

## Eixo Temático: Inovação e Sustentabilidade

### **NORMAS ISO'S E OHSAS E CULTURA ORGANIZACIONAL: UMA BASE PARA A INTEGRAÇÃO DA GESTÃO DE RECURSOS EM UMA INDÚSTRIA DE COURO**

### **STANDARDS ISO'S OHSAS 'S AND ORGANIZATIONAL CULTURE: A BASIS FOR THE INTEGRATION OF RESOURCE MANAGEMENT IN A LEATHER INDUSTRY**

Larissa Disconzi Perufo, Leoni Pentiado Godoy e Camila Coletto

#### **RESUMO**

Com o intuito de otimizar as posses das organizações através da tomada de decisão e assim contribuir para o seu desenvolvimento e para a satisfação de todos os seus *stakeholders*, a gestão de recursos é requisito encontrado na maioria das normas que visam garantir qualidade dos produtos e processos, do meio ambiente e da segurança e saúde do trabalhador. Diante disso como as empresas atuais estão sendo cada vez mais pressionadas a executarem mais com menos, a busca pela junção destas garantias em um sistema de integrado é observado como oportunidade. Perante tal reflexão este trabalho teve como objetivo propor uma sistemática de integração do requisito gestão de recurso 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, destacou-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, no que tange ao preceito gestão de recursos, lembrado ainda 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:** gestão de recursos, qualidade, meio ambiente, segurança do trabalho, cultura organizacional.

#### **ABSTRACT**

In order to optimize the possessions of organizations through the decision-making and contribute to its development and to the satisfaction of all stakeholders, resource management is a requirement found in most of the rules designed to ensure the quality of products and processes, the environment and safety and occupational health. Thus as the current businesses are being increasingly pressured to perform more with less, the search for the combination of these guarantees in an integrated system is seen as an opportunity. Faced with such reflection this work aimed to propose a systematic integration of ISO 14001 of the resource management requirements and OHSAS 18001 from 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, with the procedure a case study. The main results obtained, it was highlighted that the merits of an integrated management arising from one of the system standards facilitates the process. The conceptual model used in this study found that there is a significant interaction between the quality systems, environmental and SST, with respect to resource management precept, still remembered that the proposed action adaptation of the organizational culture so that everyone understands the numerous benefits of this procedure will ensure the success of management.

**Keywords:** resource management, quality, environment, workplace safety, organizational culture.

## 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).

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?

Diante do exposto, formulou-se o objetivo de propor uma sistemática de gestão integrada do quesito gestão de recursos, 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.

## 2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Quanto à natureza a pesquisa classifica-se como uma pesquisa aplicada, no que se refere às técnicas abordadas o estudo pode ser considerado de cunho bibliográfico e descritivo, bibliográfico, já abordagem é 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.

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”. 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.

Na primeira da pesquisa foi concretizada uma análise de todo o processo realizado pela empresa na adoção do requisito 6: Gestão de Recursos da norma NBR ISO 9001, foi analisado como cada item pertencente ao tópico foi moldado para ser devidamente aprovado, juntamente com os demais.

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

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

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. 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, 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.

### **3 DESCRIÇÃO DOS PROCEDIMENTOS ADOTADOS PELA EMPRESA PARA ATENDER AO REQUISITO GESTÃO DE RECURSOS 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 organização age para atender as exigências do requisito gestão de recursos da norma ISO 9001.

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.

#### **3.1 Provisão de recursos (6.1)**

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.

##### **3.1.1 Recursos humanos/ Generalidades (6.2.1)**

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.

##### **3.1.1.1 Competência, treinamento e conscientização (6.2.2)**

a) Para manter as competências, a empresa 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 indústria.

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

### 3.1.2 Infraestrutura (6.3)

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.

### 3.1.3 Ambiente de trabalho (6.4)

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.

### 3.2 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 indústria e comércio, 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 de recursos. 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.

Assim, a fim de dar sequência ao processo de integração buscou-se na norma PAS: 2012 um fluxo de processos do sistema de gestão de recursos, o qual pode ser analisado no Quadro 01, que norteou a integração das três normas em estudo, mostrando os princípios em comum entre estas.

Quadro 01: Correlação das cláusulas das normas ISO 9001, ISO 14001 e OHSAS 18001

PAS 99: 2012		ISO 9001: 2008	ISO 14001: 2004	OHSAS 18001: 2007
6	PLANEJAMENTO			
6.1	Ações para tratar riscos e oportunidades	4.1; 5.4.2; 7.1; 6.4	4.3.1	4.3.1
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

Fonte: adaptado de BSI, 2012

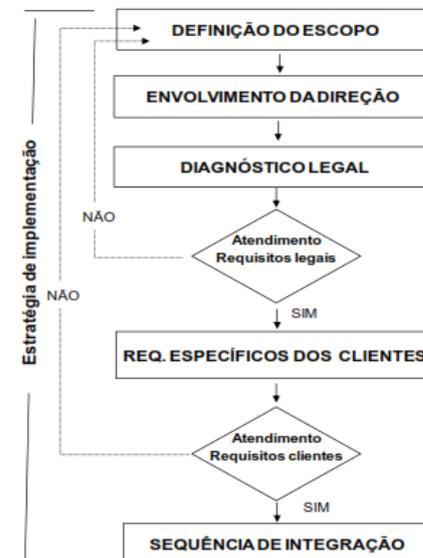
Com o auxílio da norma PAS 99:2012 e da descrição do processo de atendimento a norma da qualidade da empresa em estudo, torna-se possível o desenvolvimento de uma estratégia de sistema de gestão integrada, identificando os pontos que o requisito implantado possui em comum com as normas ISO 14001 e OHSAS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

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 01.

Através deste modelo e da correlação apresentada no Quadro 01, 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.

Figura 01: Fluxo do processo de integração proposto - estratégia de implementação



Fonte: adaptado de Souza, 2013

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.

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 indústria; 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 de parte do Sistema de Gestão Integrada – SGI a alta direção sugeriu um sistema simplificado, que envolve os sistemas de: gestão da qualidade – SQG; gestão ambiental – SGA; gestão da segurança e saúde no trabalho SGSST.

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, 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 indústria, 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 02 é possível avaliar as práticas da empresa referente as variáveis do modelo de SGI com foco na gestão de recursos. 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.

Quadro 02: Síntese das práticas da indústria referente às variáveis do modelo Sistema Integrado de Gestão

Variáveis	Gestão da Qualidade	Gestão Ambiental	Gestão da SST
6. Comunicação com as partes interessadas – efetivado	Existente	Insuficiente	Insuficiente
7. Provisão de recursos – realizada	Existente	Insuficiente	Insuficiente

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 específico 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.

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 03 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.

Quadro 03: Procedimentos utilizados no planejamento da saúde e segurança no trabalho

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

Fonte: Pesquisa, 2015

A fim de garantir especificações legais internas e externas além de cobrir uma maior eficiência e eficácia de seus processos e produtos, a indústria coureira 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 04.

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 3.3 deste capítulo.

Quadro 04: Atividades realizadas de prevenção da poluição

<b>Categoria das atividades</b>	<b>Empresa</b>
<b>Atividades de prevenção da poluição</b>	
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
<b>Atividades diárias de gerenciamento</b>	
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
<b>Atividades de gerenciamento estratégico</b>	
3.1 Para antecipar-se a reagir a modificações dos requisitos ambientais	Inexistente

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.

Observando o Quadro 05 o qual trata das formas de comunicação na organização, percebe-se que estas 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 empresa 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.

Quadro 05: Formas de comunicação com clientes externos

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

Fonte: Pesquisa, 2015

No Quadro 06 são descritas as informações ambientais, externamente, aquelas que empresa emite no cumprimento de sua responsabilidade social, com outras organizações e internamente.

Quadro 06: Informações ambientais

Informações ambientais	Empresa
<b>1. Externamente</b>	
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 Mídia em geral	Insuficiente
<b>2. Com organizações</b>	
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
<b>3. Internamente</b>	
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

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 07 traz alguns levantamentos abordados nas normas de gestão em estudo, inerentes ao assunto na empresa.

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.

Quadro 07: Alocação de recursos na melhoria dos processos

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

Fonte: Pesquisa, 2015

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 08.

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.

Quadro 08: Treinamento em meio ambiente oferecido aos funcionários

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

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 09 apresenta alguns dos treinamentos considerados importantes para o setor coureiro e necessários à empresa para implementar o sistema de gestão integrada – SGI.

Quadro 09: Treinamento em saúde e segurança no trabalho oferecido aos funcionários

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

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 10 e 11 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.

Quadro 10: Qualificação do ambiente de trabalho da empresa

<b>Infraestrutura</b>	<b>Empresa</b>
Máquinas e equipamentos calibrados	Existente
Layout	Insuficiente
Ventilação	Insuficiente
Iluminação	Insuficiente
Temperatura	Insuficiente
Acústica	Insuficiente

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.

Quadro 11: Controle dos aspectos do posto de trabalho

<b>Aspectos</b>	<b>Empresa</b>
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

Fonte: Pesquisa, 2015

Avaliando as informações adquiridas de ambiente de trabalho e saúde dos funcionários, juntamente com os programas presentes na empresa, sugere-se a criação de um manual em SST e o treinamento de pessoal.

Quadro 121: Programa em Saúde e Segurança do Trabalho presentes na empresa

Atividades / Programas	Empresa
1. Programa de proteção auditiva	Insuficiente
2. Confeção de mapas de riscos ambientais	Existente
3. Conscientização e treinamento de todos os funcionários	Insuficiente
4. Desenvolvimento de estudos de qualificação técnica	Inexistente
5. Medição da vida útil dos EPI's e EPC's	Existente
6. Campanhas de saúde ocupacional	Inexistente
7. Participação dos funcionários nas atividades do CIPA	Existente

Fonte: Pesquisa, 2015

### 3.3 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 01 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.

Funcionando como um elo entre os colaboradores e a empresa, a cultura organizacional atrelada a comunicação irá possibilitar, no caso da indústria em estudo implantar a proposta aqui estudada, um melhor alinhamento dos objetivos do curtime 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.

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.

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.

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 organização já 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.

#### 4 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.

O alcance do propósito inicial do estudo só foi possível devido ao cumprimento dos objetivos específicos. O primeiro destes objetivos foi realizar uma análise sistemática do quesito seis (gestão de recursos) da norma NBR ISO 9001 implantada na empresa, esta verificação pode ser vista no item 3.1 da pesquisa. Neste processo identificou-se que a empresa em estudo atende a todos processos solicitados no item seis 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 gestão de recursos da NBR ISO 9001 com as normas NBR ISO 14001 e NBR OHSAS 18001.

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 3.3 desta dissertação.

Assim foi proposto uma forma de comunicação contínua e diferenciada onde separou-se todos os colaboradores da empresa 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.

Como resultado desta pesquisa, pode-se destacar que se torna fácil implantar a integração dos 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. A fim de dar continuidade ao estudo é possível sugerir ainda a integração de todos os quesitos da norma ISO 9001 com as demais.

## REFERÊNCIAS

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

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.

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, pág. 216-235, set./dez. 2011.

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

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.

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.

CICB - 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.

JORGENSEN, 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.

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.

KUNSCH, M. K. **Comunicação Organizacional: histórico, fundamentos e processos**. São Paulo: Saraiva, 2009.

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.

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.