

#15

Gestão da Qualidade, Ambiente, Segurança e Saúde no Trabalho

[Sistema Integrado]

**Guia do
Empresário**
por
Centro
Tecnológico
do Calçado
de Portugal

#15

Gestão da Qualidade, Ambiente, Segurança e Saúde no Trabalho

[Sistema Integrado]

**Guia do
Empresário**
*por
Centro
Tecnológico
do Calçado
de Portugal*

Índice

Introdução	04
Porquê implementar sistemas de gestão?	06
Quais as vantagens da implementação e certificação de sistemas de gestão?	08
Porquê integrar sistemas de gestão?	10
Como integrar os sistemas de gestão?	12
Indicadores de gestão – o que medir?	16
Quais os passos para obter a certificação de sistemas de gestão?	18
Abordagem por processos	22
O papel da gestão de topo no desenvolvimento, implementação e melhoria de sistemas de gestão	26
Sistema de gestão da qualidade (SGQ)	28
Sistema de gestão ambiental (SGA)	30
Sistema de gestão de segurança e saúde no trabalho (SGSST)	32
Conclusões	34
Bibliografia	36
Anexos	38

Introdução

Num mercado cada vez mais exigente as organizações sentem a necessidade de aumentar a sua competitividade através de uma gestão eficaz e da satisfação das partes interessadas (clientes, colaboradores, acionistas, fornecedores e meio envolvente).

A implementação e certificação de sistemas de gestão da qualidade, ambiental e da segurança são fortes aliados no aumento da competitividade das organizações.

Devido aos múltiplos fatores que afectam a qualidade, segurança e ambiente, estes não devem ser encarados apenas sob o ponto de vista técnico mas sim também como parte integrante da gestão. A obtenção de resultados satisfatórios só é possível através de uma cultura assente na prevenção, que promova estes valores.

Encontram-se definidos modelos (normas), reconhecidos internacionalmente e devidamente testados, para a definição e implementação de sistemas de gestão. As normas ISO 9001 - Qualidade, ISO 14001 - Ambiente, OHSAS 18001 - Segurança, têm vindo a ser adotadas pelas mais variadas entidades, no sentido de promover uma melhor organização e gestão de cada

uma destas áreas. Ao utilizar estes modelos de gestão, a empresa pode solicitar a uma entidade independente a certificação do seu sistema de gestão individual ou integrado.

A certificação de um ou mais sistemas de gestão significa o reconhecimento de boas práticas de gestão na respetiva área de certificação, servindo de "cartão de visita" junto a potenciais clientes e ao mercado em geral.

Uma vez que as normas de referência dos sistemas de gestão da qualidade se encontram mais difundidas, a adoção do sistema de gestão ambiental e/ou da segurança é, frequentemente, efetuada através da extensão a estas áreas do sistema da qualidade preexistente. O sistema de gestão da qualidade está vocacionado para a satisfação do cliente do produto/serviço, como tal a norma de certificação de sistemas de gestão da qualidade é omissa no que diz respeito ao ambiente ou segurança, excepto no estritamente necessário para garantir a qualidade dos produtos.

No entanto, uma organização que possua um sistema de gestão da qualidade certificado vê baixar a credibilidade dessa cer-

tificação se for verificado um mau desempenho a nível da segurança ou ambiente.

Por outro lado, a segurança e ambiente, tal como a qualidade, são áreas determinantes na competitividade da empresa, já que todas elas actuam sobre a eficiência dos processos. Cada um dos sistemas, individualmente, traz vantagens para a empresa, e estas vantagens são amplamente potenciadas pela implementação de mais que um sistema.

Para garantir a coerência, evitar conflitos entre os sistemas e potenciar as sinergias, é importante que estes se desenvolvam de forma harmoniosa.

O Guia do Empresário subordinado ao tema Gestão de Qualidade, Ambiente, Segurança e Saúde no Trabalho (Sistema Integrado), tem como objetivo apresentar as vantagens associadas à implementação e/ou certificação de sistemas de gestão de Qualidade, Ambiente e Segurança, bem como fornecer algumas dicas para a implementação e integração dos mesmos. Este guia aplica-se quer na implementação de um sistema isolado, quer na implementação de sistemas integrados (dois ou mais sistemas).

Porquê implementar sistemas de gestão?



© viktor88 - Fotolia.com

Para entender a importância da definição e implementação de sistemas de gestão nas organizações, devemos primeiro responder à questão: O que é um sistema de gestão?

Um Sistema de Gestão encontra-se definido como um conjunto de elementos, que se relacionam entre si, para o estabelecimento da política e objetivos e para a sua concretização. Ou seja, o conjunto de atividades e meios, para dirigir e controlar uma organização numa determinada área.

A implementação de um sistema de gestão passa pela definição de responsabilidades e regras de trabalho, permitindo uma atuação sistemática e organizada, o que se traduz numa melhoria contínua da eficiência e eficácia da organização.

O sistema de gestão de uma organização pode ser constituído por vários sistemas, tais como o sistema de gestão da qualidade, ambiental ou de segurança e saúde.

Atualmente existem diversas normas, reconhecidas internacionalmente, que determinam os elementos que deverão constituir cada um dos sistemas de gestão, funcionando como ferramentas de organização das empresas e sendo as bases para a obtenção de certificação dos sistemas de gestão.

A certificação é o reconhecimento por parte de uma entidade independente (Organismo de Certificação) que a empresa tem implementado um Sistema de Gestão (SG) de acordo com uma norma de referência:

> SG Qualidade - NP EN ISO 9001;

> SG de Segurança e Saúde no Trabalho - NP 4397 / OHSAS 18001

> SG Ambiental - NP EN ISO 14001.

Este reconhecimento é obtido após auditoria por parte de um organismo certificador, através de emissão de certificado e autorização de utilização dos símbolos de certificação.

Existem outros sistemas de gestão passíveis de serem certificados, como é o caso da Certificação IDI (Investigação, Desenvolvimento e Inovação), de Responsabilidade Social, Certificação Florestal, entre outras. Neste guia apenas serão focadas as certificações de sistemas de gestão da Qualidade, Ambiente e Segurança e Saúde no Trabalho.

A adoção de qualquer uma destas normas permite uma abordagem sistemática às diversas funções que constituem o respetivo sistema de gestão, numa perspetiva de melhoria contínua, o que pressupõe uma melhoria da organização, eficácia e eficiência interna. A certificação de um sistema de gestão, além dos benefícios internos, passa também uma imagem positiva para o mercado.

Quais as vantagens da implementação e certificação de sistemas de gestão?

A implementação e certificação de sistemas de gestão apresentam-se como fatores de melhoria de competitividade, trazendo os seguintes benefícios para as empresas:

- > Maior eficácia e eficiência interna com a consequente redução de custos;
- > Melhoria da imagem e credibilidade da empresa;
- > Melhoria da gestão.

As empresas poderão beneficiar destas vantagens apenas com a implementação do sistema, porém ao obter a certificação

o impacto será maior devido ao reconhecimento por uma entidade externa. Por outro lado, as auditorias realizadas pelo organismo certificador contribuem para a dinamização do sistema e para a procura da melhoria contínua.

Numa empresa que apresente um sistema de gestão que integre diferentes áreas, os resultados de cada área interatuam de forma sinérgica aumentando significativamente os benefícios esperados.

A tabela apresentada de seguida resume a forma como cada uma das vertentes do sistema de gestão contribui para melhorar a competitividade da empresa:

Principais Vantagens			
Área	Maior eficácia e eficiência interna e consequente redução de custos:	Melhoria da imagem e da credibilidade da empresa:	Melhoria da gestão:
Qualidade (NP EN ISO 9001)	<p>a. Estabelecimento de regras de trabalho, que promovem uma maior fluência nas atividades desenvolvidas;</p> <p>b. Estabelecimento de melhores canais de comunicação;</p> <p>c. Maior sensibilização para a qualidade;</p> <p>d. Diminuição de produto com defeito e consequentemente menos desperdício de materiais e tempo em reparações;</p> <p>e. Melhor resposta ao cliente.</p> <p>Ou seja:</p> <p>Melhores resultados com menor custo.</p>	<p>a. "Cartão de visita" da empresa, em particular no caso de novos clientes;</p> <p>b. Factor de diferenciação em relação a empresas não certificadas;</p> <p>c. Resposta a clientes que exijam a certificação como fator preferencial, ou mesmo obrigatório, para o fornecimento de produtos;</p> <p>d. Acesso a mercados em que a certificação é requisito obrigatório ou preferencial (exemplo: calçado de segurança).</p>	<p>a. Melhor e maior disponibilidade de dados para a tomada de decisões;</p> <p>b. Acompanhamento sistemático do desempenho das diferentes áreas;</p> <p>c. Estabelecimento de metas a atingir para os diversos sectores, avaliação de desvios e atuação atempada;</p> <p>d. Definição de objetivos, permitindo direccionar toda a organização no mesmo caminho</p> <p>e. Cumprimento de requisitos legais</p>
Segurança e Saúde (NP 4397 / OHSAS 18001)	<p>a. Estabelecimento de regras de trabalho e de meios de prevenção que minimizam os riscos de acidentes e de doenças profissionais, reduzindo assim o impacto que estes problemas acarretam (indemnizações, perdas materiais, seguros, interrupções, diminuição da motivação);</p> <p>b. Acompanhamento dos requisitos legais limitando o risco de coimas por incumprimento legal.</p>	<p>a. Melhoria do desempenho ao nível da segurança e saúde, através da identificação e controlo dos riscos associados às suas atividades, traduzindo-se numa imagem positiva da empresa junto a clientes, trabalhadores e público em geral;</p> <p>b. A certificação é o reconhecimento da adopção de boas práticas a nível da segurança e saúde no trabalho, contribuindo para a boa imagem da empresa.</p>	
Ambiente (NP EN ISO 14001)	<p>a. Maior racionalização de recursos (água, energia eléctrica, materiais);</p> <p>b. Redução de resíduos e respetivo custo de encaminhamento;</p> <p>c. Diminuição de efluentes e do custo do seu tratamento/encaminhamento;</p> <p>d. Acompanhamento dos requisitos legais limitando o risco de coimas por incumprimento legal;</p> <p>e. Conhecimento atempado da legislação, permitindo adaptar-se à mesma de forma planeada.</p>	<p>a. Melhoria do desempenho ambiental, através da identificação e controlo dos aspetos ambientais, minimizando eventuais impactos ambientais negativos, traduzindo-se numa imagem positiva junto de clientes e público em geral;</p> <p>b. A certificação é o reconhecimento da adoção de boas práticas ambientais, reforçando a imagem positiva da empresa</p>	

Porquê integrar sistemas de gestão?

