu-se em quatro etapas conforme Figura 15.

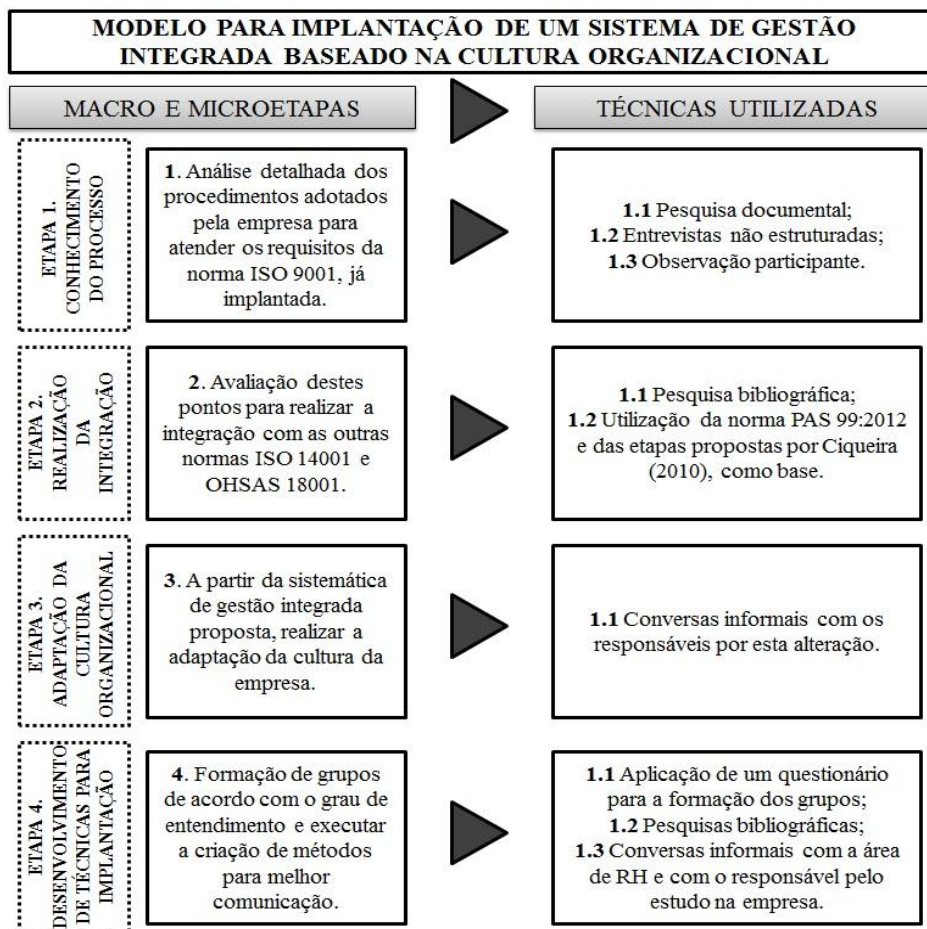


Figura 15: Etapas para o desenvolvimento da pesquisa

3.2.1 Etapa 1: Conhecimento do processo

Nesta etapa foi concretizada uma análise de todo o processo realizado pela empresa na adoção da norma NBR ISO 9001. Foram avaliados quais requisitos são atendidos e como eles foram moldados para serem devidamente aprovados.

De acordo com a Associação Portuguesa de Certificação - APCER (2010a) os pontos mais adaptados com a implantação da ISO 9001 são o ambiente organizacional, as necessidades da empresa, os objetivos, as características dos produtos, as particularidades do processo e a estrutura da organização, para tanto primeiramente conheceu-se a empresa desde seu chão de fábrica até os departamentos administrativos, posteriormente abrangeu-se detalhes de cada operação que resultou na conquista da certificação.

A documentação e os registros necessários na implantação da norma foram os principais subsídios nesta etapa, assim a análise documental juntamente com uma entrevista não estruturada ao lado da gerente do departamento de qualidade trouxe as respostas almejadas para esta fase. A observação com o acompanhamento do responsável foi feita posteriormente para sanar pequenas dúvidas, e para ratificar os aspectos afirmados nas técnicas anteriores.

A descrição desta etapa no item 4.1 deste estudo encontra-se estruturada no mesmo formato da norma ISO 9001 onde a numeração entre parênteses é equivalente com a da norma, os títulos e subtítulos também estão de acordo com a mesma, bem como os tópicos dispostos.

3.2.2 Etapa 2: Realização da integração

A partir de todo o conhecimento resultante do processo anterior, foi desenvolvido um sistema de gestão integrada o qual teve como princípio a norma ISO 9001 que a empresa possui. Sendo assim, com o auxílio da norma PAS 99:2012, foi identificado os requisitos e diretrizes que o sistema ISO 9001 possui em comum com as normas ISO 14001 E OHSAS 18001.

Cada ponto em particular, sendo uma seção, uma subseção, algum parágrafo ou alínea, que possuía a conformidade, foi verificado e observado qual o procedimento adotado no

questo para que assim fosse possível realizar a proposta de alteração adequando o processo, às normas, à proposta do sistema integrado e as necessidades da empresa.

Essa combinação de elementos-chave deu origem ao sistema de gestão integrada, apoiado em pesquisas bibliográficas, essencialmente nos manuais das três normas em questão, além da norma PAS 99:2012, citada anteriormente.

3.2.3 Etapa 3: Adaptação da cultura organizacional

Schein (2009) afirma que a cultura organizacional, predominante em uma organização, é um fator que influencia, nitidamente, na compreensão do contexto de gestão desta organização. Para tanto após a criação da proposta do sistema integrado será proposto uma adaptação na cultura organizacional da indústria em estudo.

Esta modificação teve como principal objetivo a compreensão e a colaboração de todos os colaboradores, caso a empresa venha implantar o SGI. Foi sugerida uma mudança gradual, onde os novos valores propostos serão complementares aos existentes, ampliando assim o leque de alternativas para a solução de dificuldades.

A técnica utilizada para esta adaptação foi a conversa informal com os responsáveis pela atitude, ou seja, a alta direção.

3.2.4 Etapa 4: Desenvolvimento de técnicas para a implantação

Sucessivamente ao acordo de mudança cultural, é necessário que haja uma compreensão destes novos artefatos em todas as unidades organizacionais. Por ser um processo onde existe muita resistência, devido ao fato das pessoas terem que sair de suas zonas de conforto, foi aplicado um questionário com perguntas abertas e fechadas (Apêndice A), o qual além de subsidiar informações referentes ao grau de escolaridade de cada funcionário, afirmou o quão disposto este colaborador está para aderir às alterações e adaptações realizadas nas áreas em estudo.

A partir destes questionários formaram-se grupos. O grau de escolaridade foi o principal elemento para a constituição dos times, com isso a partir de pesquisas bibliográficas,

identificaram-se as melhores técnicas para abordar cada conjunto. As perguntas fechadas que compõem o questionário foram avaliadas de acordo com uma escala *Likert* de três pontos crescentes, direcionando assim para qual das três áreas se faz necessário comunicar com mais atenção, bem como qual o grau de intensidade e persuasão a ser administrado em cada grupo. A Figura 16 pode melhor relatar este processo.

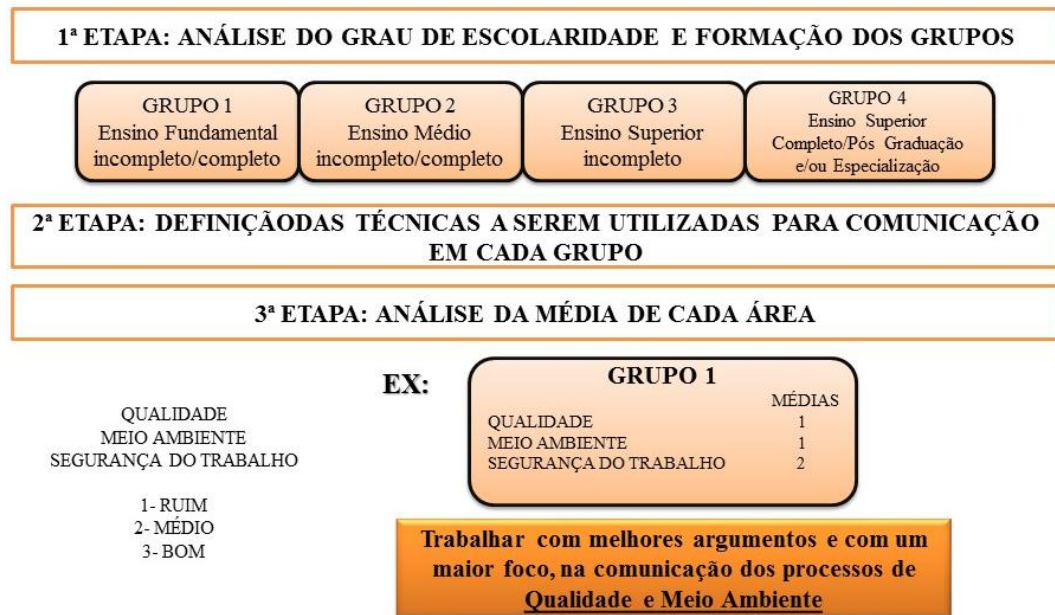


Figura 16: Etapas do desenvolvimento de técnicas para a implantação

Fonte: Pesquisa. 2015

Estes métodos de comunicação visam obter total entendimento por parte de todos os trabalhadores da empresa, acerca dos benefícios acarretados para a indústria e para si próprio, como colaborador e como parte de uma sociedade, com a implantação de um sistema de gestão integrada. Conseqüentemente a esse acordo espera-se conseguir a colaboração destes no processo de adesão ao sistema tornando o procedimento mais natural e com efeitos duradouros.

3.3 Cronograma da pesquisa

A pesquisa foi delimitada em 8 etapas as quais podem ser observados no Quadro 11.

ETAPAS	ATIVIDADE	PERÍODO	
1ª	1	Observações assistemáticas	Mai./2014
	2	Definição da metodologia	Jun./2014
	3	Estruturação do projeto	Jul. e Ago./2014
2ª	4	Conhecimento do processo	Ago. a Nov./2014
	5	Realização da integração	Dez./2014.a Mar./2015
	6	Adaptação da cultura organizacional	Abr. e Mai./2015
	7	Desenvolvimento de técnicas para a implantação	Jun. a Set./2015
	8	Considerações e ajustes finais	Jun. e Jul./2015

Quadro 11: Cronograma das etapas da pesquisa

Fonte: Pesquisa, 2015

A etapa 1 foi realizada em maio de 2014, neste período foram efetuadas observações assistemática de todos os processos da indústria, em especial da área da qualidade. O objetivo principal foi adquirir uma visão abrangente do funcionamento dos sistemas produtivos e de gestão. Com estes subsídios mais claros foi possível em junho de 2014 desenvolver uma metodologia apropriada para a empresa e para a realização do estudo.

O projeto da dissertação, foi desenvolvido nos meses de julho e agosto do mesmo ano, concluindo assim a primeira parte do processo. A segunda parte consistiu na aplicação direta da metodologia apresentada, tendo como intuito principal atender o objetivo proposto neste trabalho, portanto as etapas 4, 5, 6 e 7 compuseram os processos descritos na Figura 15 deste capítulo, estas foram aplicadas entre os meses de agosto de 2014 a setembro de 2015.

Por fim a oitava etapa foi constituída das considerações finais e ajustes realizados para obter uma conclusão satisfatória.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Neste capítulo são expostos os resultados encontrados através da aplicação da metodologia apresentada. Primeiramente explana-se uma descrição detalhada de como a empresa atende a cada ponto em específico da norma ISO 9001:2008, em sequência é realizada, a partir de tal descrição, uma adaptação e integração, das ações tomadas para garantir a qualidade, com os requisitos das normas ISO 14001:2008 e OHSAS 18001:2008.

Feito tais considerações e sugestões, o último passo deste capítulo foi apresentar uma forma de comunicação a todos os participantes da organização, distribuídos em grupos de acordo com seu perfil escolar, a fim de compreenderem e incluírem em sua cultura a importância de colaborar na implantação de uma gestão integrada.

4.1 Descrição dos procedimentos adotados pela empresa para atender os requisitos da norma NBR ISO 9001:2008

Inicialmente, a partir de algumas visitas à empresa, as quais possibilitaram o conhecimento do processo produtivo, dos departamentos e dos principais colaboradores responsáveis pela gestão, foi possível em algumas destas visitas, através de entrevistas formais e informais, análises de documentos e observação participante, compreender e descrever como a Gobba Leather age para atender todos os quesitos necessários da norma ISO 9001, esta que guia a organização a oito anos.

Esse primeiro passo serviu de subsídio para o alcance do objetivo principal do estudo que é a proposta de uma sistemática de gestão integrada das normas NBR ISO 14001 e NBR OHSAS 18001, a partir da certificação NBR ISO 9001, implementada na empresa de curtimento de couro, com base na adaptação e utilização da cultura organizacional.

Como os três primeiros capítulos são de caráter introdutório, parte-se diretamente para o item 4.

4.1.1 (4) Sistema de gestão da qualidade

4.1.1.1 (4.1) Requisitos gerais

O Sistema de Gestão da empresa Gobba Leather é seguindo os alinhamentos da norma NBR ISO 9001:2008, estabelecido, documentado, implementado e mantido conforme descrito em um manual cultivado pela organização desde a implantação da norma.

a) Os processos definidos pela empresa são: produção (POC), comercial (POC), abastecimento, recursos humanos e administrativo, onde a sigla POC evidencia o Processo Orientado para o Cliente.

b) A seqüência e interação dos processos pode ser vista na Figura 17.

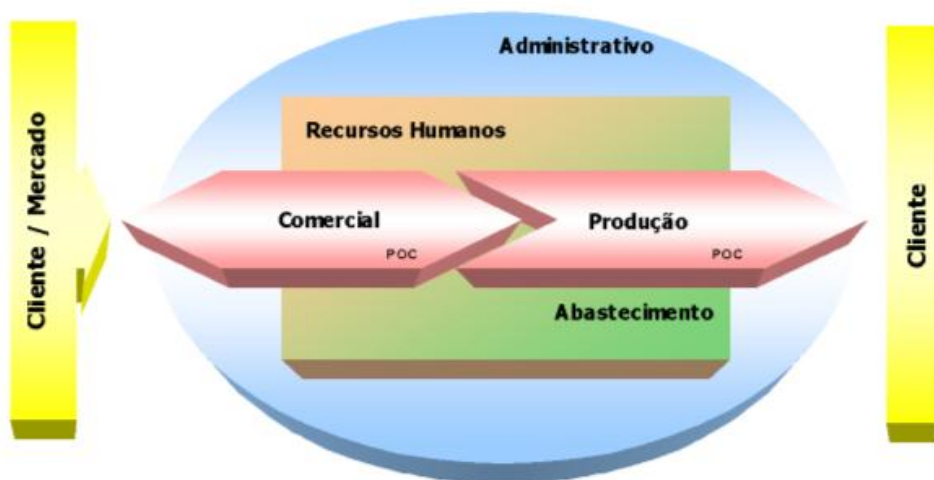


Figura 17: Diagrama de seqüência e interação dos processos de gestão da Gobba Leather

Fonte: Documentação da empresa (2015)

Além desta representação existe uma descrição de como cada área se integra com as demais como pode ser visto no Quadro 12.

	ADMINISTRATIVO	RH	COMERCIAL	ABASTECIMENTO	PRODUÇÃO
O que o Processo ADMINISTRATIVO deve fazer para:		Estabelecer Política, diretrizes, metas e acompanhar os resultados dos processos. Estabelecer as necessidades de contratação, desenvolvimento, treinamento e conscientização da sua equipe. Fornecer os recursos determinados como necessários. Administrar os documentos e formulários do SG. Colaborar no desenvolvimento, implantação e manutenção do SG para este processo. Colaborar no seguimento das ACPM	Estabelecer Política, diretrizes, metas e acompanhar os resultados dos processos. Fornecer os recursos determinados como necessários. Administrar os documentos e formulários do SG. Colaborar no desenvolvimento, implantação e manutenção do SG para este processo. Colaborar no seguimento das ACPM.	Estabelecer Política, diretrizes, metas e acompanhar os resultados dos processos. Fornecer os recursos determinados como necessários. Administrar os documentos e formulários do SG. Colaborar no desenvolvimento, implantação e manutenção do SG para este processo. Colaborar no seguimento das ACPM.	Estabelecer Política, diretrizes, metas e acompanhar os resultados dos processos. Fornecer os recursos determinados como necessários. Administrar os documentos e formulários do SG. Colaborar no desenvolvimento, implantação e manutenção do SG para este processo. Colaborar no seguimento das ACPM.
O que o processo RECURSOS HUMANOS deve fazer para:	Fornecer os RH necessários para a execução dos processos, e colaborar junto ao gestor no desenvolvimento e na retenção dos mesmos. Fornecer informações para análise e tomada de decisão. Manter atualizados os documentos do SG. Aplicar as ACPM.		Fornecer os RH necessários para a execução dos processos, e colaborar junto ao gestor no desenvolvimento e na retenção dos mesmos.	Fornecer os RH necessários para a execução dos processos, e colaborar junto ao gestor no desenvolvimento e na retenção dos mesmos.	Fornecer os RH necessários para a execução dos processos, e colaborar junto ao gestor no desenvolvimento e na retenção dos mesmos.
O que o processo COMERCIAL deve fazer para:	Estabelecer o principal canal de comunicação entre a Empresa e o Cliente. É o porta-voz da Empresa para o Cliente. Fornecer informações para análise e tomada de decisão. Manter	Estabelecer as necessidades de contratação, desenvolvimento, treinamento e conscientização da sua equipe.		Estabelecer as necessidades de fornecimento de MP e PQ's.	Fornecer informação sobre os requisitos do Cliente, tanto explícitos como não declarados. Acompanhar as ações de P&D representando a "visão" do Cliente / Mercado. Informar sobre

	atualizados os documentos do SG. Aplicar as ACPM.				novos requisitos que podem requerer equipamentos adicionais.
O que o processo ABASTECIMENTO deve fazer para:	Fornecer informações para análise e tomada de decisão. Manter atualizados os documentos do SG. Aplicar as ACPM.	Estabelecer as necessidades de contratação, desenvolvimento, treinamento e conscientização da sua equipe.	Participar na análise crítica fornecendo informação sobre disponibilidade de MP no mercado, buscando o perfeito casamento da MP vs. Carteira de Pedido.		Fornecer as MP, PQ's e insumos necessários para P&D e produção. Fornecer peças e contratar serviços segundo necessidade.
O que o processo PRODUÇÃO deve fazer para:	Estabelecer a necessidade e recomendações para atualização, e incorporação de tecnologia em equipamentos e instalações. Manter atualizados os documentos do SG. Aplicar as ACPM.	Estabelecer as necessidades de contratação, desenvolvimento, treinamento e conscientização da sua equipe.	Atender os requisitos estabelecidos e informados por Vendas. Participar nas reuniões de análise da exequibilidade do contrato como integrante da equipe. Participar na administração do andamento de cada pedido durante a sua fabricação. Informar sobre suspeitas em produtos por equipamentos sem calibração. Informar sobre problemas que afetam as entregas ao Cliente. Desenvolver produtos para satisfazer as necessidades dos Clientes atendendo novas oportunidades de mercado.	Estabelecer as necessidades de MP, PQ's e insumos para produzir. Estabelecer necessidades de fornecimento de peças e serviços. Determinar as características e requisitos das MP, PQ's e insumos a serem comprados.	

Quadro 12: Analítico de processo do sistema de gestão

Fonte: Documentação da empresa (2015)

c) Para assegurar que a operação e o controle desses processos sejam eficazes a empresa possui uma descrição de cada processo relatando em cada um deles a sua missão, seus principais clientes, os responsáveis fundamentais da área, todas as atividades que entram no setor, como elas devem ser tratadas e como elas devem sair.

Além desta circunscrição existem indicadores que medem todo e qualquer desempenhos dos processos estes podem ser melhor observados no ponto E deste item.

d) Para assegurar a disponibilidade de recursos e informações necessárias para apoiar a operação e o monitoramento desses processos é realizada uma reunião, chamada Reunião de análise crítica pela Alta Direção, onde participam o diretor da empresa, o representante da direção, o supervisor de recursos humanos, o assistente de direção, a gerente industrial, a gerente de vendas, o gerente de suprimentos e o gerente administrativo.

Esta acontece semestralmente e são levantados diversos assuntos que podem ser observados no Anexo A. Neste anexo consta o roteiro da reunião, onde a partir de tais quesito descritos neste documento, a reunião se concretiza e é registrada através de uma ata que segue os mesmos moldes do plano traçado. Dentre os assuntos levantados está a análise de quais os recursos necessários para cada um dos processos, bem como a disseminação de informações pertinentes a cada área, isso é possível pois um gerente de cada setor participa desta integração, como citado anteriormente.

Posteriormente no item desta regra que trata das provisões de recursos será descrito no que a empresa se fundamenta para disponibilizar estes fomentos para cada processo.

e) Para o monitoramento e medição existem indicadores que possibilitam a análise de cada processo, divididos em perspectiva de clientes, sistema de gestão, equipe e rentabilidade, que são os objetivos da empresa, estes podem ser acompanhados no Quadro 13.

POLÍTICA DE GESTÃO	OBJETIVOS DA ORGANIZAÇÃO	INDICADORES	META	PERIO.
Manter a boa imagem da Gobba Leather no mercado, comprometida com a melhoria contínua, o atendimento aos requisitos e a satisfação de todos os clientes	Manter a imagem de qualidade de produtos e serviço no mercado buscando a satisfação dos clientes;	Satisfação de clientes	Mínimo 80% de satisfação de clientes (atende e acima da expectativa) - Pesquisa de Satisfação de Clientes	Anual
		Reclamações de clientes (produto)	Máximo 2,5% de m ² de couro acabado e semiacabado expedidos no mês em reclamações procedentes	Mensal
		Reclamações de clientes (serviço)	Máximo 2,5% da quantidade de NF de couro acabado e semiacabado expedidos no mês em reclamações procedentes	Mensal
		Notificações de clientes	Máximo 2,5% da quantidade de NF de couro acabado e semiacabado expedidos no mês em notificações procedentes	Mensal
	Atender aos requisitos e buscar a melhoria contínua da eficácia do sistema de gestão;	Auditoria externa	Máximo 2 NCs menores por auditoria	Anual
		Cumprimento do plano de auditoria interna	Cumprimento de no mínimo 90% do plano de auditorias no ano	Anual
		Auditoria interna	Máximo 2 NCs menores por auditoria	Mensal
		Monitoramento de ações	Máximo 15% de ações em atraso no mês	Mensal
	Manter e buscar a satisfação dos funcionários;	Satisfação de funcionários	Mínimo 50% de satisfação dos funcionários por item pesquisado na pesquisa de clima interno	Anual
		Rotatividade	Máximo 2% de rotatividade ao mês	Mensal
	Conquistar a rentabilidade adequada, visando a manutenção da empresa, novos investimentos, tecnologias e satisfação dos acionistas;	Resultado gerencial	Mínimo 0% de lucro ao mês	Mensal
		Investimento (índice de melhoria do ambiente de trabalho, equipamentos, novas tecnologias)	Mínimo 25% do resultado gerencial líquido do ano anterior	Anual

Quadro 13: Política, Objetivos e Indicadores

Fonte: Documentação da empresa (2015)

Ainda é possível obter um melhor entendimento da mensuração do desempenho das áreas em questão no item desta norma que trata da medição, análise e melhoria.

f) A análise dos indicadores é feita na reunião da alta direção e quando algum destes indicadores não atinge o resultado esperado existe um plano de ação, o qual é determinado pelo gerente da área com diagnóstico não provável juntamente com sua equipe.

4.1.1.2 (4.2) Requisitos de documentação

O Sistema de gestão da qualidade da empresa está descrito em documentos de modo a informar como a empresa atende a norma NBR ISO 9001:2008 e como ela trabalha. Esta documentação, aliada aos registros da qualidade (comprovantes de execução das atividades previstas) demonstra que o sistema está efetivamente implantado em toda a organização.

4.1.1.2.1 (4.2.1) Generalidades

a) A política e os objetivos da empresa estão devidamente inclusos no manual de qualidade da empresa, além de estarem fixados em murais nos departamentos de cada processo. Estes podem ser observados no Quadro 13, pois foram delimitados como base para a criação dos indicadores de desempenho citados no item anterior.

b) O manual do sistema de gestão da qualidade, assim chamado, da Gobba Leather é composto por 8 documentos, sendo três de caráter introdutório à norma e cinco referentes as diretrizes correspondentes aos requisitos auditáveis na norma.

c) e d) Existem quatro níveis hierárquicos que sustentam o sistema de documentos da gestão da qualidade da empresa, estes podem ser analisados na Figura 18.



