

**SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL POR MEIO DO SISTEMA DE
GESTÃO INTEGRADA (SGI)**

**CORPORATE SUSTAINABILITY BY MEASURING INTEGRATED
MANAGEMENT SYSTEMS (IMS)**

Nara Medianeira Stefano

Centro Universitário de Brusque – UNIFEBE

Doutora em Engenharia de Produção, Economista, Professora, Pesquisadora, Núcleo de
Estudos e Pesquisa em Empreendedorismo e Inovação, NEPEI, UNIFEBE

stefano.nara@gmail.com

Raul Otto Laux

Centro Universitário de Brusque – UNIFEBE

Doutor, professor Líder do NEPEI – Núcleo de Estudos e Pesquisas em Empreendedorismo e
Inovação da UNIFEBE.

raullaux@unifebe.edu.br

RESUMO: O Sistema de Gestão Integrada (SGI) que é uma ferramenta de grande importância para essas empresas. Assim, podem-se destacar diferentes abordagens de SGI, tais como ISO 9001 e ISO 14001. A utilização integrada dessas abordagens tem aumentado nos últimos tempos de aumento, isso devido a suas compatibilidades. Porém, a implantação do SGI é um projeto longo, que se depara com diversos tipos de problemas. O conhecimento prévio dos possíveis problemas pode ser de fundamental importância para se tomar ações preventivas ou mesmo para se adotar procedimentos mais adequados. Este artigo descreve a utilização de SGI para a melhoria dos processos, produtos/serviços nas organizações. No entanto, a fim de criar vantagens competitivas para a organização e contribuir para um desenvolvimento sustentável. Dessa forma, o SGI tem de ser expandido para incluir toda a cadeia de produtos e todas as partes interessadas.

Palavras-chaves: *Normas ISO, responsabilidade Social, gestão, qualidade.*

ABSTRACT: Integrated Management System (IMS), which is a very important tool for these companies. Thus, one can highlight different approaches to IMS, such as ISO 9001 and ISO 14001. The integrated use these approaches has increased in recent times increase, due to their compatibility. However, implementation of IMS is a long project, which is faced with various types' problems. Prior knowledge of the possible problems can be fundamentally important for take preventive actions or even adopt procedures that are more appropriate. This paper describes the use of IMS for the improvement of processes, products/services in organizations. However, in order to create competitive advantages for organization and contribute to sustainable development. Thus, IMS has to be expanded for include the entire product chain and all stakeholders.

Keywords: *ISO standards, social responsibility, management, quality.*

1. INTRODUÇÃO

Hoje em dia, as organizações estão motivadas para se adaptar à nova economia no âmbito do diálogo social, tendo em consideração os aspectos éticos e sociais da empresa, bem como o advento da globalização, a poluição ambiental e a escassez de recursos (GAO, 2009; MULLER; KOLK, 2010; HO, WANG; VITELL, 2012; NGAI, CHAU; LO; LEI, 2014). Esta pressão social desempenha um papel crucial na sobrevivência das organizações, especialmente no que diz respeito às crescentes expectativas das partes interessadas.

Desta forma destaca-se o Sistema de Gestão Integrada (SGI) o qual possibilita às organizações uma oportunidade viável na redução de custos e na implementação de uma visão mais holística do sistema, ajustando processo, procedimentos e práticas (KHANNA; LAROYIA; SHARMA, 2009).

Além ISO 9001 e ISO 14001, a proliferação de novas normas de sistema de gestão (*Management System Standards – MSSs*) de diferente natureza e função, proporcionam às empresas a opção de integrar os correspondentes MSs em um sistema único e mais eficiente, a fim de beneficiar das suas sinergias existentes (LABODOVÁ, 2004; ZUTSHI; SOHAL, 2005; ROCHA; SEARCY; KARAPETROVIČ, 2008; KARAPETROVIČ; CASADESÚS, 2009; BERNARDO et al., 2015).

Karapetrovič e Willborn (1998) propõem que as organizações a integrem, em vez de separar seus MSS e estudos empíricos quanto ao alcance da integração confirmar esta ideia (KARAPETROVIČ; CASADESÚS, 2009; ZENG; SHI; LOU, 2007; SALOMONE, 2008; BERNARDO CASADESUS; KARAPETROVIČ; HERAS, 2009).

Na estruturação do SGI (CAMPOS; MEDEIROS, 2009; VITORELI; CARPINETTI, 2013), a combinação das normas ISO 9001, ISO 14001 e OHSAS 18001 e SA 8000 que possuem

requisitos em comum, como a melhoria contínua e a estrutura baseada em PDCA (DEMING, 1990) (*Plan, Do, Check, Act*, o que significa: Planejar, Executar, Verificar e Atuar), o que facilita em termos financeiros e produtivos para as organizações.

Essas normas têm muitas semelhanças em termos da sua estrutura e processos de divulgação (CORBETT; KIRSCH, 2006; CORBETT, 2006; MARIMÓN; CASADESÚS; HERAS, 2010; MARIMÓN; LLACH; BERNARDO, 2011). Por exemplo, ambos os padrões usam linguagem similar, termos como objetivos, auditorias, procedimentos, registros, etc. E, principalmente se concentram na melhoria contínua, considerando o ciclo PDCA. Isso sugere que essas normas trabalham com objetivos da qualidade, procedimentos e registros podem facilmente adotar novos objetivos. Além disso, as empresas que as utilizam adotar práticas semelhantes para atender aos requisitos da qualidade. Esta estrutura e linguagem semelhante pode facilitar processos de integração. Assim, seguindo os passos do ciclo de PDCA, a organização pode criar uma estratégia de integração eficaz.

A harmonia que se estabelece entre estas normas, cria um elo e proporciona uma visão sistêmica mais ajustada aos objetivos organizacionais. Ademais, 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 contínua de seus processos e seja percebida como sustentável frente à sociedade.

Em um cenário, onde as organizações estão cada vez mais expostas às ameaças do ambiente e crescente exigência do mercado, a busca por soluções corporativas, como a adoção de SGI. Isso permite o aperfeiçoamento de seus processos internos, além de um enlace nas relações

comerciais com os ambientes de atuação, que advindo da implementação do SGI, corroboram para sua sustentabilidade empresarial e reafirmam a empresa perante as partes interessadas.