Para que uma organização veja assegurado o seu sucesso a longo prazo é essencial satisfazer as necessidades dos clientes, preservar o ambiente interno (segurança) e externo.

Na implementação de sistemas de gestão que visem a concretização deste objetivo, o caminho da integração traz benefícios inegáveis.

A integração de sistemas de gestão da qualidade, ambiente e de segurança, possibilita uma actuação coerente e sistemática face às necessidades de cada área, re-

forçando a eficiência da organização. Por outro lado, evita conflitos de interesses entre os sistemas.

Os modelos mais utilizados para a implementação de sistemas de gestão da qualidade (ISO 9001), Ambiental (ISO 14001) e Segurança e Saúde (OHSAS 18001) apresentam uma estrutura compatível, baseada no ciclo de melhoria contínua de Deming (ver anexo A1), sendo convidativa a uma abordagem integrada. A correspondência entre cláusulas das normas encontra-se no anexo A3.

O objetivo final de cada um destes sistemas é também comum – a satisfação do respectivo público alvo e a prevenção de ocorrência de situações indesejáveis, de acordo com a tabela abaixo/esquema apresentado:

	Satisfação ...	Prevenir ...
Sistema de Gestão da Qualidade	... dos clientes.	... a ocorrência e/ou entrega de produto/serviço não conforme.
Sistema de Gestão de Segurança e Saúde	... dos colaboradores.	... a ocorrência ou minimizar a ocorrência de acidentes ou doenças profissionais.
Sistema de Gestão Ambiental	... do meio envolvente.	... ou minimizar impactos ambientais negativos.

Em conjunto os sistemas atuam sinergicamente influenciando o grau de satisfação de todos os destinatários.

> se a empresa recorrer a consultoria externa os custos associados são normalmente menores;

As empresas que possuem já um sistema de gestão podem transferir a experiência adquirida para a implementação dos outros sistemas.

> caso a empresa pretenda a certificação dos vários sistemas, as entidades certificadoras apresentam custos inferiores quando se opta por sistemas integrados (auditorias em simultâneo ao sistema).

Além de aumentar a eficácia dos sistemas de gestão, a integração contribui para um aumento de eficiência, diminuindo os custos à sua implementação e manutenção, uma vez que:

Contudo, a integração dos sistemas de gestão poderá trazer alguns riscos, quando não devidamente acautelados:

> permite uma maior racionalização de recursos;

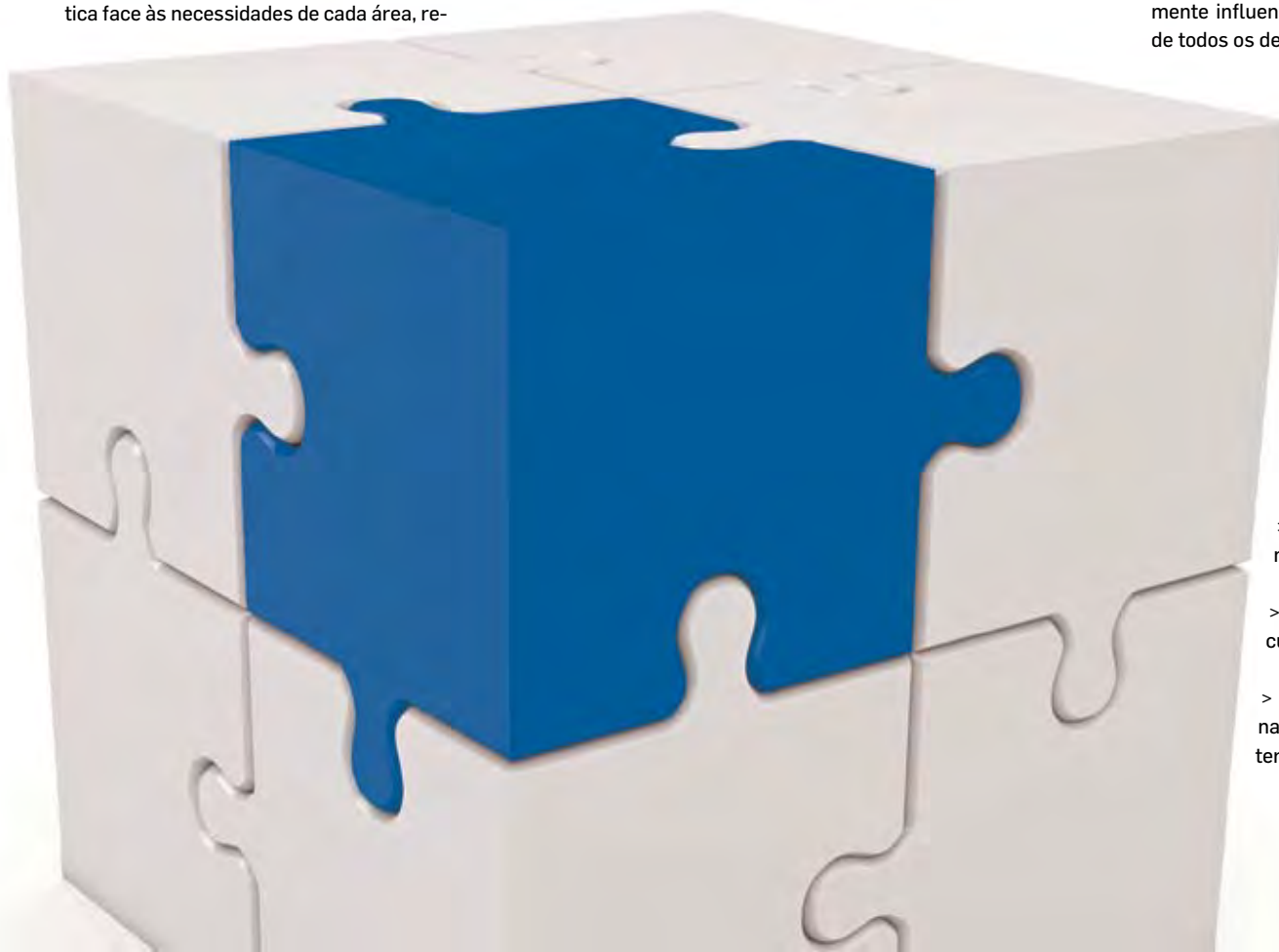
> apesar de diminuir o volume de documentos de suporte, poderá levar ao aumento da sua complexidade;

> evita a multiplicação de documentos;

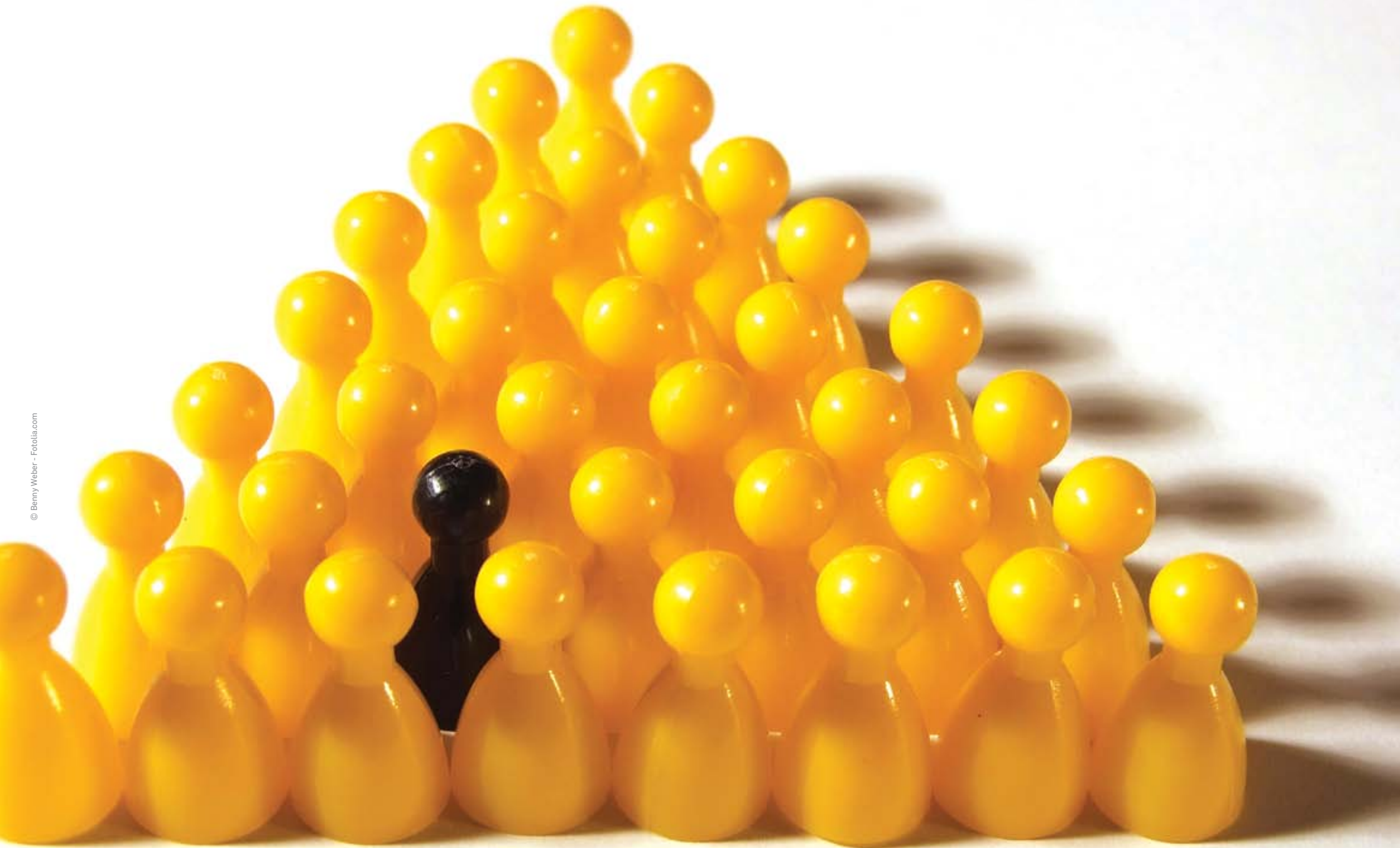
> aumenta a probabilidade de um problema de uma parte do sistema afetar a totalidade do sistema de gestão;

> diminui o tempo dispendido nas auditorias internas e externas;

> maior distanciamento do gestor do sistema dos aspectos técnicos do mesmo.