Figura 18: Sistema de documentos da gestão da qualidade

Fonte: Documentação da empresa (2015)

O manual da qualidade compõe o nível um, no segundo plano estão os procedimentos, os quais são documentos que definem a metodologia para realizar as atividades específicas definidas no manual de gestão, segundo requerido pela norma NBR ISO 9001:2008 e necessidades da organização.

A seguir localizam-se as instruções e a documentação técnica, estas definem detalhadamente o modo de executar uma atividade específica, complementando os procedimentos e/ou manual de gestão, além de definirem os requisitos a cumprir, para executar uma atividade, ou fornecimento de um produto/material ou serviço. Incluem especificações de matérias-primas, insumos, processos, produtos e serviços, tabelas de processo, etc.

Como base nesse processo hierárquico os registros da qualidade subsidiam informações que fornecem evidência objetiva das atividades efetuadas ou os resultados obtidos, especificados pelos documentos dos três níveis anteriormente descritos.

4.1.1.2.2 (4.2.2) Manual da qualidade

O manual da qualidade da empresa é anualmente revisto, este procedimento é realizado pelo representante da direção. Sua última revisão e alteração ocorreu em setembro

de 2014. Entretanto pode-se observar que nem sempre é necessário efetivar alterações, estas modificações quando ocorrem são contabilizadas através de números e letras que descrevem quantas mudanças foram realizadas em cada documento.

a) A empresa por meio de seu sistema de gestão, cumpre com os requisitos da norma com o seguinte escopo: desenvolvimento e produção de couro e raspa semiacabado e acabado.

b) Todos os documentos que compõem o manual possuem uma devida referência, com um pequeno sumário ao seu final indicando a correspondência do que cada uma destas menções significa, assim como a descrição do responsável por aprovar todos os procedimentos descritos nas diretrizes do manual e também a data e as alterações feitas nas últimas quatro revisões.

c) A descrição da interação dos processos pode ser revista no Quadro 12.

4.1.1.2.3 (4.2.3) Controle de documentos

Os documentos e dados do Sistema de Gestão são controlados de forma a garantir que os responsáveis pelos processos e executantes das atividades previstas no SG tenham sempre a última versão válida dos documentos nos locais de uso, a fim de poderem consultar estes em casos de dúvidas, treinamento de novos funcionários e como forma de avaliar a necessidade de melhorias nos processos e atividades.

a) Como citado anteriormente existe a comprovação da aprovação, geralmente feita pelo diretor da empresa, de toda e qualquer adequação feita no manual, através de um item ao final de cada documento que descreve o responsável por aderir os novos procedimentos.

b) As atualizações do manual são feitas de acordo com a necessidade da empresa e assim a aprovação ocorre sempre pelo mesmo responsável de cada documento.

c) Também como citado, todos os documentos possuem um código que define quantas revisões foram realizadas naquela cédula, além de uma data de sua última emissão.

Este procedimento é controlado pelos encarregados do sistema de gestão através de uma lista mestra, que nada mais é que uma planilha descrita em um *software*.

d) Cada setor possui os seus documentos na última revisão vigente, o controle disso é feito através de uma documentação protocolada de distribuição e confirmação de recebimento.

e) No departamento de gestão da qualidade é possível o funcionário solicitar a reimpressão do documento caso haja perda ou danos. Todos os colaboradores são cientes deste procedimento, pois nos treinamentos de integração feitos esta é uma das informações repassadas.

f) Os documentos de origem externa como normas de clientes, normas de laboratório, dentre outros são controlados a partir de uma planilha que consta o número do documento, o colaborador que o recebeu e a data.

g) No que se refere a documentos obsoletos, todos são descartados, porém são guardadas as três últimas versões superadas de cada documento, devidamente identificados como “superados”, além claro da versão vigente.

4.1.1.2.4 (4.2.4) Controle de registros (formulário)

Registros estabelecidos para evidenciar a efetiva implementação do sistema de gestão da qualidade em conformidade com o padrão Normativo NBR ISO 9001:2008, com requisitos especificados, e permitir a rastreabilidade quando necessário, são mantidos.

Todos os registros são legíveis, identificáveis e recuperáveis em relação ao produto ou atividade envolvida e encontram-se sempre disponíveis em arquivos ou quaisquer outros meios de armazenamento em instalações adequadas, protegidos contra danos, perdas e deterioração.

São estabelecidos em procedimento documentado “Controle de Registros” a identificação, armazenagem, proteção, recuperação, retenção, disposição e o responsável pela coleta destes.

4.1.2 (5) Responsabilidade da Direção

4.1.2.1 (5.1) Comprometimento da Direção

A Alta Direção fornece evidência do seu comprometimento com o desenvolvimento e a implementação do sistema de gestão da qualidade e com a melhoria contínua de sua eficácia mediante:

a) A comunicação da importância em atender os requisitos dos clientes é feita pela área de vendas juntamente com o representante da direção e as condições e medidas disciplinares são ressaltadas pela área de recursos humanos. Essa comunicação é feita em uma reunião que acontece diariamente às dez horas da manhã, onde são tratados além destes entendimentos, assuntos relacionados a produção do dia.

O registro desse acontecimento é realizado por meio da coleta de assinaturas em uma ata do acontecimento.

b); c); d); e) Como citado anteriormente o comprometimento da alta direção com a política e objetivos da empresa, assim como a condução de análises críticas e a garantia de disponibilidade de recursos acontece na reunião da alta direção realizada semestralmente. Vale ressaltar que tais observações podem ser vistas no Anexo A, o qual corresponde a ata deste acontecimento.

4.1.2.2 (5.2) Foco no cliente

A Alta Direção assegura que os requisitos do cliente são determinados e atendidos com o propósito de aumentar a satisfação deste. Isto acontece por meio de indicadores que medem a satisfação do cliente, bem como suas reclamações e notificações.

Para melhor atender a este quesito a área de vendas juntamente com a área de produção são responsáveis por comunicar aos funcionários da importância em atender às condições do comprador como também aos requisitos regulamentares e estatutários, através da liderança diária, e no curso de integração dos novos funcionários e/ou em treinamentos estabelecidos segundo a conveniência e necessidade.

4.1.2.3 (5.3) Política da qualidade

a) Além das políticas e objetivos da organização seus propósitos são definidos como manter/conquistar clientes que atendam a rentabilidade, desenvolver alternativas para colocação dos créditos de impostos, acumulados na exportação, manter ocupação da fábrica igual ou maior ao ponto de equilíbrio, em relação ao custo/despesa de fabricação, comprar matéria-prima de melhor custo/benefício tributário e financeiro, desenvolver produtos que atendem/superem as expectativas dos clientes, manter qualidade do produto final e atendimento do serviço de venda e comprar produtos químicos e materiais pelo melhor custo benefício, mantendo o mínimo de estoque, sem comprometer o atendimento/entregas de pedidos.

Assim também na reunião que acontece semestralmente é verificado o alinhamento da política de qualidade com tais finalidades.

b) O comprometimento exigido neste item pode ser evidenciado na, também, reunião de análise crítica, realizada pela alta direção.

c) A estrutura solicitada pode ser vista no Quadro 13 onde se observa que da política da qualidade da empresa se derivou os objetivos e dos objetivos se procedeu os indicadores.

d) Quando esta foi definida realizou-se um evento com todos os funcionários a fim de repassar tal conhecimento. Essa informação é também difundida nos processos de treinamento e integração de novos colaboradores, além de existir cartazes e folhetos explicativos fixados nos diversos setores da organização.

e) Sua análise crítica e adequação pode ser ratificada na ata do Anexo A.

4.1.2.4 (5.4) Planejamento

O planejamento da qualidade da Gobba Leather segue orientação da política de gestão com definição de objetivos e metas, estabelecidos para alcançá-la, e são analisadas pela Alta Direção no ato da análise crítica da Alta Direção.

4.1.2.4.1 (5.4.1) Objetivos da qualidade

Os objetivos da empresa podem ser vistos no Quadro 13, estes e os indicadores de gestão são definidos e controlados pela Alta Direção, de acordo com a política da qualidade e incluindo aqueles necessários para atender aos requisitos do produto. Ainda existem indicadores de desempenho dos processos controlados pelos responsáveis de cada setor, os demais funcionários estarão colaborando com estes objetivos entendendo e atendendo o que diz na política de gestão e ao realizar suas atividades conforme descrito nos procedimentos e instruções de trabalho do Sistema de Gestão

4.1.2.4.2 (5.4.2) Planejamento do sistema de gestão da qualidade

a) O sistema de gestão foi planejado conforme definido no item 4.1 da norma NBR ISO 9001:2008, no momento também foram identificados os processos os quais podem ser vistos na Figura 01, que estabelecem outros documentos e registros de forma a orientar as pessoas envolvidas no desempenho de suas atividades.

Assim para nortear as ações e objetivos de todos os processos identificados, foi elaborado pela alta direção a política de gestão, que é desdobrada em objetivos da organização e estes em indicadores (Quadro 13).

Para verificar o atendimento destes objetivos, foram elencados indicadores de desempenho, com periodicidades, meios de apuração e metas (Quadro 13), assim a fim de evidenciar que as metas estão sendo atendidas (ou não) e gerenciar os resultados de cada indicador, é elaborado uma “Tabela de Objetivos e Processos”, que é preenchida mensalmente, servindo de base para as avaliações feitas na análise crítica da Alta Direção.

Nas reuniões de análise crítica, como citado, são avaliados todos os processos, indicadores, objetivos e metas de forma a replanejar ou dar continuidade ao sistema de gestão.

b) Quaisquer mudanças detectadas ou planejadas que possam afetar a gestão da qualidade, são tratadas na reunião que acontece semestralmente. O planejamento destas mudanças é registrado na ata (Anexo A).

Para a implementação destas mudanças são criados cronogramas e após são feitas as devidas avaliações para dar suporte a tomada de decisão quanto a dar ou não continuidade a tais transformações.

4.1.2.5 (5.5) Responsabilidade, autoridade e comunicação

4.1.2.5.1 (5.5.1) Responsabilidade e autoridade

A Alta Direção assegura que as responsabilidades e autoridades do pessoal que desempenha atividades que influenciam na qualidade estão definidas e comunicadas no manual da qualidade, no organograma da empresa (Figura 19), nos procedimentos, nas instruções, nas descrições de responsabilidades de cada cargo e demais documentos que descrevam ou orientem a execução de atividades do sistema de qualidade.

No caso da ausência de um responsável cuja atividade atinja o sistema, a delegação de autoridade segue a linha vertical ascendente do organograma ou quando o responsável envolvido determine algo diferente por escrito.



Figura 19: Organograma da alta direção da empresa

O sistema de gestão está organizado por processos, estes possuem um responsável capaz de gerenciar e obter os resultados esperados. O Diretor estabelece que os gerentes com responsabilidade e autoridade para as ações corretivas são prontamente informados de produtos ou processos que não estão conformes com os requisitos.

A alta direção coloca que todo o pessoal responsável pela qualidade do produto tem autoridade para parar a produção quando detectar desvios ou problemas de qualidade a fim de que estes sejam corrigidos.

4.1.2.5.2 (5.5.2) Representante da Direção

A Alta Direção nomeia o encarregado do sistema de gestão como representante da direção.

a) O estabelecimento, a implementação e o mantimento do sistema de gestão por parte do representante da direção pode ser analisado perante as auditorias realizadas internamente.

b) O relato do desempenho da gestão e das necessidades de melhoria acontece na reunião da alta direção.

c) A comunicação a fim de conscientizar sobre os requisitos dos clientes perante toda a organização acontece na integração diária, na qual o mediador está presente.

4.1.2.5.3 (5.5.3) Comunicação interna

A Alta Direção assegura a efetividade da comunicação entre os vários níveis e funções em relação ao desempenho e a eficácia dos processos do sistema de gestão através de alguns meios de comunicação como a correspondente divulgação da política de gestão e dos objetivos, a adequada publicação do manual, procedimentos, instruções, documentação técnica e registros, a correspondente exposição dos indicadores de gestão às funções envolvidas nos processos e as reuniões periódicas.

A Figura 20 explana ilustrativamente os tipos e canais que a empresa utiliza na comunicação interna.

TIPOS E CANAIS

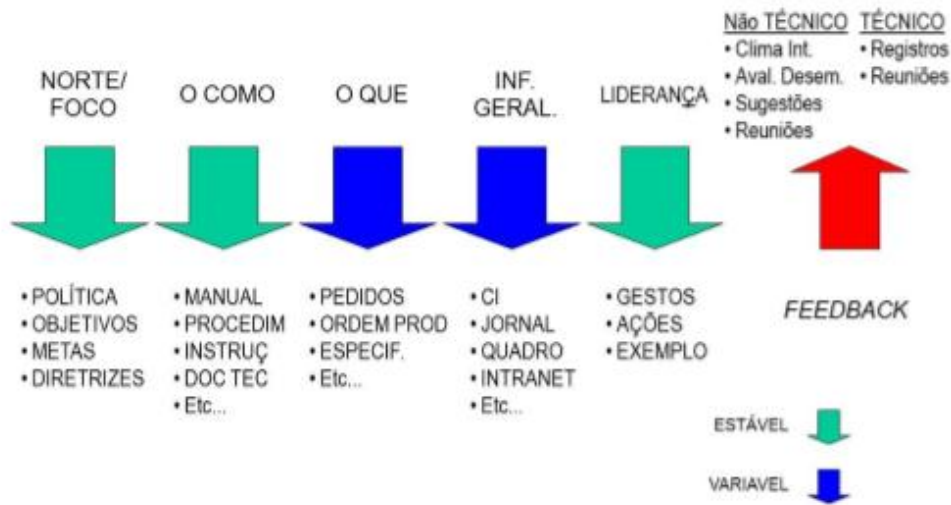


Figura 20: Tipos e canais de comunicação interna

Fonte: Documentação da empresa (2015)

Sendo, portanto, a alta direção responsável por facilitar o devido acesso, convenientemente resguardado e a correspondente atualização da informação recebida.

4.1.2.6 (5.6) Análise crítica pela Direção

4.1.2.6.1 (5.6.1) Generalidades

A Alta Direção estabelece que se revise periodicamente seu sistema de gestão, através da revisão do manual da qualidade, para assegurar sua conformidade e adequação a fim de satisfazer os requisitos da norma ISO 9001:2008 e sua eficácia.

A revisão deste documento realiza-se diante de evidências de desvio ou não cumprimentos que comprometam o alcance dos objetivos da organização, perante mudanças da Norma NBR ISO 9001:2008, ou caso não acontecendo o anterior, pelo menos uma vez a cada três anos, com a participação da Alta Direção.

Esta revisão inclui analisar: a adequação da política de gestão (apropriada as necessidades dos clientes e empresa) e a conformidade do manual com a norma NBR ISO 9001:2008.

Após as mudanças serem feitas na reunião crítica, estas são aprovadas ou não e por consequência é feito o registro em ata (Anexo A) deste acontecimento.

4.1.2.6.2 (5.6.2) Entradas para análise crítica

a); b); c); d); e); f); g) Todos os itens que contemplam este requisito são analisados pelos principais responsáveis da empresa na reunião semestral. Este fato pode ser observado, analisando os assuntos que compõem a ata localizada no Anexo A deste estudo.

4.1.2.6.3 (5.6.3) Saídas da análise crítica

a); b); c) Neste quesito o Diretor, assistido pelo gerente de vendas, gerente industrial, gerente de suprimentos, gerente administrativo e pelo representante da direção, é responsável por determinar as ações necessárias que a norma exige.

O registro desse processo também pode ser avaliado na ata que se origina da integração da alta direção.

4.1.3 (6) Gestão de recursos

4.1.3.1 (6.1) Provisão de recursos

O Diretor é responsável por aprovar e prover os recursos.

a); b) A determinação das necessidades de recursos para manter o sistema de gestão da qualidade e sua melhoria contínua, além de prover a satisfação do cliente cada vez mais é

baseada nas necessidades decorrentes do processo, nos desvios observados nos indicadores de gestão, no requerimentos dos clientes e do mercado, nos requisitos legais, na própria norma da qualidade, nas notificações e reclamações dos compradores, na pesquisa de satisfação dos mesmos, na pesquisa de clima interno, nas ações corretivas, preventivas e de melhoria, nas inovações e nos resultados das auditorias.

Assim a análise destas informações é feita no planejamento e estabelecimento do orçamento anual e nas reuniões de análise crítica.

4.1.3.2 (6.2) Recursos humanos

4.1.3.2.1 (6.2.1) Generalidades

Para garantir que as pessoas executam atividades em conformidade com os requisitos do produto, a empresa possui um perfil de cargos que atentam para educação, treinamento, habilidade e experiência apropriada.

Entretanto quando não existirem funcionários capacitados ao cargo a empresa providência as competências necessárias para que se ocupe a função, através do incentivo à busca do conhecimento.

4.1.3.2.2 (6.2.2) Competência, treinamento e conscientização.

a) Para manter as competências, a Gobba Leather estabelece as seguintes atividades: determinar as competências necessárias para as pessoas que executam atividades que afetam a conformidade dos requisitos do produto, onde aplicável, prover treinamento ou tomar outras ações para atingir a competência necessária, avaliar a eficácia das ações executadas, executar atos que assegurem que o pessoal está consciente quanto a pertinência e importância de suas atividades e de como elas contribuem para atingir os objetivos da qualidade e manter os registros apropriados de educação, treinamento, habilidade e experiência.

A Alta Direção estabelece que para assegurar a competência das pessoas, a seleção das mesmas é feita sobre a base do documento “Perfil de Cargo”. O documento define o conhecimento, habilidades, práticas e experiência requeridas para ocupar cada função. O Gerente Administrativo é responsável por zelar pela manutenção e aplicação dos documentos “Perfil de Cargo”

b) A educação e treinamento das pessoas na empresa é planejado baseando-se nas necessidades previamente identificadas. As atividades de treinamento incluem capacitação operacional no local de trabalho para os funcionários da indústria e manufatura e informação sobre as consequências das não conformidades com os requisitos estabelecidos.

Os registros deste processo executados pelos funcionários são mantidos juntamente com suas fichas empregatícias, no departamento de recursos humanos, além de serem registrados em sistema informatizado que controla todos os treinamentos realizados bem como a avaliação destes.

c) Para garantir a eficácia das ações tomadas inerentes aos treinamentos, ao final de cada capacitação os colaboradores que participaram realizam avaliações através de provas escritas e/ou práticas. É necessário um resultado de no mínimo 70% de acertos, caso isso não ocorra o procedimento é realizado novamente até que se obtenha a média pretendida.

d) Para assegurar a consciência do pessoal sobre a pertinência e importância de suas atividades e de como elas contribuem para atingir os objetivos da organização utiliza-se como base o documento “Descrição de Responsabilidades” correspondente, onde estão documentadas as responsabilidades para cada cargo e outros documentos que podem colaborar para este fim.

A conscientização também ocorre quando acontece a divulgação da política de gestão e dos objetivos da Gobba.

e) Como citado anteriormente os registros estão anexados no departamento de vendas juntamente com toda a documentação de cada funcionário.

4.1.3.3 (6.3) Infraestrutura

a); b) A manutenção predial e dos equipamentos é realizada por uma equipe responsável somente por estas atividades, a manutenção de *software* e *hardware* é feita pelos funcionários da tecnologia da informação (TI).

Os gerentes, cada um na sua área é responsável por assegurar a definição e implementação dos serviços de manutenção adequados dos equipamentos, instalações, hardware e software para manter a capacidade dos processos.

Esse processo é feito preventivamente e corretivamente, estas atividades são planejadas e documentadas.

c) No que se refere aos serviços de apoio a empresa detêm o planejamento e execução de todos, exceto da atividade de transporte, a qual é terceirizada.

4.1.3.4 (6.4) Ambiente de trabalho

A empresa identifica os fatores físicos e humanos necessários para alcançar a conformidade com os requisitos do produto. Os fatores físicos que afetam os processos e produtos são identificados e documentados nas instruções de cada processo, onde são estabelecidas as condições operacionais para executar os processos industriais tendo em conta os fatores ambientais (tais como: ruído, temperatura, umidade, iluminação e condições meteorológica) que podem afetar a obtenção das conformidades com os requisitos do produto, incluindo ações preventivas para minimizar os riscos potenciais para os funcionários.

Os fatores humanos que afetam aos processos e produtos são identificados e documentados através de uma pesquisa periódica de clima organizacional. Esta pesquisa inclui informações sobre: condições de higiene e segurança e clima de trabalho. A frequência para aplicação da pesquisa é dada anualmente.

4.1.4 (7) Realização do produto

4.1.4.1 (7.1) Planejamento da realização do produto

Existem uma equipe responsável pelo planejamento e desenvolvimento dos processos, estes são consistentes com os requisitos de outros processos do sistema de gestão, incluindo os as exigências dos clientes.

a) Para manter a qualidade e atender a todos os requisitos do produto, estes definidos em função das exigências dos compradores, a empresa faz um planejamento e desenvolvimento do processo a partir da definição do fluxo de produção, com as inspeções realizadas em cada fase do processo e intervalos definidos.

b) A documentação para realização da produção é registrada em um sistema informatizado, desenvolvido pela empresa, o qual contém instruções de trabalho, ordem de produção, ficha técnica, tabelas, especificações que descrevem como realizar cada etapa e identificam as verificações e inspeções adequadas, desde a chegada da matéria-prima, fases do processo de produção e do produto final, com os padrões de aceitabilidade, método de controle, equipamentos utilizados e identificação dos registros adequados.

c) São feitas manutenção preventiva, preditiva e corretiva a fim de disponibilizar os equipamentos de produção pelo maior tempo possível para o processo de produção, de modo a poder produzir com qualidade as quantidades necessárias para atender os requisitos dos clientes. Calibração de dispositivos também são realizadas de modo a proporcionar a utilização de dispositivos de medição e monitoramento em condições de uso.

Existem ainda pessoas capacitadas exercendo as atividades conforme citado no item anterior e no que diz respeito a matérias-primas, estas são adquiridas especificamente de fornecedores previamente selecionados e qualificados.

d) Os registros internos para a verificação da qualidade, bem como sistemática de emissão e controle de documentos são indicados nos procedimentos aplicáveis referenciados no manual da gestão da qualidade.

Além destes apontamentos existe um acompanhamento dos indicadores de desempenho dos processos e dos objetivos da qualidade como forma de orientação dos resultados a serem alcançados e para avaliar a provisão de recursos por parte da direção.

A Gobba Leather assegura a manutenção da confidencialidade sobre os produtos contratados pelos Clientes e projetos sob desenvolvimento e informações correlatas. Esta ação é administrada pelo gerente administrativo através de um “Termo de Confidencialidade” assinado por todos os funcionários da unidade exceto operadores e auxiliares.

4.1.4.2 (7.2) Processos relacionados a clientes

4.1.4.2.1 (7.2.1) Determinação de requisitos relacionados ao produto

a) Os requisitos exigidos pelos clientes chegam até a empresa de duas formas, ou a partir de uma ficha externa oriunda dos próprios compradores especificando como o produto deve ser processado, como ele deve ser embalado, quais os químicos que devem ser utilizados, a questão da maciez, cor e serigrafia do couro, bem como a data de entrega, ou caso esta ficha não seja enviada, a empresa desenvolve um documento intitulado “especificações comerciais” e emite ao cliente para a sua aprovação.

b) Os requisitos não mencionados na ficha externa, mas necessários para a fabricação, são lembrados diariamente na reunião que acontece diariamente as dez horas da manhã.

c) Não existem normas brasileiras que impedem o uso de quaisquer substância no tratamento do couro, entretanto outros estados e países como os pertencentes à União Europeia e também à América do Norte são conduzidos por algumas leis que restringem o uso de determinados produtos químicos, dessa forma estes consumidores determinam à empresa quais regulamentos devem ser levados em conta durante o processo.

As comprovações destas solicitações são feitas em um laboratório de ensaios externos, localizado na Inglaterra.

d) Quaisquer requisitos adicionais considerados necessários pela organização são acrescentados na mesma ficha vigente e também repassado aos colaboradores na reunião citada anteriormente.

4.1.4.2.2 (7.2.2) Análise crítica dos requisitos relacionados ao produto

a) A Gobba Leather estabelece que os requisitos dos clientes incluindo as mudanças e modificações são revisados antes de serem aceitos e avalia, antes de aceitar um pedido ou contrato, que as condições solicitadas pelo consumidor, incluindo os critérios de aceitação, tenham sido claramente definidos para o produto solicitado.

