



APLICABILIDADE DA ESPECIFICAÇÃO PAS 99:2006 COMO MODELO INTEGRADO DE GESTÃO - UM ESTUDO DE CASO

Diogo Sergio César de Vasconcelos (UFPB)

diogoscv@hotmail.com

Maria Bernadete Fernandes Vieira de Melo (UFPB)

beta@ct.ufpb.br

Com a necessidade de melhor gerenciamento e a fim de adequar as empresas ao cenário global, onde questões de competitividade, ambientais e sociais têm afetado significativamente a maneira de agir das empresas, foram criadas normas e especificações, que devem ser implementadas com fins específicos de proporcionarem a melhoria da produtividade, bem como a preservação do meio ambiente e da saúde e segurança do trabalhador na empresa. Dessa forma se faz necessário buscar uma unificação dos sistemas de gestão a fim de permitir um processo de tomada de decisões mais claro e eficiente, facilitando assim o desenvolvimento de um sistema de gestão integrado, transparente e consistente. A PAS 99:2006 foi elaborada com o propósito de auxiliar as organizações a se beneficiarem com a consolidação e gestão eficaz dos requisitos comuns das normas/especificações de sistemas de gestão, oferecendo assim um modelo integrado de gestão, podendo através de sua implementação trazer grandes benefícios à empresa. Este artigo relata uma proposta de pesquisa, parte do Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) de Graduação em Engenharia de Produção Mecânica (UFPB), que busca através de um estudo de caso detectar os obstáculos enfrentados por uma empresa para aplicar a PAS como modelo de gestão integrada.

Palavras-chaves: Sistemas de Gestão, Sistema Integrado de Gestão, PAS 99:2006

1. Introdução

Questões relativas à qualidade, ao meio ambiente e a segurança e saúde no trabalho representam os principais desafios da gestão para uma empresa, afetando significativamente sua maneira de agir, sendo assim pontos cruciais para o crescimento e desenvolvimento sustentável das organizações. Para tanto foram criadas normas e especificações, que devem ser implementadas com fins específicos de proporcionarem a melhoria da produtividade, bem como a preservação do meio ambiente e da saúde e segurança do trabalhador na empresa.

Segundo Frosini & Carvalho (1995), um Sistema de Gestão (SG) é conceituado como o conjunto de pessoal, recursos e procedimentos, dentro de qualquer nível de complexidade, cujos componentes associados interagem de uma maneira organizada para realizar uma tarefa específica e atingem ou mantêm um dado resultado. Ou seja, SG é o conjunto de normas de procedimentos e de meios humanos e automáticos que aplicam métodos capazes de permitir a condução da empresa na rota dos objetivos fixados.

O surgimento da preocupação de qual é a melhor forma de gerenciamento das empresas para se obter uma vantagem competitiva, o aparecimento de diversos modelos de sistemas de gestão implantados pelas organizações e a crescente pressão nas empresas para produzir mais com menos recursos, tem levado várias delas a ver a integração de seus sistemas de gestão como uma excelente oportunidade para reduzir custos, tempo e papéis desnecessários para manutenção desses sistemas separados (LIMA, 2001).

Medeiros (2003) apresenta o conceito de integração como sendo a combinação de elementos comuns ou inter-relacionados dos sistemas de gestão, para melhorar a efetividade do processo de gerenciamento geral. Ainda segundo este autor, a integração desses sistemas de gerenciamento proporciona uma visão geral do negócio, que se estruturado de forma a permitir um bom relacionamento com as partes interessadas, usando suas percepções como entrada do processo de gestão, pode permitir tomadas de decisão mais rápidas e mais eficientes. Para Bertolino (2006) a integração é interessante por apresentar mais propósitos atendidos com um menor número de elementos.

Atualmente, com a grande variedade de padrões inundando as organizações, se faz necessário uma unificação dos mesmos de forma viável. As organizações querem integrar seus padrões porque a qualidade de seus produtos e serviços podem ser melhorados quando todos os sistemas da organização forem eficientes e focados no mesmo objetivo. Quando existe uma coleção de sistemas ou padrões de diferentes áreas, a eficiência é comprometida e problemas freqüentemente ocorrem. A melhor maneira de eliminar a confusão em potencial e a subotimização destas práticas/procedimentos é implantando e mantendo um sistema integrado (CANSANÇÃO, 2001).