Como integrar os sistemas de gestão?



É habitual a implementação de sistemas ser efetuada de forma faseada e não simultânea, nesse caso o primeiro sistema a ser implementado (em muitos casos é o da qualidade) servirá de base para a construção e integração dos restantes sistemas.

Ainda que operacionalmente, cada sistema de gestão esteja dirigido para áreas diferentes, sendo como tal, necessário o desenvolvimento de algumas metodologias próprias, todos apresentam os mesmos elementos base, devendo-se utilizar a mesma abordagem.

É importante identificar os elementos comuns aos vários sistemas, que serão trabalhados em conjunto e/ou utilizando as mesmas metodologias, permitindo racionalizar o esforço de definição e manutenção do sistema.

São requisitos comuns aos três sistemas de gestão:

- > Definição de política
- > Responsabilidades e autoridade
- > Definição e planeamento dos objetivos
- > Sistema de documentação e seu controlo (manual, procedimentos e registos)
- > Controlo dos registos e processos
- > Formação, sensibilização e competências
- > Identificação de não-conformidades, definição de ações corretivas e preventivas
- > Auditorias internas
- > Avaliação e medição
- > Revisão pela Gestão
- > Cumprimento dos requisitos legais.

Em termos de requisitos semelhantes, mas com tratamento diferenciado em cada área destacam-se:

- > Gestão de fornecedores
- > Controlo de equipamentos de medição e monitorização
- > Manutenção de equipamentos

Como requisitos específicos de cada sistema, salientam-se os seguintes:

- > Identificação de aspetos e avaliação de impactes ambientais (ISO 14001)
- > Identificação de perigos e avaliação de riscos (OHSAS 18001)
- > Prevenção e capacidade de resposta a emergências (ISO 14001 e OHSAS 18001)
- > Incidentes e Acidentes (OHSAS 18001).

Refere-se que mesmo os requisitos comuns apresentam variantes específicas consoante se trate da qualidade, ambiente ou segurança e saúde.

No anexo A3 é apresentada a correspondência entre as cláusulas normativas dos referenciais ISO 9001, ISO 14001 e OHSAS 18001/NP 4397, que salienta o elevado grau de compatibilidade das mesmas. A partir desta correspondência é possível traçar a estrutura macro de um sistema de gestão integrado qualidade, ambiente e segurança, que será constituída pelos seguintes elementos:

a. Política: Orientação geral da organização relativamente à qualidade, ambiente e segurança. Poderá ser definida uma política integrada (englobando os elementos de todos os sistemas) ou políticas específicas para cada sistema.

b. Planeamento: Estabelecimento de objetivos a atingir e respetivo programa de gestão. O programa de gestão consiste na definição de medidas, responsáveis, prazos a cumprir e recursos associados às diversas medidas, que permitam a concretização dos objetivos estabelecidos.

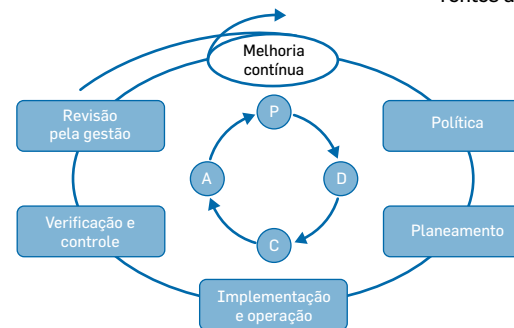
c. Formação e sensibilização: Garantir que os colaboradores têm a formação adequada para o desempenho da sua função, incluindo a necessária para ter uma atuação segura e que respeite o ambiente. Pretende-se ainda que cada colaborador esteja consciente da importância do cumprimento das regras estabelecidas, e do seu contributo para a concretização das políticas e objetivos da organização.

d. Implementação e Funcionamento: Estabelecimento de regras operacionais e atribuição de responsabilidades para a sua execução que permitam garantir que o funcionamento da organização é efetuado de forma controlada. Estas regras deverão abranger a generalidade das atividades com influência na qualidade (do produto ou serviço), ambiente e segurança.

e. Medição, análise e melhoria: A organização deverá recolher dados que permitam avaliar o desempenho do sistema e tomar medidas que fomentem a melhoria contínua. A informação a recolher e tratar inclui: informação sobre satisfação dos clientes, problemas da qualidade (internos ou externos), acidentes de segurança e ambientais, resultados de auditorias internas e externas, resultados de monitorização (produto, ambiente de trabalho, emissões para o exterior) entre outras.

f. Revisão pela Gestão de Topo: A gestão de topo deverá analisar o sistema de gestão integrado de modo a assegurar-se que este se mantém adequado e eficaz. Para tal serão recolhidos dados suficientes sobre o desempenho dos diversos processos da empresa (ver Indicadores do Gestão – O que medir?), nomeadamente quanto ao grau de cumprimento dos objetivos traçados.

A adoção da abordagem por processos contribui para a integração dos sistemas de gestão. A abordagem por processos tem como ponto de partida a análise das diversas atividades da empresa e suas interações, definindo métodos de trabalho e controlo de modo a minimizar os riscos inerentes a cada processo.



Modelo de Sistema de Gestão Integrado Qualidade, Ambiente e Segurança

Indicadores de gestão – o que medir?

Para uma boa gestão é essencial o conhecimento de dados concretos sobre o desempenho da organização.

Como tal, uma parte importante de qualquer sistema de gestão é a recolha, tratamento e análise de dados, estando estas atividades previstas em qualquer um dos referenciais normativos dos sistemas de gestão. São disto exemplo os requisitos associados ao Planeamento, Medição, Análise e melhoria e Revisão pela gestão.

A organização deverá selecionar uma série de indicadores que convertem dados em informação concisa, tendo como critério a utilidade dos dados, o detalhe que pretende e o esforço necessário para a sua recolha/tratamento.

Estes indicadores deverão abranger de forma significativa as atividades com maior criticidade para a empresa. Parte dos indicadores poderão ser expressos em função de custos/receitas, contribuindo para uma maior sensibilização das partes interessadas, em particular a gestão de topo.

Periodicamente serão recolhidos dados para o cálculo dos indicadores e efetuada a sua análise. A periodicidade de análise depende das necessidades de cada organização, não devendo ser inferior a 2 vezes por ano.

Normalmente os dados são compilados em relatório, e discutidos posteriormente em reunião abrangendo os principais responsáveis.

O acompanhamento sistemático de indicadores de desempenho permite

> Identificar desvios face ao desempenho habitual, que poderão significar custos acrescidos. Como por exemplo: aumento do desperdício de materiais, ruptura em canalizações (identificado através do aumento excessivo no consumo de água), custo com reclamações, quantidade excessiva de pares com defeito, aumento do número ou gravidade de acidentes de trabalho, valores anormais de absentismo. Ao identificar desvios é possível agir atempadamente, evitando que a situação se agrave;

> Identificar oportunidades de melhoria, fomentando boas práticas (Ex.: melhoria de desempenho associada a um sector, que poderá ser generalizada);

> Avaliar a eficácia de ações desencadeadas;

> Evidenciar os esforços da organização no sentido de melhorar o seu desempenho.

Na tabela que se segue são apresentados alguns indicadores cujo conhecimento objetivo e análise permite uma melhor gestão da empresa. Note-se que apesar dos indicadores estarem divididos por área (Qualidade/Ambiente/Segurança e Saúde), alguns são transversais, podendo-se relacionar com mais do que um sistema.

Exemplo de indicadores para avaliação do desempenho

Qualidade	Ambiente	Segurança e Saúde no Trabalho
<ul style="list-style-type: none"> > VAB por trabalhador; > Volume de vendas total; > Volume de vendas por mercado; > Grau de cumprimento de prazos de entrega; > Percentagem de novos produtos aprovados (que dão origem a encomenda); > Produção/dia > Percentagem de produto com defeito no produto produzido; > Percentagem de matérias-primas não conformes derrogadas (matéria-prima não conforme aceite pela empresa); > Grau de rotação de stocks; > Grau de satisfação dos clientes; > Grau de cumprimento do plano de manutenção; > Peso do custo de manutenção no volume de vendas; > Grau de cumprimento do plano de formação; > Absentismo. 	<ul style="list-style-type: none"> > Quantidade de resíduos por unidade de produto; > Quantidade de resíduos valorizados pela quantidade total de resíduos gerados; > Taxa de desperdício das matérias-primas. > Quantidade de água utilizada por unidade de produto; > Volume de água residual por unidade de produto > Peso do custo de energia no volume de vendas; > Numero de reclamações ambientais; > Quantidade de solventes consumidos. > Quantidade de solventes consumidos por unidade de produto 	<ul style="list-style-type: none"> > Numero de acidentes; > Peso das faltas relacionadas com acidentes ou doenças profissionais no total das faltas; > Grau de cumprimento na utilização dos EPI's obrigatórios; > Horas de formação em SST > Índice de avaliação da gravidade > Nº de dias sem acidentes; > Resultados de avaliação das condições de trabalho > Taxa de gravidade de acidentes típicos; > Nº de simulacros efectuados; > Nº de situações de emergência registadas

Quais os passos para obter a certificação de sistemas de gestão?