O diretor e o gerente de vendas junto a sua equipe são responsáveis por revisar, aprovar e negociar, quando corresponder, estas imposições antes de confirmar sua aceitação. Este processo de acordo é registrado na ata que pode ser observada no Anexo A.

b) Nesta mesma ata são apontadas as divergências e suas resoluções, determinadas de acordo com o processo citado acima, ou seja, com ajustes entre cliente, diretor e equipe de vendas.

c) Em relação à capacidade de atendimento das solicitações de clientes, a área de vendas emite um pedido com uma determinada data para a equipe de produção, a qual aprecia este com base no planejamento de produção.

A partir disto, o posicionamento da empresa é repassado à área de vendas e esta repassa ao cliente.

Todos os registros do processo de combinação do tratamento do produto são registrados na ata (Anexo A) e no sistema informatizado de produção.

No que diz respeito aos itens não levantados, na ficha externa emita pelo cliente, é de responsabilidade da equipe de vendas anexar estes e por fim reenviar ao comprador para sua aprovação.

As alterações feitas nos requisitos do cliente e documentada na mesma ficha e comunicada à equipe de produção na reunião diária.

4.1.4.2.3 (7.2.3) Comunicação com o cliente

a) A comunicação inerente a informações do produto para com o cliente é feita através das especificações comerciais.

b) A área de vendas é responsável por manter e informar aos compradores todas as características pertinentes aos pedidos ou contratos emitidos, este processo é realizado através do sistema informatizado de produção, o qual esta equipe possui acesso.

c) As reclamações são direcionadas para a área de vendas via e-mail ou através de um canal específico, a partir do acontecido é desenvolvido um formulário que demanda ações corretivas ou pontuais. Em relação às satisfações dos clientes, essas podem ser observadas nas pesquisas e em conversas informais com os compradores em feiras ou reuniões.

4.1.4.3 (7.3) Projeto e desenvolvimento

4.1.4.3.1 (7.3.1) Planejamento do projeto e desenvolvimento

A Gobba Leather planeja e controla a pesquisa e desenvolvimento do produto e dos processos de fabricação, através de uma abordagem multidisciplinar.

a); b) Existe uma ficha técnica para cada emissão de novos produtos que contempla uma entrada, uma verificação e uma validação, bem como todos os produtos químicos usados, todos os processos utilizados e a regulagem de cada máquina, esta ficha também está contida no sistema informatizado de produção.

c) Nesta mesma ficha técnica citada anteriormente são definidas as autoridades e responsabilidades de cada colaborador. O comprometimento é registrado mediante assinatura destes no documento.

No apontamento em questão são discriminadas as áreas a que cada funcionário participante do processo pertence, além disso a interface também acontece na reunião diária, onde todos os envolvidos no pedido do dia se comunicam e definem o itinerário.

Durante o desenvolvimento do processo existem paradas para avaliação do planejamento, pré-descritas na ficha técnica.

4.1.4.3.2 (7.3.2) Entradas de projeto e desenvolvimento

A organização define e documenta as entradas relacionadas com os requisitos do produto ou processo a pesquisar e desenvolver.

a); b) Os requisitos de funcionamento e desempenho do produto são descritas nas especificação comerciais, ficha desenvolvida pela empresa caso o cliente não envie estas juntamente com a ficha externa.

c) Na ficha técnica existem um item que contempla especificações de artigos semelhantes, ou seja, o cliente cita uma compra anterior para referenciar as características que deseja no couro.

d) Todos as particularizações inerentes a entrada de produto pode ser observada na ficha externa ou na especificação comercial.

Estas entradas são analisadas criticamente, por uma equipe multidisciplinar, quanto à suficiência, assegurando que estão completos, sem ambiguidades e nem conflitantes entre si.

4.1.4.3.3 (7.3.3) Saídas de projeto e desenvolvimento

A definição e documentação dos resultados da pesquisa e do desenvolvimento, são feitos pela empresa de maneira que permitam sua verificação com os requisitos de entrada estabelecidos para o produto ou processo. As saídas da pesquisa e do desenvolvimento são, sempre, aprovadas antes de serem liberadas.

a) Os requisitos de entrada são descritos na ficha técnica, como citado anteriormente, dessa forma ainda existe um item que contempla todas as informações de saída dito “verificação”, portanto é possível realizar uma análise para fins de atendimento de todas as condições de entrada.

b); c); d) A ficha técnica também contempla as informações de aquisição e produção, de critérios de aceitação do produto e de características para o seu uso seguro e adequado.

4.1.4.3.4 (7.3.4) Análise crítica de projeto e desenvolvimento

São nas etapas adequadas, que a organização faz as devidas análises críticas sistemáticas da pesquisa e do desenvolvimento de acordo com as disposições planejadas.

a); b) A definição das etapas e o registro do resultado da análise crítica ficam definidas na ficha técnica.

Estas atividades são executadas com a participação dos representantes das funções envolvidas com os estágios de pesquisa e desenvolvimento que estão sendo analisados criticamente, além disso são mantidos registros dos resultados das análises críticas e de quaisquer ações necessárias.

4.1.4.3.5 (7.3.5) Verificação de projeto e desenvolvimento

Como citado ainda neste item da norma, as verificações são concretizadas e registradas com o auxílio do documento técnico que possibilita assegurar que as saídas do projeto e desenvolvimento estão atendendo aos requisitos de entrada do projeto e desenvolvimento.

4.1.4.3.6 (7.3.6) Validação de projeto e desenvolvimento

Também no mesmo apontamento é possível verificar a existência de um ponto que reconfirma todos os quesitos de entrada do produto.

4.1.4.3.7 (7.3.7) Controle de alterações de projeto e desenvolvimento

No caso em que haja alterações das características técnicas fixas, existe um formulário (análise crítica de alterações de projeto) onde são registrados os diagnósticos destas mudanças e os impactos causados no cliente.

O Gerente de Vendas, o Gerente Industrial e o Gerente de Produção são responsáveis por garantir que pessoal das suas áreas participarem do planejamento, execução, revisão, verificação e validação das pesquisas e desenvolvimentos, segundo o grau de conveniência ou necessidade.

4.1.4.4 (7.4) Aquisição

4.1.4.4.1 (7.4.1) Processo de aquisição

O tipo e extensão dos controles aplicados aos fornecedores e materiais adquiridos estão de acordo com o impacto produzido por cada produto adquirido ou serviço contratado sobre o processo de fabricação dos produtos e produtos finais.

Para a compra de cada material existe uma especificação apropriada, estes documentos ficam localizados nos setores correspondentes, além disso o fornecedor inerente a cada produto também possui uma cópia.

A fim de assegurar a qualidade dos materiais, é feito, no ato do recebimento um confronto do produto auferido com as especificações descritas, no caso de matérias-primas principais este processo é incrementado com testes.

São avaliados e selecionados os fornecedores, antes de contratar, em função de sua atitude para cumprir com os requisitos da empresa, após sua contratação as análises destes são feitas através de um registro de ações não cumpridas e uma avaliação por parte da área de compras que mantém os registros correspondentes.

4.1.4.4.2 (7.4.2) Informações de aquisição

a); b) No documento reportado acima na descrição do processo de aquisição, são descritos todos os requisitos para a aprovação de matérias primas, insumos e químicos, bem como as exigências para a qualificação de fornecedor.

c) A exigência de que os fornecedores da empresa tenham uma gestão de qualidade implantada não se aplica.

A Alta Direção é responsável pela preparação e aprovação das solicitações e/ou especificações, estes definem as características necessárias das matérias-primas, insumos e serviços, a comprar ou contratar para serem usados nos processos sob sua responsabilidade.

4.1.4.4.3 (7.4.3) Verificação do produto adquirido

Na Gobba a liberação de matéria-prima, de produtos químicos e de materiais indiretos somente acontece após a verificação especificada ser completada de forma satisfatória.

A definição das verificações a realizar no recebimento da matéria-prima é de responsabilidade do gerente de suprimentos junto ao gerente industrial, estes ainda estabelecem os critérios de aceitação, e fixam a autoridade responsável para a liberação dos produtos. Nos itens químicos os responsáveis pelo mesmo procedimento são o gerente Industrial ou o gerente de produção e o de suprimentos e por fim chefe de Suprimentos, o líder industrial com o auxílio do gerente de produção, cada um em sua respectiva área, são responsáveis pela execução das verificações no recebimento dos produtos comprados.

No caso de inspeções em instalações de fornecedores a empresa não opta por esta prática.

4.1.4.5 (7.5) Produção e prestação de serviço

4.1.4.5.1 (7.5.1) Controle de produção e prestação de serviço

O controle de produção é assegurado pela empresa desde a entrada da matéria-prima até o pós-vendas, todo esse processo é realizado com o auxílio de sistemas informatizados, sob o controle e responsabilidade de pessoas capacitadas além de ser em sua totalidade documentado.

a) As características após definidas ou aprovados pelos clientes passa da ficha externa/especificações comerciais para uma ordem de produção registrada no sistema informatizado de produção.

b) No que diz respeito à disponibilidade de conduções de trabalho, todos os processos produtivos da empresa possuem em registro suas instruções.

c) No documento que relata como atuar em cada etapa da produção, existe a especificação de quais os itens de segurança que devem ser utilizados em cada período. Vale ressaltar que a segurança também é garantida através das manutenções preventivas realizadas periodicamente em cada máquina atuante.

d) Os equipamentos utilizados para garantir a qualidade do produto através do seu monitoramento e medição estão descritos, separadamente em cada etapa necessária, nas instruções de trabalho.

e) Para que a implementação do monitoramento e medição citado acima seja executada, o responsável industrial juntamente com o gerente de produção e de vendas, controlam os parâmetros adequados em relação às características do produto.

f) As atividades para liberação do produto bem como as ações de pós-vendas, também podem ser analisadas no registro de instruções.

4.1.4.5.2 (7.5.2) Validação dos processos de produção e prestação de serviço

Quando detectados processos de produção onde a saída resultante não possa ser verificada por monitoramento ou medição subsequente (inspeção final do produto), ou quando as deficiências só fiquem aparentes depois que o produto esteja em uso, estes serão executados por pessoal qualificado e/ou com monitoramento e controle contínuo dos parâmetros do processo para assegurar que os requisitos especificados sejam cumpridos. Estes processos são chamados de “processos especiais”.

a) A definição dos critérios para a análise e aprovação dos processos é realizada a partir da política e dos objetivos da empresa, estes são fixados pela alta direção durante suas reuniões.

b) Quando necessário, para demonstrar a capacidade do processo de fabricação em alcançar os resultados planejados, estes são validados na etapa de desenvolvimento (pesquisa e desenvolvimento), considerando para isto a aprovação de equipamentos e qualificação de pessoal, a utilização de procedimentos e instruções de trabalho específico e o correspondente registro das atividades executadas.

c) Uma ação tomada pela empresa a fim de garantir a qualificação adequada dos funcionários é feita semestralmente, neste ato são separadas pelas em iguais condições e os colaboradores responsáveis por realizar a classificação destas são testados e afinados para melhor padronizar a operação.

Esta é uma das maneiras que a empresa age para garantir a validação de seu processo, entretanto cada processo possui seu meio próprio de satisfazer este item, tais meios não foram disponibilizados para a descrição neste estudo.

d) O registro da validação dos processos está inteiramente descrito em um determinado ponto do documento que contempla a parte de desenvolvimento (pesquisa e desenvolvimento) do produto e dos processos de produção.

e) Na descrição citada acima é possível verificar a periodicidade com que cada processo é reavaliado.

4.1.4.5.3 (7.5.3) Identificação e rastreabilidade

Dentro do sistema produtivo da organização não existe nenhum produto sem identificação. O monitoramento é feito através de etiquetas de volume ou pela própria ordem produção.

Para garantir o monitoramento e medição ao longo da realização do produto, existem travas no sistema informatizado de produção que não permitem a passagem do couro para uma próxima etapa caso existam inconformidades no ponto atual.

Na identificação unívoca, os couros semiacabados possuem o número da metragem anexado em si, os produtos acabados além da identificação métrica são carimbados com a ordem de produção própria.

Existe ainda a pele *wet blue* que a matéria prima do curtume, ou seja, a empresa recebe o couro neste estágio já com um curtimento realizado. Estes são marcados da mesma forma que o produto acabado.

Os produtos químicos que a organização recebe distinguem-se pelas etiquetas vinculadas do fornecedor que os dispõe, além de uma marcação da situação de inspeção.

4.1.4.5.4 (7.5.4) Propriedade do cliente

Fica definido que para a preservação, identificação, processamento, armazenamento e conservação dos produtos de clientes em poder da empresa deve se proceder de igual forma que para seus próprios produtos, sendo a responsabilidade destes do gerente industrial com o auxílio do gerente de produção de suprimentos e de vendas, cada um em sua área.

Em caso de qualquer dano ou perda os responsáveis devem efetuar o registro e a área de vendas informa ao cliente tais não conformidades apontadas procedendo com o comprador solicitar.

4.1.4.5.5 (7.5.5) Preservação de produto

A Gobba Leather preserva o produto de acordo com os requisitos, durante o processo interno e a entrega no destino pretendido, incluindo a identificação, manuseio, embalagem, armazenamento e proteção. Para isto, vale-se de controles periódicos das áreas de armazenagem, tanto de matérias-primas e insumos quanto de produtos.

Nas suas áreas de armazenagem, é aplicado a metodologia FIFO (primeiro que entra – primeiro que sai) baseado na sequência de entrada em estoque ou priorizando as datas de vencimento, quando aplicável.

O gerente industrial e o gerente de suprimentos são responsáveis, cada um na sua área, pelo correto armazenamento e conservação das matérias-primas, dos produtos químicos e dos materiais indiretos adquiridos.

Periodicamente são feitos controles sobre os depósitos e áreas de armazenagem. Os itens a serem controlados estão definidos em um formulário identificado como “controle periódico de áreas de armazenagem”. O gerente de vendas é o responsável por definir as especificações de embalagem de cada produto final, conforme estabelecido ou negociado com o cliente.

4.1.4.6 (7.6) Controle de equipamento de monitoramento e medição.

Para garantir o monitoramento e a medição dos produtos a empresa registra como se deve proceder e quais os equipamentos a serem utilizados em um item na descrição de cada processo, estes procedimentos são executados de uma maneira consistente com os requisitos de medição e monitoramento.

A partir destas definições, estipula-se ainda um percentual de erro máximo permitido, para mais ou para menos. Tal percentual ainda garante a qualidade e a conformidade dos requisitos do produto.

a) Todos os equipamentos inerentes ao monitoramento e medição, são ajustados e calibrados através da disposição de um plano para cada item que registra a adequação dos aparelhos e a periodicidade correta em que estes devem ser arrumados.

b) Caso haja a necessidades de ajustes fora do período de regulagem estes são providenciados pelo responsável da área em que o produto é utilizado.

c) Para garantir que os reajustes sejam feitos no tempo corretos cada equipamento possui uma etiqueta informando o seu código e a data da próxima calibração.

d) A fim de assegurar que a adequação destes equipamentos só será feita, pelos reais responsáveis, existem lacres que impedem qualquer tipo de violação.

e) A proteção contra danos durante o manuseio é de responsabilidade do colaborador que o utiliza, no caso de proteção contra deteriorações cada equipamento é arquivado em local, suporte e/ou embalagem adequada.

Quando se verifica que o dispositivo não está conforme com os requisitos (fora de calibração), é avaliado e registrado a validade dos resultados de medições anteriores e assim são adotadas ações apropriadas no equipamento e em qualquer produto afetado.

São mantidos registros dos resultados de calibração e verificação, que podem ser encontrados no laboratório de análises químicas.

4.1.5 (8) Medição, análise e melhoria

4.1.5.1 (8.1) Generalidades

A organização planeja e implementa os processos de monitoramento, medição, análise e melhoria.

a) A demonstração da conformidade com os requisitos do produto é vista no momento da inspeção no recebimento de materiais, nas etapas do processo produtivo e no registro de medição do produto final, como citado no item 5.6.6 desta norma.

b) A fim de garantir a efetividade do produto de acordo com o sistema de gestão da empresa realizam as auditorias internas e externas, além das reuniões de análise crítica onde a alta direção é responsável.

c) A melhoria contínua da gestão da qualidade da Gobba é tratada semestralmente na reunião citada acima.

A determinação de como cada método deve ser aplicado é apontada na descrição de cada processo e sua avaliação estatística acontece através dos indicadores de medição elencados no Quadro 13.

4.1.5.2 (8.2) Medição e monitoramento

4.1.5.2.1 (8.2.1) Satisfação dos clientes

As percepções dos clientes são mensuradas e analisadas a partir de uma pesquisa de satisfação do comprador, estruturada com base nos indicadores da empresa (Quadro 13) e encaminhada aos maiores consumidores.

Posteriormente à obtenção das respostas é produzido um relatório com as informações retratadas em gráficos e comentários, este documento é analisado pela alta direção em seu encontro crítico, dessa forma, caso haja alguma necessidade de ajuste as decisões são tomadas.

4.1.5.2.2 (8.2.2) Auditoria interna

a) A empresa possui 47 auditores internos, todos treinados e qualificados por auditores externos. Nos vários processos onde a análise acontece, cada requisito da norma ISO 9001:2008 é verificado.

b) As auditorias internas são registradas programadas e realizadas periodicamente conforme descrito em um documento intitulado “Auditorias Internas”, sendo esta atividade de responsabilidade do representante da direção.

O planejamento, a conferência e a arquivamento dos das auditorias internas é de responsabilidade do representante da direção, a partir da aprovação do diretor, onde este encarregado coordena a frequência, os métodos e a imparcialidade.

Os apontamentos dos resultados das auditorias, permitem uma avaliação da eficácia do sistema de gestão e auxiliam no estabelecimento de possíveis melhorias no princípio, processo ou produto.

4.1.5.2.3 (8.2.3) Monitoramento e medição de processos

O desempenho dos processos de gestão é medido com o auxílio dos indicadores, definidos no Quadro 13, a análise deste acontece por parte da alta direção em sua reunião semestral.

Quando os resultados planejados não são alcançados, a alta direção é responsável por executar e fazer executar as correções e ações corretivas, como apropriado, para assegurar a conformidade do produto e satisfação do Cliente.

4.1.5.2.4 (8.2.4) Monitoramento e medição de produto

O monitoramento e medição das características do produto acontece em duas etapas durante o processo produtivo, neste momento os classificadores fazem uma análise do couro visualmente e enviam amostras para o laboratório de análises o qual garante se as condições técnicas do produto estão conformes. Além disso é possível verificar a existência de um documento que descreve as características que o item final deve ter, caso ao final do processo o couro não estiver de acordo as medidas corretivas são tomadas.

O gerente industrial com a participação do gerente de produção, da equipe de P&D e a colaboração do supervisor laboratorial, definem as inspeções e verificações a realizar em cada estágio apropriado do processo de fabricação para o controle das características dos produtos, incluindo os critérios de aceitação e os responsáveis por fazê-las.

A alta direção é responsável por identificar e definir a necessidade do uso de técnicas estatísticas sobre as medições das características dos produtos, dos processos e do sistema de gestão.

Dessa forma o produto não é entregue ao cliente caso haja alguma não conformidade.

4.1.5.3 (8.3) Controle de produto não-conforme

Para o tratamento de produtos não conformes, existe um formulário nomeado como “identificação de não conforme” ou “ficha vermelha”, neste são detalhados os processos que devem ser realizados para a correção do problema. Feito esta descrição a ficha é encaminhada ao responsável da produção para este aprovar o procedimento adotado e assim que admitido uma nova ordem de produção é emitida específica para o retrabalho.

A identificação ocorre através do anexo da nova ordem de produção e da ficha “identificação não conforme”, junto ao lote defeituoso.

a) Como citado acima as ações tomadas para eliminar as imperfeições detectadas ocorrem com o auxílio do formulário de não conformidades e da emissão de uma nova ordem de produção.

b) Caso ocorram pequenas deficiências no couro, é permitido que a área de vendas realize um contato com o comprador, diretamente, para uma possível tentativa de negociação a fim de, se possível, acontecer o envio do produto com tais pequenas não conformidades, em troca de algum tipo de desconto. Toda essa transação é devidamente registrada e armazenada no departamento.

c) Para evitar que a pele que possua imperfeições não seja confundida com um couro conforme, existe a ficha vermelha e a nova ordem de produção junto ao lote.

d) Em casos que o couro, mesmo assim, acabe por sair da empresa com algum desvio, a área de vendas é a responsável por, imediatamente e diretamente, negociar com o cliente a resolução deste problema.

Toda vez em que o couro é tratado novamente, por ter sido considerado não conforme, ele é reverificado. No sistema informatizado da produção existe uma trava que impede a continuidade do fluxo deste lote sem que ele tenha sido mais uma vez avaliado.

O registro exigido pela norma é assegurado a partir da documentação da ficha vermelha e da nova ordem de produção específica do retrabalho. Além disso como citado o apontamento das negociações acontece na área de vendas.

4.1.5.4 (8.4) Análise de dados

A coleta e análise dos dados apropriados para a demonstração da adequação e eficácia do sistema de gestão da qualidade e para avaliar onde melhorias contínuas da eficácia do sistema deste podem ser feitas, acontece por meio dos indicadores definidos no Quadro 13 e sua análise na reunião de análise crítica pela alta direção.

a); b); c) Os indicadores definidos no Quadro 13 fornecem informações inerentes à satisfação de clientes, conformidade com os requisitos do produto e características dos processos e produtos. As ações de prevenção e melhoria são discutidas e formadas no encontro semestral com a alta direção.

d) Os dados que refletem em informações dos fornecedores estão alocados na área de suprimentos que relata a quantidade de ações não cumpridas e uma avaliação onde são levantados diferentes pequenos pontos por parte do gerente de compras.

4.1.5.5 (8.5) Melhorias

4.1.5.5.1 (8.5.1) Melhoria contínua

A fim de contemplar a melhoria contínua do sistema de gestão da qualidade por meio do uso da política da qualidade, objetivos da qualidade, resultados de auditorias, análise de dados, ações corretivas e preventivas e análise crítica pela direção, a empresa possui a reunião crítica da alta direção que discute estes requisitos e os registra na ata que pode ser observada no Anexo A.

4.1.5.5.2 (8.5.2) Ação corretiva

É de responsabilidade da alta direção em suas reuniões estabelecer ações corretivas para problemas detectados que refletem em produtos não conformes.

a) A análise crítica das imperfeições de produtos, incluindo reclamações de clientes é feita na reunião semestral da alta direção, através dos indicadores que podem ser observados no Quadro 13.

b); c) Para a determinação das causas que originam produtos não conformidades é utilizada a ficha vermelha preenchida com as descrições das falhas observadas, o procedimento adotado para a correção destas e os principais responsáveis por ajustar o couro. Esse documento é analisado no mesmo encontro citado acima afim de definir ações corretivas que não afetem novamente a garantia de qualidade do couro.

d) A alta direção como responsáveis máximos, deve iniciar e fazer iniciar as ações corretivas, determinadas na reunião, que correspondam, focalizando-as sobre a causa raiz e implementado nas soluções métodos a prova de erros. É ainda de competência do representante da direção administrar o seguimento das atividades relacionadas com as ações corretivas.

e) No que diz respeito ao registro dos resultados dos movimentos executados para garantir o alinhamento dos produtos, este acontece sob responsabilidade do gerente dirigente da área, na mesma ficha nomeada “identificação não conforme”, vale ressaltar que esta ficha também é anexada no sistema informatizado de produção para garantir o acesso de visualização dos participantes do processo.

f) A análise e avaliação dos resultados das ações implantadas se dá pelo gerente responsável da área em que as falhas estavam situadas.

4.1.5.5.3 (8.5.3) Ação preventiva

A garantia de que as ações preventivas devem ser apropriadas aos efeitos dos problemas potenciais referentes aos produtos ditos como não conformes é de responsabilidade da alta direção.

a); b); c); d); e) Todos os quesitos estabelecidos neste item são atendidos pela empresa da mesma forma, com os mesmos métodos e mesmas regras que o item anterior 8.5.2.

4.2 Integração das normas NBR ISSO 9001: 2008, NBR ISO 14001: 2004 e NBR OHSAS 18001: 2007

Após a realização da análise sistemática da norma NBR ISO 9001 implantada na Gobba Leather Indústria e Comércio Ltda, por meio da entrevista não estruturada ao lado da gerente do departamento de qualidade e observações documentais e de processo, pode-se entender as principais ações adotadas pela empresa a fim de garantir o sucesso em sua atuação na gestão da qualidade.