Baseando-se nos conceitos de De Cicco (2000) e Cerqueira (2006), pode-se definir Sistema Integrado de Gestão (SIG) como o conjunto de elementos relacionados entre si (processos, procedimentos e práticas) que devem ser implementados para assegurar a uma organização o estabelecimento de políticas, seu desdobramento em objetivos e para permitir que estes objetivos sejam atingidos de forma mais eficiente do que quando há diversos sistemas individuais sobrepondo-se.

A fim de evitar os problemas gerados pelo excessivo número de especificações e de simplificar a implementação de múltiplos sistemas e sua respectiva avaliação de conformidade, a BSI *British Standards*, baseando-se no ISO *Guide 72:2001* (guia para

elaboração de normas), desenvolveu a primeira especificação mundial com os requisitos comuns dos Sistemas Integrados de Gestão: a PAS 99:2006. PAS significa *Publicly Available Specification* (Especificação Disponível Publicamente), conforme ilustrado na Figura 1..

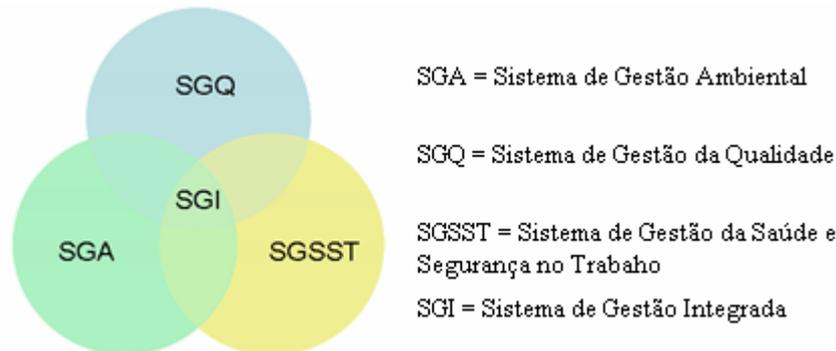


Figura 1 – Sistema de Gestão Integrado

A idéia é que essa especificação seja utilizada como modelo para a implementação de requisitos comuns das normas ou especificações de sistemas de gestão de maneira integrada.

Este artigo relata uma proposta de pesquisa, parte do Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) de Graduação em Engenharia de Produção Mecânica (UFPB), que busca através de um estudo de caso detectar os obstáculos enfrentados por uma empresa para aplicar a PAS como modelo integrado de gestão.

2. PAS 99:2006

É cada vez maior o número de organizações que adota algum tipo de especificação formal de sistema de gestão. Geralmente, essas normas/especificações são operadas de forma independente, entretanto, há elementos que podem ser gerenciados de maneira integrada. E essa unificação dentro do sistema de gestão global da organização pode ser usada para que se obtenham mais vantagens. A PAS 99:2006 pode ser aplicada a todo sistema de gestão, seja ele objeto de uma norma de sistema de gestão formal ou de um sistema menos formal que faça parte do sistema de gestão global da organização (PAS 99:2006, 2006).

A PAS 99:2006 foi elaborada com o propósito de auxiliar as organizações a se beneficiarem com a consolidação dos requisitos comuns das normas/especificações de sistemas de gestão e com a gestão eficaz desses requisitos, oferecendo assim um modelo integrado de gestão com uma estrutura unificada, transparente e consistente, podendo através de sua implementação trazer grandes benefícios à empresa, tais como:

- maior foco no negócio - um sistema compatível com os objetivos estratégicos do negócio contribui com melhoria da organização como um todo;
- redução de custos e da burocracia e economia de tempo - um sistema de administração mais efetivo, evita a existência de procedimentos similares como auditorias internas, controle de documentação, treinamento, etc.;
- comunicação interna e externa melhorada - a fixação de um único objetivo facilita a disponibilidade e otimização dos recursos dos sistemas e das áreas da qualidade, meio ambiente, segurança e saúde ocupacional;
- abordagem mais holística para a gestão de riscos do negócio - são levadas em consideração todas as conseqüências de qualquer ação, enquanto incluindo como elas afetam umas as outras e os riscos associados a elas;

- menos conflitos entre os vários sistemas de gestão da organização - integrar as sistemáticas da qualidade, meio ambiente, segurança e saúde ocupacional nos pontos comuns;
- auditorias internas e externas mais eficazes e eficientes - através da minimização do número de auditorias requeridas e maximização do número das pessoas envolvidas;
- maior envolvimento e cooperação do pessoal – a união de papéis e responsabilidades aos objetivos da organização faz com que as mudanças e iniciativas sejam mais fáceis de serem implementadas.

A PAS 99 fornece um modelo simples para as organizações integrarem em uma única estrutura todas as normas e especificações de sistemas de gestão que adotam. Porém, a conformidade com a PAS 99 não garante em si a conformidade com essas outras normas de sistemas de gestão. Os requisitos específicos de cada norma ainda terão que ser cobertos e atendidos para que a certificação, caso desejada, seja obtida.

Cada norma de sistema de gestão possui seus próprios requisitos específicos, servindo os requisitos principais (política, planejamento, implementação e operação, avaliação de desempenho, melhoria e análise crítica de direção) como base para a integração. A PAS 99 utiliza a mesma categorização como estrutura para os requisitos comuns de sistemas de gestão, representando assim um modelo eficiente de integração (PAS 99:2006).

A Figura 2 mostra como esses requisitos comuns se mesclam para delinear a estrutura do sistema de gestão integrado. As organizações que seguirem estes estágios tornar-se-ão capazes de implementar com êxito a política e os objetivos da PAS.

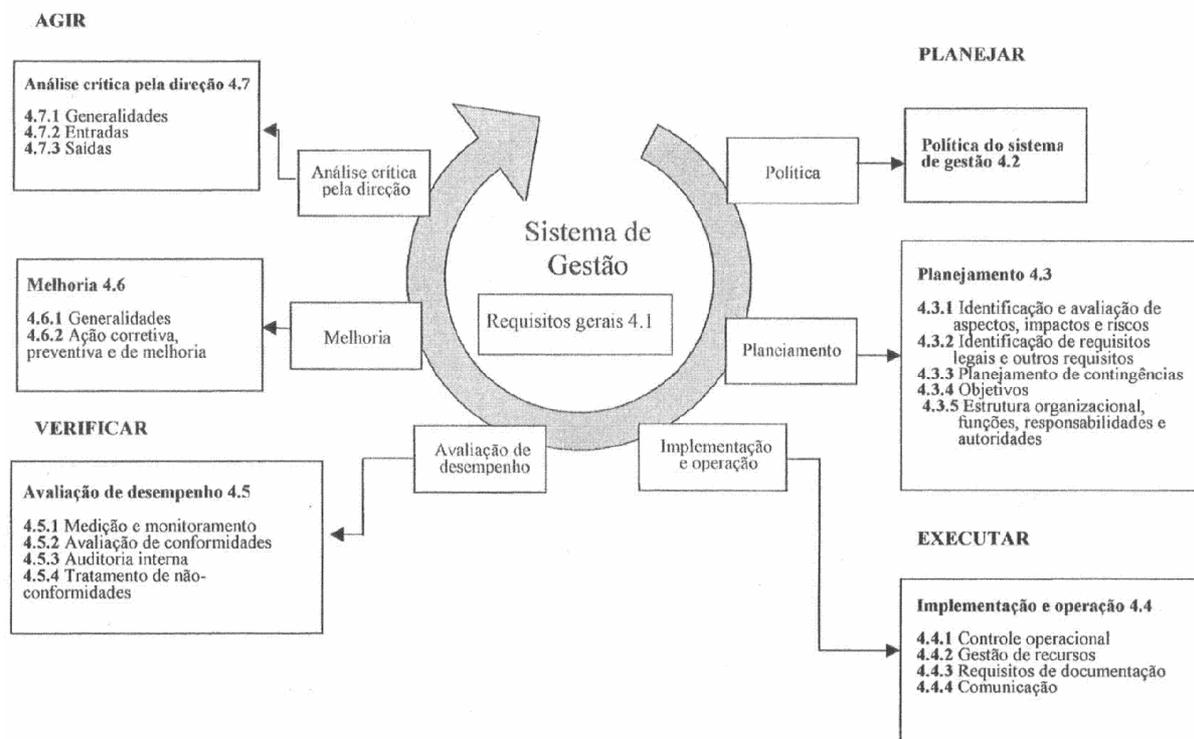


Figura 2 – Como os requisitos se mesclam para delinear a estrutura do sistema de gestão integrado (Fonte: PAS 99:2006, 2006)

Na seqüência são apresentados os tópicos mais importantes da PAS 99, isto é, os elementos

essenciais do Sistema de Gestão Integrada que compõem a parte central desta Especificação.

a) Requisitos gerais

A organização deve estabelecer, documentar, implementar, manter e melhorar continuamente o sistema de gestão de acordo com os requisitos desta PAS e de normas/especificações de sistemas de gestão que adota.

A fim de atender a suas políticas e objetivos declarados, a organização deve: identificar os processos necessários para a implementação, operação e manutenção do sistema de gestão, bem como a aplicação desses processos por toda a organização; determinar a seqüência e a interação desses processos e a aplicabilidade para a integração dos mesmos; determinar os critérios e os métodos necessários para assegurar que tanto a operação quanto o controle desses processos sejam eficazes; assegurar a disponibilidade das informações e dos recursos necessários para apoiar a operação e o monitoramento desses processos e; monitorar, medir e analisar esses processos, e implementar as ações necessárias para atingir os resultados planejados e a melhoria contínua do desempenho global da organização;

b) Política do sistema de gestão

A organização pode decidir ter políticas separadas para cada área, ou uma política integrada, contanto que ela cubra os requisitos de cada norma individualmente. A alta administração deve definir a política da organização em relação ao seu SG de forma a assegurar que esta seja apropriada às atividades, produtos e serviços da organização e que inclua o comprometimento em atender a todos os requisitos legais e outros pertinentes subscritos pela empresa. A política deve fornecer uma estrutura para o estabelecimento e análise crítica dos objetivos, de forma a melhorar continuamente a eficácia do SG.

Uma comunicação eficiente da política estabelece um senso geral de direção e princípios de ação, fazendo com que todos ligados à organização trabalhem em seu nome.

c) Planejamento

É necessário identificar o que o sistema de gestão visa a apoiar, o que deve ser feito, por quem, como e quando, e quais recursos serão necessários. Acima de tudo, deverá haver um comprometimento de todos os níveis da administração com o desenvolvimento do sistema.

Será necessário treinamento para que as pessoas possam operar o sistema e para possibilitar que funcionários-chave participem de seu desenvolvimento, identificando perigos e oportunidades e avaliando os riscos. O programa de implementação pode em si ser uma ajuda valiosa para conscientizar todos os funcionários sobre os princípios de risco e da gestão de riscos, bem como sobre questões específicas de segurança, qualidade, etc.

Após ser definido a política que declare o que é desejado, o próximo passo lógico é planejar como ela deverá ser colocada em prática. A estrutura relaciona os seguintes temas que devem ser cobertos: identificação e avaliação de aspectos, impactos e riscos; identificação de requisitos legais e outros requisitos; planejamento de contingências; objetivos e; identificação da estrutura organizacional, funções, responsabilidades e autoridades.

d) Implementação e operação

A organização deve assegurar que as operações que estejam associadas aos aspectos significativos sejam executadas sob condições especificadas (controle operacional), a fim de

atender às políticas e objetivos da organização, bem como a requisitos legais e a outros requisitos aplicáveis.

Todas as pessoas que trabalham para a organização devem ser competentes (com base em formação apropriada, treinamento, habilidades e experiência para as tarefas a elas atribuídas) bem como ter consciência quanto a pertinência e importância de suas atividades, e de como elas contribuem para a consecução dos objetivos. São também deveres da organização determinar, fornecer e manter os recursos e a infra-estrutura necessários para se atingir seus objetivos.

A organização deve estabelecer, implementar e manter procedimento(s) documentado(s) para definir os controles necessários para a identificação, armazenamento, proteção, recuperação, tempo de retenção e descarte dos registros. Registros devem ser estabelecidos, documentados e mantidos para fornecer evidências da conformidade com os requisitos e da operação eficaz do SG.

A organização deve estabelecer, implementar manter arranjos eficazes para a comunicação interna entre os vários níveis e funções da organização e para o recebimento, registro e resposta às comunicações pertinentes das partes interessadas (internas ou externas). Deve-se reconhecer que o método de comunicação e a linguagem utilizada devem ser apropriadas às necessidades dos trabalhadores, de tal forma que possam compreender facilmente a informação que está sendo transmitida a eles.

e) Avaliação de desempenho

Após o sistema ter sido implementado e estar em funcionamento, o próximo requisito é ver como está o seu desempenho. A medição e o monitoramento são essenciais para que se tenha certeza de que o sistema está operando conforme planejado, sendo a base para demonstrar a melhoria contínua. O sistema deve ser implementado de tal forma que o desempenho possa ser facilmente avaliado.

O monitoramento deve ser tanto pró-ativo (atingindo os planos e objetivos) quanto reativo, por exemplo, respondendo e relatando acidentes e incidentes maiores. A organização deve realizar avaliações periódicas da conformidade com os requisitos legais que são pertinentes ao escopo do sistema de gestão e registrar os resultados.

Auditorias são essenciais para certificar-se de que o sistema está sendo seguido em todos os aspectos e, em caso negativo, por que não. Elas são um requisito de todas as normas de sistemas de gestão. Através delas são identificadas deficiências nas pessoas ou no sistema em si, mas seria mais adequado considera-las como geradoras de oportunidades para melhorar o sistema. Quando são identificadas, as não-conformidades devem ser corrigidas, e devem ser executadas ações para mitigar seu impacto. Em uma auditoria integrada as áreas que são comuns precisam ser avaliadas uma vez. Quanto aos requisitos específicos, estes devem ser devidamente cobertos, necessitando assim das habilidades dos especialistas.

f) Melhoria

A organização deve continuamente melhorar a eficácia do sistema de gestão, por meio do uso da política, objetivos, resultados de auditorias, análise de dados da avaliação de desempenho, ações corretivas e preventivas e análise crítica pela direção. A melhoria do SG ocorre também através da definição e alocação de responsabilidades e autoridades dentro da organização.

g) Análise crítica pela direção:

A alta direção deve analisar criticamente o sistema de gestão da organização em intervalos planejados, para assegurar sua contínua pertinência, adequação e eficácia. As análises críticas devem incluir a avaliação de oportunidades para melhoria e a necessidade de mudanças no SG, incluindo a política e os objetivos.

Os resultados da análise crítica pela direção devem incluir quaisquer decisões e ações relacionadas a melhoria da eficácia do SG; melhoria relacionada aos requisitos das partes interessadas ou; necessidade de recursos para possibilitar a melhoria do SG e de seus processos.

Conforme dito anteriormente, cada norma/especificação de sistema de gestão apresenta seus próprios requisitos específicos de atuação, estando os requisitos principais estabelecidos no ISO *Guide 72* presentes em todas elas, podendo desta forma serem adotados como base para a integração. A Tabela 1 apresenta os requisitos comuns da PAS 99:2006 com as normas/especificações ISO 9001, ISO 14001 e OHSAS 18001.

Requisitos da PAS 99	ISO 9001 Qualidade Seção	ISO 14001 Gestão Ambiental Seção	OHSAS 18001 Segurança e Saúde Seção
4.1 Requisitos gerais	4.1	4.1	4.1
4.2 Política do sistema de gestão	5.1, 5.3	4.2	4.2
4.3 Planejamento		4.3	4.3
4.3.1 Identificação e avaliação de aspectos, impactos e riscos	5.2, 5.4.2, 7.2.1, 7.2.2	4.3.1	4.3.1
4.3.2 Identificação de requisitos legais e outros requisitos	5.3(b), 7.2.1(c)	4.3.2	4.3.2
4.3.3 Planejamento de contingências	8.3	4.4.7	4.4.7
4.3.4 Objetivos	5.4.1	4.3.3	4.3.3
4.3.5 Estrutura organizacional, funções, responsabilidades e autoridades	5.5	4.4.1	4.4.1
4.4 Implementação e operação			
4.4.1 Controle operacional	7	4.4.6	4.4.6
4.4.2 Gestão de recursos	6	4.4.1, 4.4.2	4.4.1, 4.4.2
4.4.3 Requisitos de documentação	4.2	4.4.4, 4.4.5, 4.5.4	4.4.4, 4.4.5, 4.5.3
4.4.4 Comunicação	5.5.3, 7.2.3, 5.3(d), 5.5.1	4.4.3	4.4.3
4.5 Avaliação de desempenho			
4.5.1 Medição e monitoramento	8.1	4.5.1	4.5.1
4.5.2 Avaliação de conformidade	8.2.4	4.5.2	4.5.1
4.5.3 Auditoria interna	8.2.2	4.5.5	4.5.4
4.5.4 Tratamento de não conformidades	8.3	4.5.3	4.5.2
4.6 Melhoria			
4.6.1 Generalidades	8.5.1	4.5.3	4.5.2
4.6.2 Ação corretiva, preventiva e de melhoria	8.5.2, 8.5.3	4.5.3	4.5.2
4.7 Análise crítica pela direção			
4.7.1 Generalidades	5.6.1	4.6	4.6
4.7.2 Entrada	5.6.2		
4.7.3 Saída	5.6.3		

Fonte: PAS 99:2006 (2006)

Tabela 1 – Requisitos comuns da qualidade, gestão ambiental e gestão da segurança e saúde no trabalho com a PAS 99:2006

A Figura 3 mostra que, se os diversos requisitos de sistemas de gestão puderem ser organizados de forma que os principais requisitos sejam cobertos de maneira comum, é possível integrar os sistemas na intensidade que for mais apropriada para a organização, ao mesmo tempo em que as duplicações são minimizadas (PAS 99:2006, 2006).

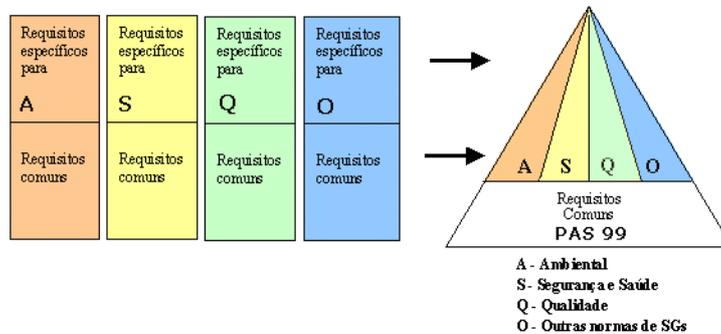


Figura 3 – Como os requisitos comuns das diversas normas/especificações de sistemas de gestão podem ser integrados em um sistema comum (Fonte: De Cicco, 2006)

3. Proposta de pesquisa

Este estudo possui uma natureza exploratório-descritiva. Exploratório na medida em que através de uma pesquisa bibliográfica, visa proporcionar maiores informações sobre os Sistemas Integrados de Gestão, pretendendo analisar este tema através de um novo enfoque, a PAS 99:2006. E descritiva visto que para sua realização se faz necessária a descrição das características de determinada organização, bem como o estabelecimento de relações do tripé Qualidade - Meio ambiente - Saúde e Segurança no trabalho.

No que se refere à abordagem, esta pesquisa possui caráter qualitativo, uma vez que dela faz parte a obtenção de dados descritivos (primários e secundários) mediante contato direto e interativo (questionários, entrevistas e pesquisa documental) do pesquisador com a situação objeto de estudo. Permitindo assim uma perspectiva interpretativa das características estudadas.

O objetivo geral desta pesquisa é detectar quais os obstáculos enfrentados por uma empresa para aplicar a PAS 99:2006 como modelo integrado de gestão. A empresa a ser pesquisada atua no setor industrial de produção de bebidas, é classificada como empresa de grande porte (conforme classificação do IBGE) e já possui um Sistema Integrado de Gestão implantado.

Para atingir o que se propõe é preciso conhecer o sistema de gestão vigente na empresa e comparar o modelo de gestão integrada proposto pela especificação com o SG atual, para então detectar as dificuldades técnicas e organizacionais para a implantação da PAS 99:2006 como modelo integrado de gestão.

4. Conclusão

Este estudo se limita a avaliar a situação de uma empresa frente aos requisitos do Sistema Integrado de Gestão sob a ótica da PAS 99:2006, não havendo assim a preocupação em representatividade do universo empresarial. Cabe também lembrar que não é o objetivo desta pesquisa implementar um sistema de gestão integrado na empresa em questão, mas sim verificar a aplicabilidade da PAS 99:2006 como um modelo integrado de gestão.

As empresas que desejam implementar um SIG visam buscar alternativas de racionalização de atividades, procedimentos, processos e auditorias, através de uma relação de

comprometimento, confiabilidade e credibilidade dos funcionários, fornecedores e comunidade, com ganhos para todas as partes interessadas.

A identificação das restrições existentes no SG vigente na empresa para a adoção da PAS 99:2006 como modelo integrado de gestão, permitirá um processo de tomada de decisões mais claro e eficiente, permitindo dessa forma o desenvolvimento de um sistema de gestão integrado, transparente e consistente.

Referências

BERTOLINO, M.T. *Integração de Sistemas de Gestão.* Disponível em <http://www.ogerente.com.br/qual/dt/qualidade-dt-integracao_sistemas_gestao.htm> Acesso em 15 abr. 2007.

CANSANÇÃO, W.O. *Proposta de um Modelo Integrado de Gestão dos Sistemas ISO 9000 e ISO 14000.* Dissertação de Mestrado. PLANASP/UFPE, 2001.

CERQUEIRA, J.P. *Sistemas Integrados de Gestão ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, SA 8000, NBR 16001 Conceitos e Aplicações.* Qualitymark. Rio de Janeiro, 2006.

DE CICCIO, F. *Sistemas integrados de gestão: agregando valor aos sistemas ISO 9000.* Disponível em <<http://www.qsp.com.br/artigo.shtml>> Acesso em 05 fev. 2006.

FROSINI, L.H., CARVALHO, A.B.M., *Segurança e Saúde na Qualidade e no Meio Ambiente,* CQ Qualidade, nº 38, São Paulo, Brasil, 1995.

LIMA, D.P. *Uma análise dos sistemas integrados de gestão em empresas brasileiras dos setores químico, eletro-eletrônico e metal-mecânico.* Dissertação de Mestrado. UFPE/DEP, 2001.

MEDEIROS, E.B. *Um modelo de gestão integrada de qualidade, meio ambiente, segurança e saúde ocupacional para o desenvolvimento sustentável: setor de mineração.* Dissertação de Mestrado. UFSC/PPEP, 2003.

PAS 99:2006 *Especificação de Requisitos Comuns de Sistemas de Gestão como Estrutura para a Integração,* Coleção Risk Tecnologia, Ed. Risk Tecnologia, 2006.

QSP - CENTRO DA QUALIDADE, SEGURANÇA E PRODUTIVIDADE PARA O BRASIL E AMÉRICA LATINA.. *Pesquisa Inédita sobre Sistemas Integrados de Gestão, 2000.* Disponível em <www.qsp.org.br/pesquisa_inedita.shtml> Acesso em 05 fev. 2006.