Para a obtenção da certificação é necessário trabalhar a empresa no sentido do cumprimento integral das normas de certificação. É importante ressaltar que os requisitos das normas foram desenvolvidos no sentido da sua aplicação trazer benefícios efetivos para as empresas.

O tempo de implementação deste processo está dependente de uma série de fatores, dos quais se salientam:

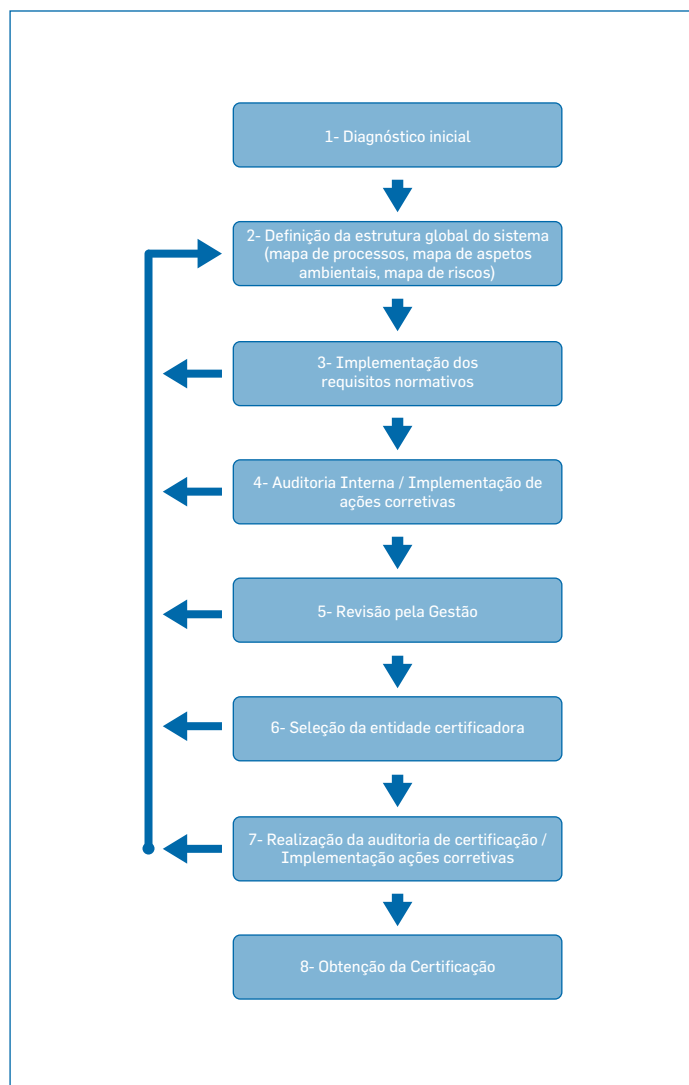
- > grau de envolvimento da gestão de topo;
- > estado inicial de organização face aos requisitos normativos;
- > grau de cumprimento de requisitos legais (nomeadamente no caso de certificação ambiental e de segurança);
- > capacidade da empresa integrar as boas práticas nas suas atividades;
- > capacidade interna para acompanhamento do processo.

Um ano será considerado como prazo adequado para a obtenção da certificação, no entanto, em muitas empresas poderá ser necessário um período mais alargado. Nos casos em que a implementação do sistema envolve mais do que um referencial, o tempo previsto será naturalmente maior.

Refere-se ainda que, em empresas que estejam a trabalhar as áreas da segurança e ambiente, o cumprimento de requisitos legais é um imperativo para a obtenção da certificação. A este nível observa-se a existência de situações cuja resolução requer um maior período de tempo, quer por necessidade de investimento, quer pela demora na definição de soluções adequadas (incluindo a resposta de entidades oficiais), condicionando o prazo para a obtenção da certificação.

Quando os requisitos normativos forem cumpridos na totalidade e de forma sistemática pela empresa, esta solicita a uma entidade certificadora a realização da auditoria de certificação. Não se verificando discrepâncias face ao solicitado pela norma, a empresa obtém um certificado em como cumpre a norma de certificação, podendo utilizar os símbolos de empresa certificada.

O esquema seguinte pretende descrever, de forma sucinta, as fases do processo de implementação e de certificação de um sistema de gestão. Este esquema aplica-se a sistemas isolados e a sistemas que integrem duas ou mais vertentes (qualidade, ambiente e segurança):



1- Avaliação das práticas da empresa tendo em consideração as exigências da norma de referência. No caso de certificação ambiental e de SST este diagnóstico deverá incluir a avaliação do grau de cumprimento da legislação aplicável.

2- De acordo com o sistema de gestão em causa, nesta fase as principais atividades são:

> SGQ: definição de estrutura de processos (Mapa de Processos);

> SGA: Identificação dos aspectos ambientais e classificação dos seus impactos (Mapa de aspectos ambientais);

> SGSST: Identificação dos perigos e classificação dos riscos (Mapa de riscos).

Todo o trabalho de implementação do SGQ terá como base os mapas definidos nesta fase, podendo ser reajustados ao longo do processo.

3- Parte importante desta etapa consiste na definição de responsabilidades e de circuitos de informação para as diversas funções previstas nas normas. No caso dos sistemas de SST e ambiental, além dos requisitos normativos será necessário resolver questões relacionadas com o cumprimento dos requisitos legais.

4- A auditoria consiste na análise do sistema de gestão através de entrevistas, observação de práticas e análise de evidências (registos). Os registos de auditoria incluem o relatório da mesma, onde são identificadas as não conformidades encontradas. Para cada não conformidade deverão ser implementadas as ações corretivas adequadas.

5- A revisão pela gestão consiste na compilação de dados sobre o sistema de gestão e seu desempenho, incluindo os resultados de auditorias, permitindo concluir relativamente à sua eficácia e adequabilidade.

7- Para a obtenção da certificação são realizadas duas auditorias pela entidade certificadora (1ª e 2ª fase). A organização terá que identificar e implementar as ações corretivas adequadas às não conformidades encontradas pelos auditores. A entidade certificadora, com base no relatório dos auditores e resposta da empresa, decide quanto à atribuição ou não da certificação.

8- É atribuído um certificado, com validade de 3 anos, que comprova que a empresa cumpre a norma em causa, sendo dada a autorização de utilização dos símbolos de empresa certificada, da entidade certificadora selecionada. A entidade certificadora passa a realizar uma auditoria de acompanhamento anualmente e de renovação após 3 anos, sendo esta mais extensa que as de acompanhamento.

Abordagem por processos

Na abordagem por processos as organizações são encaradas como conjuntos de processos interligados, focalizados na satisfação dos clientes e na melhoria contínua.

A norma ISO 9001, incentiva as organizações a adotarem o modelo da abordagem por processos nos seus sistemas de gestão da qualidade. Esta abordagem, porém, é aplicável a qualquer sistema de gestão, ajudando a promover a integração das funções dos diversos sistemas.

As organizações existem para transformar entradas em saídas, que são fornecidas aos clientes. Esta função é conseguida através de uma rede interligada de processos que vai acrescentar valor às entradas.

A identificação sistemática dos processos da organização e suas interligações, juntamente com a sua gestão, podem ser referidas como sendo a abordagem por processos.

Na gestão tradicional, a organização é vista como um conjunto de departamentos, cada um com funções específicas, muitas vezes com claras falhas de comunicação entre eles. A centralização nas funções departamentais torna mais difícil direccionar toda a organização num sentido único, e aumenta o distanciamento face ao objetivo chave de fornecer produtos/serviços desejados pelo mercado.

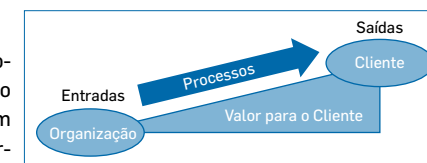
Em oposição, na abordagem por processos, a organização é encarada como uma rede de processos que cruzam os vários departamentos, sendo a resposta da empresa ao exterior o ponto de partida para a

definição desta rede.

Os processos são definidos de forma que as saídas de uns processos sejam as entradas nos seguintes, permitindo assim identificar a interligação entre eles.

As atividades incluídas num processo são analisadas sob o ponto de vista dos seus resultados (saídas) e da sua interferência no processo seguinte. São considerados os riscos (gravidade versus probabilidade) dessas atividades de modo a identificar quais os métodos de trabalho/controles necessários para minimizar os riscos.

Este tipo de análise promove a focalização na satisfação dos clientes internos e externos, a eliminação de tarefas duplicadas ou sem valor, a minimização da ocorrência de erros e falhas e a consequência de erros, caso ocorram.



O modelo de processos a utilizar deverá corresponder à cultura e forma de trabalhar da organização. A este modelo deverá ser aplicado

o ciclo de melhoria contínua (ciclo PDCA – ver anexo A4).

Para caracterizar cada processo deverão estar definidos os seguintes elementos:

Gestor do processo – Elemento que acompanha os resultados atingidos pelo processo e que deverá zelar pela sua melhoria contínua.

Entradas – Correspondem aos estímulos que vão desencadear o processo e os meios necessários à execução do mesmo.

Saídas – Resultados do processo.

Indicadores – Permitem a monitorização do processo na sua globalidade. Aos indicadores estão associados objetivos, que constituem as metas a atingir pelo processo, num determinado período de tempo.

Interligação dos processos – Fluxo de elementos ao longo dos diversos processos. É necessária a identificação da origem de cada entrada e do destino de cada saída.

Elementos constituintes – Definição dos sub-processos, atividades e tarefas associadas ao processo, bem como os respetivos responsáveis

As etapas necessárias para a implementação de um modelo de abordagem por processos são apresentadas de seguida:

1. Identificar os processos necessários ao Sistema de Gestão;

2. Definir o gestor de cada processo;

3. Determinar a sequência e interação desses processos;

4. Definir as atividades incluídas, respetivos responsáveis e riscos inerentes às diversas atividades.

5. Definir quais os requisitos da norma aplicáveis a cada processo e qual a metodologia para o seu cumprimento;

6. Determinar métodos que assegurem a operação efetiva e o controlo desses processos, incluindo a documentação de apoio necessária.

7. Assegurar a disponibilidade de informação de suporte à operação e monitorização;

8. Definir, para cada processo, indicadores a monitorizar;

9. Definir objetivos, meios e ações necessárias para o seu cumprimento;

10. Definir qual a informação a recolher, ou seja, quais os dados necessários para:

a. Avaliação do desempenho do processo;

b. Estudo de causas de não conformidades e tomada de ações corretivas/preventivas;

c. Melhoria contínua do processo;

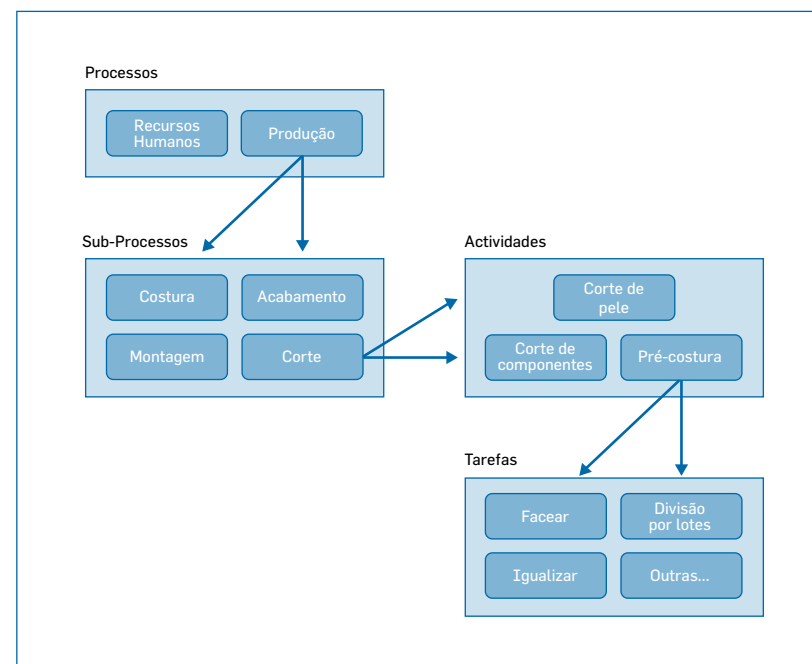
d. Evidência do cumprimento dos requisitos aplicáveis;

11. Medir, monitorizar e analisar esses processos.

No anexo A2 é apresentado um exemplo de organização por processos, associando a cada processo o respetivo âmbito e requisitos normativos aplicáveis das normas ISO 9001, ISO 14001 e OHSAS 18001. O número e designação de processos, atividades e requisitos aplicáveis difere de empresa para empresa, devendo ser adequado ao seu funcionamento e cultura.

Sendo requisito normativo na certificação de um sistema de gestão da qualidade, a abordagem por processos poderá ser aplicada a qualquer sistema de gestão, contribuindo para a sua dinamização. Nos casos em que o SGQ não é implementado, a adoção desta abordagem será uma opção, visto que as normas de referência de outros sistemas de gestão (ambiente e segurança) não o exigem.

Assim como a certificação da organização e o cumprimento dos requisitos normativos dos diversos sistemas de gestão, a abordagem por processos não deve ser considerada como um fim em si, mas como uma ferramenta que deverá contribuir para a eficácia da gestão e para a melhoria contínua.



Exemplo da subdivisão dos processos

O papel da gestão de topo no desenvolvimento, implementação e melhoria de sistemas de gestão

Para que seja possível implementar um sistema de gestão e garantir uma adequada eficiência e eficácia, a gestão de topo deverá estar intimamente envolvida no mesmo, promovendo o envolvimento de todos.

O papel da gestão de topo deverá ter como base os oito princípios da qualidade, que regem os sistemas de gestão da qualidade, mas que, genericamente, se podem aplicar a qualquer sistema de gestão. Estes oito princípios são:

- > Focalização no cliente;
- > Liderança;
- > Envolvimento das pessoas;
- > Abordagem por processos;
- > Abordagem da gestão como um sistema;
- > Melhoria contínua;
- > Abordagem à tomada de decisão baseada em factos
- > Relações mutuamente benéficas com fornecedores

As funções da gestão de topo na implementação, manutenção e melhoria dos sistemas de gestão, que consubstanciam estes princípios, são as seguintes:

- > Determinar as linhas directrizes do sistema de gestão, através do estabelecimento da(s) política(s) e objetivos da organização;
- > Promover esta(s) política(s) e objetivos em toda a organização, garantindo um elevado nível de consciencialização, motivação e envolvimento;
- > Definir o organigrama da empresa e distribuir responsabilidades pelas diversas funções;

> Garantir a existência de processos e metodologias adequadas para assegurar que as diversas funções do sistema são desenvolvidas de forma controlada;

> Assegurar a disponibilização dos recursos necessários ao desenvolvimento, manutenção e melhoria do sistema;

> Analisar periodicamente o sistema de gestão, com base em dados recolhidos, de modo a averiguar que continua eficiente e eficaz;

> Decidir sobre ações a implementar face a desvios e sobre ações de melhoria contínua.

A implementação de sistemas de gestão implica muitas vezes uma mudança de métodos de trabalho e de atitudes, incluindo um maior rigor e sistematização no cumprimento das regras estabelecidas. Tal gera, habitualmente, alguma resistência por parte dos colaboradores.

Para quebrar essa resistência, e garantir uma colaboração ativa de todos, é necessário transmitir que se trata de uma opção estratégica da gestão de topo e que esta trará benefícios a toda a empresa, nomeadamente um aumento de competitividade.

Ainda que esteja definido um ou mais responsáveis pela implementação dos sistemas de gestão, é indispensável o acompanhamento por parte da Gestão de Topo, que deverá assumir um papel de líder, incentivando a implementação e melhoria do sistema.

Sistema de gestão da qualidade (SGQ)



O sistema de gestão da Qualidade (SGQ) pode ser definido como o conjunto de métodos (operacionais e de gestão) implementados de forma sistemática, que permitem dar cumprimento à política e objetivos da qualidade. O SGQ focaliza-se na obtenção da satisfação dos clientes e na melhoria contínua dos seus processos internos, visando uma maior eficácia e eficiência.

Caso o SGQ siga os requisitos da norma de referência ISO 9001, a organização poderá solicitar a sua certificação, ou seja, o reconhecimento do mesmo por uma entidade independente. Esta norma é aplicável a qualquer organização que queira implementar um sistema de gestão da qualidade, independentemente do tipo e dimensão.

A norma ISO 9001 é uma norma internacional, desenvolvida pelo comité técnico 176 da ISO, que define os requisitos necessários para a implementação de um SGQ e sua certificação. Esta norma foi adotada pela União Europeia e por Portugal, tendo a versão portuguesa a designação NP EN ISO 9001.

Além da norma ISO 9001 foram desenvolvidas outras normas de apoio à implementação, manutenção e melhoria do SGQ, das quais se destacam:

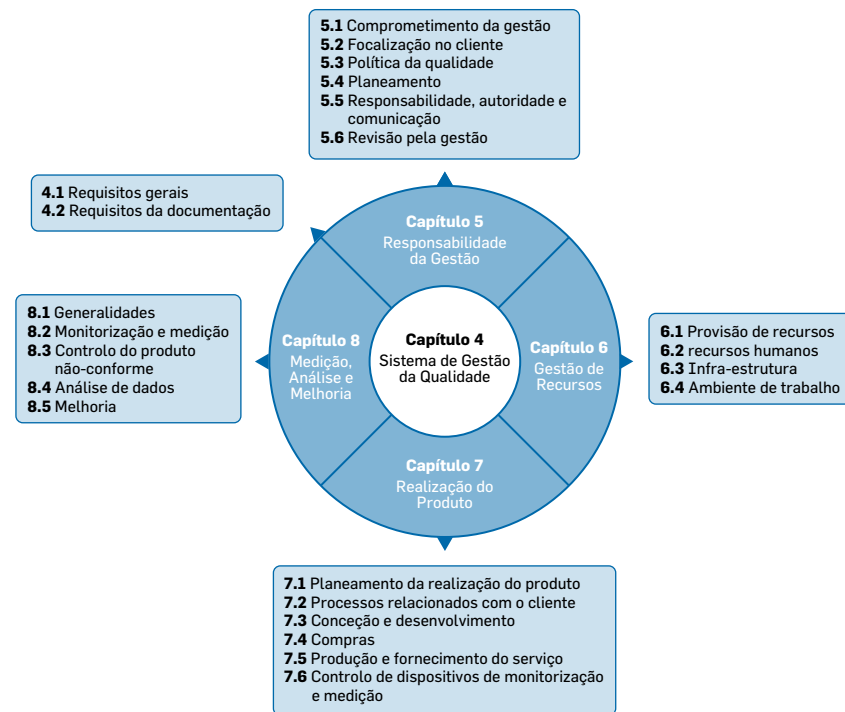
> NP EN ISO 9000 – Sistemas de gestão da qualidade. Fundamentos e Vocabulário;

> NP EN ISO 9004 - Gestão do sucesso sustentado de uma organização. Uma abordagem da gestão pela qualidade;

> NP EN ISO 19011 – Orientações para auditorias a sistemas de gestão. Nota: esta norma aplica-se a qualquer sistema de gestão, bem como a sistemas de gestão integrados.

A norma ISO 9001, que se baseia no ciclo de melhoria contínua PDCA (ver anexo A1), indica quais os requisitos que as organizações deverão assegurar no que diz respeito à gestão da qualidade, no entanto cabe a cada empresa determinar as metodologias a utilizar para garantir o seu cumprimento.

No esquema seguinte estão representados os vários capítulos da norma ISO 9001 e quais os requisitos que cada um abrange.



Requisitos da Norma NP EN ISO 9001

O desenvolvimento e implementação de um SGQ deverá ser focalizado na cultura da organização e suas necessidades. Para tal, deverão ser consideradas as seguintes etapas:

> Determinação das necessidades dos clientes e outras partes interessadas;

> Estabelecimento da política e objetivos da organização;

> Definição dos processos necessários para dar cumprimento à política e objetivos da organização;

> Estabelecimento dos métodos de controlo operacional dos processos, incluindo os meios de prevenção de não conformidades. Quanto maior for o grau de risco associado às não conformidades, maiores deverão ser os meios de prevenção associados.

> Estabelecimento de métodos para a medição da eficiência e eficácia de cada processo.

> Melhoria contínua do SGQ.

Sistema de gestão ambiental (SGA)

O sistema de gestão ambiental (SGA) pode ser definido como o conjunto de métodos (operacionais e de gestão) de atuação na área ambiental, implementados de forma sistemática com o objetivo de eliminar ou minimizar os aspectos ambientais negativos decorrentes das atividades de uma organização.

Caso a organização opte pela implementação de um SGA de acordo com a norma de referência ISO 14001, poderá solicitar a sua certificação, ou seja, o reconhecimento do mesmo por uma entidade independente. Esta norma é aplicável a qualquer organização que queira implementar um sistema de gestão ambiental, independentemente do tipo e dimensão.

A norma ISO 14001 é uma norma internacional, desenvolvida pelo comité técnico 207 da ISO, que define os requisitos necessários para a implementação de um SGA e sua certificação. Esta norma foi adoptada pela União Europeia e por Portugal, tendo a versão portuguesa a designação NP EN ISO 14001.

Além da ISO 14001 foram desenvolvidas pelo mesmo comité outras normas de apoio à gestão ambiental, das quais se destacam:

> NP EN ISO 14031 - Gestão ambiental. Avaliação de desempenho ambiental. Linhas de orientação

> NP EN ISO 14040 - Gestão ambiental. Avaliação do ciclo de vida. Princípios e enquadramento

> NP ISO 14050 - Gestão ambiental. Vocabulário

A norma ISO 14001 determina o que as organizações deverão assegurar no que diz respeito à gestão ambiental, no entanto cabe a cada empresa determinar as metodologias a utilizar para garantir o seu cumprimento.

À semelhança da norma ISO 9001, esta é baseada na metodologia PDCA (ver anexo A1). O esquema apresentado identifica os principais capítulos da norma e respectivos requisitos.

4.5.1 Monitorização e medição
4.5.2 Avaliação da conformidade
4.5.3 Não conformidades, ações corretivas e ações preventivas
4.5.4 Controlo dos registos
4.5.5 Auditoria interna

4.4.1 Recursos, atribuições, responsabilidades e autoridade
4.4.2 Competência, formação e sensibilização
4.4.3 Comunicação
4.4.4 Documentação
4.4.5 Controlo dos documentos
4.4.6 Controlo operacional
4.4.7 Preparação e capacidade de resposta a emergências



4.3.1 Aspectos ambientais
4.3.2 Requisitos legais e outros requisitos
4.3.3 Objectivos, metas e Programa(s)

Requisitos da norma NP EN ISO 14001

O sistema de gestão ambiental está focalizado no controlo dos riscos ambientais. Por esse motivo a implementação de um sistema de gestão ambiental passa primeiro por conhecer os aspetos ambientais das suas atividades e verificar quais os respetivos impactes sobre o ambiente. Sendo que:

> aspetos ambientais podem ser definidos como atividades, produtos ou serviços que possam interferir com o ambiente.

> impactes ambientais consistem nas alterações no ambiente (positivas ou negativas) causadas pelas atividades da empresa.

Pretende-se que a organização responda, de forma exhaustiva, às seguintes perguntas:

> Quais as atividades, produtos ou serviços que podem causar alterações no ambiente?

> Qual a extensão de cada uma dessas alterações?

Atividade	Aspeto Ambiental	Impacte ambiental
Armazenamento de produtos perigosos (colas, solventes)	Fugas e derrames	Contaminação do solo e águas subterrâneas
Restos de pele	Produção de resíduo não valorizável	Ocupação de espaço em aterro

Exemplos de aspetos ambientais e seus impactes

Sistema de gestão de segurança e saúde no trabalho (SGSST)



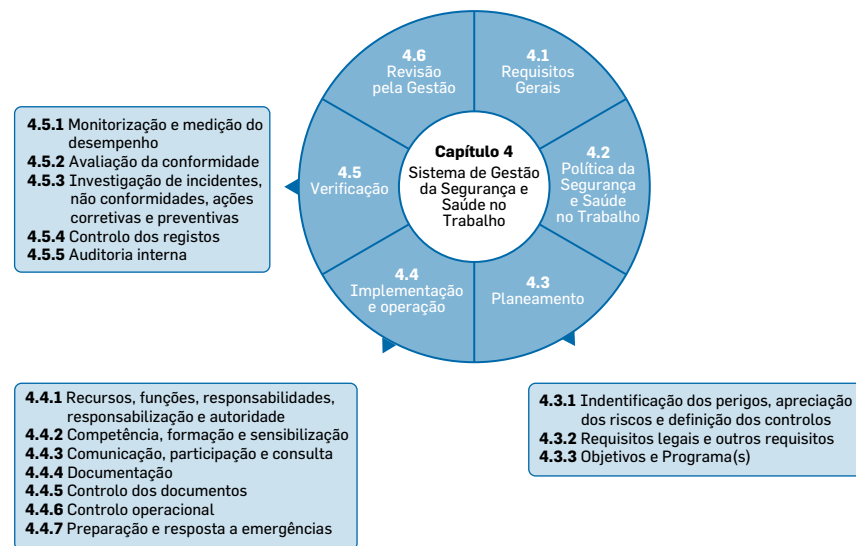
O sistema de gestão de Segurança e Saúde no Trabalho (SGSST) pode ser definido como o conjunto de métodos (operacionais e de gestão) de atuação na área da segurança e saúde, implementados de forma sistemática com o objetivo de eliminar os perigos para a segurança e saúde ou minimizar os riscos inerentes às atividades de uma organização.

Ao implementar um SGSST de acordo com a norma OHSAS 18001 (ou NP 4397), a organização poderá solicitar a sua certificação, ou seja, o reconhecimento do mesmo por uma entidade independente. Esta norma é aplicável a qualquer organização que queira implementar um sistema de gestão de segurança e saúde no trabalho, independentemente do tipo e dimensão.

A norma NP 4397 é uma norma portuguesa adaptada da norma OHSAS 18001. Esta última foi desenvolvida através de um esforço concertado de diversos organismos, nomeadamente organismos de normalização (como é o caso da BSI) e de certificação.

A norma OHSAS 18001 (NP 4397) determina os requisitos que deverão ser assegurados pela organização no que diz respeito à gestão de segurança e saúde no trabalho. Cada empresa deverá determinar as metodologias mais adequadas para o seu caso, que garantam o cumprimento dos requisitos normativos.

A norma OHSAS 18001 (NP 4397), cuja dinâmica segue a metodologia PDCA (ver anexo A1) encontra-se representada no seguinte esquema.



Requisitos da Norma NP 4397

O SGSST está focalizado no controlo dos riscos para a segurança e saúde dos trabalhadores. Como tal, a construção do SGSST inicia-se com o levantamento dos perigos associados às suas atividades e a classificação dos respetivos riscos. Sendo que :

> o perigo é a fonte, situação ou ato com potencial para dano (lesão e/ou afeção da saúde);

> o risco consiste na combinação da probabilidade de ocorrência de um acontecimento ou de exposição(ões) perigosa, e da gravidade de lesões ou afeções da saúde que possam ser causadas pelo acontecimento ou exposição(ões).

Pretende-se que a organização conheça, de forma exaustiva, todos os perigos inerentes às suas atividades e gravidade dos riscos associados, de modo a poder atuar sobre eles de forma consistente.

O Mapa de Perigos e Riscos será o ponto de partida para a implementação dos restantes requisitos do SGSST, nomeadamente o estabelecimento de objetivos de melhoria, a determinação dos métodos de controlo operacional, medidas de prevenção e definição das atividades de monitorização e medição a desenvolver.

Conclusões



A implementação de um Sistema de Gestão Integrado é uma atitude voluntária da Gestão de Topo da organização (empresa, instituição...), visando a promoção da melhoria contínua dos seus processos, produtos e serviços.

A Certificação do(s) Sistema(s) de Gestão acarreta custos que a organização deve estar preparada para suportar no curto, médio e longo prazo. Assim, quando não constitui uma obrigação do cliente/mercado, deverá ser ponderada numa ótica de custo/benefício.

De modo a eliminar alguns dos custos, a empresa poderá optar apenas pela implementação do(s) sistema(s) de gestão, sem solicitar a sua certificação, porém os benefícios esperados serão também inferiores.

Um Sistema de Gestão Integrado fornece informação concreta (elementos, indicadores, dados), o que permite melhorar o processo de tomada de decisões, tornando-o mais rápido e mais próximo da realidade onde se insere.

Regra geral, quanto maior for a abrangência do sistema de gestão integrado, maior será seu contributo para a melhoria da competitividade da empresa.

A implementação, manutenção e melhoria de um Sistema de Gestão Integrado deverá ter sempre como fim último tornar a gestão mais eficaz e mais eficiente.

Bibliografia

<http://www.ohsas-18001-occupational-health-and-safety.com/>

<http://www.iso.org>

NP EN ISO 9000 – Sistemas de gestão da qualidade.
Fundamentos e vocabulário

NP EN ISO 9001 – Sistemas de gestão da qualidade.
Requisitos

NP EN ISO 14001 – Sistemas de Gestão Ambiental.
Requisitos

NP 4397 – Sistemas de gestão de segurança e
saúde no trabalho

ISO 19011: Guidelines for auditing management systems

A1. Ciclo de melhoria continua de Deming

O objetivo do ciclo de Deming (ou ciclo PDCA) é a obtenção de resultados, sendo aplicável a qualquer empresa e qualquer sistema de gestão como forma de garantir a evolução (melhoria contínua) do mesmo.

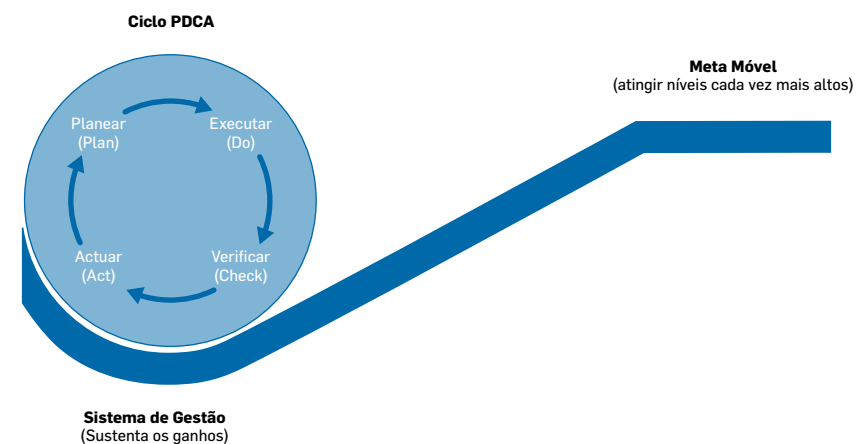
O ciclo de Deming divide os processos de gestão em quatro principais passos, tornando-os mais claros e dinâmicos. Os passos são os seguintes:

> **Plan** (planeamento): estabelecer uma meta ou identificar o problema, analisar os dados relacionados com o problema, descobrir as causas fundamentais dos problemas e elaborar um plano de ação.

> **Do** (execução): executar as atividades de acordo com o planeado (execução do plano de ação).

> **Check** (verificação): monitorar e avaliar periodicamente os resultados obtidos, avaliar a execução do plano de ação, confrontando-os com o planeado e objetivos traçados. Reportar os resultados.

> **Act** (ação): Agir de acordo com os resultados da avaliação, eventualmente ajustar ou elaborar novos planos de ação, com o objetivo de melhorar a qualidade, eficiência e eficácia, aprimorando a execução e corrigindo eventuais falhas.



A2. Exemplo de Mapa de Processos e interação com as cláusulas normativas

Neste capítulo pretende-se dar um exemplo genérico da forma de organização dos processos, sendo definido o âmbito e indicadas as cláusulas das normas que se aplicam a cada um. Salienta-se que a organização dos processos varia de empresa para empresa, podendo ser adotadas diferentes abordagens.

Na abordagem apresentada optou-se por hierarquizar os processos em três níveis, de acordo com o definido de seguida:

> Estratégico: Processos a partir dos quais são emanadas as linhas gerais de actuação;

> Cadeia de Valor: Processos necessários para a obtenção do produto/serviço;

> Suporte: Processos que servem de apoio aos processos necessários para a obtenção do produto/serviço.

Assim como a certificação da organização e o cumprimento dos requisitos normativos dos diversos sistemas de gestão, a abordagem por processos não deve ser considerada como um fim em si, mas como uma ferramenta que deverá contribuir para a eficácia da gestão e para a melhoria contínua.

Processo	Breve caracterização		Requisitos Aplicáveis		
	Nível	Âmbito	NP EN ISO 9001:2008	NP EN ISO 14001:2004	OHSAS 18001:2007
Gestão	Estratégico	Estabelecimento de linhas de orientação da gestão das empresas	4.1; 4.2; 5.1; 5.2; 5.3; 5.4; 5.5; 5.6; 6.1; 6.3; 6.4; 8.1; 8.2; 8.4; 8.5	4.1; 4.2; 4.3.3; 4.4.1; 4.4.3; 4.4.4; 4.6	4.1; 4.2; 4.3.3; 4.4.1; 4.4.3; 4.4.4; 4.6
Comercial	Cadeia de Valor	Início na recepção da consulta ou pedido do cliente e finalização na entrega de pedido ao processo de concepção (novo produto) ou ao produção (encomenda), expedição das encomendas e serviço pós-venda, incluindo a receção e tratamento de reclamações.	7.1; 7.2; 8.1; 8.2; 8.3; 8.4; 8.5	4.4.6	4.4.6
Concepção		Desenvolvimento de novos produtos, iniciando no pedido proveniente do processo comercial ou em proposta interna e finalizando na emissão da Ficha Técnica, amostra e orçamentação.	7.1; 7.3; 8.1; 8.2; 8.3; 8.4; 8.5	4.4.6	4.4.6
Produção		Início na recepção das matérias-primas proveniente das compras e encomenda (p. Comercial) até ao envio do produto acabado para o armazém.	7.1; 7.5; 8.1; 8.2; 8.3; 8.4; 8.5	4.4.6	4.4.6
Compras		Início na identificação das necessidades até à entrega dos materiais inspeccionados ao sector destino (armazenado, pronto a utilizar) e pagamento da fatura.	7.1; 7.4; 8.1; 8.2; 8.3; 8.4; 8.5	4.4.6	4.4.6
Organização	Suporte	Estabelecimento de regras para a estrutura do sistema de Gestão Integrado (inclui as funções de controlo de documentos, auditorias, gestão de ações de melhoria)	4.1; 4.2; 8.3; 8.1; 8.2; 8.4; 8.5	4.1; 4.3.2; 4.4.4; 4.4.5; 4.5.2; 4.5.3; 4.5.4; 4.5.5	4.1; 4.3.2; 4.4.4; 4.4.5; 4.5.3; 4.5.4; 4.5.5
Manutenção		Estabelecimento de regras de manutenção e de calibração, desde o início do planeamento até à sua execução.	6.3; 7.5; 7.6; 8.1; 8.2; 8.4; 8.5	4.4.6; 4.5.1	4.4.6; 4.5.1
Recursos Humanos		Estabelecimento de Regras para a gestão de recursos humanos, incluindo a gestão da formação e de riscos de segurança e saúde.	5.5; 6.2; 6.4; 8.1; 8.2; 8.4; 8.5	4.4.1; 4.4.2; 4.4.7	4.3.1; 4.4.1; 4.4.2; 4.4.6; 4.4.7; 4.5.1; 4.5.3; 4.5.2
Ambiente		Estabelecimento de regras para a gestão dos Aspectos Ambientais, incluindo o Controlo Operacional e Monitorização e Medição Ambiental	8.2; 8.4; 8.5	4.1; 4.3.1; 4.4.3; 4.4.6; 4.5.1	4.4.7

A3. Correspondência entre cláusulas das normas de implementação de sistemas de gestão da Qualidade, Ambiente e Segurança e Saúde no Trabalho.

ISO 9001: 2008	ISO 14001:2004	NP 4397:2008 / OHSAS 18001:2007
4. Sistema de gestão da qualidade	4. Sistema de gestão ambiental	4. Sistema de gestão de Segurança e saúde
4.1 Requisitos Gerais	4.1 Requisitos Gerais	4.1 Requisitos Gerais
4.2 Requisitos da Documentação		
4.2.1 Generalidades	4.4.4 Documentação	4.4.4 Documentação
4.2.2 Manual da Qualidade		
4.2.3 Controlo dos documentos	4.4.5 Controlo dos documentos	4.4.5 Controlo dos documentos
4.2.4 Controlo dos Registos	4.5.4 Controlo dos registos	4.5.4 Controlo dos registos
5. Responsabilidade da Gestão		
5.1 Comprometimento da Gestão	4.2 Política Ambiental 4.4.1 Recursos, atribuições, responsabilidades e autoridades	4.2 Política de SST 4.4.1 Recursos, atribuições, responsabilidades, Obrigações e autoridade
5.2 Focalização no Cliente	4.3.1 Aspectos Ambientais 4.3.2 Requisitos legais e outros requisitos 4.6 Revisão pela gestão	4.3.1 Identificação de perigos, avaliação de riscos e determinação de medidas de controlo 4.3.2 Requisitos legais e outros requisitos 4.6 Revisão pela gestão
5.3 Política da Qualidade	4.2 Política Ambiental	4.2 Política de SST
5.4 Planeamento	4.3 Planeamento	4.3 Planeamento
5.4.1 Objetivos da Qualidade	4.3.3 Objetivos, metas e programa(s)	4.3.3 Objetivos e programa(s)
5.4.2 Planeamento do Sistema de Gestão da Qualidade	4.3.3 Objetivos, metas e programa(s)	4.3.3 Objetivos e programa(s)
5.5 Responsabilidade, Autoridade e Comunicação		
5.5.1 Responsabilidade e autoridade	4.4.1 Recursos, atribuições, responsabilidades, Obrigações e autoridade	4.4.1 Recursos, atribuições, responsabilidades, Obrigações e autoridade
5.5.2 Representante da gestão		
5.5.3 Comunicação interna	4.4.3 Comunicação	4.4.3 Comunicação, participação e consulta

ISO 9001: 2008	ISO 14001:2004	NP 4397:2008 / OHSAS 18001:2007
5.6 Revisão pela Gestão		
5.6.1 Generalidades	4.6 Revisão pela gestão	4.6 Revisão pela gestão
5.6.2 Entrada para a revisão		
5.6.2 Saída da revisão		
6. Gestão de recursos		
6.1 Provisão de Recursos	4.4.1 Recursos, atribuições, responsabilidades, Obrigações e autoridade	4.4.1 Recursos, atribuições, responsabilidades, Obrigações e autoridade
6.2 Recursos Humanos		
6.2.1 Generalidades	4.4.2 Competência, formação e sensibilização	4.4.2 Competência, formação e sensibilização
6.2.2 Competência, consciencialização e formação		
6.3 Infraestruturas	4.4.1 Recursos, atribuições, responsabilidades, Obrigações e autoridade	4.4.1 Recursos, atribuições, responsabilidades, Obrigações e autoridade
6.4 Ambiente de Trabalho		
7. Realização do Produto	4.4 Implementação e operação	4.4 Implementação e operação
7.1 Planeamento da realização do produto	4.4.6 Controlo Operacional	4.4.6 Controlo Operacional
7.2 Processos relacionados com o Cliente		
7.2.1 Determinação dos requisitos relacionados com o produto	4.3.1 Aspectos Ambientais 4.3.2 Requisitos legais e outros requisitos 4.4.6 Controlo Operacional	4.3.1 Identificação de perigos, avaliação de riscos e determinação de medidas de controlo 4.3.2 Requisitos legais e outros requisitos 4.4.6 Controlo Operacional
7.2.2 Revisão dos requisitos relacionados com o produto	4.3.1 Aspectos Ambientais 4.4.6 Controlo Operacional	4.3.1 Identificação de perigos, avaliação de riscos e determinação de medidas de controlo 4.4.6 Controlo Operacional
7.2.3 Comunicação com o cliente	4.4.3 Comunicação	4.4.3 Comunicação, participação e consulta
7.3 Concepção e Desenvolvimento	4.4.6 Controlo Operacional	4.4.6 Controlo Operacional
7.4 Compras		
7.4.1 Processo de compra		
7.4.2 Informação de compra	4.4.6 Controlo Operacional	4.4.6 Controlo Operacional
7.4.3 Verificação do produto comprado		

ISO 9001: 2008	ISO 14001:2004	NP 4397:2008 / OHSAS 18001:2007
7.5 Produção e Fornecimento do Serviço		
7.5.1 Controlo da produção e fornecimento do serviço	4.4.6 Controlo Operacional	4.4.6 Controlo Operacional
7.5.2 Validação dos processos de produção e de fornecimento de serviço		
7.5.3 Identificação e reastabilidade		
7.5.4 Propriedade do cliente		
7.5.5 Preservação do produto	4.4.6 Controlo Operacional	4.4.6 Controlo Operacional
7.6 Controlo dos dispositivos de monitorização e medição	4.5.1 Medição e monitorização	4.5.1 Medição e monitorização do desempenho
8. Medição, análise e melhoria		
8.1 Generalidades (Medição, Análise e Melhoria)	4.5.1 Medição e monitorização	4.5.1 Medição e monitorização do desempenho
8.2 Monitorização e medição		
8.2.1 Satisfação do cliente		
8.2.2 Auditoria interna	4.5.5 Auditoria interna	4.5.5 Auditoria interna
8.2.3 Monitorização e medição dos processos	4.5.1 Medição e monitorização 4.5.2 Avaliação da conformidade	4.5.1 Medição e monitorização do desempenho 4.5.2 Avaliação da conformidade
8.2.4 Monitorização e medição do produto	4.5.1 Medição e monitorização 4.5.2 Avaliação da conformidade	4.5.1 Medição e monitorização do desempenho 4.5.2 Avaliação da conformidade
8.3 Controlo do Produto Não Conforme	4.4.7 Preparação e resposta a emergências 4.5.3 Não conformidades, Ações corretivas e ações preventivas	4.4.7 Preparação e resposta a emergências 4.5.3 Investigação de incidentes, não conformidades, Ações corretivas e ações preventivas
8.4 Análise de Dados	4.5.1 Medição e monitorização	4.5.1 Medição e monitorização do desempenho
8.5 Melhoria		
8.5.1 Melhoria contínua	4.2 Política Ambiental 4.3.3 Objetivos, metas e programa(s) 4.6 Revisão pela gestão	4.2 Política de SST 4.3.3 Objetivos e programa(s) 4.6 Revisão pela gestão
8.5.2 Ações corretivas	4.5.3 Não conformidades, Ações corretivas e ações preventivas	4.5.3 Investigação de incidentes, não conformidades, Ações corretivas e ações preventivas
8.5.3 Ações preventivas		

A.4. Auditorias a sistemas de gestão

Com o intuito de se manter um Sistema de Gestão adequado à realidade da organização é imprescindível efetuar auditorias em espaços de tempo regulares, para garantir a busca constante da melhoria contínua. Nesse sentido Portugal adotou a norma NP EN ISO 19011, que estabelece as linhas de orientação para a realização das auditorias e qualificação dos auditores.

As auditorias são efetuadas por uma **equipa auditora** qualificada, sendo o conceito de auditoria descrito como um "Processo sistemático independente e documentado, para obter **evidências de auditoria** e respetiva avaliação objetiva com vista a determinar em que medida os **critérios da auditoria** são satisfeitos."

A designação de **equipa auditora (EA)** é atribuída a uma ou mais pessoas qualificadas para efetuar auditorias, sendo uma delas indicada como auditor coordenador.

Os **critérios de auditoria** entendem-se como sendo um conjunto de requisitos utilizados como referência, com a qual as evidências de auditoria são comparadas - por exemplo as normas NP EN ISO 9001, NP EN ISO 14001, NP 4397...

As **evidências de auditoria** podem ser registos, apresentação de factos ou outras informações, pertinentes aos critérios de auditoria acordados, e que possam ser verificados.

Assim, a atividade de **auditoria é uma ferramenta de gestão**, que pretende essencialmente verificar o correto funcionamento e a eficácia do Sistema de Gestão em causa. Duma forma simplificada, a avaliação do Sistema de Gestão compreende três aspetos fundamentais:

> Verificar se a atividade está suficiente e adequadamente **documentada**

> Constatar se os documentos aplicáveis são **compreendidos e seguidos**

> Analisar se os documentos estabelecidos são **eficazes**.

Existem vários tipos de auditorias, quanto à entidade promotora podem distinguir-se três grupos:

Auditorias 1ª parte

As auditorias internas são realizadas por iniciativa da organização com vista a avaliar o seu próprio Sistema de Gestão, sendo efetuadas por pessoal da empresa ou contratados em nome da empresa.

Auditorias 2ª parte

São auditorias efetuadas por iniciativa do cliente a um fornecedor com vista a avaliar o cumprimento de determinados requisitos do seu Sistema de Gestão. Estas auditorias são efetuadas com o intuito de selecionar e avaliar fornecedores.

Auditorias 3ª parte

As auditorias externas, são realizadas por uma entidade independente, acreditada para efeitos de certificação, estas auditorias são efetuadas para verificar a **conformidade de acordo com as normas de referência**, NP EN ISO 9001 - Qualidade, ISO 14001 – Ambiente, OHSAS 18001 ou NP 4397 - Segurança e Saúde no Trabalho.

Às auditorias realizadas pelas entidades certificadoras (auditorias de 3ª parte) são atribuídas designações diferentes consoante o estado de implementação e maturidade do Sistema de Gestão, classificadas como:

Auditorias de concessão

Auditoria realizada para efeitos de certificação na sequência da análise do processo de candidatura, que se divide em duas fases:

Concessão 1ª fase

Auditoria para fazer uma análise preliminar do estado de implementação do Sistema de Gestão. É a primeira auditoria externa.

Concessão 2ª fase

Auditoria realizada para efeitos de concessão da certificação propriamente dita. Realizada no primeiro ano da certificação.

Auditorias de Acompanhamento

Auditoria realizada para efeitos de manutenção da certificação. É realizada nos dois anos seguintes à auditoria de concessão 2ª fase, renovação ou extensão.

Auditorias de Renovação

Auditoria realizada para efeitos de renovação da certificação. Realiza-se de 3 em 3 anos.

Auditorias de Extensão

Auditoria realizada para efeitos de tornar a certificação extensível a outras áreas/processos, não abrangidas pela certificação anterior.

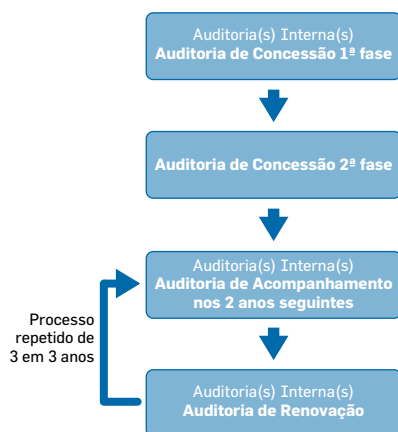
Auditorias de Transição

Auditoria realizada quando é editada uma nova versão da norma e a empresa tem que se adaptar a essa versão.

Auditorias de Seguimento

Auditoria destinada a avaliar a adequabilidade e os resultados de medidas corretivas decorrentes de não conformidades graves verificadas em auditoria anterior.

Por forma a explicitar a sequência de auditorias de uma empresa certificada apresenta-se em seguida um esquema ilustrativo:



Para a auditoria ser bem-sucedida é necessário que a organização defina os objetivos da mesma, selecione a equipa auditora e prepare com antecedência a documentação. Assim, as conclusões da auditoria podem ir de encontro às expectativas do cliente da auditoria.

As fases fundamentais para a realização da auditoria são apresentadas no esquema abaixo.

A realização da auditoria propriamente dita compreende diversas etapas das quais se destacam, a reunião de abertura onde são apresentados os elementos da equipa auditora, é confirmado o Plano

da Auditoria, bem como o âmbito e objetivos da mesma. Depois de realizada a auditoria, efetuada segundo um processo de amostragem, é elaborado um relatório onde são compiladas as constatações da auditoria, sendo utilizadas para avaliar a eficácia do Sistema de Gestão e para identificar oportunidades de melhoria.

Para evitar não conformidades em auditorias, é importante referir que a implementação de um Sistema de Gestão deve cumprir 3 regras fundamentais: **“diga o que faz”** e na prática **“faça o que diz”** estando sempre apto a **“demonstrar como faz”**.