Partindo de tal processo foi possível esquematizar uma integração do sistema existente com os requisitos das normas ISO 14001 e OHSAS 1800, garantindo assim parte do atendimento do objetivo desse estudo: propor uma sistemática de gestão integrada com as normas citadas.

Para garantir um melhor entendimento e a eficácia do desenvolvimento do processo proposto, desenhou-se o fluxo de produto, o qual é apresentado na Figura 21. A empresa mostra-se comprometida com o cliente e com a qualidade do couro, bem como há evidências do empenho da alta direção no decorrer do procedimento.



Figura 21: Fluxo do processo de produto

Para atender aos requisitos da norma ISO 9001, a Gobba Leather distribui responsabilidades do sistema de gestão para cada setor da empresa. Desta maneira os funcionários auxiliam na manutenção da qualidade do produto e satisfação dos clientes. O Quadro 14 ilustra as áreas da organização e onde são tratados os requisitos da ISO 9001.

Requisito	Adminis- trativo	RH	Abaste- cimento	Produção	Comercial
4.1	x				
4.2.2	x				
4.2.3	x				
4.2.4	x				
5.1	x				
5.2					x
5.3	x				
5.4.1	x				
5.4.2	x				
5.5	x				
5.6	x				
6.1	x				
6.2		x			
6.3	x			x	
6.4		x		x	
7.1				x	
7.2					x
7.3				x	x
7.4			x		
7.5.1				x	
7.5.2				x	
7.5.3				x	
7.5.4				x	x
7.5.5			x	x	
7.6				x	
8.1				x	
8.2.1					x
8.2.2	x				
8.2.3	x				
8.2.4				x	
8.3				x	
8.4	x				
8.5	x				

Quadro 14: Processos do SG onde estão tratados os requisitos da NORMA ISO 9001:2008

Fonte: documentação da empresa, 2015

Analisando as responsabilidades descritas, os setores: administrativo e produção, tratam da maioria dos requisitos para atender a referida norma, assim é necessário avaliar ainda a capacidade de estes adequarem-se as novas responsabilidades do SGI – normas ISO 14001 e OHSAS 18001.

Assim, a fim de dar sequência ao processo de integração buscou-se na norma PAS: 2012 um fluxo de processos do sistema de gestão, o qual pode ser analisado no Quadro 15,

que norteou a integração das três normas em estudo, mostrando os requisitos em comum entre estas.

PAS 99: 2012		ISO 9001: 2008	ISO 14001: 2004	OHSAS 18001: 2007
4	CONTEXTO DA ORGANIZAÇÃO			
4.1	Entendo a organização e seu contexto	4.1	4.3.1	4.3.1
4.2	Entendendo a necessidade e expectativas das partes interessadas	5.2	4.3.2	4.3.2
4.3	Determinação do escopo de sistema de gestão	4.2.2 a)	4.1	4.1
4.4	Sistema de gestão	4.1	4.1	4.1
5	LIDERANÇA			
5.1	Liderança e comprometimento	5.1	4.4.1	4.4.1
5.2	Política	5.3	4.2	4.2
5.3	Funções, responsabilidades e autoridades organizacionais	5.5	4.4.1	4.4.1
6	PLANEJAMENTO	5.4; 7	4.3	4.3
6.1	Ações para tratar riscos e oportunidades	4.1; 5.4.2; 7.1; 6.4	4.3.1	4.3.1
6.2	Objetivos do sistema de gestão e planejamento de como alcança-los	5.4.1; 5.4.2; 7.2; 7.3; 7.4; 7.5	4.3.3	4.3.3
7	SUPORTE	6		
7.1	Recursos	6.1; 6.2; 6.3	4.4.1	4.4.1
7.2	Competência	6.2	4.4.2	4.4.2
7.3	Conscientização	6.2	4.4.2	4.4.2
7.4	Comunicação	5.5.1; 5.5.3, 7.2.3	4.4.3	4.4.3
7.5	Informação documentada	4.2	4.4.4	4.4.4
7.5.1	Generalidades	4.2.1		
7.5.2	Criação e atualização	4.2.2	4.4.5	4.4.5
7.5.3	Controle da informação documentada	4.2.3; 4.2.4	4.4.5; 4.5.4	4.4.5; 4.5.4
8	OPERAÇÃO	7		
8.1	Planejamento e controle operacional	7.1	4.4.6; 4.4.7	4.4.6; 4.4.7
9	AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO	8		
9.1	Monitoramento, medição, análise e avaliação	8.2; 8.2.1; 8.2.3; 8.2.4; 8.4	4.5.1; 4.5.2	4.5.1; 4.5.2
9.2	Auditoria interna	8.2.2	4.5.5	4.5.5
9.3	Análise crítica pela direção	5.6	4.6	4.6
10	MELHORIA	8.5		
10.1	Não conformidade e ação corretiva	8.5.2; 8.5.3; 8.3	4.4.7; 4.5.3	4.4.7; 4.5.3
10.2	Melhoria contínua	8.5.1		

Quadro 15: Correlação das cláusulas das normas ISO 9001, ISO 14001 e OHSAS 18001

Fonte: BSI, 2012

Com o auxílio da norma PAS 99:2012 e da descrição do processo de atendimento a norma da qualidade da empresa Gobba Leather, torna-se possível o desenvolvimento de uma estratégia de sistema de gestão integrada, identificando os requisitos e diretrizes que o sistema implantado possui em comum com as normas ISO 14001 e OHSAS 18001.

Com isso a seguir é apresentado, cada ponto em particular que não possui a conformidade com o respectivo procedimento, dessa forma serão descritas as alterações necessárias adequando o processo às normas, à proposta do sistema integrado e as necessidades da empresa.

É importante lembrar que o cumprimento desta PAS em si não assegura a conformidade com quaisquer outras normas ou especificações do sistema de gestão. Os requisitos específicos de cada norma do sistema de gestão ainda precisarão ser abordados e satisfeitos para que a certificação seja alcançada.

A empresa deve estabelecer, implementar, manter e melhorar continuamente seu sistema de gestão, incluindo os processos necessários e suas interações, em conformidade com os requisitos da PAS, as normas dos princípios e suas especificações a que se assina como definido em seu escopo. A fim de cumprir os requisitos, é importante lembrar que a organização deve:

- a) identificar os processos necessários para a implementação, operação e manutenção do sistema de gestão, e sua aplicação por toda a organização;
- b) determinar a sequência e interação desses processos e a aplicabilidade para a integração desses processos;
- c) impor critérios e métodos necessários para garantir que a operação e o controle desses processos sejam eficazes;
- d) assegurar a disponibilidade de recursos e informações necessárias para apoiar a operação e o monitoramento desses processos;
- e) monitorar, medir e analisar esses processos, e implementar ações

Em organizações grandes e complexas, pode ser adequado atribuir todo o sistema de gestão entre dois ou mais sistemas integrados que se alinham, bem com funções organizacionais em vez de forçá-los num único regime. No entanto, utilizando as mesmas estruturas descritas no PAS 99:2012 para todos os sistemas integrados, isto irá assegurar uma uniformização mais consistente com a cultura da organização.

Através desta análise, é possível ainda rerepresentar a proposta da estratégia de implementação, adaptação e desenvolvimento do sistema de gestão integrada aliados à cultura organizacional da empresa, a partir dos objetivos das normas observadas.

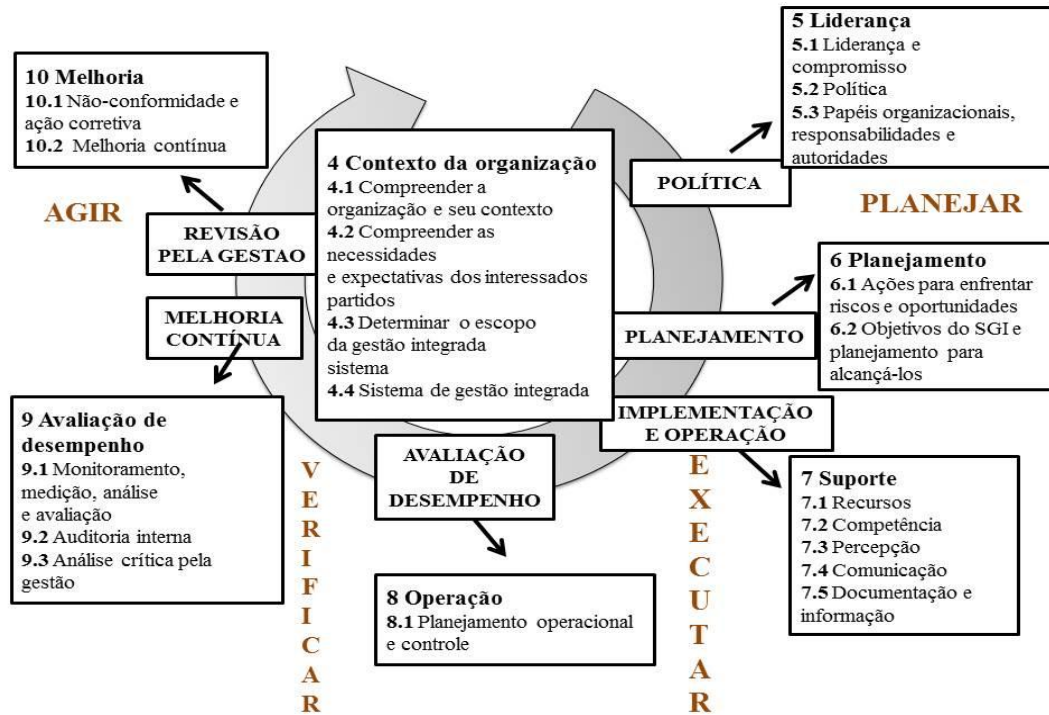


Figura 22: Quadro de requisitos do sistema de gestão

Fonte: BSI, 2012

A Figura 22 contém os requisitos da PAS 99:2012 para a integração de sistemas de gestão organizados no formato PDCA: P – requisitos referentes ao planejamento; D – à implementação e operação; C – à avaliação e desempenho; e A – à melhoria e análise crítica.

Contudo utilizou-se de um desenho esquemático do fluxo utilizado como estratégia de implementação do sistema de gestão integrada, este pode ser visto na Figura 23.

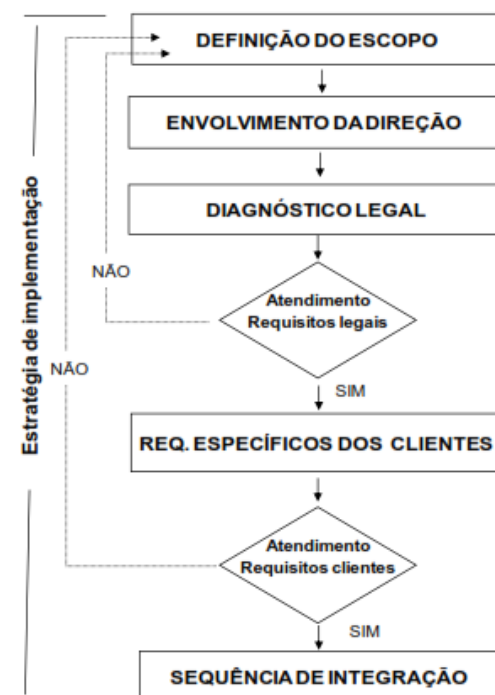


Figura 23: Fluxo do processo de integração proposto - estratégia de implementação

Fonte: adaptado de Souza, 2013

Através deste modelo e da correlação apresentada no Quadro 15, primeiramente avalia-se a possibilidade de inserção de um novo setor na empresa, o qual torna-se responsável pelas atividades essenciais do sistema de gestão integrada, suas atividades de implementação, monitoramento e avaliação e melhoria contínua.

Neste método, o autor propõe uma sequência de atividades que devem ser executadas de forma que a estratégia de implementação seja bem elaborada e avaliada para obter resultados satisfatórios. Além disso, o método proposto considera os principais requisitos de cada norma de forma integrada, bem como avalia o atendimento dos requisitos legais antes de iniciar a implementação do SGI.

Na primeira etapa, a definição do escopo da padronização dos sistemas de gestão cobre diferentes tipos de áreas dentro de uma organização que devem estar dispostas a criar e manter confiança a diferentes *Stakeholders*. Em função disso, a alta direção deve considerar as necessidades das partes interessadas – clientes, funcionários, fornecedores, sociedade e empresa como um todo, a fim de definir quais sistemas de gestão serão integrados.

Para isso, através da entrevista realizada na empresa, foram considerados os seguintes aspectos: os objetivos estratégicos da Gooba Leather; as exigências do setor coureiro; as exigências de requisitos de clientes (normativos e estatutários); as exigências de requisitos legais (ambientais, de segurança e saúde no trabalho); a melhoria de ambiente de trabalho e a melhoria dos resultados da organização.

Portanto, para a implantação inicial do Sistema de Gestão Integrada – SGI a alta direção sugeriu um sistema simplificado, conforme ilustrado na Figura 24, que envolve os sistemas de: gestão da qualidade – SQG; gestão ambiental – SGA; gestão da segurança e saúde no trabalho SGSST.

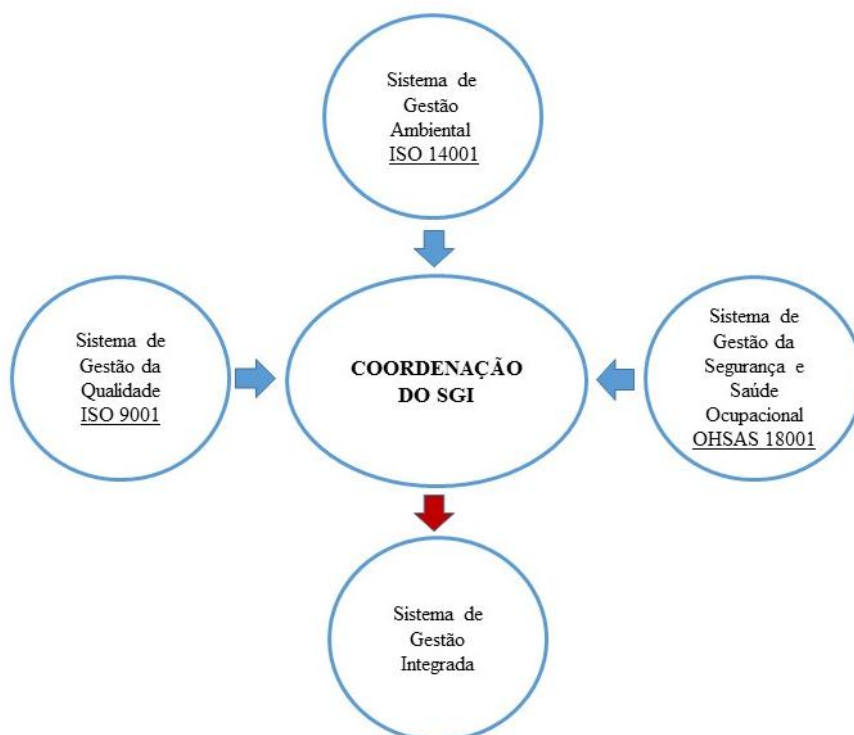


Figura 24: SGI simplificado

Fonte: Adaptado de Asif, 2009

Assim, conforme afirma Idrogo (2003), as concepções ou escopos dos sistemas, dependem do direcionamento estratégico da organização que o adota, distintivamente para qualidade do produto, para a redução dos impactos ambientais significativos de seus

processos ou para prevenir circunstâncias que possam acarretar acidentes ou problemas de saúde ocupacional.

Onde a proposta destes sistemas compatibilizarem com um sistema maior, ou seja, com um sistema de gestão integrada, se produz bens e serviços de qualidade, destinados a clientes exigentes que se inclinam por empresas com princípios de respeito ao meio ambiente e que atuam com responsabilidade social.

Para que a implantação do SGI seja realizada, é de suma importância o comprometimento da alta direção, como enfatiza Souza (2013) na segunda etapa do fluxo proposto (Figura 23).

Dessa forma pode-se afirmar através das reuniões realizadas com a alta direção, do comprometimento desta com as necessidades e o melhoramento contínuo da norma implantada, além de seu interesse em adquirir a integração das gestões, que a disponibilidade de recursos e o seu comprometimento com o novo processo será concretizado, o que tornará possível não só a execução do procedimento de agrupamento, mas também a realização de treinamentos, contratação de consultoria e demais melhorias.

Na fase inerente ao diagnóstico legal foi efetivado uma análise em função das normas escolhidas para integrar o sistema de gestão, neste caso, SGQ, SGA e SGSSO, esta pode ser vista no capítulo 2 deste estudo, além disso diagnosticou-se que a empresa possui apenas a certificação que se refere a área da qualidade, como descrito no início deste tópico, as outras duas ainda não são de posse da empresa, mas sim de interesse.

No item que trata do atendimento aos requisitos específicos da indústria coureira, abordou-se requisitos pertinentes às três normas em questão, estes estão distribuídos a seguir em forma de quadros, onde podem ser facilmente observados. Utilizou-se para a montagem destes uma metodologia adaptada de Idrogo (2003), onde este abordou os requisitos dos três princípios calhados a indústria coureira.

Através da definição do escopo, do comprometimento da alta direção e do sistema de gestão de qualidade implementado, torna-se possível avaliar as diretrizes e requisitos que não estão sendo atendidos e então sugerir ações.

No Quadro 16 é possível avaliar as práticas da empresa referente à 12 variáveis do modelo de SGI considerados essenciais para esta etapa. Verifica-se a necessidade de explicitar a política e objetivos para a gestão ambiental e de segurança e saúde no trabalho, bem como definir e documentar a estrutura, responsabilidade e autoridade. Observa-se ainda que as demais variáveis somente estão sendo atendidas pelo sistema de gestão da qualidade.

Variáveis	Gestão da Qualidade	Gestão Ambiental	Gestão da SST
1. Política e objetivos - explicitados	Existente	Inexistente	Inexistente
2. Estrutura, responsabilidade e autoridade – definida e documentada	Existente	Inexistente	Inexistente
3. Requisitos legais e outros – atendidos	Existente	Insuficiente	Insuficiente
4. Planejamento – realizado	Existente	Insuficiente	Insuficiente
5. Registro e controle de documentos - existentes	Existente	Insuficiente	Insuficiente
6. Comunicação com as partes interessadas – efetivado	Existente	Insuficiente	Insuficiente
7. Provisão de recursos – realizada	Existente	Insuficiente	Insuficiente
8. Seleção, treinamento e conscientização das competências – realizado	Existente	Insuficiente	Insuficiente
9. Ambiente de Trabalho – adequado	Existente	Insuficiente	Insuficiente
10. Realização do produto e do serviço – prática	Existente	Insuficiente	Insuficiente
11. Análise, medição e melhoria - Praticada	Existente	Insuficiente	Insuficiente
12. Auditoria e análise crítica pela direção e Ações corretivas, Não-conformes e Ações preventivas - Praticada	Existente	Insuficiente	Insuficiente

Quadro 16: Síntese das práticas da Gobba Leather referente às variáveis do modelo Sistema Integrado de Gestão

Fonte: Pesquisa, 2015

Para tanto, sugere-se a formação de um setor de gestão integrada, formado em princípio por um membro do administrativo, um membro da produção e um funcionário qualificado na área (caso necessário, deverão ser aplicados treinamentos específicos nas normas). Este setor, reunindo-se com a alta direção, irá realizar todo o levantamento de dados, conhecendo os pontos fortes e fracos com relação à qualidade, meio ambiente e saúde e segurança do trabalho, chegando a um consenso sobre a política e objetivos do SGI.

Assim, depois do planejamento, conforme o ciclo PDCA explicado anteriormente, o setor deve:

- Gerar, documentar e disseminar o compromisso de implementação do SGI – incorporando os objetivos deste novo sistema na política da Gooba Leather;
- Elaborar e documentar as metas necessárias ao sucesso da implementação e continuidade do SGI – fortalecendo o compromisso da alta direção e a adesão dos demais funcionários ao método integrado de gestão e melhoria contínua.
- Garantir o treinamento das pessoas envolvidas, bem como a correta utilização dos recursos disponíveis.
- Dispor de um cronograma de atividades para toda a empresa no decorrer do ano, garantindo o cumprimento das mesmas e a avaliação para melhorias.

Avaliando o conhecimento dos sistemas de gestão da qualidade, ambiental e saúde e segurança no trabalho apresentado no Quadro 17, observa-se que a empresa possui alguns conceitos sobre meio ambiente e segurança no trabalho, porém sem a certificação. Por isso, evidencia-se a necessidade de exposição do SGA e SGSST, treinamento e conscientização das competências de cada setor da empresa, com a realização posterior de auditorias internas, seguida da certificação.

Discriminação	Gestão da Qualidade	Gestão Ambiental	Gestão da SST
Certificada	Sim	Não	Não
Conhece bem	X		
Tem ideia		X	X
Desconhece			

Quadro 17: Conhecimento dos sistemas de gestão da qualidade, ambiental e saúde e segurança no trabalho

Fonte: Pesquisa, 2015

Quando questionados a respeito da política ambiental, a empresa apenas cumpre com as obrigações legais exigidas, conforme pode ser observado no Quadro 18, sendo necessárias ações para que o sistema de gestão ambiental seja implementado de forma integrada.

Para iniciar a implementação da política ambiental, o setor de SGI deve avaliar como os compromissos citados estão sendo cumpridos em cada setor da empresa, utilizando-se de questionários e método de análise de risco.

Esses compromissos podem ser alcançados mais facilmente, se a empresa aderir a campanhas periódicas de conscientização, não somente para seu público interno, mas também para a sociedade, posteriormente a isso realizar avaliações para verificar se a prática está gerando resultados. A fim de considerar expectativas das partes interessadas sobre a política ambiental, é válido acrescentar na pesquisa de satisfação dos clientes e funcionários questionamentos que possam mostrar aos gestores o grau de importância que estes analisam o assunto, as mesmas perguntas podem ser feitas aos demais *stakeholders*.

Discriminação	Empresa
1. Monitorar a poluição	Insuficiente
2. Prevenir a poluição	Insuficiente
3. Cumprir as obrigações legais	Existente
4. Exceder as obrigações legais	Inexistente
5. Considerar as expectativas das partes interessadas	Inexistente
6. Reduzir o consumo de combustível, energia e água	Insuficiente
7. Ter compromisso com a reciclagem de sobras e resíduos	Insuficiente
8. Encorajar fornecedores e contratada a realização de atividades ambientalistas	Insuficiente

Quadro 18: Compromissos no que diz respeito à política ambiental

Fonte: Pesquisa, 2015

O Quadro 19 apresenta os objetivos em saúde e segurança do trabalho, onde a empresa mantém dados sobre os acidentes e incidentes, atende aos requisitos legais, porém possui uma avaliação de risco insuficiente e ausência de controle, ou seja, falta de documentação e/ou auditoria.

Fontes	Empresa
1. Relatório de auditoria	Inexistente
2. Avaliação de riscos	Insuficiente
3. Dados sobre incidentes e acidentes	Existente
4. Requisitos legais	Existente
5. Princípios de gestão do negócio	Existente

Quadro 19: Objetivos em saúde e segurança do trabalho

Fonte: Pesquisa, 2015

Neste caso, a empresa fica exposta aos riscos ocupacionais existentes, pois não possui um acompanhamento que previna ou diminua suas incidências, sendo necessário a implementação de um método de análise de risco e sua devida revisão periodicamente.

Um método proposto que poderá servir tanto para a análise de risco da área ambiental como do campo ocupacional é proveniente da norma AS/NZS 4360, a qual enfatiza que a cultura da gestão de riscos deve ser inserida na filosofia, nas práticas e nos processos de negócio da organização (Figura 25).