Diante do exposto, o presente estudo analisa, por meio do aprofundamento bibliográfico, a importância do SGI na Sustentabilidade Empresarial, propondo compreensões sobre o gerenciamento de elementos que compõem a gestão e sustentam a empresa como um sistema integrado. Assim, o entendimento de conceitos teóricos possibilita a inter-relação entre teoria e prática, possibilitando a compreensão do trabalho prático a partir da literatura.

Portanto este trabalho contribui para o melhor entendimento a respeito do SGI para a sustentabilidade corporativa. O artigo adota uma abordagem multidisciplinar explicitamente integrada da sustentabilidade e contribui para teoria e prática, apresentando um quadro para integrar a sustentabilidade com processos de negócios.

2. METODOLOGIA

A metodologia utilizada para o desenvolvimento do trabalho possui um caráter bibliográfico (MATTAR, 2007; STEFANO, 2009), sendo uma pesquisa exploratória que visa prover o pesquisador de um conhecimento mais aprofundado a respeito do tema ou o problema de pesquisa. Os métodos de coleta de dados utilizados foram levantados em fontes secundárias, tais como: revistas, Internet, artigos científicos. Foram utilizadas as bases (*Emerald, Web of Science, Scopus, Science Direct*) do Portal da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) para fazer as buscas da pesquisa. Desta forma, a revisão bibliográfica tem a finalidade de um melhor esclarecimento de conceitos e reunir por meio do material existente, as informações disponíveis sobre o tema.

3. SUSTENTABILIDADE

O crescimento econômico e o avanço tecnológico são considerados essenciais, porém devem ser alcançados de forma ambientalmente de forma justa. Segundo, os objetivos globais da sustentabilidade (SHIELDS; ŠOLAR; MARTIN, 2002) a prosperidade econômica, a saúde ambiental e equidade social, são flexíveis para permitir múltiplas interpretações e aplicáveis em uma variedade de circunstâncias. Terceiro, o conceito de sustentabilidade não é ciência. É um preceito ético, e os desejos expressos para a equidade em simultâneo, prosperidade e proteção do meio ambiente representam posições morais. Finalmente, o paradigma do desenvolvimento sustentável é um conceito de política em si, e, além disso, faz exigências sobre outras políticas.

Sob o prisma da sustentabilidade, os problemas decorrentes da combinação de base teórica (CAPORALI, 1998), ideologia de Estado e interesses econômicos, foram a exploração desenfreada de recursos naturais, estagnação da pesquisa tecnológica relativa a poupança de energia, intensificação do desperdício de capitais e trabalho por meio da obsolescência planejada. O conceito de sustentabilidade (STEFANO, 2013) está diretamente vinculado a uma relação entre o ser humano e a natureza que, por sua vez, conserva o meio ambiente.

Outra relação do conceito de sustentabilidade que pode ser feita é com o conceito de ética. Esta relação surge da preocupação da quantidade e da forma de se consumir atualmente os recursos naturais com a imaginária necessidade de consumo dos mesmos para as gerações futuras. Para ser sustentável (STAKE, 1991), o desenvolvimento precisa levar em consideração fatores sociais, ecológicos, assim como os econômicos, as bases dos recursos vivos, vantagens e desvantagens das ações, alternativas a longo e curto prazos.

No atual cenário mundial os gestores das corporações estão sob pressão crescente para abordar a questão da sustentabilidade (ASIF et al., 2011). Dessa forma, sob uma perspectiva corporativa, sustentabilidade abrange questões econômicas, ambientais e sociais que têm implicações comerciais. Ou seja, todas as partes interessadas (*stakeholders*). Mas, todo o planejamento de desenvolvimento (SACHS, 2002) que almeje ser sustentável precisa levar em conta as cinco dimensões de sustentabilidade:

- *Sustentabilidade social* – criação de um processo de desenvolvimento sustentado por uma civilização com maior equidade na distribuição de renda e de bens; de modo a reduzir o abismo entre os padrões de vida dos ricos e dos pobres.
- *Sustentabilidade econômica* – deve ser alcançada por meio do gerenciamento e alocação mais eficientes dos recursos e de um fluxo constante de investimentos públicos e privados.
- *Sustentabilidade ecológica* – pode ser alcançada por meio da limitação do consumo de combustíveis fósseis e de outros recursos e produtos que são facilmente esgotáveis, redução da geração de resíduos e de poluição, por meio da conservação de energia, recursos e da reciclagem.
- *Sustentabilidade espacial* – que deve ser dirigida para a obtenção de uma configuração rural-urbana mais equilibrada e uma melhor distribuição territorial dos assentamentos humanos e das atividades econômicas.
- *Sustentabilidade cultural* – incluindo a procura por raízes endógenas dos processos de modernização e de sistemas agrícolas integrados, que facilitem a geração de soluções específicas para o local, o ecossistema, a cultura e a área.

A Figura 1 mostra que a Sustentabilidade é um aspecto crítico nos negócios no atual cenário mundial. A Sustentabilidade empresarial (NGAI et al., 2014) enfatiza a necessidade de

atender os requisitos das principais partes interessadas de forma sistemática. Esta, por sua vez, proporciona a organização a legitimidade para continuar seus negócios.

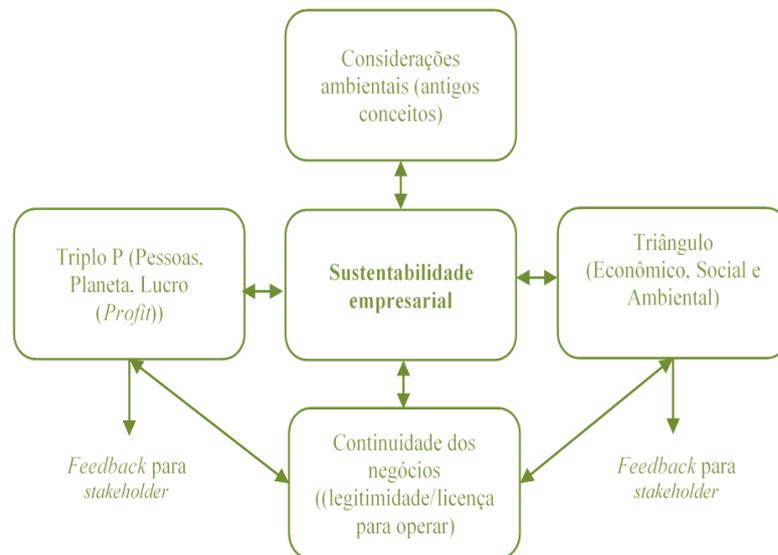


Figura 1. Conceito de sustentabilidade
Fonte: Asif et al (2011)

A complexidade dos negócios e as operações mudaram ao longo do tempo. As organizações enfrentam agora diversos desafios e imprevistos, tais como a rápida mutação e condições do mercado, coordenação de operações em nível global e um aumento da dependência da terceirização. Enfrentar os desafios da sustentabilidade corporativa, portanto, requer uma abordagem flexível onde as organizações continuamente identificam de forma proativa as questões prioritárias para que suas estratégias possam ser adaptadas em conformidade. Em outras palavras, o conceito dinâmico de sustentabilidade exige que as organizações possam desenvolver a sua capacidade de lidar continuamente questões emergentes. Pois, o foco de sustentabilidade está no projeto de processos do negócio ao longo das dimensões social, ecológica e econômica, conforme sistematizado na Figura 2.

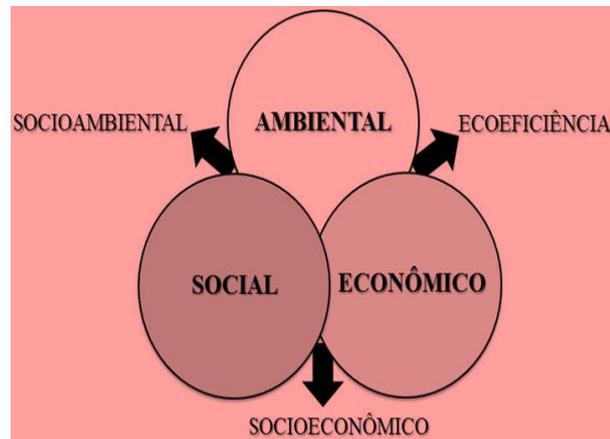


Figura 2. Articulações do Tripé da Sustentabilidade – *triple bottom line*
Fonte: Adaptado de Pearson *Education* Brasil (2011)

Portanto, a ideia de sustentabilidade implica a prevalência da premissa de que é preciso determinar limites às possibilidades de crescimento e delinear um conjunto de iniciativas que levem em conta a existência de interlocutores e participantes sociais relevantes e ativos por meio de práticas educativas e de um processo de diálogo informado.

3.1. Sistemas de Gestão Integrada (SGI)

Um SGI, é formado por um conjunto de dois ou mais sistemas (ALVES, 2003; STEFANO, 2009) de gerenciamento, frente às partes interessadas (acionistas, clientes, comunidade, colaboradores, fornecedores, órgãos governamentais e não governamentais). A abrangência e aplicação do sistema de gestão integrado visam garantir, pelo menos, a qualidade dos produtos e serviços especificados, o desempenho ambiental requerido e a integridade física das pessoas. O SGI em uma organização passa por um processo de melhoria contínua, com uma correspondência com o aprendizado, adaptação e evolução da organização, e as práticas administrativas desta.

O SGI (TREVISANI, 2014) pode ser definido como um meio de integração de processos, procedimentos/padrões e práticas adotadas, que visam a implementação de políticas unificadas e atingimento de metas de forma eficiente ao invés de muitos sistemas de gestão que funcionam de forma independente (tais como Sistema de Gestão Qualidade, Gestão Ambiental, Responsabilidade Social e de Segurança).

Ou então, SGI (OLARU et al., 2014) é uma única estrutura utilizada pelas organizações para gerir os seus processos ou atividades que transformam entradas de recursos em um produto/serviço que satisfaçam os objetivos da organização e das partes interessadas, por meio da saúde, segurança, meio ambiente, segurança, ou outros requisitos de cunho ético.

Os SGIs buscam realizar a integração dos processos de: Qualidade, Meio ambiente, Segurança, Saúde Ocupacional e Responsabilidade Social, segundo características, atividades e necessidades de cada organização. A Figura 3 ilustra um exemplo de SGIs.

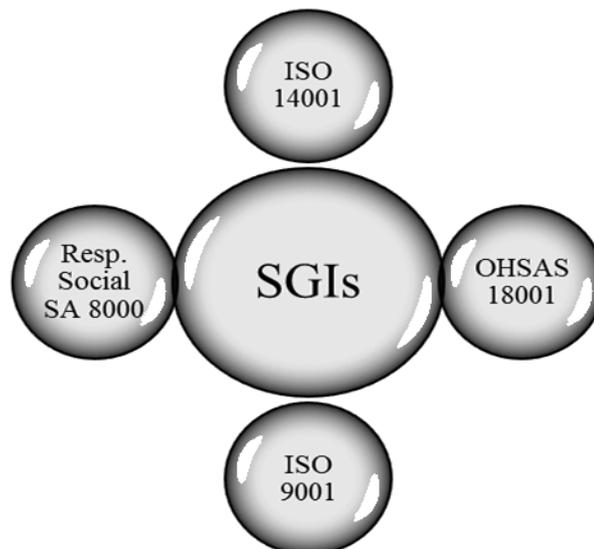


Figura 3. Exemplo de SGIs
Fonte: Elaborado pela autora

Dessa forma um SGI poderia fornecer o mecanismo de governança necessária e infraestrutura para os processos sustentáveis, melhoria contínua dos processos, e também incorporar

processos sustentáveis no âmbito social, técnico e comportamental da empresa (ASIF et al., 2011). E, muitos benefícios podem ser adquiridos com a utilização dos SGIs (BARDEN; BANNISTER, 2002; MATIAS; COELHO, 2002; YOUNG, 2002; MCDONALD; MORS; PHILLIPS, 2003; TANG, 2003; JORGENSEN; REMMEN; MELLADO, 2006; PATIENCE, 2008; RAIŠIENE, 2011; OLARU et al., 2014) eles podem ser internos ou externos (Quadro 1).

Quadro 1. Benefícios dos SGI

Benefícios dos SGI	
Melhoria da eficiência e eficácia interna.	Aumento da eficiência operacional pela harmonização das estruturas organizacionais com elementos semelhantes e compartilhamento de informações por meio de limites organizacionais tradicionais.
Homogeneidade nas metodologias de gestão.	Simplifica a documentação e comunicação da organização.
Redução dos limites difusos da gestão e os sistemas individuais.	Menos redundância e elementos conflitantes.
Evita duplicações entre os procedimentos dos sistemas.	Economia de tempo.
Elimina a sobreposição dos esforços.	Mais transparência e viabilidade.
Redução dos custos externos de certificação ou auditorias.	Processos melhor estruturados.
Alinhamento dos objetivos, processos e recursos em diferentes áreas.	Responsabilidades mais claras.
É positivo para a empresa de pequeno porte.	Harmonização da documentação.
Reduz a burocracia.	Responsabilidades e relacionamentos ganham equilíbrio estruturado da autoridade/poder.
Efeitos de sinergia.	Identificação e racionalização de conflitos.
Eliminação de redundâncias e esforço.	Organização e foco nos objetivos do negócio.
Abordagem holística à gestão de riscos nos negócios.	Auxilia na formalização de sistemas informais.
Melhoria na comunicação interna e externa.	Redução dos problemas de coordenação.
Redução de riscos.	Melhoria do desempenho operacional.
Aumento das margens de lucro.	Proporciona o trabalho em equipes multifuncional.
Incentiva a motivação do pessoal.	Reforçada a confiança do cliente.
Sistemas simplificados, resultando em menos tempo.	Recursos otimizado na manutenção de um sistema.
Simplificação das exigências.	Auditorias integradas.
Recursos humanos	Melhoria dos recursos humanos por meio de: treinamento, otimização/unificação das atividades de formação, melhor conhecimento dos colaboradores sobre a importância de seu trabalho como um contribuinte para toda a organização, trabalho em equipe, trabalhadores mais competentes, equipe mais motivada, entre outros.

Fonte: Adaptado de Olaru et al., 2014, Bernardo et al., 2015.

Para que um sistema tenha sucesso, seja ele individual ou integrado, é essencial que todos os colaboradores sejam treinados regularmente em cima dos procedimentos adotados na organização. Este treinamento é especialmente necessário durante os estágios iniciais do processo de implementação (ZUTSHI; SOHAL, 2005) e, se possível, antes mesmo das etapas da implementação final, e isso também depende do tipo de organização e das competências dos seus colaboradores. Porém, existem os principais pontos-chave e barreiras relacionados à implantação de um SGI, o Quadro 2 mostra esses aspectos.

Quadro 2. Pontos-chave e barreiras para implantação dos SGIs

Pontos-chave	Barreiras
Comprometimento da alta direção e análise de gestão	Incompreensão do que significa integração, incidindo assim apenas na integração de documentação e registros.
Nomeação de um líder	Carência de estratégia, modelo ou metodologia.
Treinamento	Falta de compromisso e gestão não competente, especialmente, a partir da alta administração.
Colaboradores qualificados e melhor utilização dos recursos	Falhas ou ausência de cultura organizacional.
Controle dos sistemas de comunicação	Falta de recursos, em quantidade e em qualificação (conhecimento especializado).
Auditorias para abordar questões de desperdícios	Falta de comunicação.
Mudança de cultura e prevenção de conflitos de personalidade	Atitude das pessoas, especialmente daquelas que perdem a “propriedade” dos sistemas existentes antes da integração.
Trabalho com os fornecedores	Diferenças de escopo dos sistemas que serão integrados.
Comunicação	Mudança contínua das regulamentações e diretrizes.

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Zutshi e Sohal (2005), López-Fresno (2010).

Portanto, um modelo integrado deve ser projetado *ad hoc* para cada caso, pois cada organização possui fatores tais como a cultura, a natureza, o tamanho, maturidade e os objetivos e âmbito da integração da organização. Responsabilidade em relação à qualidade, meio ambiente, saúde ocupacional e segurança, bem como a responsabilização social é importante para a competitividade e a imagem positiva das organizações. Sistemas de gestão certificados que cobrem estas áreas são uma indicação de responsabilidade e preocupação

para as relações das partes interessadas da organização. Na próxima seção serão quatro padrões diferentes para sistemas de gestão.

3.1.1. ISO SÉRIE 9000

A ISO série 9000 é um conjunto de normas técnicas (RAKHMAWATI; SUMAEDI; ASTRINI, 2014) que trata da gestão da qualidade, ela é a evolução de normas instituídas em duas frentes, segurança e confiabilidade. A série completa, é composta por quatro normas, chamada de família ISO 9000: a NBR ISO 9000 (fundamentos e vocabulários), NBR ISO 9001 (requisitos), NBR ISO 9004 (diretrizes para melhorias de desempenho) e NBR ISO 19011 (diretrizes para auditoria de sistemas de gestão da qualidade e gestão ambiental).

Dessas normas, a NBR ISO 9001 é a única que certifica Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ), sendo que as demais fornecem conceitos e diretrizes complementares. A norma ISO 9001 trouxe avanços na concepção dos SGQ para atender a qualquer tipo e tamanho de organização, passou a demonstrar compromisso explícito com a melhoria contínua e tornou-se mais abrangente e menos prescritiva, no tocante aos procedimentos documentados.

A ISO 9000 está baseada em oito princípios, assim definido: Foco no cliente, Liderança, Envolvimento de pessoas, Abordagem de processo, Abordagem sistêmica para gestão, Melhoria contínua, Abordagem baseada em fatos para tomada de decisão e benefícios mútuos nas relações com fornecedores.

3.1.2. ISO SÉRIE 14000

A primeira norma da série ISO 14000 é a ISO 14001 (TO; TANG, 2014) que fixa as especificações para a certificação e avaliação de um sistema de gestão ambiental de uma

organização. Ou seja, não haverá certificação ISO 14000, mas, sim, uma certificação baseada na ISO 14001, norma esta que é a única da família ISO 14000 que permitirá ter um certificado de Sistema de Gerenciamento Ambiental (SGA) (SEBHATU; ENQUIST, 2007). A Figura 4 mostra um processo de planejamento ambiental.

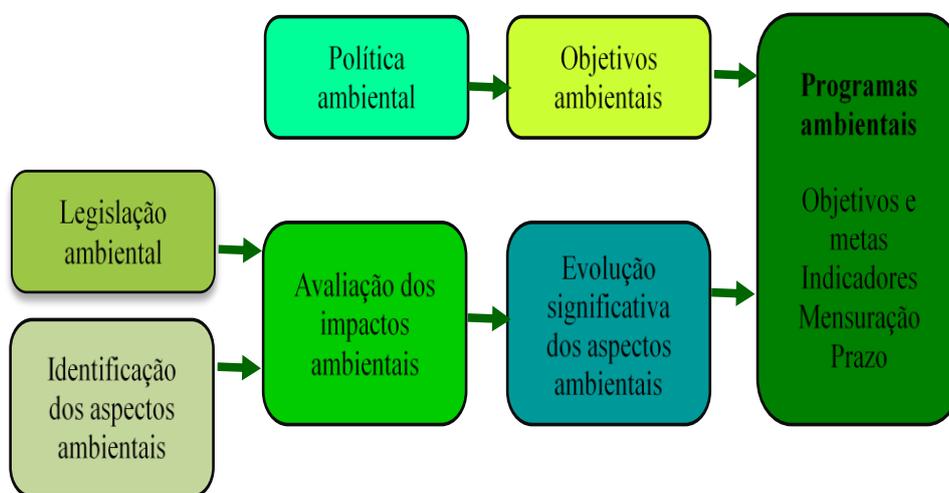


Figura 4. Processo de planejamento de gestão ambiental
Fonte: Adaptado de Gianni e Gotzamani (2015).

Alguns requisitos são necessários (CHAN; HO, 2006) à organização para obter a certificação ISO 14001: Política Ambiental; Planejamento (aspectos ambientais, requisitos legais e outros, objetivos, metas e programa(s); Implementação e Operação (recursos, funções, responsabilidade e autoridade, competência, treinamento e conscientização, comunicação, documentação, controle e documentos, controle operacional, preparação e atendimento a emergências); Verificação e Ação Corretiva (monitoramento e medição, avaliação da conformidade, não-conformidade, ação corretiva e preventiva, controle de registros, auditoria interna); Análise Crítica pela Direção.

No decorrer do ano 2004, a NBR ISO 14001:1996 sofreu modificações não significativas, para fins de compatibilizar a norma com os padrões da série ISO 9000:2000, ao assegurar que os padrões possam ser compreendidos e utilizados por qualquer tipo de organização ao redor do mundo.

3.1.3. Sistema de Gestão de Segurança e Saúde Ocupacional

A OHSAS 18001 (ABAD; LAFUENTE; VILAJOSANA, 2013) cuja sigla significa *Occupational Health and Safety Assessment Series*, relaciona-se ao Sistema de Gestão de Segurança e Saúde Ocupacional. Essa especificação foi desenvolvida para ser compatível com as normas ISO 9000 e ISO 14000 para promover a integração dos sistemas de gestão da qualidade, ambiental e da segurança e saúde no trabalho pelas organizações. Esse fato vem atender de forma favorável as questões de qualidade, meio ambiente, segurança e saúde no trabalho às empresas que buscam um sistema de certificação.

A 18001, se aplica a qualquer organização que almeja: constituir um Sistema de Gestão da Segurança e Saúde Ocupacional (SSO) para minimizar riscos aos funcionários e outras partes interessadas; implementar, manter e melhorar continuamente um Sistema de Gestão da SSO; assegurar-se de sua conformidade com sua política de SST definida entre outros fatores.

3.1.4. SA 8000 (Responsabilidade Ambiental)

SA 8000 foi publicado pela primeira vez em 1997. O padrão foi desenvolvido pela *Social Accountability International* (SAI), que é uma associação de diferentes organizações que inclui sindicatos, direitos humanos e organizações de direitos das crianças, academia, indústria etc.

O objetivo da SA8000 (JØRGENSEN; REMMEN; MELLADO, 2006) é para proteger os direitos dos trabalhadores e com a normas e baseia em convenções internacionais em matéria de direitos humanos, trabalho infantil, trabalho forçado, saúde e segurança, liberdade de associação, práticas disciplinares, horas de trabalho, remuneração e práticas de gestão. A norma SA 8000 se assemelha a alguns aspectos à série de normas ISO 9000, especialmente no que se refere a ações preventivas e corretivas, revisão gerencial, planejamento e eficácia na implementação e avaliação, controle de fornecedores, registros, além da necessidade de provas objetivas e constatáveis.

4. O SGI e a Melhoria Contínua

A fim de garantir a melhoria contínua do desempenho, para trazer vantagem competitiva, bem como para se mover em direção ao desenvolvimento sustentável, o SGI tem de ser incorporado por toda a organização e em todas as relações com s partes interessadas. Os pré-requisitos para este nível de integração são (JØRGENSEN; REMMEN; MELLADO, 2006):

- *Compreensão compartilhada* – a compreensão compartilhada dos processos é um passo importante, e, além disso, para garantir melhorias contínuas reais, o sistema de gestão tem que ser incorporado internamente em toda a organização e externamente em todas as relações com as partes interessadas. Se a responsabilidade social e ambiental se tornou institucionalizada em uma organização, em seguida, ela também será refletida na interação com as partes interessadas. E vai influenciar a maneira pela qual a organização se envolve nas relações com os interessados e também como ela interpreta e enfrenta os desafios externos.

- *Organização que aprende* – os processos de aprendizagem são essenciais para evitar problemas no planejamento dos sistemas e garantir uma contínua adaptação dos novos desafios. Para apoiar um processo de aprendizagem contínua, uma política educacional e gestão da informação e comunicação interna são essenciais. A sinergia organizacional das interações positivas entre a administração geral e os diferentes sistemas aumenta a capacidade de inovação, de resolução de problemas e aumenta a capacidade de aprender. Neste sentido, grupos multifuncionais, trabalho em equipe, gestão do conhecimento etc. tornam-se questões centrais, a fim de garantir a inserção de um SGI em toda a organização.
- *Interação e cooperação com as partes interessadas* – em um mercado global com foco na inovação e diferenciação dos produtos, as mudanças entre as partes interessadas, se dá por meio da cooperação, transparência e diálogo. O desafio é, portanto, incorporar a capacidade de resposta em um SGI e na cultura organizacional, a fim de adaptar-se às novas exigências bem como às condições internas e externas. Para as organizações este desafio torna importante a cooperação com os atores na cadeia de produção e outras partes interessadas, a fim de melhorar as condições de qualidade, meio ambiente, saúde e segurança no trabalho e responsabilidade social em todo o ciclo de vida do produto.

A melhoria contínua do desempenho global deve ser um objetivo permanente da organização. O processo de melhoria é lento e gradual, necessita técnicas gerenciais e o domínio das ferramentas de gestão (MARQUES, 2005) que serão utilizadas na implantação. Melhoramento contínuo não é simplesmente aumentar a qualidade de seu produto, todavia o desenvolvimento em todos os níveis organizacionais que compõem a organização, assim como o aprimoramento dos recursos humanos. Não haverá sucesso, na implementação da melhoria, se não houver o comprometimento da organização como um todo.

O ciclo de melhoramento contínuo por meio do Ciclo PDCA, assegura que a organização possa aprender com os resultados e que padronize, por meio de um sistema de gerenciamento da qualidade documentado, aquilo que faz bem feito de modo a melhorar as operações e os resultados, baseada no que aprende conforme visualizado na Figura 5.

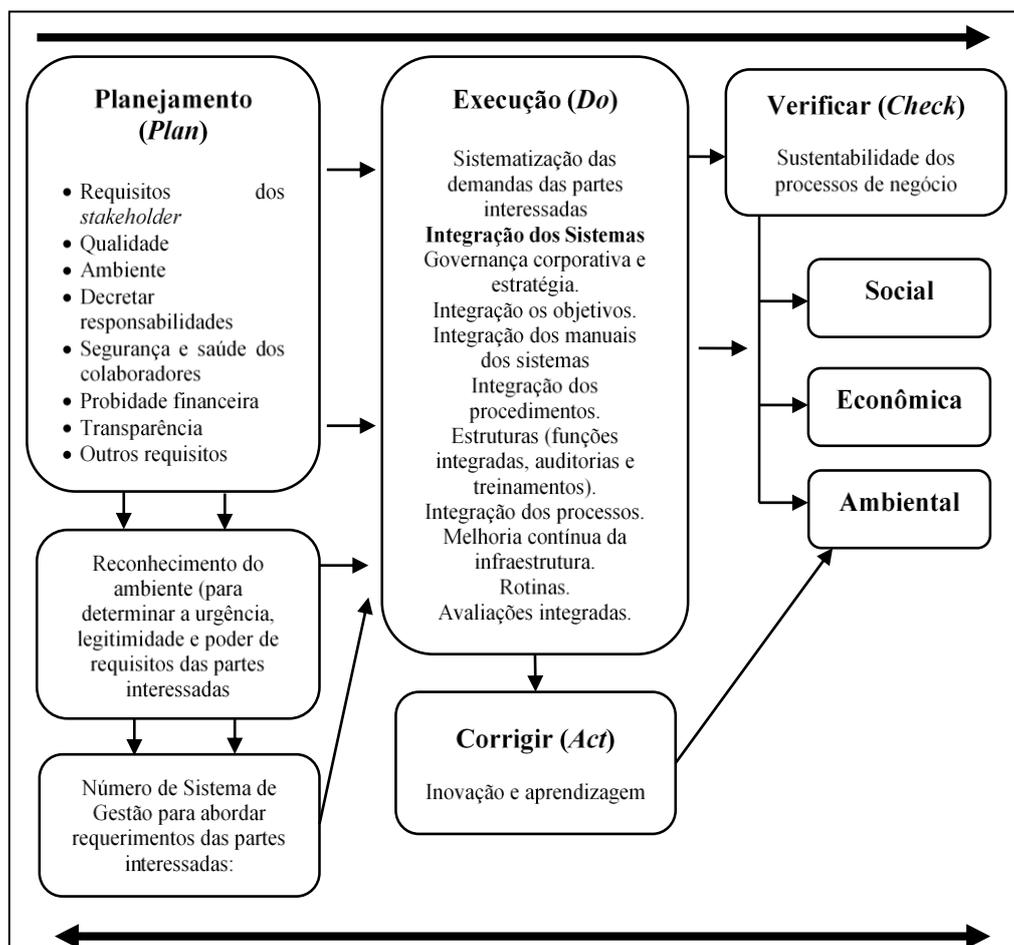


Figura 5. O PDCA na melhoria contínua e sustentabilidade empresarial
 Fonte: Adaptado de Asif et al., 2011.

Portanto, o processo do SGI é projetado com base no ciclo PDCA que, no essencial, fornece uma meta-rotina para a melhoria contínua ao longo das várias dimensões da sustentabilidade corporativa. Assim o SGI é um importante meio de facilitar um enfoque mais amplo sobre os

aspectos ambientais, sociais e econômicos - os quais estão no centro da sustentabilidade empresarial.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O bom desempenho de uma organização requer o gerenciamento de diversos elementos do seu sistema de gestão. O gerenciamento integrado destas partes assegura estes propósitos da organização rumo à melhoria do seu desempenho global.

A implantação do SGI permite identificar no processo de beneficiamento as não conformidades e dentro do possível corrigi-las. Desta facilitando fragmentar as dificuldades que caracterizam as organizações, suas relações de trabalho baseadas na realização de tarefas de forma sistemática. Muitos benefícios são advindos com a implantação do SGI entre eles podemos salientar: redução de custos, desperdícios, acidentes de trabalho, retrabalho, imagem positiva da organização perante a sociedade, aumento da motivação dos colaboradores e aumento da satisfação dos clientes.

Desta forma destacam-se os principais benefícios dos SGIs:

- *Visão holística* – esta visão reduz as chances de uma abordagem funcional, baseada somente na satisfação individual.
- *Aceitação e compreensão entre os colaboradores* – a tendência é que haja melhor absorção e compreensão do sistema integrado entre as partes interessada.
- *Programas de treinamento* – proporciona vantagens quanto a questão tanto de dinheiro e evita confusões que podem resultar de treinamentos individuais.

- *Comunicação melhorada* – a melhor utilização dos recursos e treinamento conduz a uma eficaz comunicação entre a organização. Isso também contribui para criar uma atmosfera de abordagem de equipe em toda a organização.
- *Economia com dinheiro e imagem positiva no mercado* – processos e recurso melhor utilizados e, isso proporciona a vantagem competitiva, e geralmente as despesas mantem-se mais baixas.
- *Auditorias e organização das tarefas* – o número de auditorias é reduzido (ocasionando em redução de custos), redução do número de acidentes em trabalho, maior preocupação ambiental. É bem provável que a realização desses, entre tantos outros benefícios, traga motivação para tanto os colaboradores para que seus processos e procedimentos possam melhorar ainda mais.

Vários estudos (JONES; ARNDT; KUSTIN, 1997; BOIRAL; SALA, 1998; Lee, 1998; KITAZAWA; SARKIS, 2000; RONDINELLI; VASTAG, 2000; SINGELS; RUËL; VAN DE WATER, 2001; BOIRAL; ROY, 2007; MARTÍNEZ-COSTA; MARTÍNEZ-LORENTE; CHOI, 2008) mostram que mais empresas motivadas internamente têm visto melhores resultados de desempenho, tanto para o desempenho interno e externo, para essas normas. Isto é, indica que a certificação por si só pode levar a alguns benefícios. No entanto, quando uma empresa realmente aplica o sistema de qualidade subjacente à norma, e não há um verdadeiro compromisso com a qualidade e com o meio ambiente, isto é, quando as normas são internalizadas, há uma maior probabilidade de alcançar os benefícios, incluindo o tão almejado financeiro.

Portanto, a declaração das Políticas da Qualidade, Ambiental e de Saúde, Segurança e Responsabilidade Social, bem como a manutenção das certificações nas normas

internacionais, segundo o SGI, demonstram o compromisso da organização com a melhoria contínua.

REFERÊNCIAS

ABAD, J., LAFUENTE, E.; VILAJOSANA, J. An assessment of the OHSAS 18001 certification process: objective drivers and consequences on safety performance and labour productivity. **Safety Science**, v. 60, p. 47-56, 2013.

ALVES, N.A. **Utilização da ferramenta “boas práticas de fabricação (BPF)” na produção de alimentos para cães e gatos**. 95p. Dissertação (Mestrado). Faculdade de Engenharia Agrícola, UNICAMP, 2003.

ASIF M.; SEARCY, C.; ZUTSHI, A. AHMAD, N. An integrated management systems approach to corporate sustainability. **European Business Review**, v. 23, n. 4, p. 353-367, 2011.

Barden, P. & Bannister, A. **Is integration the Holy Grail of Management systems?** Magazine of the IEMA, 2002.

BERNARDO, M.; CASADESUS, M.; KARAPETROVIĆ, S.; HERAS I. How integrated are environmental, quality and other standardized management systems? an empirical study. **Journal of Cleaner Production**, v. 17, n. 8, p. 742-750, 2009.

BERNARDO, M.; SIMON, A.; TARÍ, J.J.; MOLINA-AZORÍN J.F. Benefits of management systems integration: a literature review. **Journal of Cleaner Production**, v. 94, p. 260-267, 2015.

BOIRAL, O.; ROY M.J. ISO 9000: integration rationales and organizational impacts. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 27, n. 2, p. 226-247, 2007.

BOIRAL, O.; SALA, J.M. Environmental management: should industry adopt ISO 14001. **Business Horizons**, v. 41, p. 57-64, 1998.

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.

CAPORALI, R. Do desenvolvimento econômico ao desenvolvimento sustentável. Universidade Livre do Meio Ambiente, Curitiba, Paraná, 1988.

CHAN, W.W.; HO, K. Hotels' environmental management systems (ISO 14001): creative financing strategy. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 18, n. 4, p. 302-316, 2006.

CORBETT, C.J.; KIRSCH D. A. International diffusion of ISO 14000 certification. **Production and Operations Management**, v. 10, n. 3, p. 327-342, 2001.

CORBETT, C.J. Global diffusion of ISO 9000 certification through supply chains. **Manufacturing & Service Operations Management**, v. 8 n. 4, p. 330-350, 2006.

DEMING, W.E. **Qualidade**: a revolução da administração. São Paulo: Marques Saraiva, 1990.

GAO, Y. Corporate social performance in China: evidence from large companies. **Journal Business Ethics**, v. 89, p. 23-35, 2009.

GIANNI, M.; GOTZAMANI, K. Management systems integration: lessons from an abandonment case. **Journal of Cleaner Production**, v. 86, p. 265-276, 2015.

HO, F.N.; WANG, H.-M.D.; VITELL, S.J. A global analysis of corporate social performance: the effects of cultural and geographic environments. **Journal Business Ethics**, v. 107, p. 423-433, 2012.

JONES, R.; ARNDT, G.; KUSTIN R. ISO 9000 among Australian companies: impact of time and reasons for seeking certification on perceptions of benefits received. **International Journal of Quality & Reliability Management**, v. 14, n. 7, p. 650-660, 1997.

JORGENSEN, T.; REMMEN, A.; MELLADO, D. Integrated management systems: three different levels of integration. **Journal of Cleaner Production**, v. 14, n. 8, p. 713-722, 2006.

KARAPETROVIĆ, S.; CASADESÚS M. Implementing environmental with other standardized management systems: scope, sequence, time and integration. **Journal Cleaner Production**, v. 17, n. 5, p. 533-540, 2009.

KARAPETROVIĆ, S.; WILLBORN W. Integration of quality and environmental management systems. **The TQM Magazine**, v. 10, n. 3, p. 204-213, 1998.

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, p. 1-11, 2009.

KITAZAWA, S.; SARKIS J. The relationship between ISO 14001 and continuous source reduction programs. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 20, n. 2, p. 225-248, 2000.

LABODOVÁ, A. Implementing integrated management systems using a risk analysis based approach. **Journal Cleaner Production**, v. 12, n. 6, p. 571-580, 2004.

LEE, T.Y. The development of ISO 9000 certification and the future of quality management: a survey of certification firms in Hong Kong. **International Journal of Quality & Reliability Management**, v. 15, n. 2, p. 162-177, 1998.

LÓPEZ-FRESNO, P. Implementation of an integrated management system in an airline: a case study. **The TQM Journal**, v. 22, n. 6, p. 629-647, 2010.

MARIMÓN, F.; CASADESÚS, M.; HERAS I. Certification intensity level of the leading nations in ISO 9000 and ISO 14000 standards. **International Journal of Quality & Reliability Management**, v. 27, n. 9, p. 1002-1020, 2010.

MARIMÓN, F.; LLACH, J.; BERNARDO M. Comparative analysis of diffusion of the ISO 14001 standard by sector of activity. **Journal of Cleaner Production**, v. 19, n. 15, p. 1734-1744, 2011.

MARQUES, H.C. Processo de melhoria contínua. **In: XII Congresso Nacional de Estudantes de Engenharia Mecânica, UNESP, 2005.**

MARTÍNEZ-COSTA, M.; MARTÍNEZ-LORENTE, A.R.; CHOI, T.Y. Simultaneous consideration of TQM and ISO 9000 on performance and motivation: an empirical study of Spanish companies. **International Journal of Production Economics**, v. 113, n. 1, p. 23-39, 2008.

MATIAS, J.C.D.O.; Coelho, D.A. The integration of the standards systems of quality management, environmental management and occupational health and safety management. **International Journal of Production Research**, v. 40, part 15, p. 3857-3866, 2002.

MATTAR, F.N. **Pesquisa de marketing**. 4. ed. Compacta São Paulo: Atlas, 2007, 314p.

MCDONALD, M.; MORS, T.; PHILLIPS, A. Management System Integration: can it be done? **Quality Progress**, p. 67-73, 2003.

MULLER, A.; KOLK, A. Extrinsic and intrinsic drivers of corporate social performance: evidence from foreign and domestic firms in Mexico. **Journal Management Studies**, v. 47, n. 1, p. 1-26, 2010.

NGAI, E.W.T.; CHAU, D.C.K.; LO, C.W.H.; LEI, C.F. Design and development of a corporate sustainability index platform for corporate sustainability performance analysis. **Journal of Engineering and Technology Management**, v. 34, p. 63-77, 2014.

OLARU, M.; MAIER, D.; NICOARĂ, D.; MAIER, A. Establishing the basis for development of an organization by adopting the integrated management systems: comparative

study of various models and concepts of integration. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v. 109, p. 693-697, 2014.

PATIENCE, A. **Integrated Management Systems: a qualitative study of the levels of integration of three Danish Companies**. Thesis submitted for the degree of Master of Science in Engineering in Environmental management, 2008.

PEARSON EDUCATION DO BRASIL. **Gestão Ambiental**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

RAIŠIENE, A. Advantages and limitations of integrated management system: the theoretical viewpoint. **Social Technologies**, p. 25-36, 2011.

RAKHMAWATI, T.; SUMAEDI, S.; ASTRINI, N.J. ISO 9001 in health service sector: a review and future research proposal. **International Journal of Quality and Service Sciences**, v. 6, n. 1, p. 17-29, 2014.

ROCHA, R.; SEARCY C.; KARAPETROVIĆ S. Integrating sustainable development into existing management systems. **Total Quality Management & Business Excellence**, v. 18, n. 1, p. 83-92, 2007.

RONDINELLI, D.; VASTAG G. Panacea, common sense, or just a label? The value of ISO 14001 environmental management systems. **European Management Journal**, v. 18, n. 5, p. 499-510, 2000.

SACHS, I. **Caminhos para o desenvolvimento sustentável**. Rio de Janeiro: Garamond, 2002, 96p.

SALOMONE, R. Integrated management systems: experiences in Italian organizations. **Journal of Cleaner Production**, v. 16, n. 16, p. 1786-1806, 2008.

SEBHATU, S.P.; ENQUIST, B. ISO 14001 as a driving force for sustainable development and value creation. **The TQM Magazine**, v. 19 n. 5, p. 468-482, 2007.

SHIELDS, D.J.; ŠOLAR, S.V.; MARTIN W.E. The role of values and objectives in communicating indicators of sustainability. **Ecological Indicators**, v. 2, n. 1-2, p. 149-160, 2002.

SINGELS, J.; RUËL, G.; VAN DE WATER, H. ISO 9000 series certification and performance. **International Journal of Quality & Reliability Management**, v. 18, n. 1, p. 62-75, 2001.

STAKE, L. **Lutando por nosso futuro comum**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1991.

STEFANO, N.M. Abordagem conceitual de Sistema Integrado de Gestão (SIG) na busca pela melhoria contínua nas organizações. **Maringá Management: Revista de Ciências Empresariais**, v. 6, n. 1, p. 7-15, 2009.

STEFANO, N.M. Quadro atual dos produtos orgânicos e comportamento do consumidor. **Interfacehs**, v. 8, n. 1, p. 70-101, 2013.

TANG, J. **Corporate Culture and Integrated Management Systems**: a case study of the UK Construction Industry. University of East Anglia, 2003.

TO, W.M.; TANG, M.N.F. The adoption of ISO 14001 environmental management systems in Macao SAR, China: Trend, motivations, and perceived benefits. **Management of Environmental Quality: An International Journal**, v. 25, n. 2, p. 244-256, 2014.

TREVISANI, T. **Sistema de Gestão Integrada (SGI)**: benefícios da implementação. 2014. Disponível em: <<http://knowledge.othink.com/index.php/gestao/164-sistema-de-gestao-integrada-sgi-beneficios-da-implementacao>>. Acesso em 10 de fev./2015.

VITORELI, G.A.; CARPINETTI, L.C.R. Análise da integração dos sistemas de gestão normalizados ISO 9001 e OHSAS 18001: estudo de casos múltiplos. **Revista Gestão & Produção**, v. 20, n. 1, p. 204-217, 2013.

YOUNG, B. **Guidance paper for EMS club members**: integrated management systems. University of East Anglia EMS club, 2002.

ZENG, S.; SHI, J.; LOU G. A synergetic model for implementing an integrated management system: an empirical study in China. **Journal of Cleaner Production**, v. 15, n. 18, p. 1760-1767, 2007.

ZUTSHI, A.; SOHAL, A.S. Integrated management system: the experiences of three Australian organisations. **Journal of Manufacturing Technology Management**, v. 16, n. 2, p. 211-232, 2005.