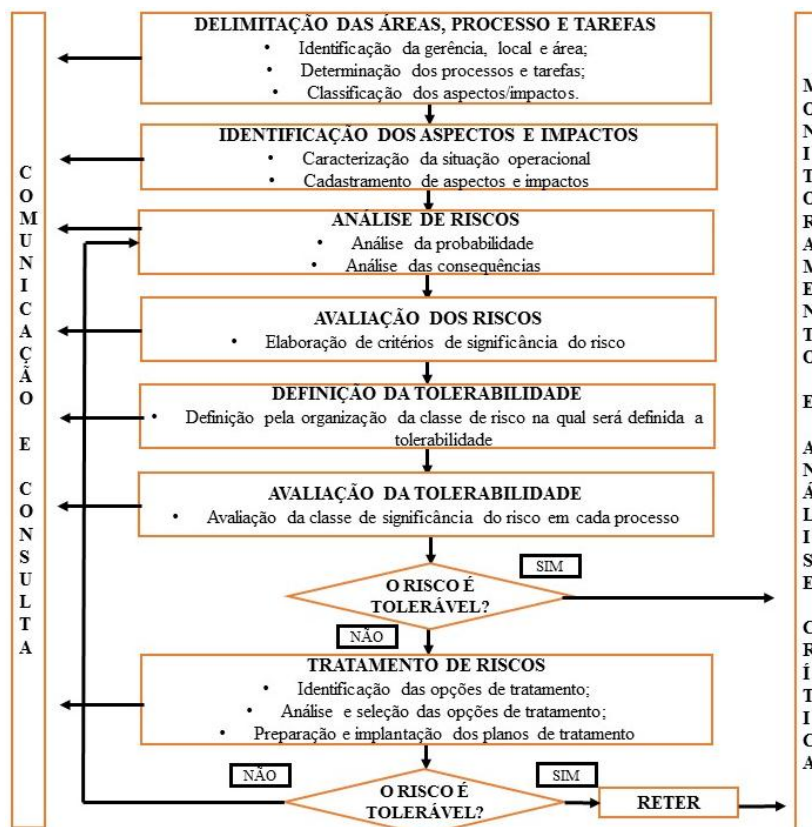


Figura 25: Estrutura da avaliação do risco

Fonte: Adaptado AS/NZS 4360, 2004

O modelo consiste em primeiramente delimitar as áreas, processos e tarefas da organização, buscando classificar estas em seus principais aspectos de impactos e perigos que produzem, logo depois é proposto uma identificação de aspectos e impactos quanto sua situação ocupacional, estes podem ser de regime normal ou emergencial.

Após isto deve ser realizado uma análise de risco, onde é necessário que se determine o impacto que um risco pode ter, ou seja, qual a consequência que irá se resultar em seu acontecimento e a probabilidade de sua ocorrência.

A avaliação do risco consiste em classificar o risco a partir da análise realizada anteriormente. Essa disposição deve ser feita através de uma matriz, cujos valores são obtidos pelo produto dos valores resultantes da análise da probabilidade e da severidade, indicando assim quais processo e tarefas devem ser mais observados.

No momento da definição da tolerabilidade do risco, deve-se analisar, a resposta do item anterior para então decidir o quanto a organização vai investir esforços e recursos para

tomar atos preventivos ou protetivos, a fim de reduzir o impacto destes riscos, após isto devem ser determinadas as opções de tratamento dos riscos consideráveis menos toleráveis além de monitorar e medir periodicamente todos os riscos elencados, através da matriz descrita anteriormente (AS/NZS 4360, 2004).

Para garantir a existência de um relatório de auditoria é possível apenas adaptar o processo de auditoria interna existente as necessidades dos outros sistemas.

No Quadro 20 estão descritos os elementos considerados como expressão da estrutura de responsabilidade e autoridade pela qualidade. Neste processo a empresa contempla ações para garantir a eficiência do processo.

Tais elementos, até então aplicados apenas para a gestão da qualidade, servirão de base para a implementação e acompanhamento do sistema de gestão integrada. A inserção da gestão de meio ambiente e saúde e segurança no trabalho nos elementos existentes facilita a aceitação e integração total, pois é a maneira comum, conhecida pelos funcionários, estando inserida no período de trabalho de cada setor.

Elementos	Empresa
1. Organograma da empresa	Existente
2. Macroprocesso do negócio	Existente
3. Matriz de responsabilidade e autoridade	Existente
4. Manual de funções	Existente
5. Plano estratégico	Existente
6. Plano atual de atividades	Existente
7. Plano anual de capacitação	Existente
8. Cronograma de ações	Existente

Quadro 20: Elementos de gestão utilizados pela empresa

Fonte: Pesquisa, 2015

Na sequência, tomando como base o atendimento dos requisitos dos clientes, a Gooba Leather está focada na satisfação em cada pedido recebido, o que pode ser comprovado pela existência de um comitê que avalia o pedido inicial e outro que garante a entrega do produto em conformidade com o requisitado (Quadro 21).

Pode ser percebido também o interesse e preocupação com a melhoria contínua na qualidade dos produtos, ou seja, preocupação com design, logística, novas tecnologias de fabricação e tratamento do couro, qualidade da matéria-prima. Esses fatores são de grande

importância na integração, pois existe uma cultura de controle dos processos, focada na qualidade do produto e conseqüentemente nos requisitos dos clientes.

Atividades	Empresa
1. Realiza pesquisa com clientes	Existente
2. Atende requisitos explicitados na pesquisa com clientes	Existente
3. Atende reclamações dos clientes	Insuficiente
4. Atende requisitos regulamentares	Existente
5. Atende requisitos estatutários	Existente

Quadro 21: Atendimento aos requisitos do cliente

Fonte: Pesquisa, 2015

O único processo que ainda deve ser revisto é um canal formalizado para atender a reclamação dos clientes, sugere-se para tanto a criação de um Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC).

As ações no que diz respeito ao sistema de gestão da saúde e segurança no trabalho, como na maioria das empresas deste ramo, são esporádicas, assistemáticas e atuam conforme há uma demanda ou necessidade, normalmente agem apenas com ações corretivas. Verifica-se, portanto, no Quadro 22 que existem responsáveis pelo setor de riscos, programa de EPI's, serviços médicos, entre outros, porém não existe responsabilidade suficiente quanto ao monitoramento do risco, treinamentos e cultura do SGSST.

Responsabilidades	Empresa
(a) Identificação e avaliação de riscos no local de trabalho	Existente
(b) Monitoramento da exposição ao risco dos funcionários	Insuficiente
(c) Programa de EPI	Existente
(d) Serviços médicos/primeiros socorros	Existente
(e) Procedimentos para registrar, relatar e investigar acidentes, lesões, doenças	Existente
(f) Treinamento em SST	Insuficiente
(g) Segurança dos subcontratados	Existente
(h) Auditoria interna em SST	Inexistente
(i) Programa de EPC	Existente

Quadro 22: Responsabilidades e responsáveis no gerenciamento da SST

Fonte: Pesquisa, 2015

Levando em consideração as diversas leis e regulamentações que se deve seguir diariamente, é de suma importância que a empresa disponibilize aos funcionários fácil acesso para consulta e uso das mesmas. Da mesma maneira que manter um acervo atualizados, separado em grupos funcionais ou por setor, facilita a pesquisa, quando necessária.

Além disso como citado campanhas de prevenção auxiliaram no combate aos riscos, para garantir um melhor monitoramento dos funcionários a exposição de riscos, seria necessário além das correções preventivas e corretivas realizadas pela empresa da descrição documentada dos equipamentos de segurança necessários para a atuação em cada setor, é necessário garantir que estes processos de segurança documentados sejam efetivamente cumpridos.

Assim sugere-se a criação de uma campanha específica e mensal, a qual envolva premiações para os setores com menor registros de episódios referentes ao não cumprimento das regras e de acidentes, para isso é necessária uma supervisão mais rigorosa por parte dos gerentes de cada área, onde estes como líderes também participaram do processo de gratificação.

A intensificação dos treinamentos de SST e a adaptação da auditoria interna existente também se fazem necessárias.

O Quadro 23 apresenta os requisitos legais existentes na Gooba Leather, os quais atendem o sistema de gestão da qualidade até então implementado.

Requisitos	Empresa
1. Licença de operação	Existente
2. Autorização / permissão	Existente
3. Requisitos específicos sobre o produto	Existente
4. Requisitos específicos sobre a indústria	Existente
5. Leis do meio ambiente	Existente

Quadro 23: Requisitos legais existentes

Fonte: Pesquisa, 2015

Sugere-se que a legislação específica sobre o meio ambiente seja obtida e disponibilizada após a realização do devido treinamento, podendo ser via intranet ou biblioteca. A legislação da saúde e segurança no trabalho deverá ser explicitada com auxílio

de técnico em SST, médico da saúde ocupacional e dos órgãos governais respectivos, podendo realizar-se palestras abertas a comunidade.

As ações para atender aos requisitos legais devem ser:

- Identificar legislações pertinentes;
- Disponibilizar informações em locais acessíveis;
- Definir destino de lixo tóxico, sobras e produtos não-recicláveis;
- Implementar coleta seletiva.

Das muitas normas e legislações, estão listas no Quadro 24 as consideradas mais importantes para o setor da empresa em estudo. Pode ser verificada o atendimento de todas por parte da organização, garantindo assim o cumprimento dos requisitos legais.

Requisitos	Empresa
1. Legislação trabalhista pertinente	Existente
2. Legislação sobre SST	Existente
2.1 SEESMT – NR 4 Serviços especializados em engenharia de segurança e medicina do trabalho	Existente
2.2 CIPA – NR 5 Comissão interna de prevenção de acidentes	Existente
2.3 EPI – NR 5 Equipamento de proteção individual	Existente
2.4 PCMSO – NR 7 Programa de controle médico de saúde ocupacional	Existente
2.5 PPRA – NR 9 Programa de prevenção de riscos ambientais	Existente
2.6 NR 12 Máquinas e equipamentos	Existente
2.7 NR 23 Proteção contra incêndio	Existente
2.8 NR 24 Condições sanitárias e de conforto nos locais de trabalho	Existente
2.8 NR 25 – resíduos industriais	Existente

Quadro 24: Disponibilidade de legislação e outros requisitos legais pertinentes a saúde e segurança do trabalho

Fonte: Pesquisa, 2015

Estudos apontam que a consistência do planejamento de atividades deve estar alicerçada na capacitação das pessoas e na disponibilidade de recursos para sua implementação, além de dispor de procedimento que oriente esse processo. O Quadro 25 mostra os procedimentos necessários para o planejamento do SGSST, a maioria ainda inexistente na empresa. Para a criação e a integração destes pontos com os demais a área responsável pelo SGI deverá incumbir-se deste procedimento.

Procedimentos	Empresa
1. Define e prioriza os objetivos em SST	Insuficiente
2. Seleciona indicadores para medir a eficácia dos objetivos propostos	Inexistente
3. Desenvolve plano operacional para atingir objetivos-chave em SST	Inexistente
4. Mobiliza esforço para implementar esse plano	Inexistente
5. Avalia a eficácia de implementação de plano através de indicadores	Inexistente
6. Implementação de ações corretivas	Existente
7. Revisão do plano	Inexistente

Quadro 25: Procedimentos utilizados no planejamento da saúde e segurança no trabalho

Fonte: Pesquisa, 2015

Segundo a AS/NZS (2004), gestão de riscos é a identificação, análise e eliminação, a um plano admissível, dos perigos, e os consequentes riscos, que ameaçam a continuidade de uma organização. Conforme pode-se avaliar no Quadro 26, as atividades necessárias para a avaliação de risco não estão sendo cumpridas.

Atividades	Empresa
1. Classificação das atividades de trabalho	Inexistente
2. Identificação de perigos	Insuficiente
3. Determinação do risco	Inexistente
4. Julgamento se o risco é tolerável	Inexistente
5. Preparação do plano de ação para controle de risco	Inexistente
6. Revisar a adequação do plano de ação para o controle do risco	Inexistente

Quadro 26: Atividades realizadas para a avaliação de riscos

Fonte: Pesquisa, 2015

Para que estes requisitos possam ser contemplados, cada setor deve identificar os perigos no equipamento, nos bens ou até mesmo no pessoal e na organização a que estão diretamente ligados (sejam eles colegas de trabalho, fornecedores ou clientes). Identificados os perigos, avalia-se o risco de ocorrência de cada item e sua seriedade para então ser avaliado se é tolerável e está dentro dos critérios de segurança da organização ou não. O Quadro 27 apresenta um arranjo para auxílio de decisão na probabilidade do evento ocorrer, complementando assim o método proposto na Figura 25.

PROBABILIDADE DO EVENTO		
DEFINIÇÃO QUALITATIVA	SIGNIFICADO	VALOR
Frequente	Provável que ocorra muitas vezes (tem ocorrido frequentemente)	5
Ocasional	Provável que ocorra algumas vezes (tem ocorrido ocasionalmente)	4
Remoto	Improvável, porém é possível que ocorra (ocorre raramente)	3
Improvável	Muito improvável que ocorra (não se conhece ocorrência anterior)	2
Extremamente improvável	Quase inconcebível que o evento aconteça	1

Quadro 27: Probabilidade de ocorrência de um evento ou perigo

Fonte: AS/NZS, 2004

No quadro 28 encontra-se uma classificação para definir a severidade dos eventos, possibilitando assim a avaliação dos critérios de risco.

SEVERIDADE DOS EVENTOS		
DEFINIÇÕES	SIGNIFICADO	VALOR
Catastrófico	- Destruição de equipamento. - Mortes múltiplas.	A
Perigoso	- Uma redução importante das margens de segurança, dano físico ou uma carga de trabalho tal que operadores não podem desempenhar suas tarefas em forma precisa e completa. - Lesões graves ou mortes de pessoas. - Danos maiores de equipamentos.	B
Maior	- Uma redução significativa das margens de segurança, uma redução na habilidade do operador em responder a condições operacionais adversas como resultado do incremento da carga de trabalho ou como resultado de condições que impedem sua eficiência. - Incidente grave. - Lesões a pessoas.	C
Menor	- Interferência. - Limitações operacionais. - Utilização de procedimentos de emergência Incidentes menores.	D
Insignificante	- Consequências leves.	E

Quadro 28: Avaliação da severidade de um evento

Fonte: AS/NZS, 2004

Diversas atividades do dia-a-dia da empresa fornecem riscos à saúde dos funcionários: escorregões, tropeções no trânsito, existência de pisos irregulares, devido ao layout

inadequado. Em se tratar de uma empresa do ramo coureiro, o índice de perigos aumenta em função de substâncias tóxicas, atividades em áreas úmidas e em áreas com presença de poeiras.

Atividades	Empresa
1. Exposição a substâncias tóxicas	Existente
2. Concentrações de poeira e pó no ar	Existente
3. Presença de fumaça, gás, vapor líquido	Existente
4. Ordem e limpeza no chão de fábrica	Insuficiente
5. Exposição a partes perigosas das máquinas	Existente
6. Controle no trabalho de empreiteiros	Insuficiente
7. Atividades em áreas úmidas	Existente

Quadro 29: Existência de risco à saúde dos funcionários

Fonte: Pesquisa, 2015

Os quadros 29 e 30 mostram que a empresa precisa tomar bastante cuidado e atenção ao realizar a análise de risco à saúde dos funcionários.

Existência de perigos durante as atividades	Empresa
(a) escorregões ou queda no piso	Existente
(b) queda de pessoas de alturas	Existente
(c) quedas de ferramentas, materiais de alturas	Existente
(d) pé direito inadequado	Existente
(e) perigos associados com o manuseio ou levantamento manual de ferramentas, materiais	Existente
(f) perigos da planta e de máquinas associadas com a montagem, operação, manutenção, modificação, reparo e desmontagem	Existente
(g) perigos de veículos, cobrindo tanto o transporte no local e os percursos em estrada	Existente
(h) incêndio e explosão	Existente
(i) violência contra o pessoal	Inexistente
(j) substâncias que podem ser inaladas por falta de identificação	Existente
(k) substâncias ou agentes que podem causar danos aos olhos	Existente
(l) substâncias que podem causar danos ao entrar em contato com a pele	Existente
(m) substâncias que podem ser ingeridas por falta de informação	Existente
(n) energias prejudiciais (por exemplo, vibração, ruído, eletricidade)	Existente
(o) disfunções dos membros superiores associadas com o trabalho e resultantes de tarefas intensamente repetitivas (LER, entre outras)	Existente
(p) ambiente térmico inadequado – muito quente, muito frio, muito úmido, etc.	Existente
(q) níveis de iluminação – em excesso ou insuficientes	Existente
(r) superfícies de piso escorregadias e não uniformes	Existente
(s) corrimãos inadequados em escadas	Existente
(t) atividades não planejadas de empreiteiros	Inexistente

Quadro 30: Lista de referência sobre riscos à saúde e segurança no trabalho

Fonte: Pesquisa, 2015

No momento em que a alta direção em nome da empresa se propõe a integrar seu sistema de gestão a fim de incorporar novas diretrizes e melhorar a qualidade do produto, bem-estar dos funcionários e ser responsável ambientalmente, torna-se imprescindível a garantia de envolvimento dos funcionários em todos os aspectos (Quadro 31).

Após a apresentação dos requisitos e diretrizes da SGSST, é indicada a continuidade dos trabalhos de envolvimento, através de campanhas, debates e outras formas de incentivo, fazendo com que os funcionários tenham participação ativa nas decisões, tais propostas podem melhor ser observadas no item 4.3 deste capítulo, onde sugerem-se ações de conscientização, com o propósito da inserção dos objetivos das normas na cultura da empresa.

Envolvimento	Funcionários
(a) Encorajados a informar as falhas em máquinas e equipamentos	Existentes
(b) Incentivados a oferecer sugestões de melhoria em SST	Inexistente
(c) Estimulados a abordar procedimentos em SST	Inexistente
(d) Incentivados a obter conhecimentos da empresa para operar SST	Existente
(e) Estimulados a realizar leituras e debates sobre questões de SST	Inexistente
(f) Encorajados a aprender e praticar metodologias para solucionar problemas de SST	Inexistente

Quadro 31: Envolvimento dos funcionários em aspectos da saúde e segurança no trabalho

Fonte: Pesquisa, 2015

O controle de registros é uma ferramenta importante, tanto para avaliação das necessidades da empresa nessa fase de implementação, quanto para acompanhamento e desenvolvimento de melhoria contínua.

Os registros controlados pela empresa (Quadro 32) em função da gestão da qualidade são muito úteis para a avaliação dos requisitos que ainda precisam ser contemplados, como melhoria dos registros de reclamação dos clientes.

Como proposta cabe aqui sugerir a criação de um canal de Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC), o qual possibilita um contato mais direto de consumidores que pretendem expressar seus descontentamentos, como pode ser aberto, também, uma opção onde estes possam sugerir melhorias nos produtos e processos da empresa.

Ressalta-se ainda a necessidade de complementação dos registros no que diz respeito à: manuais dos sistemas de gestão - SGQ, SGA e SGSST, descrição dos procedimentos referentes ao processo produtivo e forma regulamentada de controle da documentação.

Registros	Empresa
1. Análise crítica da qualidade pela direção	Existente
2. Relatórios de fechamentos de auditorias	Existente
3. Registros de reclamações dos clientes	Insuficiente
4. Resultados da pesquisa com clientes	Existente
5. Avaliação de fornecedores	Existente
6. Fichas de controle de processo	Existente
7. Rastreabilidade de produto não-conforme	Existente
8. Solicitações de ações preventivas	Existente
9. Registros de aferição e calibração das máquinas e equipamentos	Existente
10. Análise crítica dos requisitos do produto	Existente
11. Registro da educação e treinamento	Existente
12. Ficha de manutenção das máquinas	Existente

Quadro 32: Controle de registros

Fonte: Pesquisa, 2015

Para que a integração com todos os sistemas em questão seja realizada com sucesso, é necessário proceder com o mesmo padrão de controle tanto do planejamento e dos registros iniciais, quanto, e principalmente, da familiarização dos requisitos por todos os funcionários.

A fim de garantir especificações legais internas e externas além de garantir uma eficiência e eficácia de seus processos e produtos, a Gobba Leather mantém planos de prevenção a poluição garantindo principalmente que seus resíduos não atentem ao meio ambiente nem a saúde do trabalhador como pode ser observado no Quadro 33.

Os resíduos sólidos como farelos do couro são destinados a aterros de responsabilidade da empresa, existe ainda escapamentos na indústria com as devidas filtragens que garantem que as partículas menores de resíduos não se desloquem da fábrica para as ruas da cidade.

No que diz respeito aos funcionários, por termos técnicos deveriam usar mascarás de proteção, para garantir a não aspiração destes tóxicos, principalmente em áreas onde há resíduos de tinta, entretanto na prática isso não é o que acontece.

Dessa forma é necessária uma maior conscientização por parte de todos, tal proposta pode ser melhor observada no item 4.3 deste capítulo.

Categoria das atividades	Empresa
Atividades de prevenção da poluição	
1.1 Conservação de recursos em novos projetos de investimento	Existente
1.2 Modificações de processos	Existente
1.3 Gerenciamento de recursos	Existente
1.4 Compra, venda e gerenciamento de propriedade	Existente
1.5 Novos produtos	Existente
1.6 Embalagens	Existente
1.7 Renovação de fontes de matérias-primas	Existente
Atividades diárias de gerenciamento	
2.1 Para assegurar a conformidade com os requisitos organizacionais internos	Existente
2.2 Para assegurar conformidade com os requisitos externos	Existente
2.3 Para assegurar sua eficiência e eficácia	Existente
Atividades de gerenciamento estratégico	
3.1 Para antecipar-se a reagir a modificações dos requisitos ambientais	Inexistente

Quadro 33: Atividades realizadas de prevenção da poluição

Fonte: Pesquisa, 2015

Outro ponto a ser analisado é a questão de a empresa antecipar-se a modificações nos requisitos das normas ambientais, atualmente como o foco desta está mais voltado para a qualidade, isso não acontece, porém com a instalação do novo setor responsável pelo SGI, este deverá estar sempre atualizado em relação a novos procedimentos a fim de garantir o cumprimento legal com antecedência.

O plano seria a criação de ações para atender as modificações, logo após a aprovação pela alta direção e a implementação.

No Quadro 34 são descritos os registros do atendimento aos requisitos legais e regulamentares, onde pode ser percebido falhas em registros de segurança básica, como prevenção contra incêndio, PCMSO e audiometrias, manual de saúde e segurança, entre outros. É importante lembrar que o registro é a comprovação e controle do requisito, de extrema importância para a empresa, funcionários, clientes e até mesmo fornecedores.

As ações necessárias são basicamente simples, pois no decorrer da implementação serão realizadas reuniões para planejamento e desenvolvimento de cada tópico, enfatizando a importância e padronizando o seu registro. Sugere-se ainda permitir que o funcionário treinado e instruído desenvolva e aplique o que foi aprendido, a fim deste sentir-se confiante para auxiliar na manutenção do novo sistema e para a melhoria do mesmo.

Registros	Empresa
1. Instruções de trabalho – atualizadas e acessíveis	Existente
2. Registros de acidentes	Existente
3. Registros de incidentes	Insuficiente
4. Registros de mudanças em documentos elaborados e aprovados por pessoas autorizadas	Existente
5. Laudos de avaliação ambiental PPRA	Informação não disponibilizada
6. Laudos de periculosidade e insalubridade	Informação não disponibilizada
7. Laudos ergonômicos e elétricos	Informação não disponibilizada
8. Projetos de proteção contra incêndio	Insuficiente
9. Inspeção de caldeiras e vasos de pressão	Existente
10. Substituição de para-raios	Inexistente
11. Treinamento em SST	Insuficiente
12. PCMSO e audiometrias	Informação não disponibilizada
13. Auditorias em segurança e saúde no trabalho	Inexistente
14. Manual de saúde e segurança	Inexistente
15. Atas do comitê de saúde e segurança	Existente
16. Mapas de risco	Existente
17. Registro de conclusões de avaliação de risco	Informação não disponibilizada
18. Sistema de documentação que ajuda a impulsionar a SST na empresa	Insuficiente

Quadro 34: Registros do atendimento aos requisitos legais e regulamentares

Fonte: Pesquisa, 2015

Para que haja um sistema de comunicação coerente e eficaz entre as informações da alta direção e dos funcionários, torna-se importante que a empresa, além dos mecanismos existentes (Quadro 35), invista em um sistema de intranet, palestras e seminários entre os próprios trabalhadores, fazendo com que os setores conversem entre si, não apenas para solucionar problemas, mas também para sugerir melhorias.

A instituição de um jornal mensal e da promoção de atividades com a comunidade ativa, bem como com fornecedores e clientes é uma forma de inspirar e motivar os funcionários a participar ativamente, a fazer valer o sistema integrado a que estão envolvidos.

Mecanismos	Empresa
Reuniões	Existente
Palestras / seminários	Insuficiente
Jornal da empresa	Inexistente
Intranet	Inexistente
E-mail	Existente
Murais	Existente
Visita a associados	Inexistente

Quadro 35: Mecanismos de comunicação interna das informações sobre o sistema de gestão da qualidade na empresa

Fonte: Pesquisa, 2015

Assim como a comunicação interna precisa de melhorias, observando o Quadro 36 percebe-se que as formas de comunicação com clientes externos são apenas através de e-mail, telefone, pedidos/contratos.

Informar o cliente externo de diferentes maneiras, não apenas proporciona a satisfação dos mesmos, como é uma forma de atender aos requisitos destes sem posteriores reclamações ou insatisfações.

A criação de uma *Home Page* deve acontecer o mais rápido possível, sugere-se que o setor de TI da empresa realize este processo, onde nesta deverá conter o portfólio de produtos, a descrição de todos as questões legais que a Gobba possui, o contato direto de seus principais gerentes, o contato do SAC, além de algumas explicitações de como acontece a garantia da qualidade do couro, o site deve ter tradução para o inglês. Este processo visa um maior conforto para os clientes fidelizados e possibilita despertar o interesse de novos compradores, principalmente por ser uma empresa exportadora.

Formas de comunicação	Empresa
Home Page	Inexistente
Intranet	Inexistente
E-mail	Existente
Reclamações dos clientes	Inexistente
Telefone	Existente
SAC	Inexistente
Jornal da empresa	Inexistente
Book com informações sobre o produto	Inexistente
Pedidos / contratos	Existente

Quadro 36: Formas de comunicação com clientes externos

Fonte: Pesquisa, 2015

No Quadro 37 são descritas as informações ambientais, externamente, aquelas que empresa emite no cumprimento de sua responsabilidade social, com outras organizações e internamente.

Informações ambientais	Empresa
1. Externamente	
1.1 Através de relatório anual	Inexistente
1.2 Em atendimento a regulamentos	Inexistente
1.3 Publicações	Insuficiente
1.4 Associações industriais	Existente
1.5 Matérias pagas	Existente
1.6 Mídia em geral	Insuficiente
2. Com organizações	
2.1 Estabelecendo “dias de visitação” para escolas	Existente
2.2 Publicando o número de telefone da empresa para receber reclamações e/ou perguntas	Insuficiente
2.3 Fornecendo informações aos órgãos governamentais	Existente
3. Internamente	
3.1 Expondo boletins em murais	Existente
3.2 Publicando jornais internos	Inexistente
3.3 Realizando reuniões	Existente
3.4 Divulgando através de mensagens eletrônicas	Insuficiente

Quadro 37: Informações ambientais

Fonte: Pesquisa, 2015

Pode se notar que por falta de maiores meios de comunicação a empresa não consegue alcançar, com informações, a todos que deveria. O meio mais rápido para que isso seja sanado é a criação da *home page* como citado, além da divulgação internamente por meio de um blog, como foi proposto no tópico que trata da adaptação da cultura organizacional.

Uma disposição de recursos é fator indispensável para o andamento de um negócio, entretanto para isso, a necessidade de exercer um planejamento acerca do assunto é necessário para garantir que os investimentos realizados, subsidiem bons retornos em períodos de tempo não muito longos e principalmente que o objetivo proposto com a alocação dos recursos, seja atingido.

Com isso o Quadro 38 traz alguns levantamentos abordados nas normas de gestão em estudo, inerentes ao assunto na empresa Gobba Leather.

Mecanismos	Empresa
Plano para o desenvolvimento da qualidade	Existente
Plano de investimento em máquinas/equipamentos	Existente
Plano de melhoria de infra-estrutura	Existente
Plano de melhoria de ambiente de trabalho	Existente
Plano de capacitação de suas competências	Existente

Quadro 38: Alocação de recursos na melhoria dos processos

Fonte: Pesquisa, 2015

Observa-se para tanto que a prática inerente ao planejamento para alocação de recurso a fim de obter a garantia de melhoria de seus processos e produtos é realizado pela organização em estudo, entretanto cita-se que estes planos muitas vezes são adiados, ou não cumpridos.

Assim sugere-se o desenvolvimento de um plano de negócio juntamente a cada plano de melhoria desenvolvido, onde exista necessariamente um item neste que garanta a provisão de recursos necessários para o cumprimento e ampliação das áreas em questão, estes recursos poderão advir de consignados ou recursos próprios da empresa para isso o setor financeiro será o responsável por concretizar este estudo e tomar uma decisão juntamente com a alta direção.

As mudanças do mercado de trabalho exigem um constante aperfeiçoamento dos trabalhadores, tanto em questões de processo, quanto em qualidade e sistema. Ao se tratar de treinamentos em meio ambiente, os funcionários da empresa recebem curso inicial e participam de alguns eventos, conforme apresentado no Quadro 39.

Palestras e seminários interativos podem auxiliar no treinamento, fazendo com que o funcionário desenvolva atividades em seu setor, estando motivado a atender os requisitos ambientais no seu dia-a-dia.

Discriminação	Empresa
1. Palestra	Inexistente
2. Seminário	Inexistente
3. Workshop	Inexistente
4. Curso	Existente
5. Visita a empresa	Inexistente
6. Outros eventos	Existente

Quadro 39: Treinamento em meio ambiente oferecido aos funcionários

Fonte: Pesquisa, 2015

Treinamentos em saúde e segurança no trabalho torna o funcionário capaz de realizar a sua função com mais responsabilidade e menor risco, o que garante a qualidade do produto bem como é uma medida preventiva no que diz respeito a acidentes e incidentes.

O Quadro 40 apresenta alguns dos treinamentos considerados importantes para o setor coureiro e necessários à Gooba Leather para implementar o sistema de gestão integrada – SGI.

Treinamento	Empresa
Curso de Cipeiro	Insuficiente
Curso de primeiros socorros	Insuficiente
Manuseio de materiais perigosos	Existente
Dispositivos locais de SST, perigos e riscos	Existente
Procedimentos de trabalho antes de este começar	Existente
Técnicas de controle para pessoal de manutenção	Insuficiente

Quadro 40: Treinamento em saúde e segurança no trabalho oferecido aos funcionários

Fonte: Pesquisa, 2015

Os cursos que são apontados como insuficientes devem ser tratados com mais atenção, o setor responsável pelo SGI, deverá primeiramente selecionar os funcionários que necessitam obter tais conhecimentos de acordo com a área em que atuam, logo após planejar e programar estes eventos, a fim de garantir não só a conformidade com as normas, mas também promover um ambiente de trabalho mais seguro. A avaliação posterior aos cursos deverá ser feita da mesma forma pelo setor.

Quanto ao ambiente de trabalho, os Quadros 41 e 42 apresentam requisitos importantes de cada setor da empresa, assim como o controle dos aspectos pertinentes à saúde ocupacional e segurança dos funcionários.

Fica evidente a necessidade de ações pela insuficiência de qualificação do ambiente quanto à infraestrutura disponível, assim como controle de ruído, vibrações, temperatura, eficiência luminosa, segurança e aspectos ergonômicos.

Infraestrutura	Empresa
Máquinas e equipamentos calibrados	Existente
Layout	Insuficiente
Ventilação	Insuficiente
Iluminação	Insuficiente
Temperatura	Insuficiente
Acústica	Insuficiente

Quadro 41: Qualificação do ambiente de trabalho da empresa

Fonte: Pesquisa, 2015

Neste caso, deve-se realizar uma inspeção em cada setor, avaliando e tomando conhecimento das condições de trabalho e possíveis melhorias, classificando estas como: urgente e necessária, pode-se utilizar o mesmo modelo proposto na análise de riscos.

Após este levantamento, o setor de SGI deverá se reunir para planejar as ações por ordem de importância, orientando os responsáveis a melhorar o layout, a luminosidade, a realizar a troca ou solicitação de extintores de incêndio e demais requisitos no seu próprio setor. Ações que necessitem de modificações maiores, como reforma do ambiente ampliando a entrada de luz externa ou criando saídas de emergência, deverão ser decididas em reunião com a alta direção.

Aspectos	Empresa
Ruído	Insuficiente
Vibrações	Insuficiente
Temperatura	Insuficiente
Eficiência luminosa	Insuficiente
Cores	Existente
Segurança das instalações	Insuficiente
Aspectos ergonômicos / posturas	Inexistente
Altura das máquinas e equipamentos	Insuficiente
Localização e posição dos materiais	Existente
Altura do posto de trabalho	Insuficiente

Quadro 42: Controle dos aspectos do posto de trabalho

Fonte: Pesquisa, 2015

Além disso, levantar informações sobre a saúde dos trabalhadores, quais as queixas (Quadro 43) mais comuns e com que frequência elas ocorrem, é uma ferramenta de controle e identificação dos aspectos que devem ser revistos e/ou corrigidos.

Tipo de queixa	Empresa
1. Dores no pescoço	Inexistente
2. Dores na coluna dorsal / lombar	Existente
3. Dores em membros superiores	Existente
4. Dores em membros inferiores	Existente
5. Tenossinovite	Existente
6. Fraturas	Existente
7. Dores musculares	Existente
8. Doenças cardiovasculares	Inexistente
9. Infecções respiratórias	Inexistente
10. Alergias	Inexistente
11. Doenças de pele	Inexistente
12. Intoxicações agudas	Inexistente
13. Cefaleias	Existente
14. Alterações na vista	Existente
15. Estresse/fadiga/depressão	Existente
16. Alcoolismo	Existente

Quadro 43: Queixas mais frequentes na saúde dos trabalhadores

Fonte: Pesquisa, 2015

Avaliando as informações adquiridas de ambiente de trabalho e saúde dos funcionários, juntamente com os programas presentes na empresa (Quadro 44), sugere-se a criação de um manual em SST e o treinamento de pessoal. Com isso, os funcionários serão capazes de auxiliar nas mudanças necessárias, bem como sugerir atividades que irão melhorar seus próprios postos de trabalho. Outra proposta é a criação de um ambiente laboral, tal sugestão pode melhor ser verificado no próximo capítulo deste estudo.

Atividades / Programas	Empresa
1. Programa de proteção auditiva	Insuficiente
2. Confeção de mapas de riscos ambientais	Existente
3. Renovação periódica de laudos ambientais	Informação não disponibilizada
4. Conscientização e treinamento de todos os funcionários	Insuficiente
5. Desenvolvimento de estudos de qualificação técnica	Inexistente
6. Medição da vida útil dos EPI's	Existente
7. Medição da vida útil dos EPC's	Existente
8. Campanhas de saúde ocupacional	Inexistente
9. Campanhas para evitar acidentes de trabalho	Inexistente
10. Participação dos funcionários nas atividades do CIPA	Existente

Quadro 44: Programa em Saúde e Segurança do Trabalho presentes na empresa

Fonte: Pesquisa, 2015

A aquisição de serviços é uma opção interessante quando não há intenção por parte da empresa em se especializar em certas atividades, assim contrata-se uma empresa terceirizada que irá suprir tais necessidade.

Observando o Quadro 45, sugere-se a disponibilização de uma cantina para os funcionários, ou a formação de parceira com restaurantes mais próximos, o reforço de agentes de limpeza, de segurança e de comunicação.

Como a empresa atua 24 horas por dia, 6 dias por semana, com três intervalos diários, sugere-se que a limpeza seja realizada durante as 24h em que a fábrica está parada, de uma forma mais intensa, e que se faça rápidas higienizações nos períodos de pausa, isto no que tange a área de produção, as demais áreas podem serem feitas limpezas uma vez ao dia.

Atividades	Empresa
Restaurante	Inexistente
Limpeza	Insuficiente
Transporte de pessoal	Existente
Distribuição da produção	Existente
Serviços ambientais	Existente
Calibração de equipamentos	Existente
Comunicações	Insuficiente
Segurança patrimonial	Insuficiente
Jardinagem	Existente

Quadro 45: Aquisição de serviços pela empresa

Fonte: Pesquisa, 2015

A contratação de empresas especializadas em segurança patrimonial, seria uma sugestão para suprir da melhor forma a deficiência observada nessa questão.

As condições presentes no processo produtivo da Gobba Leather, apresentadas no Quadro 46, estão de acordo com as expectativas de empresas que possuem um sistema de gestão da qualidade bem aplicado.

Condições	Empresa
Procedimentos, instruções e especificações documentadas para a execução dos processos	Existente
Controle do ambiente de trabalho – 5S's	Insuficiente
Controle dos equipamentos através de check list	Existente
Monitoramento adequado dos parâmetros dos processos	Existente
Aprovação de novos equipamentos e processos conforme apropriado	Existente
Uso de padrões pré-estabelecidos	Existente
Conformidade com normas ou códigos de referência através de procedimentos documentados	Existente
Manutenção adequada para assegurar continuidade do equipamento	Existente
Estabelecimento e manutenção dos procedimentos para verificação do desempenho da assistência pós-venda	Existente

Quadro 46: Condições presentes no processo produtivo

Fonte: Pesquisa, 2015

O programa 5S's é uma ferramenta da qualidade que pode ser implementada em cada setor de trabalho e que irá envolver os funcionários nas mudanças desenvolvendo habilidades de discussão e solução de problemas, criando um ambiente limpo e organizado de trabalho.

Aos poucos as pessoas envolvidas desenvolverão senso de utilização, organização, limpeza, saúde e autodisciplina, o que será transmitido também em suas famílias, apresentando benefícios para a empresa e para a sociedade.

Para isso sugere-se um modelo de implantação do 5S's onde este é composto por 5 etapas, como pode ser observado na Figura 26, a primeira parte do plano consiste em sensibilizar os principais responsáveis de cada área da empresa e treiná-los, a fim de garantir que estes consigam repassar a todos os seus subordinados a ideia e as vantagens do programa.

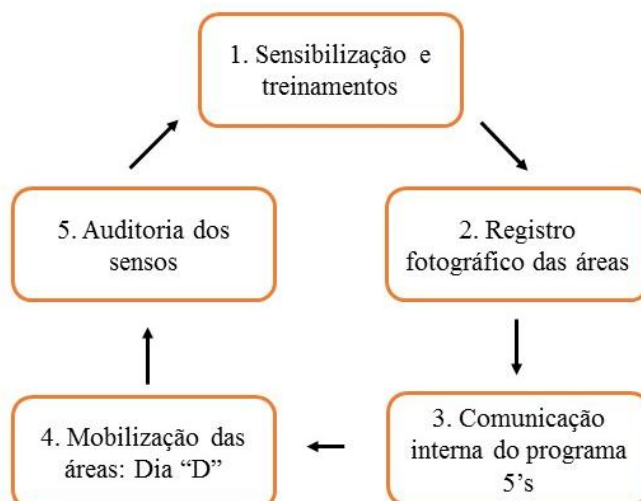


Figura 26: Proposta de modelo para implementação do 5S's

Fonte: Newton, 2011

Neste primeiro momento seria importante a contratação de consultorias, pois como a implantação do 5S's na empresa fracassou inúmeras vezes a necessidade de adquirir profissionais mais especializados auxiliaria em um melhor comprometimento. Logo após esta sensibilização é necessário a formação de um comitê de organizadores, um grupo de facilitadores, os quais serão responsáveis pela disseminação da metodologia entre as áreas da organização e outro conjunto de pessoas encarregados pelas auditorias, estes então serão devidamente treinados e capacitados para exercer tais funções.

Tais colaboradores específicos devem possuir um perfil de liderança o que ajudará na transmissão de um pensamento mais encorajador a todos. A segunda e terceira etapa do modelo propõem uma comunicação interna do programa através de diferentes métodos e de registros fotográficos da empresa, os registros deverão ser feitos com o propósito de incluir as imagens nos materiais de distribuição, como por exemplo cartazes e cartilhas para conscientizar e mostrar a necessidade da implantação do programa na Gobba Leather.

Reuniões descontraídas, com cafés da manhã, ou lanches para os principais envolvidos no processo também deverão ser realizadas. Em um quarto momento deverá ser programado o dia "D", neste todos os colaboradores deverão mobilizar-se a fim de aplicar a prática dos sentidos aprendida. Com o apoio dos facilitadores e gestores a finalidade é relacionar-se, para

organizar e limpar, visando uma mudança do ambiente, promovendo o combate ao desperdício e disseminando a ideia da melhoria contínua.

Em um período de dez dias após o dia “D” deverão começar as auditorias, os auditores responsáveis precisarão levantar quais senso estão adequados e quais oportunidades de melhoria são necessárias, para então recomençar o processo (NEWTON, 2011).

As atividades implementadas para alcançar a qualidade nos produtos desenvolvidos pela empresa estão praticamente de acordo com os requisitos necessários, conforme pode ser observado no Quadro 47.

Atividades	Empresa
1. Avalia periodicamente o fluxo dos processos de produção	Existente
2. Realiza análise crítica de seus procedimentos	Existente
3. Treina as pessoas nas novas instruções de trabalho	Existente
4. Identifica processos adequados para alcançar a qualidade de seus produtos	Existente
5. Realiza planejamento das atividades necessárias à execução	Existente
6. Efetua controle de produto não-conforme	Existente
7. Há responsável pelas ações corretivas nos processos	Existente
8. Realiza calibração de máquinas e equipamentos	Existente
9. Pratica 5S's de forma sustentada	Insuficiente
10. Inspeccionam no recebimento, usando especificações técnicas, matéria-prima e insumos	Existente
11. Mantêm um sistema para rastreabilidade de produtos	Existente
12. Mantêm sistemas de coleta e processamento de dados	Existente
13. Realiza testes de envelhecimento natural de seus produtos	Existente
14. Realiza auditoria antes da liberação dos produtos	Insuficiente
15. Implementa ações preventivas	Existente

Quadro 47: Atividades implementadas para alcançar a qualidade nos produtos

Fonte: Pesquisa, 2015

As ações necessárias para que contemple todos os requisitos são: inserir a prática do programa 5s's como sugerido anteriormente e incluir uma auditoria ou inspeção antes da liberação dos produtos. Isso pode ser realizado através de *check list* pelo próprio funcionário responsável pela embalagem final.

Para cobrir adequações de análise, medição e melhoria de acordo com as normas de qualidade, meio ambiente e segurança e saúde do trabalho são necessárias ações dispostas nos Quadros 48, 49 e 50.

Técnicas	Empresa
1. Inspeção no recebimento de insumos	Existente
2. Análise de amostras	Existente
3. Laudos de Matérias-primas	Existente
4. Inspeções e testes durante o processo produtivo	Existente
5. Planos de amostragem	Existente
6. Gráficos de Controle Estatístico do Processo	Existente
7. Auditorias interna	Existente

Quadro 48: Técnicas de controle de qualidade

Fonte: Pesquisa, 2015

O controle de qualidade como pode ser visto é 100% executado na empresa, todas as práticas direcionam-se para um comportamento que visa garantir a análise, medição e melhoria da qualidade dos produtos. Tal cultura deve ser adaptada as demais áreas inerentes ao meio ambiente e SST.

Medição	Empresa
Indicadores próprios obtidos através do tempo	Insuficiente
Indicadores obtidos através dos concorrentes	Insuficiente

Quadro 49: Técnicas de medição através de indicadores

Fonte: Pesquisa, 2015

Em relação ao quesito medição através de indicadores existem avaliações que condizem com este método na organização, entretanto não abrangem assuntos específicos para o meio ambiente e a segurança ocupacional. Para sanar tal deficiência o setor que será responsável pelo sistema de gestão integrada deverá criar esta metodologia de medição de acordo com a política da empresa que também terá de ser adaptada.

Discriminação	Empresa
Produção	Existente
Vendas	Existente
Rendimento de matéria-prima	Existente
Treinamento	Existente
Horas trabalhadas	Existente
Calibração de equipamentos	Existente
Ações corretivas	Existente
Ações preventivas	Existente
Satisfação dos clientes	Existente
Clima organizacional	Existente
Devolução	Existente

Quadro 50: Coleta e processamento de dados

Fonte: Pesquisa, 2015

A coleta e processamento de dados é função rotineira na empresa, entretanto propõe-se que as ações corretivas e preventivas devem ser incorporadas aos aspectos ambientais e ocupacionais, prevenindo e corrigindo estas questões, como por exemplo desenvolver planos de logística reversa de embalagens de produtos químicos, armazenagem destes produtos separadamente, documentar as ações existentes como o uso da casca de arroz para alimentação da caldeira, a maneira que se faz o tratamento da água internamente, o modo como garante que resíduos de couro tratados com químicos de cromo não seja descartado irregularmente, a fim de avaliar estes pontos para garantir sua eficácia e melhoria.

Elementos	Empresa
1. Resultados de auditoria	Existente
2. Reclamações dos clientes	Existente
3. Desempenho do processo	Existente
4. Conformidade do produto	Existente
5. Ações corretivas	Existente
6. Ações preventivas	Existente
7. Recomendações para melhoria	Existente

Quadro 51: Análise crítica das informações e decisões

Fonte: Pesquisa, 2015

Em relação aos procedimentos de análise crítica uma atividade realizada a fim de definir a relação, a adequação e a eficácia do que está sendo apurado, para alcançar os objetivos formados, os Quadros 51 e 52 mostram como ocorre na empresa.

Elementos	Empresa
1. Desempenho da empresa	Existente
2. Resultados da implementação de mudanças de gestão	Existente
3. Resultados das auditorias internas	Existente
4. Pesquisa com clientes	Existente
5. Melhoria do produto através dos resultados da auditoria	Existente
6. Melhoria do negócio com resultados da pesquisa com clientes	Existente
7. Auditorias do cliente	Existente

Quadro 52: Análise crítica do desempenho da gestão

Fonte: Pesquisa, 2015

Pode-se observar que a organização adota procedimentos de análise crítica para garantir sua gestão da qualidade, assim é possível destacar que a Gobba Leather deve apenas adaptar o próprio material de análise com questões pertinentes ao meio ambiente e a segurança e saúde ocupacional, mas a prática é uma cultura da empresa.

4.3 Adaptação da cultura organizacional

A segunda fase que compreende o processo de implantação do sistema de gestão integrado se dá como sendo a sequência da integração, conforme Figura 23 e para isso como a cultura organizacional é o que orienta os colaboradores em suas atividades diárias, será a partir dela que todos irão compreender as premissas básicas inerentes as normas em destaque, bem como seus inúmeros benefícios tanto organizacionais como até mesmo pessoais, a fim de garantir o melhor resultado neste processo de implantação.

Com isso pode-se destacar segundo Curvello (2012), que a comunicação interna é uma ferramenta que aliada a cultura define, determina e orienta os colaboradores a alcançarem os objetivos organizacionais, é possível ainda afirmar que outros processos como a manter, recompensar, desenvolver e aplicar pessoas ainda não se fazem indispensáveis.

Funcionando como um elo entre os colaboradores e a empresa, a cultura organizacional atrelada a comunicação irá possibilitar, no caso da empresa Gobba Leather implantar a proposta aqui estudada, um melhor alinhamento dos objetivos do curtume com as práticas utilizadas, a partir de um maior comprometimento por parte dos colaboradores.

Dessa forma como proposto na metodologia primeiramente, a partir de um estudo da cultura organizacional da empresa, em uma reunião com a alta direção, observou-se que a empresa busca incorporar ideias, ações que viabilizem a qualidade, o meio ambiente e a segurança e saúde ocupacional, entretanto de forma bastante desigual, ou seja, em função da organização possuir a ISO 9001 implantada, seus processos são todos incorporados pelos quesitos da norma, deixando a desejar nas outras duas áreas, enfatizando-as somente quando o regulamento exige. Assim foi aprovada e confirmada a necessidade de incluir mais o pensamento voltado ao meio ambiente e a segurança e saúde ocupacional na empresa.

Posteriormente elaborou-se um instrumento de pesquisa, validado juntamente com a alta direção da empresa, onde buscou-se primeiramente ligar pessoas a partir de seu nível de escolaridade. Este agrupamento deu-se pelo fato de que os funcionários da empresa possuem diferentes níveis educacionais assim, a pesquisa visou o entendimento de que é necessário utilizar de diferentes canais de comunicação com cada grupo definido, a fim de conseguir um melhor entendimento por parte de todos.

Outros questionamentos incluídos na pesquisa deram alusões de o quanto cada pessoa conhece os objetivos da empresa em relação as três áreas em estudo, qualidade, meio ambiente e segurança e saúde do trabalho além de medir o nível que estas consideram importante tais quesitos, estes possibilitaram, através de um cálculo de escala *likert*, evidenciar qual processo é necessário comunicar com mais persuasão em cada grupo formado.

Assim a Figura 27 expõe tais resultados, evidenciando que a área da qualidade por ser trabalhada e difundida dentro da organização pontuou mais em relação as outras.

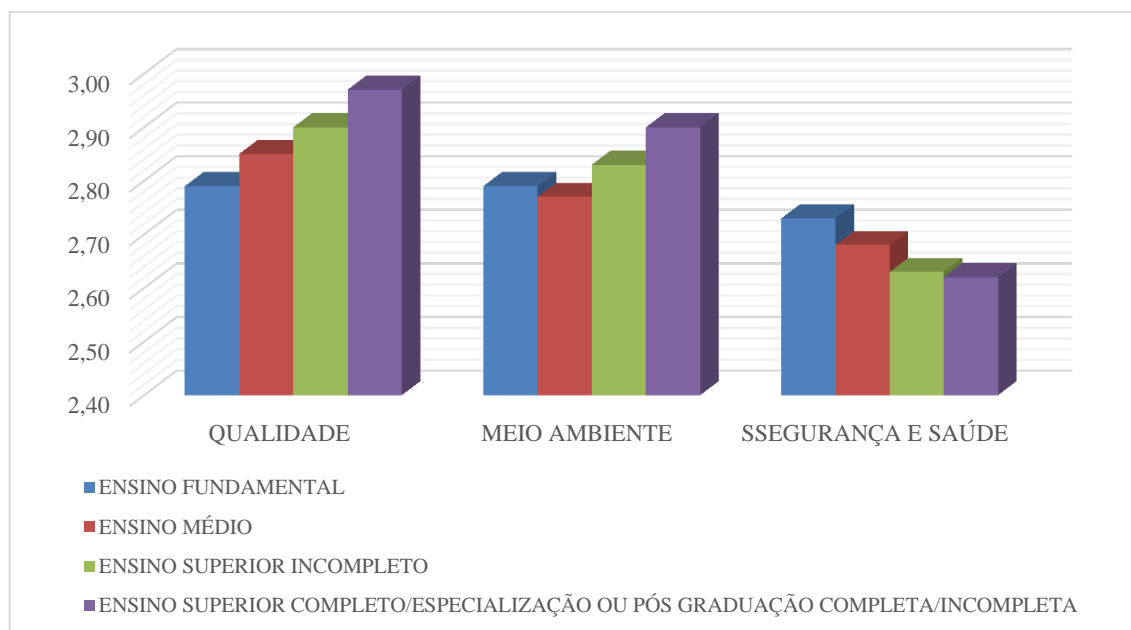


Figura 27: Análise das áreas x grau de escolaridade

Fonte: Pesquisa 2015

A ideia inicial era de que todos os colaboradores respondessem ao questionário, para disponibilizar à empresa um documento com o nome de cada funcionário e a qual grupo pertencerá, entretanto não foi possível pois alguns recusaram-se ao procedimento. Porém obteve-se, a partir de uma população de 692 pessoas, 370 respondentes o que resulta em um nível de confiança de 99,5%, além de uma margem de erro de 5%, validando, portanto, a pesquisa no que tange a amostra, vale ressaltar que a empresa possui cadastro de todos os seus funcionários, possibilitando assim que esta faça o agrupamento das pessoas.

Conforme o Figura 27, pode-se observar que, como esperado, além da área da qualidade ser a mais entendida por todos os grupos, o campo inerente à segurança e saúde do trabalho foi o que menos obteve respostas positivas.

Dessa forma analisando primeiramente o conjunto de funcionários que possuem apenas o ensino fundamental, seja ele, completo ou incompleto, pode-se afirmar que em sua maioria são homens, a média de idade dos 133 respondentes é de 39 anos e pode-se destacar ainda que basicamente estão subdivididos nas funções de operador e auxiliar. O quesito segurança e saúde no trabalho dentre estes colaboradores foi o que alcançou pontuação mínima, sendo que as duas outras áreas se mantiveram empatadas, indicando a necessidade de

ressaltar mais os objetivos e as vantagens de se prevenir acidentes, de manter um ambiente limpo, garantindo o bem-estar destes próprios.

Para assegurar o entendimento de todos, quanto a importância da colaboração destes na implantação da gestão integrada é indispensável que os meios utilizados para comunicar se façam enérgicas, para tanto segundo Tavares (2007) e Castells (2009), a comunicação oral é o meio mais eficaz, e acredita-se que para estes colaboradores, é necessário um canal que possibilite o menor número de ruídos possíveis, ou seja, a mensagem quando decodificada deve ter a mesma percepção de quando codificada.

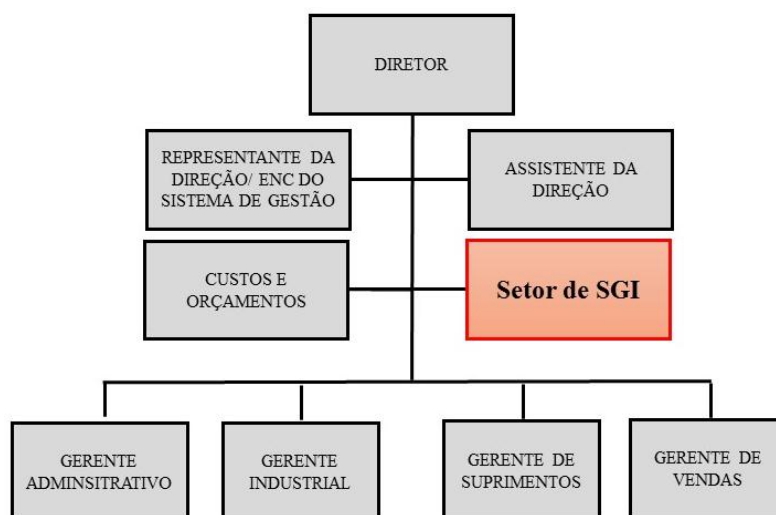


Figura 28: Organograma modificado para atender as necessidades do SGI.

Fonte: Pesquisa, (2015)

O emissor destes benefícios deve ser alguém que possua autoridade e experiência, dessa forma como este é um processo de implantação será necessário a criação de um novo setor responsável pela implantação do Sistema de Gestão Integrada – setor de SGI, como mostra na Figura 28. Sendo que o mesmo além de ser responsável por desenvolver o material necessário para a execução das propostas mencionadas a seguir, deve se comprometer em:

- assegurar o cumprimento aos requisitos aplicáveis do SGI;
- prevenir a não conformidade em produtos e serviços;
- prevenir a poluição e riscos ao ar, água, solo e comunidade;
- usar os recursos naturais de maneira ecoeficiente;

- prevenir acidentes e riscos a segurança e saúde ocupacional;
- melhorar continuamente os sistemas, processos e produtos;
- desenvolver continuamente os seus colaboradores;
- interagir com as partes interessadas de maneira responsável e ética;
- buscar formas de acompanhamento de seus processos.

Assim pode-se sugerir o acontecimento de reuniões, onde exista após as explicações, e as devidas ênfases, uma conversa informal, a qual possibilita a conferência do entendimento da mensagem, ou ainda palestras, as quais possam relatar experiências vividas e expor resultados concretos positivos, por parte da empresa e do funcionário, a partir da utilização da gestão integrada.

Para isso será necessário ainda subdividir estes funcionários em subgrupos por tratar-se de um alto número de pessoas. Além deste processo é possível oferecer a estes colaboradores, após a reunião, um material de referência, com um resumo do que foi tratado, este configura-se como uma comunicação escrita, mas válida e eficaz após a conversa, (OLIVEIRA, 2013), este material também pode ser fixado no quadro de informação existente na empresa, alcançando assim os demais grupos

O grupo formador de funcionários com grau de instrução médio, ou seja, ensino médio completo ou incompleto é de 172 respondentes, a média de idade é de 36 anos são em sua maioria homens e também se subdividem basicamente entre operador e auxiliar.

Dessa forma pode-se observar que o perfil destes colaboradores é bastante parecido com o anterior, bem como suas respostas inerentes aos quesitos qualidade, meio ambiente e segurança e saúde ocupacional, mostrando apenas que no que tange a primeira área pontuaram mais e em relação a última menos, retratando, da mesma forma que o conjunto de pessoas com ensino fundamental, que é necessário abordar mais o assunto SST.

Assim pode-se usar dos mesmos canais de comunicação, ou seja, reuniões, palestras e material de referência, pois trata-se de um grupo que precisa igualmente que a informação seja transmitida da forma mais clara possível.

A formação de pessoas com ensino superior incompleto obteve 36 retornos, onde 50% é composto por mulheres e 50% por homens a média de idade é de 30 anos e a maioria trabalha no setor administrativo, evidenciou-se também que a área de segurança e saúde do trabalho é a que menos entende entre estes colaboradores, entretanto por serem pessoas mais instruídas é possível comunicar com a mesma eficiência através de instrumentos escritos ou audiovisuais (KUNSCH, 2009).

Dessa forma é possível sugerir algum tipo de vídeo institucional, o qual demonstre os ricos da organização tanto para o funcionário como para o meio ambiente, a fim de conscientizar e adquirir a colaboração do grupo.

O último grupo formado por funcionários que possuem ensino superior completo e/ou ainda pós e/ou especialização são em sua maioria assistentes, com idade média de 34 anos e 60% mulheres. Não diferente dos demais conjuntos, suas respostas dos questionamentos fechados, configuraram um menor conhecimento na área inerente a segurança e saúde no trabalho, sendo assim é possível propor a utilização de canais digitais para comunicar com este grupo, por serem pessoas com o maior grau de instrução e uma idade média baixa, constituem o perfil da grande parte dos usuários de máquinas e internet (RECUERDO, 2012).

O meio de comunicação digital mais eficiente de acordo com Kunsch (2009), são os blogs corporativos, estes denominam-se como uma forma de comunicação bilateral onde o conhecimento pode ser construído com o auxílio de todos. Neste meio a empresa poderá repassar seus objetivos aos funcionários por meio de texto, onde é admissível o uso de *links* que direcionam o leitor para outras páginas, este procedimento pode ser utilizado pela empresa para ratificar seus valores mostrando exemplos de outras organizações, que implantaram a gestão integrada e os resultados que atingiram.

Como a Gobba Leather possui alguns meios de comunicação esta poderá adaptar estes canais, diminuindo assim seus custos, outro ponto relevante é a questão do *feedback*, como este processo é rotineiro na empresa, ele também deverá ser usado para converter as ações surgidas posteriormente ao processo de comunicação, em avaliações e assim em *feedbacks*, sendo estes repassados nas atividades que seguirem periodicamente em cada conjunto, ou seja, esta comunicação deverá acontecer em períodos de tempos pré determinados que segundo Tavares (2009) devem ocorrer em no mínimo de seis em seis meses para garantir os retornos esperados.

No caso do blog corporativo este poderá ser atualizado com mais frequência, podendo assim garantir maior consciência por parte do grupo com o nível mais alto de formação. Este pessoal posteriormente, por manter-se em contato mais direto com o assunto poderá ser utilizado para auxiliar na criação e construção dos materiais do processo de comunicação.

O fato da empresa como um todo apresentar a menor pontuação em um dos quesitos, seria válido ainda sugerir o lançamento de campanhas de conscientização, como por exemplo a criação de um “espaço saudável”, onde poderá ser disponibilizado, nutricionistas,

psicólogos, dentistas, outro ponto a ser levantado é a criação de campanhas periódicas para a doação de sangue, o que permite ao colaborador a realização de exames como o hemograma.

Assim a conscientização iniciada a partir de uma comunicação vertical descendente visa garantir que a importância das ideias referentes a qualidade, meio ambiente e segurança e saúde ocupacional sejam disseminadas, realçadas e interligadas pela comunicação horizontal espalhando-se tais valores que aos poucos irão introduzindo-se naturalmente na cultura organizacional.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo apresentam-se as conclusões da pesquisa a respeito do tema, objetivos e problema do estudo, também é observada considerações referente ao modelo de sistema de gestão integrada, as práticas levantadas a respeito das ações existentes na empresa Gobba Leather, além de exposições inertes a propostas para viabilizar a implementação do modelo integrador. Também se exibem recomendações pertinentes ao tema investigado.

5.1 Conclusões

Primeiramente vale destacar que um dos maiores objetivos da integração dos sistemas de gestão é promover a melhoria do desempenho organizacional, levando sempre em consideração que este processo deve estar devidamente alinhado ao planejamento estratégico da organização, aos seus objetivos e metas, e a priorização de seus recursos, os quais devem considerar as demandas inerentes aos sistemas de gestão implementados.

Dessa forma o método visa aprovar não só a eficiência do produto, mas sim um só processo de garantia de qualidade de gestão. Partindo de tais conceitos, foi alcançado o objetivo de propor uma sistemática de gestão integrada das normas NBR ISO 14001 e NBR OHSAS 18001, a partir da certificação NBR ISO 9001, implementada na empresa de curtimento de couro, com base na adaptação e utilização da cultura organizacional, conforme pode ser visto no capítulo 4 deste estudo.

Este alcance só foi possível devido ao cumprimento dos objetivos específicos. O primeiro destes objetivos foi realizar uma análise sistemática da norma NBR ISO 9001 implantada na empresa, esta verificação pode ser vista no item 4.1 da pesquisa. Neste processo identificou-se que a empresa em estudo atende a todos os requisitos da norma inerente à qualidade sem hesitar.

A partir desta análise observou-se que a norma ISO 9001 e seus requisitos, são a base que rege toda a gestão da organização. Todos os seus processos são planejados, estruturados, implantados e avaliados de acordo com as exigências deste documento, este compromisso verificado nesta apreciação, possibilitou que o segundo objetivo específico fosse efetivamente

atendido, pois devido ao comprometimento e interesse de todos os envolvidos na gestão, foi possível o desenvolvimento e a identificação dos pontos específicos para a execução da integração da NBR ISO 9001 com as normas NBR ISO 14001 e NBR OHSAS 18001.

Esta proposta de integração pode ser vista no ponto 4.2 do estudo, como a norma PAS 99 serviu de subsídio para este processo segue no Quadro 53, a compatibilidade de cada quesito proposto pela PAS 99 e onde estão disponibilizados na pesquisa.

PAS 99: 2012		Localização no estudo
4	CONTEXTO DA ORGANIZAÇÃO	Quadros 16, 17, 20 e 21
5	LIDERANÇA	Quadros 18, 19, 20, 21 e 22
6	PLANEJAMENTO	Quadros 23, 24, 25, 26, 29, 30, 31 e 38
7	SUPORTE	Quadros 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 39, 40, 41, 42, 43 e 44, 45
8	OPERAÇÃO	Quadros 45, 46 e 47
9	AValiação DO DESEMPENHO	Quadros 48, 49, 51 e 52
10	MELHORIA	Quadro 50

Quadro 53: Disposição dos requisitos da PAS: 99 neste estudo

Fonte: Pesquisa, 2015

Contudo pode-se afirmar no que tange ao ponto do contexto da organização a empresa possui a norma NBR ISO 9001 certificada, pois atende a todos os requisitos de uma forma coerente, as demais áreas em estudo não são suficientemente conhecidas pelos gestores e funcionários, seu escopo e sistema de gestão definitivamente está direcionado em torno de 80% somente para a qualidade, para isso no item 4.3 sugeriu-se uma disseminação dos conceitos de meio ambiente juntamente com temas de segurança e saúde ocupacional, devidamente atrelados à cultura da empresa.

No quesito liderança existe de forma estruturada uma política de gestão, e objetivos que derivam desta, entretanto estes devem ser reestruturados com conceitos das demais áreas, a fim de garantir um maior comprometimento da empresa com tais parâmetros, este trabalho poderá ser realizado pelo novo setor que deverá ser implantado na empresa, o responsável pela SGI, juntamente com a alta direção, o único ponto a ser melhor organizado é o quesito de atendimento a reclamações dos clientes.

No planejamento da Gobba Leather observou-se a necessidade da implantação de modelos de análises de riscos tanto ambientais como ocupacionais, bem como a adaptação de seus novos objetivos integrados e um novo planejamento para alcança-los. Como a empresa

utiliza de diferentes meios de programações é necessário apenas adaptar estes aos novos objetivos, e garantir seu cumprimento através da realização conjunta de planos de negócio os quais irão descrever como o processo será fomentado.

Um dos maiores problemas analisados na empresa é a falha na comunicação bem como sua infraestrutura deficiente, estes pontos compreendem a parte do suporte, sendo necessário o desenvolvimento de alguns meios de comunicação tanto externamente como internamente, além disso se faz necessário ainda a correção de pontos, como o layout, questões de ventilação, iluminação, acústica dentre outros, como citado anteriormente tais constatações devem ser levantadas pelos gerente de cada setor, se necessário juntamente com alguém especializado no assunto, e a aprovação das melhorias deverá ser realizada em reuniões da alta direção.

A ferramenta 5S's importante método para garantir a eficiência no ambiente de trabalho, é uma metodologia que deixa a desejar na empresa, sendo, portanto, o principal item a ser trabalhado no que tange ao quesito operação. Dessa forma o estudo apontou uma maneira de organizar esta implementação, além deste é possível ainda destacar a necessidade de desenvolver um *chek list* para melhor garantir a qualidade de gestão integrada antes da liberação dos produtos.

No processo de avaliação de desempenho a Gobba Leather possui essa cultura, onde realiza todos os processos a fim de assegurar seu monitoramento, mediação análise e avaliação, conseqüentemente garantindo a qualidade do seu produto, como sugerido, a empresa deve adaptar de forma integrada todos os seus processos utilizados na avaliação de desempenho para cobrir as demais áreas em estudo, processo este que poderá ser realizado pelo responsável do novo setor de SGI.

Por fim a melhoria na organização é feita por meio da coleta e processamento de dados onde estes são analisados em reunião com a alta direção, este processo deverá permanecer em um sistema integrado de gestão alterando apenas as questões envolvidas.

O último objetivo específico traçado foi o de elaborar uma proposta para adaptação e desenvolvimento da cultura organizacional da empresa, a partir dos objetivos das normas observadas, ponto este que deve ser observado no item 4.3 desta dissertação.

Assim foi proposto uma forma de comunicação contínua e diferenciada onde separou-se todos os colaboradores da Gobba Leather em grupos de acordo com seu grau de escolaridade dessa maneira sugeriu-se métodos de entendimento entre estes a fim de assegurar o total envolvimento de todos no processo de implementação do sistema de gestão integrado,

de forma que tais valores se introduzirão aos poucos na cultura organizacional. Vale ressaltar que tal procedimento auxiliará a empresa no processo de comunicação interna.

Como resultado desta pesquisa, pode-se destacar que se torna fácil implantar a integração de sistemas a partir de organizações que possuam pelo menos uma norma inserida em seu contexto, dessa maneira as adaptações e o envolvimento necessário se fazem provenientes das ações existentes. Assim como a empresa em estudo possui uma a norma ISO 9001 implantada, esta poderá seguir as sugestões explanadas e além de integrar suas gestões poderá garantir as certificações dos regulamentos ISO 14001 e OHSAS 18001, utilizando ainda as formas de adaptação da cultura garantirá que todos os envolvidos colaborem e motivem-se a assegurar o sucesso do processo.

Destaca-se ainda a importância desta pesquisa no meio acadêmico, pois poderá auxiliar na elaboração de novas pesquisas inerentes ao tema exposto, reforçando e direcionando à um entendimento de que a gestão integrada avalia as estratégias das organizações como um todo, levantando também o conceito da importância de obter-se a colaboração de todos, inserindo as vantagens do processo para empresa e para os executores na cultura organizacional.

A fim de dar continuidade ao estudo é possível sugerir ainda a execução deste na empresa, levantando posteriormente uma avaliação dos resultados positivos obtidos e das melhorias e adaptações necessárias.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABID – AGÊNCIA BRASILEIRA DE DESENVOLVIMENTO INDUSTRIAL. **Relatório de acompanhamento setorial da indústria de couro, março 2011**. Disponível em: <http://www.abdi.com.br/Estudo/Couro_Relat%C3%B3rio%20de%20Acompanhamento%20Setorial_mar%C3%A7o2011_vers%C3%A3o%20letr%C3%B4nica.pdf%20copy.pdf>.

Acesso em: 09. Jun. 2014.

ABIEC- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS EXPORTADORAS DE CARNES. **Rebanho bovino brasileiro, 2014**. Disponível em: <http://www.abiec.com.br/3_rebanho.asp>. Acesso em 09. Jun. 2014.

AEPS- ANUÁRIO ESTATÍSTICO DA PREVIDÊNCIA SOCIAL, 2012. Disponível em: <http://www.previdencia.gov.br/wp-content/uploads/2013/05/AEPS_2012.pdf> Acesso em: 21 jul. 2014.

ALMEIDA, L. A. S. A importância da comunicação interna para a motivação dos colaboradores. **Revista Científica Exedra**, Escola Superior de Educação de Coimbra, v. 8, p. 90-103, 2013.

ALVES, V. C.; BARBOSA, A. S. Práticas de gestão ambiental das indústrias coureiras de Franca-SP. **Revista Gestão & Produção, Departamento de engenharia de Produção**, Universidade Federal de São Carlos (UFSCar), v. 20, n. 04, p. 11-81, 2013.

APCER - ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA DE CERTIFICAÇÃO. **Guia interpretativo NP EN ISO 9001:2008**. Porto, Portugal, 2010a.

_____. ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA DE CERTIFICAÇÃO. **Guia interpretativo OHSAS 18001:2007/ NP 4397:2008**. Porto, Portugal, 2010b.

_____. ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA DE CERTIFICAÇÃO. **Guia interpretativo NP EN ISO 14001**. Porto, Portugal, 2009.

_____. ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA DE CERTIFICAÇÃO. **Revisão das normas ISO 9001 e ISO 14001, 2014**. Disponível em: <http://www.apcer.pt/index.php?option=com_content&view=article&id=956:revisao-das-normas-iso-9001-e-iso-14001&catid=18:em-destaque&Itemid=85&lang=en> Acesso em: 15 jul. 2014.

ASIF, M. et al. Process embedded design of integrated management systems. **International Journal of Quality & Reliability Management**, v. 26, n. 3, p. 261- 282, 2009.

AS/NZS 4360. **Risk Management**. Australia Standards and New Zealand Standards, 2004.

AUGUSTI, A. L.; DESCHAMPS, F. Sistema de gestão da qualidade nas micro e pequenas empresas. **Revista Visão**, núcleo de Pesquisa em Gestão Organizacional de Ciências Contábeis e administração da Universidade Alto Vale do Rio do Peixe (UNIARP), v. 02, n. 01, p. 86-99, jan./jun. 2013.

BALDISSERA, R. **Comunicação organizacional na perspectiva da complexidade**. Organicom: São Paulo, Edição especial, 2009.

BARROS, T.; PRATES, M. **O estilo brasileiro de administrar**. São Paulo: Atlas, 1996.

BELLAMY, L. J., GEYER, T. A. W.; WILKINSON, J. Development of a functional model which integrates human factors, safety management studies and wider organisational issues. **Safety Science**, v. 46, p. 461-492, 2008.

BERNARD, M. et al. An empirical study on the integration of management system audits. **Journal of Cleaner Production**, v. 18, n. 5, p. 486-495, 2010.

_____. How integrated are environmental, quality and other standardized management systems? An empirical study. **Journal of Cleaner Production**, p. 742-750, 2009.

BERTERO, C. O.; KEINERT, T. A evolução da análise organizacional no Brasil (1961-1993). **Revista de Administração de Empresas**, v. 34, n. 3, p. 81-90, 1994.

BON, J. V.; POLTER, S.; VERHEIJEN, T. **ISO/IEC 20000** – Uma introdução. Irlanda: Van Haren Publishing, 2009.

BRENDLER, E.; BRANDLI, L. L. Integração do sistema de gestão ambiental no sistema de gestão de qualidade em uma indústria de confecções. **Revista Gestão & Produção**, Departamento de engenharia de Produção, Universidade Federal de São Carlos (UFSCar), v. 18, n. 01, p. 27-40, 2011.

BSI – BRITISH STANDARDS INSTITUTION. **OHSAS 18001**: Sistemas de gestão da segurança e da saúde do trabalho - Requisitos, 2007.

_____. BRITISH STANDARDS INSTITUTION. **PAS 99: 2012**: Specification of common management system requirements as a framework for integration, 2012.

BULJAN, J.; REICH, G.; LUDVIK, J. **Massbalance in leather processing**. World Leather, mai. 1999.

CALDAS, M.; WOOD JR., T. Fads and fashions in management: the case of ERP. **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 03, p. 8-17, 2000.

CAMPOS, C. A. O.; MEDEIROS, D. D. Um modelo de integração de sistemas de gestão. **Revista Produção online**, v. 19, n. 1, p. 70-86, 2009.

CARRÉ, M. C.; VULLIERMET, A.; VULLIERMET, B. **Tannerie et environnement**. Lyon: centre technique du cuir, 1983.

CASAVECHIA, C.; MEDEIROS, C. R. O.; VALADÃOJR, V. M. Manifestações culturais na perspectiva da integração: construindo um holograma. **Revista eletrônica gestão e sociedade**, Universidade Federal de Minas Gerais, v. 5, n. 12, p. 216-235, set./dez. 2011.

CASTELLS, M. **Comunicación y Poder**. Madrid, Alianza Editorial, 2009.

CAUCHICK MIGUEL, P. A. (Coord.); FLEURY, A.; MELLO, C. E. P.; NAKANO, D. N.; TURRIONI, J. B.; HO, L. L.; MORABITO, R.; MARTINS, R. A.; PUREZA, V. **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

CERQUEIRA, J. **Sistemas de gestão integrados: ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, SA 8000 e NBR 16001 conceitos e aplicações**. Rio de Janeiro: Editora Qualitymark, 2010.

CHAN, E. S. W.; WONG, S. C. K. Motivations for ISO 14001 in the hotel industry. **Tourism Management**, v. 27, n. 3, p. 481-492, 2006.

CHU, R. A.; WOOD JR., T. Cultura organizacional brasileira pós globalização: local ou global. **Revista de Administração Pública (RAP)**, Fundação Getúlio Vargas (FGV), v. 42, n. 05, p. 969-991, set./out. 2008.

CICB - CENTRO DAS INDÚSTRIAS DE CURTUMES DO BRASIL. **Brazilian leather book, 2014**. Disponível em: < <http://brazilianleather.com.br/wp-content/uploads/2014/04/bl-book-mobile-port.pdf>>. Acesso em 09. Jun. 2014.

_____. CENTRO DAS INDÚSTRIAS DE CURTUMES DO BRASIL. **Exportações brasileiras de couros e peles**, 2013a. Disponível em: <<http://www.cicb.org.br/wp-content/uploads/2014/01/TOTAL-RED-DEZ13.pdf>>. Acesso em 09. Jun. 2014.

_____. **Importações de couros e peles - Brasil**, 2013b. Disponível em: < <http://www.cicb.org.br/wp-content/uploads/2014/01/TOTAL-IMPO-DEZ13.pdf>>. Acesso em 09. Jun. 2014.

_____. **Meio ambiente: curtumes do Brasil na liderança em certificação**, 2014. Disponível em: < <http://www.cicb.org.br/?p=10292>> Acesso em: 18 jul. 2014.

COSTA, M. R.; GIOVANNETTI, C. T.; CAMPO, C. S.; BARRETO, R. M. Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA): uma proposta de inclusão da NR 5 (CIPA) no Sistema de Gestão Integrada. Interfacehs, **Revista de saúde, meio ambiente e sustentabilidade**, v. 7, n. 02, p. 105-135, 2012.

CURVELLO, J. J. A. Comunicação interna e cultura organizacional. Brasília, 2. ed., Casa das Musas, 2012.

DIAS, R. **Gestão Ambiental: Responsabilidade social e sustentabilidade**. São Paulo, 2. ed., Atlas, 2011.

DIX, J. P. Chemical developments leading to a cleaner production. Part2; Wet Post-tanning operations and finishing. **World Leather**, Liverpool: p. 48-53, ago./set. 2000.

DOMINGUES, I. **Regulação e Sustentabilidade: Incertezas e Ambiguidades**, em Domingues, Ivo (Ed.), *Organizações: Regulação e Sustentabilidade*, V. N. Famalicão, Edições Humus, 2012.

FAGOTTI, A. P. V.; BISCOLI, F. R. V. A comunicação interna como recurso de fortalecimento da cultura organizacional: um estudo de caso. **Revista expectativa**, Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE), v. 11, n. 11, p. 103-122, 2012.

FAYOLLE, A.; BASSO, O.; LEGRAIN, T. Corporate Culture and Values: Genesis and Sources of L'Oréal's Entrepreneurial Orientation. **Journal of Small Business and Entrepreneurship**, [S. l.], v. 21, p. 215-229, 2011.

FENG, M.; TERZIOVSKI, M.; SAMSON, D. Relationship of ISO 9001:2000 quality system certification with operational and business performance. **Journal of Manufacturing Technology Management**, v. 19, n. 1, 22-37, 2008.

FRANCESCHINI, F.; GALETTO, M.; MAISANO, D.; MASTROGIACOMO, L. Clustering of European countries based on ISO 9000 certification diffusion. **International Journal of Quality & Reliability Management**, v. 27, n. 5, p. 558-575, 2010.

FREITAS, M. E. **Cultura Organizacional: formação, tipologias e impacto**. São Paulo: Makron Books, 1991.

FRICK, K. Worker influence on voluntary OHS management systems – A review of its ends and means. **Safety Science**, doi:10.1016/j.ssci.2011.04.007, 2011.

GEERTZ, C. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1989.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1996.

GOMES, D. R.; FERNANDES, J. L.; & SOBREIRA, R. M. **Promoting a path for organizational competitiveness: the role of internal communication**. Coimbra: Exedra, 2011.

GOMES, G.; MACHADO, D. D. P. N.; SCARPIN, M. R. S. Produção científica de cultura organizacional sob a ótica das redes sociais no período de 2006-2010: análise nos periódicos de alto impacto brasileiros. **Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, Universidade do Oeste de Santa Catarina (Unoesc), v. 13, n. 02, p. 453-478, mai./ago. 2014.

GOTZAMANI, K. Results of an empirical investigation on the anticipated improvement areas of the ISO 9001:2000 standard. **Total Quality Management & Business Excellence**, v. 21, n. 6, 687-704, 2010.

GUTIERRES, H. E. P. As escalas geográficas da certificação ISO 14001: um panorama da gestão ambiental empresarial. **Revista Desenvolvimento e Meio Ambiente**, Universidade Federal do Paraná (UFPR), v. 27, n. 01, p. 133-144, 2013.

HEIDEMANN, E. **Fundamentals of leather manufacture**. Darmstadt: Eduard Roether KG, 1993.

HOFSTEDE, G. **Culture's consequences**. Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations. Thousand Oaks, CA: Sage, 2001.

HOINACKI, E.; KIEFER, C.; MOREIRA, M. **Manual básico de processamento do couro**. Porto Alegre: SENAI/RS, 1994.

HOYLE, D. **ISO 9000 – Quality Systems Handbook**. Great Britain, Elsevier Ltd, 2010.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICAS. **Estatística da Produção Pecuária - 2013**, Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/agropecuaria/producaoagropecuaria/abate-leite-couro-ovos_201302_publicompleta.pdf>. Acesso em 09. jun. 2014.

IDROGO, A. A. Sistema integrado de gestão da qualidade, meio ambiente e saúde e segurança no trabalho. 2003. 126 f. **Tese (Doutorado em engenharia de Produção)** - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis/SC, 2003.

INMETRO - Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia. **Histórico das certificações concedidas por Estado da Federação**, 2014a. Disponível em: <http://www.inmetro.gov.br/gestao9000/Rel_Cert_Emitidos_Loc_Geografica.asp?Chamador=INMETROCB25&tipo=INMETROEXT> Acesso em: 14 jul. 2014.

_____. **Certificações concedidas por código Nace**, 2014b. Disponível em: <http://www.inmetro.gov.br/gestao14001/Hist_Certificados_Emitidos_Cod_Nace_atual.asp?Chamador=INMETRO14&tipo=INMETROEXT> Acesso em: 17 jul. 2014.

ISO GUIDE 72: 2001. **Guidelines for the justification and development of management system standards**, 2012. Disponível em: <http://www.iso.org/iso/catalogue_detail?csnumber=34142> Acesso em: 31 jul. 2014.

ISO SURVEY – International Organization for Standardization. **World distribution of ISO 9001 certificates in 2012**, 2013. Disponível em: <<http://www.iso.org/iso/home/standards/certification/iso-survey>> Acesso em: 10 jul. 2014.

_____. **World distribution of ISO 9001 certificates in 2011**, 2012. Disponível em: <<http://www.iso.org/iso/home/standards/certification/iso-survey>> Acesso em: 10 jul. 2014.

JORGENSEN, T. H.; REMMEN, A.; MELLADO, M. D. Integrated management systems - three different levels of integration. **Journal of cleaner production**, v. 14, p. 713-722, 2006.

KARAPETROVIC, S. Musings on integrated management systems. **Measuring Business Excellence**, v. 7, n. 1, p. 4-13, 2003.

KHANNA, H.; LAROYIA, S. C.; SHARMA, D. D. A Survey on Indian Experience on Integrated Management Standards (IMS). **International Journal for Quality Research**, v. 3, n. 3, 2009.

KUBO, E. K. M.; FARINA, M. C. The quality movement in Brazil. **Total Quality Management & Business Excellence**, v. 24 n. 1, p. 19-30, 2013.

KUNSCH, M. K. **Comunicação Organizacional: histórico, fundamentos e processos.** São Paulo: Saraiva, 2009.

LABODOVÁ, A. Implementing integrated management systems using a risk analysis based approach. **Journal of Cleaner Production**, n. 12, 2003.

MADEIRA, A. et al. **Manual Prático para a Gestão e Qualidade nas Organizações.** Lisboa, Edições Verlag Dashöfer, 2009.

MAEKAWA, R.; CARVALHO, M. M.; OLIVEIRA O. J. Um estudo sobre a certificação ISO 9001 no Brasil: mapeamento de motivações, benefícios e dificuldades. **Revista Gestão & Produção**, Departamento de engenharia de Produção, Universidade Federal de São Carlos (UFSCar), v. 20, n. 04, p. 763-779, 2013.

MAGD, H. A. E. An investigation of ISO 9000 adoption in Saudi Arabia. **Managerial Auditing Journal**, v. 21, n. 2, 132-147, 2006.

MAQUES, R. E.; SUZUKI, J. A.; FARIA, A. F. Implementação do sistema de gestão da qualidade conforme a ISO 9001:2008 em uma incubadora de empresas de base tecnológica. **Revista Eletrônica Produção & Engenharia**, v. 03, n. 01, p. 255-262, jan./jun. 2013.

MARCHIORI, M. **Cultura e comunicação organizacional: um olhar estratégico sobre a organização.** 2. Ed. São Caetano, SP: Difusão Editora, 2008.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia do trabalho científico.** 7. ed. São Paulo. Atlas. 2007. 244 p.

MARIMON, F.; CASADESÚS, M.; HERAS, I. ISO 9000 and ISO 14000 standards: an international diffusion model. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 26, n. 2, 141-165, 2006.

MARTIN, J. **Cultures in organizations.** New York, Oxford University Press, 1992.

MATIAS-PEREIRA, J. **Manual de metodologia da pesquisa científica.** São Paulo, 3. ed: Atlas, 2012.

MATOS, G. G. **Comunicação empresarial sem complicação: como facilitar a comunicação na empresa, pela via da cultura e do diálogo.** 2. ed. Barueri, SP: Manole, 2009.

MIGUEL, A. **Manual de higiene e Segurança no Trabalho**, 12. ed., Porto Editora. Porto, 2012.

MILLER, J. R. **El arte de trabajar el cuero.** Buenos Aires: Albatroz, 1974.

MOREIRA, M. V.; TEIXEIRA, R. C. **Estado da Arte Tecnológico em Processamento do Couro: Revisão bibliográfica no âmbito internacional,** Porto Alegre: Centro Nacional de Tecnologias Limpas, 2003.

MOTTA, F. C.; ALCADIPANI, R.; BRESLER, R. Estrangeirismo como segregação nas organizações. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, número especial Eneo, 2001.

NAZER, D. W.; AL-SA'ED, R. M.; SIEBEL, M. A. Reducing the environmental impact of the unhairing-liming process in the leather tanning industry. **Journal of Cleaner Production**, 14, 65-74, 2006.

NEVES, J. G. **Clima organizacional, cultura organizacional e gestão de recursos humanos**. Lisboa: Editora RH, 2000.

NEWTON, R. **O gestor de Projetos**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

OIT – Organização Internacional do Trabalho. **Doenças profissionais são principais causas de mortes no trabalho, 2013**. Disponível em: < <http://www.oit.org.br/content/doencas-profissionais-sao-principais-causas-de-mortes-no-trabalho>> Acesso em: 20 jul. 2014.

OLIVEIRA, O. J.; OLIVEIRA, A. B.; ALMEIDA, R. A. Diretrizes para a implantação de segurança e saúde do trabalho em empresas produtoras de bateria automotivas. **Revista Gestão & Produção**, Departamento de engenharia de Produção, Universidade Federal de São Carlos (UFSCar), v. 17, n. 02, p. 407-419, 2010.

OLIVEIRA, O. J.; PINHEIRO, C. R. M. S. Implementação de sistemas de gestão ambiental ISO 14001: uma contribuição da área de gestão de pessoas. **Revista Gestão & Produção, Departamento de engenharia de Produção**, Universidade Federal de São Carlos (UFSCar), v. 17, n. 01, p. 51-61, 2010.

OLIVEIRA, P. R. N. **Comunicação interna: a força das empresas**, v. 7. São Paulo: Aberje Editorial, 2013.

ORGENSEN, T. H. J.; REMMEN, A.; MELLADO, M. D. Integrated management systems - three different levels of integration. **Journal of Cleaner Production**, v. 14, n. 8, p. 713-722, 2006.

PEARSON EDUCATION DO BRASIL. **Gestão Ambiental**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

PEREIRA, J. R.; CANÇADO, A. C.; RODRIGUES, F. O.; SILVA, E. E. Cultura organizacional e cultura brasileira: compreendendo as fragilidades do cooperativismo brasileiro. **Revista NAU Social**, Universidade Federal da Bahia, v. 4, n. 6, p. 61-81, mai./out. 2013.

PIMENTA, M. A. **Comunicação empresarial: conceitos e técnicas para administradores**. 7. ed. Campinas, SP: Alínea, 2010.

PINTO, A. **Sistemas de Gestão da Segurança e Saúde no Trabalho**, 2. ed., Edições Silabo. Lisboa, 2009.

PIZZINATTO, A. K.; PIZZINATTO, N. K.; GIULIANI, A. C.; PIZZINATTO, N. K. Marketing interno e cultura organizacional: um estudo de caso em empresas multi marcas. **Revista de administração Mackenzie (RAM)**, Universidade Presbiteriana Mackenzie, v. 6, n. 01, p. 79-105, jan./abr. 2005.

POTOSKI, M.; PRAKASH. A. Green Clubs and Voluntary Governance: ISO 14001 and Firms' Regulatory Compliance. **American Journal of Political Science**, 49, p. 235-248, 2005.

PRADO, M. C. A. **Jeitinho e cultura organizacional brasileira ultrapassando a abordagem de integração**. São Paulo, FGV-EASP/GVPESQUISA. 2005. 60p. Relatório de pesquisa. Disponível em <<http://www.eaesp.fgvsp.br/Interna.aspx?PagId=DLMJMMTJ&ID=337>> Acesso em: 20 jun. 2014.

PRAJOGO, D. I. The sustainability of ISO 9001 in a legal service organization. **The Service Industries Journal**, v. 28, n. 5, p. 603-614, 2008.

PSOMAS, E. L.; FOTOPOULOS, C. V.; KAFETZOPOULOS, D. P. Core process management practices, quality tools and quality improvement in ISO 9001 certified manufacturing companies. **Business Process Management Journal**, v. 17, n. 3, p. 437-460, 2011.

QSP – Centro da qualidade, segurança e produtividade. **Sistemas de Gestão da Segurança e Saúde no Trabalho**, 2007. Disponível em < <http://www.qsp.org.br/frame.php?p=recertificacao.shtml> > Acesso em: 20 jul. 2014.

RECUERO, R. **A conversação em rede: comunicação mediada pelo computador e redes sociais na internet**. Porto Alegre: Editora Sulina, 2012.

REVISTA PROTEÇÃO – **Anuário Brasileiro de Proteção, 2013**. Disponível em: <<http://www.protecao.com.br/materias/J9jj>> Acesso em: 21 jul. 2014.

RIBEIRO, S. **Manual de Gestão das Organizações**, IPS. Setúbal, 2013.

ROCHA, I.; SOUZA, R. P. S.; SILVA, J. O.; NASCIMENTO, S.; MACHADO, D. D. P. N. Evidenciação voluntária da cultura organizacional: um estudo nas grandes empresas de capital aberto listadas pela Você S/A. **Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, Universidade do Oeste de Santa Catarina (Unoesc), v. 10, n. 01, p. 55-74, jan./jun. 2011.

RODRIGUES, M. A. S.; AMADO, F. D. R.; XAVIER, J. L. N.; STREIT, K. F.; BERNARDES, A. M.; Ferreira, J. Z. Application of photoelectrochemical–lectrodialysis treatment for the recovery and reuse of water from tannery effluents **Journal of Cleaner Production**, v. 16, n. 5, p. 605-611 M.A.S, March 2008.

SALOMONE, R. Integrated management systems – experiences in italian organizations. **Journal of Cleaner Production**, v. 16, n. 6, p. 1786-1806, 2008.

SAMPAIO, P. SARAIVA, P. e RODRIGUES, A. G. ISO 9001 certification forecasting models. **International Journal of Quality & Reliability Management**, v. 28, n. 1, p. 5-26, 2011.

SANTOS, J. V.; GONÇALVES, G. Cultura organizacional, satisfação profissional e atmosfera de grupo. **Psico**, Programa de Pós Graduação em Psicologia, Pontifca Universidade Católica do Rio Grande do Sul, v. 42, n. 04, p. 511-518, out./dez. 2011.

SCHEIN, E. H. Coming to a new awareness of organizational culture. **Sloan Management Review**, v. 25, p. 3-16, 1984.

_____. **Cultura Organizacional e Liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SILVA, M. E.; CZYKIEL, R.; FIGUEIRÓ, P. S.; SANTOS, W. S. F.; GALVÃO, U, P. Um espelho, um reflexo! A educação para a sustentabilidade como subsídio para uma tomada de decisão consciente do administrador. **Revista de Administração Mackenzie**, Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Presbiteriana Mackenzie, v. 13, n. 16, p. 154-182, 2013.

SOUZA, D. N. Z. de. Proposta de um modelo de implementação de um sistema integrado de gestão das normas ISO TS 16949, ISO 14001 e OHSAS 18001. **Dissertação de mestrado do Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção – UNIMEP**. Santa Bárbara d’Oeste, 2013.

TAVARES, M. **Comunicação empresarial e planos de comunicação: integrando teoria e pratica**. São Paulo; Atlas, 2007.

TEIXEIRA, R. C. **Meio Ambiente X Acabamento de Couros: Aspectos Técnicos Relevantes**. Couro, Calçados e Resíduos, Estância Velha, v. 2, n. 2, p. 6, Abr./Ago. 2001.

THOMAS, J. R.; NELSON, J. K.; SILVERMAN, S. J. **Métodos de pesquisa em atividade física**. 5. ed. Porto Alegre, RS: Artmed, 2007.

VASCONCELOS, D. S. C.; MELO, M. B. F. V. O sinergismo entre a gestão da saúde e segurança ocupacional e a gestão ambiental em empresas construtoras certificadas pelo PBQP-H na paraíba. **Interfacehs, Revista de saúde, meio ambiente e sustentabilidade**, v. 7, n. 01, p. 02-17, 2012.

VASCONCELOS, S. C. S.; SANTOS, L. V. Acidentes de trabalho: um estudo bibliográfico com foco nos riscos biológicos. **Revista Eletrônica Polêmica**. Laboratório de Estudos Contemporâneos, Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ), v. 13, n. 01, p. 1057-1069, 2014.

VITORELI, G. A.; CARPINETTI, L. C. R. Análise da integração dos sistemas de gestão normalizados ISO 9001 e OHSAS 18001: Estudo de casos múltiplos. **Revista Gestão & Produção, Departamento de engenharia de Produção**, Universidade Federal de São Carlos (UFSCar), v. 20, n. 01, p. 204-217, 2013.

WILKINSON, G.; DALE, B. G. An examination of the ISO 9001:2000 standard and its influence on the integration of management systems. **Production Planning & Control: The Management of Operations**, v. 13, n. 3, p. 284-297, 2010.

WOOD, T.; CALDAS, M. Antropofagia organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 38, n. 4, p. 6-17, 1998.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZAGO, C. C.; RETOUR, D. Cultura organizacional: nível coletivo constitutivo da gestão por competência. **Revista Gestão & Produção**, Departamento de engenharia de Produção, Universidade Federal de São Carlos (UFSCar), v. 20, n. 01, p. 180-191, 2013.

ZAPPANI, A. R.; MACHADO, N. S.; NODARI, L. D. T.; PROHMANN, J. I. P.; DALL'AGNOL, R. M. Relações de poder: uma abordagem voltada à cultura organizacional. **Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, Universidade do Oeste de Santa Catarina (Unoesc), v. 08, n. 02, p. 239-266, jun./dez. 2009.

ZENG, S. X.; TAM, C. M.; TAM, V. W. Y.; DENG, Z. M. Towards implementation of ISO 14001 environmental management systems in selected industries in China. **Journal of Cleaner Production**, Amsterdam, v. 13, n. 7, p. 645-656, 2005.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Questionário

QUESTIONÁRIO PARA SER APLICADO A TODOS OS COLABORADORES DA GOBBA LEATHER.


PERFIL DO COLABORADOR		
Nome:		
Sexo:	<input type="checkbox"/> Feminino	<input type="checkbox"/> Masculino
Idade:		
Grau de escolaridade:	<input type="checkbox"/> Ensino Fundamental incompleto/completo	
	<input type="checkbox"/> Ensino Médio incompleto/completo	
	<input type="checkbox"/> Ensino Superior incompleto	
	<input type="checkbox"/> Ensino Superior completo	
	<input type="checkbox"/> Pós Graduação ou Especialização incompleta/completa	
	<input type="checkbox"/> Outros: _____	
Cargo ocupado na empresa:		

Marque a alternativa que expressa seu conhecimento e opinião referente às questões apresentadas.

Você conhece os objetivos da empresa em relação à qualidade do produto?		
<input type="checkbox"/> NÃO	<input type="checkbox"/> EM PARTES	<input type="checkbox"/> SIM
Na sua opinião a qualidade do trabalho é mais importante do que a quantidade?		
<input type="checkbox"/> NUNCA	<input type="checkbox"/> RARAMENTE	<input type="checkbox"/> SEMPRE
Você conhece os objetivos da empresa em relação ao compromisso com o meio ambiente?		
<input type="checkbox"/> NÃO	<input type="checkbox"/> EM PARTES	<input type="checkbox"/> SIM
Na sua opinião é importante utilizar práticas que preservem o meio ambiente?		
<input type="checkbox"/> NUNCA	<input type="checkbox"/> RARAMENTE	<input type="checkbox"/> SEMPRE
Você conhece os objetivos da empresa em relação à segurança e saúde no trabalho?		
<input type="checkbox"/> NÃO	<input type="checkbox"/> EM PARTES	<input type="checkbox"/> SIM
Sua motivação está relacionada com as condições de segurança e higiene que a empresa oferece?		
<input type="checkbox"/> NUNCA	<input type="checkbox"/> RARAMENTE	<input type="checkbox"/> SEMPRE

ANEXOS

ANEXO A – Ata de análise crítica da reunião da alta direção da empresa Gobba Lealter

Análise Crítica do Sistema de Gestão pela Alta Direção		
Mês:	Ano:	

Roteiro para reunião de análise crítica pela Alta Direção:

1 – Análise dos resultados de auditoria:

*2 – Análise sobre situação de ações corretivas, preventivas, de melhoria / Inovação:
(Recomendações para Melhoria)*

3 – Análise sobre a situação de Ações estabelecidas em análises críticas anteriores pela Direção:

4 – Análise de mudanças que possam afetar o Sistema de Gestão:

5 – Análise de desempenho de processo e conformidade de produto:

- *Produção (Eficácia e Eficiência) e conformidade de produto:*
- *Comercial (Eficácia e Eficiência):*
- *Abastecimento (Eficácia e Eficiência):*
- *Recursos Humanos (Eficácia e Eficiência):*
- *Administrativo (Eficácia e Eficiência):*

6 – Realimentação de Cliente:

*7 – Análise da Política de Gestão e Objetivos da Organização: (pertinência e adequação)
(Cliente, Equipe, Fornecedor e Rentabilidade)*

8 – Conclusões Decisões e Ações:

8.1 – Sobre melhoria da eficácia e eficiência do sistema de Gestão e seus processos:

8.2 – Sobre melhoria dos produtos em relação aos requisitos do cliente:

8.3 – Sobre necessidade de recursos:

Diretor:	Gte. Industrial:
Repres. Da Direção:	Gte. Vendas:
Gte. Administrativo:	Gte. De Produção:
Assist. Direção:	Enc. Sistema Gestão: