

## SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADA COMO ESTRATÉGIA PARA A SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL

### Integrated management system as a strategy for organizational sustainability

Mario Luis Brunetti<sup>1</sup>  
Gylmar Teixeira<sup>2</sup>  
Silvio Roberto Stefano<sup>3</sup>  
Fernando Franco Netto<sup>4</sup>

#### Resumo

A efetividade do desempenho nos negócios requer que todas as atividades inter-relacionadas sejam compreendidas e gerenciadas pela organização. O objetivo deste relato técnico foi o de compreender o processo de implantação e os resultados da aplicação de um Sistema de Gestão Integrada - SGI, aplicado às dimensões de Segurança, Saúde, Meio Ambiente, Qualidade e Responsabilidade Social (SSMAQRS), implantado em uma empresa de distribuição de combustíveis, e à sustentabilidade organizacional. O estudo apresenta uma abordagem qualitativa de proposição de planos em que se utilizou a experiência profissional e prática dos autores, em conformidade com a bibliografia disponível. A implantação do SGI auxiliou a empresa no atendimento às necessidades empresariais, sociais e ambientais, de modo a atingir níveis adequados de desempenho nas questões de SSMAQRS, alinhando os requisitos comuns de várias normas de gestão utilizadas, reduzindo problemas de duplicação de atividades, de burocracias desnecessárias, aliados às questões sociais e ambientais, permitindo a eficiência organizacional.

**Palavras-chave:** Sistema de Gestão Integrada, sustentabilidade organizacional, desempenho empresarial.

---

<sup>1</sup> Possui Mestrado Profissional em Administração pela Universidade Estadual do Centro-Oeste - UNICENTRO, Brasil. Especialização em Manejo Sustentável do Meio Ambiente e Gestão Financeira e Controladoria pela mesma instituição. Graduação em Ciências Contábeis também pela Universidade Estadual do Centro-Oeste - UNICENTRO, Brasil. E-mail: [brunetti@ipiranga.com.br](mailto:brunetti@ipiranga.com.br)

<sup>2</sup> Possui Mestrado Profissional em Administração pela Universidade Estadual do Centro-Oeste - UNICENTRO, Brasil. Especialização em Gestão Estratégica de Pessoas e Ciência Moderna e suas aplicações pela mesma instituição. Graduação em Administração e Ciências Biológicas também pela Universidade Estadual do Centro-Oeste - UNICENTRO, Brasil. E-mail: [gylmart@yahoo.com.br](mailto:gylmart@yahoo.com.br)

<sup>3</sup> Possui Doutorado em Administração pela Universidade de São Paulo - USP, Brasil. Mestrado em Administração pela Universidade Estadual de Maringá - UEM, Brasil. Especialização em Metodologia do Ensino e Relações Públicas Empresariais pela Universidade Estadual de Londrina - UEL, Brasil. Graduação em Administração também pela Universidade Estadual de Londrina - UEL, Brasil. Docente do Programa de Pós Graduação em Administração (PPGADM) e do Programa de Pós-Graduação em Propriedade Intelectual e de Transferência de Tecnologia para a Inovação (PROFNIT) pela Universidade Estadual do Centro-Oeste - UNICENTRO, Brasil. E-mail: [slstefano@icloud.com](mailto:slstefano@icloud.com)

<sup>4</sup> Possui Doutorado em História pela Universidade Federal do Paraná - UFPR, Brasil. Mestrado em História Econômica pela Universidade Estadual do Centro-Oeste - UNICENTRO, Brasil. Graduação em Ciências Econômicas pela Universidade Federal Fluminense - UFF, Brasil. Docente do Programa de Pós-Graduação em História (PPGH) e do Programa de Pós Graduação em Administração (PPGADM) da Universidade Estadual do Centro-Oeste - UNICENTRO, Brasil. E-mail: [fernando@unicentro.br](mailto:fernando@unicentro.br)

### **Abstract**

The effectiveness of business performance requires that all inter-related activities are understood and managed by the organization. The aim of this paper was to understand the process of implementation and the results of the implementation of an Integrated Management System - IMS, applied to the dimensions of Security, Health, Environment, Quality and Social Responsibility (HEQSR) deployed in a fuel distribution company, and to the organizational sustainability. The paper presents a qualitative approach to plan propositions, which used the professional and practical experience of the authors in accordance with the available literature. The implementation of IMS helped the company to meet business, social and environmental needs, in order to achieve adequate levels of performance in HEQSR issues, aligning the common requirements of the various management standards used, reducing duplication of activities, unnecessary bureaucracy, coupled with social and environmental issues, enabling organizational efficiency.

**Keywords:** Integrated Management System, organizational sustainability, corporate performance.

O mundo contemporâneo sofre alterações cada vez mais rápidas, obrigando os gestores a mudarem sua maneira de pensar e agir de acordo com cada situação apresentada. Vivencia-se a necessidade de reconhecer o ambiente de forma holística, visualizando todas as variáveis internas e ainda ter capacidade para analisar dados que vão além dos muros das organizações para, então, obter vantagem competitiva em relação aos concorrentes.

Esse novo paradigma empresarial elevou a pressão por soluções eficientes para trabalhar com todas essas variáveis. Assim, os sistemas de gestão tornaram-se um aliado importante na condução dos negócios em busca da sustentabilidade organizacional.

Elkington (2011) entende que a sustentabilidade organizacional é o “princípio que assegura que as nossas ações de hoje não limitarão a gama de opções econômicas, sociais e ambientais para as futuras gerações” (p. 20) e entende que o desempenho organizacional é embasado em três pilares - o *Triple Bottom Line* - os resultados econômicos, ambientais e sociais. Esses pilares devem ser na forma de eco-eficiência, nas práticas de comércio justas e de inserção social e na justiça ambiental.

O alinhamento dos propósitos individuais dos funcionários aos propósitos organizacionais permite a aplicação do conceito de sustentabilidade e o reconhecimento desses fatores por parte da gestão da organização e o seu engajamento permite a promoção de práticas de desenvolvimento produtivo, proporcionando o crescimento da organização de forma sustentável (Carvalho, Stefano, & Munck, 2015).

Porter e Kramer (2006) afirmam que as empresas poderiam tratar a sustentabilidade como oportunidade de negócios, fonte de inovação, aumento de rendimentos, diminuição de custos ou investimentos de longo prazo para a competitividade futura. Os autores destacam que ações socioambientais poderiam influenciar de forma mais profunda a rotina, o trabalho e as ações dos mais diversos departamentos, como gestão de pessoas, operações, compras, vendas e qualquer outro que exista dentro da organização.

Com as crescentes demandas nas diversas esferas relacionadas à sustentabilidade, identificou-se, na empresa foco desse relato técnico, a necessidade do desenvolvimento de um sistema de gestão que atendesse às demandas internas, às demandas externas, às legislações e também à sociedade em que a empresa está inserida.

Nesse contexto, o objetivo principal deste relato técnico foi o de compreender o processo de implantação e os resultados da aplicação de um Sistema de Gestão Integrada - SGI às dimensões de Segurança, Saúde, Meio Ambiente, Qualidade e Responsabilidade Social (SSMAQRS), implantados em uma empresa de distribuição de combustíveis, correlacionando-o à sustentabilidade organizacional.

O relato técnico pretende elencar os principais elementos da implementação de um SGI, bem como as ações necessárias, para garantir o engajamento da força de trabalho, visando estabelecer um alto nível de conscientização e comprometimento dos colaboradores por meio das políticas corporativas, normas e legislações, possibilitando que a empresa contribua com um melhor entendimento da realidade, socialmente construída, uma vez que empresas, pessoas e meio ambiente necessitam de compartilhar um mesmo território, tangenciado por ações interessadas na sustentabilidade organizacional.

Assim, o SGI é orientado para a sustentabilidade dos negócios, ao possibilitar a redução de custos, a eficiência operacional, a responsabilidade social, contribuindo com a redução de impactos ambientais, por meio da informação e geração consistente de mudança comportamental dos colaboradores.

Uma mudança comportamental, que resulte em diminuição do desperdício e dos resíduos, que reutilize materiais e reduza recursos financeiros, que possam ser elencados em um plano de ação organizacional, pode concentrar ações para atingir objetivos sustentáveis para a empresa.

### **Contexto e a Realidade Investigada**

A empresa analisada, cujo nome não será divulgado a seu pedido, figura entre as maiores distribuidoras de combustíveis do país e tem uma de suas filiais em uma cidade do interior do estado do Paraná. Seu foco de atuação é o recebimento, armazenamento e distribuição de combustíveis, movimentando em média 40.000 m<sup>3</sup>/mês de gasolina, etanol e óleo diesel. Possui estrutura de armazenamento de 6.000 m<sup>3</sup>, distribuídos em seis tanques verticais. A filial atende, aproximadamente, a trezentos clientes localizados na região central, centro-sul, oeste e sudoeste do estado do Paraná e também na região oeste de Santa Catarina (Idaza Distribuidora de Petróleo, 2015).

Segundo entrevista semiestruturada, realizada com o gestor administrativo, a logística de entrega da empresa é realizada por transportadores contratados e conta com 20 caminhões para atender à demanda; alguns clientes possuem caminhões próprios e retiram o produto na empresa. Efetua o carregamento de aproximadamente 40 caminhões por dia.

O recebimento dos produtos derivados de petróleo é feito da seguinte forma: 40% pelo modal ferroviário e 60% pelo modal rodoviário. O etanol é recebido 100% pelo modal rodoviário. Diariamente a empresa descarrega em média 20 caminhões e 15 vagões (Idaza Distribuidora de Petróleo, 2015).

Essa movimentação de entrada e saída dos produtos gera uma interação da empresa com aproximadamente 700 motoristas a cada mês de atividade, exigindo da empresa um gerenciamento considerável em relação às questões de SSMAQRS.

A empresa atua no mercado há mais de 70 anos e, no Brasil e no município onde está instalada, tem atividade há mais de 40 anos. Com uma área construída de 3.200 m<sup>2</sup>, contribui com crescimento da economia local, gerando aproximadamente 100 empregos diretos e indiretos (Idaza Distribuidora de Petróleo, 2015).

### **Diagnóstico da Situação-Problema e/ou Oportunidade**

A empresa implantou o SGI em 2010 com o objetivo de cumprir as demandas legais, respeitando as demandas sociais e ambientais, aliando-as aos interesses organizacionais, o que a permitiu dar um passo consistente para a gestão sustentável, sendo reconhecida no grupo empresarial em que atua e na sociedade local em que está inserida. O programa de Sustentabilidade implantado possui cinco pilares: meio ambiente, segurança, pessoas, produtos e serviços e cadeia de valor. O SGI atua em todos os pilares, sendo, portanto, peça essencial na busca da sustentabilidade corporativa, baseada em eficiência econômica, equilíbrio ambiental, justiça social e governança corporativa.

A implantação de um SGI aplicado à SSMAQRS vem com o objetivo de unificar os sistemas de gestão, antes individualizados, em um único sistema, combinando processos, procedimentos e práticas adotadas pela organização para implementar suas políticas e atingir seus objetivos de forma mais eficiente e não por meio de múltiplos sistemas de gestão isolados.

O SGI implantado na empresa é baseado nas normas ISO, NBRs, OHSHS, exigências legais e programas externos de sustentabilidade empresarial e tem no ciclo PDCA sua ferramenta de implantação e verificação, ciclo desenvolvido na década de 1930 por Walter A. Shewhart, popularizado por W. Edwards Deming, estatístico que utilizou o modelo junto aos conceitos de Qualidade Total em trabalhos desenvolvidos no Japão. Posteriormente, foi difundido por meio do Gerenciamento pela Qualidade Total (GQT), método conhecido como Ciclo de Deming (Deming, 1990).

O PDCA se configura como método de gerenciamento de processos, que permite atingir as metas atribuídas aos produtos de sistemas empresariais, em que cada letra que forma o nome do modelo em seu idioma de origem, sendo Plan, Do, Check, Act, que significa

respectivamente Planejar, Executar, Verificar e Atuar. Ele permite a aplicação das ações de controle dos processos e seu gerenciamento (Campos, 2004).

O Sistema de Gestão Integrado apresenta a função de unificar os processos de qualidade, segurança, gestão ambiental, saúde ocupacional e responsabilidade social, os fatores SSMAQRS, tornando eficiente a implantação dos processos, procedimentos e práticas, e não por meio de sistemas de gestão individual para cada processo de uma organização (Beckmerhagen, Berg, Karapetrovic, & Williborn, 2003).

Ainda Beckmerhagen *et al.* (2003) e De Cicco (2011) elencam que sistemas de gestão implementados separadamente e de forma incompatível resultam em custos, esforços duplicados, criação de processos burocráticos, aumento da probabilidade de falhas e enganos, impactando negativamente as partes interessadas, em especial os trabalhadores e clientes.

De acordo com Fonseca (2010), após a década de 1980, evidenciou-se que as crescentes exigências dos mercados, os aspectos custo e qualidade, apoiados em uma forte consciência ecológica, criaram novos conceitos de qualidade, visão holística e, inclusive, de qualidade de vida, justificando a preocupação quanto a fatores de ordem econômico, social e ambiental.

Corroborando esses fatores, Munck, Borim-De-Souza e Zagui (2012) declaram que os princípios e atitudes organizacionais que resultem em ações socialmente responsáveis são compreendidos como comportamentos promotores de um desenvolvimento sustentável.

Ainda, a proposição da aliança entre as práticas de gestão sustentáveis e os modelos de competências adotados pelas organizações tende a resultar em procedimentos benéficos para a sociedade, a economia e o meio ambiente (Munck *et al.*, 2012). Isso porque uma maior consciência da relação entre interesses sociais, estratégias empresariais e anseios pessoais permite uma maior participação dos stakeholders em circunstâncias envoltas por condicionantes tidos como sustentáveis (Munck *et al.*, 2012; Carvalho *et al.*, 2015).

Permite-se entender que as ações organizacionais, quando voltadas para a sustentabilidade, compreendem atitudes de gestão de forma responsável, contribuindo com o desenvolvimento socioeconômico com o menor impacto ambiental possível, de maneira que a sobrevivência das gerações contemporâneas e futuras seja assegurada pelo comportamento consciente dos diferentes indivíduos atuantes nos variados contextos sociais e organizacionais existentes (Montibeller, 2007; Munck & Borim-De-Souza, 2008; Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, 1991; Zioni, 2005; Carvalho, Stefano, & Munck, 2014).

Ainda, Elkington (2011), Kaptein e Wempe (2002) e McDonough e Braungart (2002) apresentam modelos que permitem esclarecer como a sustentabilidade pode vir a ser considerada nas análises dos diversos cenários de gestão, os quais permitem tratar e dividir a sustentabilidade em dimensões (ambiental, social e econômica) trabalhadas de forma simultânea e correlacionada, partindo do pressuposto que, para que a sustentabilidade seja atingida, as três dimensões acima descritas devem ser atuantes e ser correspondidas, como ocorre no *Triple Bottom Line*, proposto por Elkington (2011).

Baseado na abordagem qualitativa, o relato apoia-se na técnica de proposição de planos, em que busca descrever, de forma sintética, os procedimentos adotados no processo de implantação do sistema de gestão integrada, considerando a experiência e a prática do gestor da empresa e dos autores deste relato, para o fornecimento dos dados e resultados obtidos.

De acordo com Roesch e Becker (2005), o método de proposição de planos fundamenta sua ação, ao apresentar soluções aos problemas organizacionais. Diehl e Tatim (2004) descrevem o método, com o objetivo de apresentar propostas de planejamento frente a problemas organizacionais. Para manter a confidencialidade do estudo, o nome da empresa será ocultado. Para a coleta dos dados, foram utilizadas a participação direta de um dos autores, uma entrevista semiestruturada com um gerente da empresa e a observação participante dos demais autores, no período de dois meses (fevereiro e março de 2015).



Foram realizadas análises de conteúdo da entrevista realizada em categorias pré-determinadas, além de análises de relatórios gerenciais, sistema SGI e *site* da empresa, bem como observação participante das três visitas à organização no período da pesquisa.

### **Análise da Situação-Problema e propostas de inovação/intervenção/recomendação**

De acordo com a situação apresentada, a empresa iniciou a implantação do SGI, estruturando sua ação em etapas que lhe permitiram, além de embasar-se nos preceitos da auditoria interna, ainda garantir maior eficácia de ação. A seguir, as etapas executadas:

#### **a) Definição das Políticas Corporativas**

A fase inicial da implantação de um sistema de gestão integrado se dá pela implementação e divulgação das políticas corporativas (Moraes, Vale, & Araujo, 2013). A diretoria optou por criar as políticas de Segurança, Meio Ambiente e Mudanças Climáticas, Política de Saúde e higiene ocupacional, Política da Qualidade e Política de Responsabilidade Social. Essas políticas foram criadas a partir de sugestões dos técnicos e engenheiros que prestam serviços à organização, bem como da determinação da matriz da organização investigada.

Os gestores divulgaram o SGI amplamente a todas as partes interessadas por meio de reuniões com os funcionários e memorandos internos, capacitaram as pessoas com treinamentos no local de trabalho (com simulações de situações e palestras de conscientização), direcionaram os colaboradores ao cumprimento de suas diretrizes.

A partir desse momento, inicia-se o planejamento com as seguintes etapas: 1) avaliação geral das operações realizadas na empresa, observando aspectos e impactos ao meio ambiente e os perigos, riscos e consequências à segurança e à saúde do trabalhador; 2) definição dos objetivos e metas para o ciclo vindouro em que a equipe estará engajada a buscá-los; 3)

mapeamento dos principais processos desenvolvidos na empresa e 4) efetuação da coleta e avaliação do atendimento à legislação pertinente.

**b) Levantamento dos aspectos e impactos ao meio ambiente e dos perigos, riscos e consequência à segurança e saúde do trabalhador.**

Todas as operações foram criticamente analisadas por uma equipe multidisciplinar, envolvendo um funcionário de cada setor da empresa e todas as etapas foram avaliadas com relação aos aspectos, impactos, perigos, riscos e consequência, visando, em ordem hierárquica, eliminar, minimizar, mitigar ou controlar o risco percebido.

A identificação dos aspectos, impactos, perigos, riscos e consequências permitiu analisar o processo de forma ampla e abrangente, imaginando todos os problemas que poderiam ocorrer durante a execução de determinada atividade.

Momento importante foi o da definição da avaliação dos riscos, pois se considerou a probabilidade, a frequência e as consequências ou severidade da ocorrência de um acontecimento, além de descrever os critérios para que os riscos fossem considerados baixo, médio ou alto.

Todas as atividades enquadradas no critério de significância e aquelas classificadas como risco médio ou alto foram consideradas críticas (significantes) e enquadradas em controles do sistema de gestão. Para avaliar as atividades, a empresa utiliza uma matriz de avaliação evidenciada na figura 1, em que são relacionadas todas as atividades, divididas por setores e classificadas quanto à sua significância.

LEVANTAMENTO DE ASPECTOS, IMPACTOS E RISCOS BASE DE GUARAPUAVA – MEIO AMBIENTE							Responsável: Atualização: maio - 2014	
Setor	Atividade/Evento	Aspecto	Impacto	Classificação da Significância				Controle Operacional
				Filtro	P/F	SV	Risco	
ABRIGO CONTROLE DE QUALIDADE	Análise de produtos	Emissão de vapores	Alteração da qualidade do ar	S	-	-	Alto	PROC.40009, 40010, 40013, PPRA
ABRIGO CONTROLE DE QUALIDADE	Descarte termômetros e densímetros	Emissão de resíduos sólidos	Alteração da qualidade do ar	S	-	-	Alto	F-22, 29, 67 E-9, 10 Proc. 40012, 40014
ABRIGO CONTROLE DE QUALIDADE	Pequenos derrames	Emissão de resíduos sólidos	Alteração da qualidade do ar	S	-	-	Alto	F-22, 29, 67 E-9, 10 Proc. 40012, 40014
ABRIGO CONTROLE DE QUALIDADE	Pequenos derrames	Emissão de vapores	Alteração da qualidade do ar	N	E	4	Baixo	
ABRIGO CONTROLE DE QUALIDADE	Análise de Produtos	Emissões fugitivas	Alteração da qualidade do ar	N	A	4	Médio	F-22, 29, 75 E-10 Proc. 40016 e 40011

**Figura 1** - Levantamento de Aspectos, Impacto, Perigos e Consequências.

A significância de um acontecimento no desenvolvimento de uma atividade é feita considerando a probabilidade, a frequência com que as atividades são desenvolvidas em relação à consequência que um incidente pode provocar às questões de SSMAQRS. A figura 1 demonstra como é realizado o filtro de classificação da significância.

Para a avaliação de riscos ambientais, foram considerados os aspectos: consumo de recursos naturais, consumo de energia elétrica, consumo de combustíveis fósseis, geração de efluentes, geração de resíduos sólidos, geração de resíduos sólidos perigosos, emissão de ruídos e emissão de gases de efeito estufa e compostos orgânicos voláteis – VOCs.

Para a análise de riscos ocupacionais, foram considerados: emissão de radiação, emissão de ruído, exposição a riscos ergonômicos, quedas, exposição a vapores, trabalho em altura, trabalho em espaço confinado, incêndio/explosão, outros riscos específicos identificados para o local, como apresentado na figura 2.

		Probabilidade / Frequência				
		A	B	C	D	E
C o n s e q u ê n c i a	1	Alto	Alto	Alto	Médio	Médio
	2	Alto	Alto	Médio	Médio	Médio
	3	Alto	Médio	Médio	Baixo	Baixo
	4	Médio	Baixo	Baixo	Baixo	Baixo

**Figura 2** - Matriz de avaliação da significância.

### c) Objetivos e metas do SGI

O gestor da filial é o responsável por definir os objetivos e metas para cada ciclo de um ano, mantendo a preocupação; tais objetivos e metas devem ser compatíveis com as políticas corporativas, mensuráveis e desafiadores, mostrando, se possível, parâmetros atuais e os pretendidos.

Para o pleno atendimento aos objetivos propostos, o gestor deve definir: a) descrição das ações para atendimento do objetivo estabelecido, b) definir os responsáveis, c) definir os recursos necessários e os meios para obtê-los, d) estabelecer prazos para todas as etapas necessárias e e) elaborar plano de ação para os objetivos não atendidos, buscando identificar as causas do não atendimento.

Essas etapas foram definidas com base nas diretrizes da matriz para implementação do SGI e suas metas.

### d) Mapeamento do processo

Na fase de planejamento, todos os processos realizados pela empresa foram mapeados, evidenciando as etapas de cada atividade desenvolvida e identificando os pontos críticos em que as questões de SSMAQRS possam sofrer impactos (Moraes *et al.*, 2013). Os processos

mapeados foram a) recebimento de combustíveis, b) armazenamento de combustíveis, c) carregamento de combustíveis, d) gestão de resíduos perigosos e e) gestão de efluentes. Para todos os pontos críticos identificados foram estabelecidos procedimentos com diretrizes que visam mitigar ou controlar o risco observado.

O controle das legislações é feito conforme apresenta a figura 3:

Cód.	Requisito	Sumário	Aplicabilidade	Tema	Aspecto	Perguntas Aplicabilidade	Observações	Aplicabilidade à dependência
F-001	Lei 6.938 de 31/08/81	Política Nacional do Meio Ambiente	Aplicável à empresa	Política Nacional de Meio Ambiente	Não Aplicável	*Há licenciamento ambiental? *Há Cadastro Técnico Federal de Atividades Potencialmente Poluidoras ou Utilizadoras de Recursos Ambientais? *É pago o TCF/A até o último dia útil de cada trimestre do ano? *Há entrega até o dia 31 de março de cada ano o rela	-	SIM
F-002	Lei 7.347 de 24/07/85	Disciplina a ação civil pública de responsabilidade por danos causados ao meio ambiente e dá outras providências	Para Conhecimento Geral	Ação civil pública	Não Aplicável	-	-	NÃO

**Figura 3** - Cadastro de Legislação pertinente.

De forma conjunta ao mapeamento, o setor jurídico coleta informações pertinentes às legislações vigentes, avalia previamente e encaminha mensalmente as atualizações e alterações. O gestor local é responsável por implementar e manter um cadastro organizado de todas as leis aplicáveis ao negócio, avaliando a aplicabilidade e checando o atendimento periodicamente.

O cadastro de legislação foi implementado de forma organizada, buscando separar as leis conforme a dimensão de SSMAQRS a que se referem e separando as leis federais, estaduais e municipais, além das normas aplicáveis e responsabilidade social.

#### **e) Implementação e operação do sistema**

Nessa etapa do processo de implantação do SGI, a empresa definiu a alta administração do sistema, seus representantes e as funções, autoridades e responsabilidades.

A alta administração do SGI é composta pelo gerente de operações, que fica lotado na matriz, pelo coordenador regional, lotado em Curitiba, e pelo gestor local. Sua função é atribuir autoridades, responsabilidades e funções aos demais funcionários que compõem o SGI, estabelecer os objetivos e metas para o ciclo, convocar reuniões, avaliar criticamente o sistema e propor as mudanças necessárias para a melhoria contínua do sistema.

Os demais funcionários são parte integrante do processo e atuam na execução das atividades, conforme descrito nos procedimentos, além de contribuir com sugestões de melhoria em todas as questões de SSMAQRS.

Os funcionários com funções envolvidas em processos internos receberam treinamento de acordo com suas atividades, assegurando, assim, que a força de trabalho tivesse a competência necessária para o desenvolvimento das atividades relacionadas à SSMAQRS.

Os treinamentos foram elaborados visando garantir que as pessoas estivessem conscientes de sua contribuição com o SGI e abordassem temas e orientações sobre políticas corporativas e a importância da conformidade da execução de suas tarefas e atividades, aspectos críticos e significativos para a gestão do sistema, funções e responsabilidades para com os requisitos do SGI, as potenciais consequências da inobservância dos procedimentos aplicáveis, procedimentos para situações de emergências, procedimentos operacionais, de acordo com a necessidade e uso de equipamentos de proteção individual.

#### **f) Controle**

As informações originadas nas equipes são utilizadas como apoio para criação de um histórico dos fatos acontecidos durante os ciclos com o objetivo não apenas de documentar,

mas também auxiliar o gestor a criar indicadores de sustentabilidade baseados em dados históricos, conseguindo, dessa forma, a melhoria contínua do sistema.

O controle de documentos contemplou documentos externos e internos, bem como os registros de indicadores gerados pelo SGI. Uma atenção especial foi dada aos documentos legais relacionados aos aspectos de Segurança e Meio Ambiente, como Licença de Operação, Licença do Corpo de Bombeiros, Alvará da Prefeitura, Outorga de Poço Artesiano, Certificado de Regularidade do IBAMA, mantendo-os sempre válidos ou com protocolo dentro do prazo legal, além de cumprir todas as suas condicionantes.

Com o objetivo de assegurar que as rotinas fossem previamente mapeadas e executadas de forma padronizada por todos os colaboradores, foram criados vários procedimentos abordando as principais atividades executadas na empresa.

De forma proativa, as diretrizes estabelecidas nos procedimentos direcionam os colaboradores na execução das tarefas, assegurando que os controles referentes às suas principais operações, atividades tais como carregamento e descarga de caminhões e vagões, controle de estoques, gestão de efluentes, gestão de resíduos sólidos, controles referentes a terceiros e demais visitantes que venham a acessar a estrutura da empresa, plano de manutenção preventiva, preditiva e corretiva e a gestão dos fornecedores, fossem constantemente monitoradas e controladas.

Quanto à Política de Fornecedores da organização, cujo objetivo é o de estabelecer os princípios para uma relação íntegra com esse público, minimizando assim os riscos socioambientais associados à contratação de fornecedores, a empresa gerencia seus fornecedores críticos através das avaliações iniciais e periódicas e diagnósticos de autoavaliação anuais.

Considerando os cenários críticos do levantamento de aspectos e impactos ao meio ambiente e perigos e consequência à segurança e à saúde do trabalhador, foi criado um plano

de contingência e um plano de emergência, cuja a finalidade é a de identificar as potenciais situações de emergência.

O plano assegurou respostas às situações de emergência reais e potenciais, para prevenir ou mitigar impactos adversos a SSMAQRS. Os colaboradores, prestadores de serviços e pessoas que tenham interação com as atividades diárias da empresa receberam treinamento quanto aos procedimentos de emergência, quer seja para evacuar a área ou para combater sinistros.

A revisão do plano é feita anualmente nas reuniões da comissão interna de segurança, quando são apresentadas as melhorias visualizadas pela equipe.

#### **g) Verificação**

Com o objetivo de atingir a melhoria contínua do SGI, foi implantado um procedimento para medição e monitoramento do desempenho do sistema.

Os principais itens de desempenho de gestão que foram medidos e monitorados são: acompanhamento dos objetivos e metas do SGI, dados referentes à qualidade dos produtos recebidos e expedidos, dados exigidos por requisitos legais, dados sobre consumo de energia elétrica (evidenciado na figura 4), dados sobre consumo de água (evidenciado na figura 5), dados sobre geração de resíduos, dados sobre geração de efluentes, dados sobre acidentes e incidentes e dados sobre a qualidade dos produtos.



Controle de Consumo de Energia Elétrica 2014											Responsável:	xxxxxxxxxxxx xxxxx	
FILIAL DE GUARAPUAVA											Atualização:	Mensal	
Mês de Consumo	Relógio						Consumo total (kWh)	DATAS		Movimentação mês	kWh/M³	Responsável	
	Leitura Anterior (kWh - Ponta)	Leitura atual (kWh - Ponta)	Consumo kWh Ponta	Leitura Anterior (kWh - Fora Ponta)	Leitura atual (kWh - Fora Ponta)	Consumo kWh fora Ponta		Leit. Ant.	Leit. Atual				
Agosto	1.354.263	1.380.839	817	239.444	242.213	8.515	9.332	31/07/2014	28/08/2014	13816	0,6754		
Setembro	1.380.839	1.406.915	802	242.213	245.010	8.601	9.403	28/08/2014	26/09/2014	13361	0,7037		
Outubro	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Novembro	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Dezembro	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
METAS PARA 2014													
Consumo em 2013>>> 0,5803 P/ m³ movimentado (média anual)							<b>Meta para 2014 &gt;&gt;&gt; 0,6908Kwh P/m³ movimentado (média anual)</b>					<b>Limite máximo 0,7678 Kw/h por m³ movimentado</b>	

**Figura 4 - Controle do consumo de energia elétrica.**

Para todos os itens verificados, foram estipulados objetivos de redução de consumo ou geração, bem como estabelecidos limites máximos aceitáveis. Se, por algum motivo, os objetivos não forem alcançados ou o limite máximo for extrapolado, o gestor deve abrir uma não conformidade no SGI para verificar as causas e as possíveis soluções para o problema.

Controle do Consumo de Água Rede Pública e Subsolo 2014 - Base de Guarapuava -											Responsável:	xxxxxxxxxxxx	
											Atualização:	Mensal	
Mês de Consumo	Água da Rede Pública m³ - Limite Para 2014 >> 2,25 m³/mês/funcionário					Total Consumido (m³)			DATAS		Dias de consumo	Média dia M³	Responsável
	Medidor 1 Matrícula 0492			Total		Total Consumido (m³)	Consumo por Pessoa M³/mês (Potável)	Consumo por m³ mov.	Leit. Ant.	Leit. Atual			
	Leitura Anterior (m³)	Leitura atual (m³)	Consumo (m³)	Consumo total (m³)	Média de consumo dia m³								
Julho	324	342	18	23	0,72	87	0,66	0,0036	10/07/14	11/08/14	32	2,7	
Agosto	342	355	13	23	0,77	35	0,70	0,0015	11/08/14	10/09/14	30	1,2	
Setembro	355	366	11	20	0,67	48	0,61	0,0025	10/09/14	10/10/14	30	1,6	
Outubro	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Novembro	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Dezembro	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
OBJETIVOS PARA 2014													
<b>Rede Pública &gt;&gt;</b> Consumo em 2013>>>378 m³ média de 31,5 m³/mês e média de 1,46 m³ por funcionario.   <b>META PARA 2014&gt;&gt;&gt; REDUÇÃO DE 0,5% : 376 M³/ANO Consumo medio mes por funcionario 1,45 m³ mes.</b> Se o consumo médio por funcionario ultrapassar em 10% (1,5950), deve ser aberto um RENC. <b>Limite máximo aceitável 2,25 m³/mes</b>													
<b>Subsolo&gt;&gt;</b> Consumo em 2013>>> 714 m³ média de 59,5 m³/mês.   <b>META PARA 2014&gt;&gt;&gt; REDUÇÃO DE 0,5% - 710,4 m³/ANO- média de 59,2 m³/mês.</b> Se o consumo anual ultrapassar a meta, deve ser aberto um RENC, se o consumo mensal for superior ao limite máximo estabelecido (65,1 m³), deve-se abrir um RENC													

**Figura 5 - Controle do consumo de água da Rede Pública e do subsolo.**

#### **h) Gestão das não conformidades, ações preventivas e corretivas**

Para a empresa, uma não conformidade ocorre quando uma atividade ou situação não está de acordo com os requisitos de SSMAQRS em relação ao estabelecido nas políticas corporativas, na legislação ou nos procedimentos do SGI.

O tratamento das não conformidades é feito pela empresa por meio das diretrizes estabelecidas no procedimento de gestão de não conformidades. O procedimento estabelece diretrizes para o gestor: a) identificar e corrigir não conformidades e executar ações corretivas e preventivas para mitigar seus efeitos relativos à SSMAQRS, b) investigar a não conformidade identificando suas causas e ações para evitar sua repetição, c) registrar os resultados das ações executadas, d) analisar a eficácia das ações e e) definir responsabilidades para abrir e fechar não conformidades.

#### **i) Avaliação**

A avaliação do SGI é feita pelo Departamento de Auditoria da empresa e tem por objetivo avaliar o desempenho do sistema considerando todos os aspectos relacionados a SSMAQRS.

Como forma de padronizar o trabalho de auditoria, a empresa estabeleceu e implementou um procedimento para sua realização. Esse procedimento inclui diretrizes para que as auditorias sejam realizadas por pessoas devidamente treinadas e que tenham imparcialidade e objetividade.

Além disso, o procedimento estabelece: a) os critérios e escopo da auditoria, b) responsabilidades e competência dos auditores e auditados, c) critérios para notificação, execução e frequência das auditorias, d) critérios para avaliação dos parâmetros e cálculo da pontuação do SGI e e) critérios para certificação, manutenção e recertificação do SGI.

Para medir o desempenho empresarial orientado à melhoria contínua do sistema, por meio da avaliação da auditoria, a empresa estabeleceu pontuação com base em uma matriz de avaliação que contém os tópicos relacionados a SSMAQRS.

Em função do desempenho encontrado na auditoria, a filial recebe uma placa que qualifica seu comprometimento com as dimensões abordadas no sistema. Essa placa varia de bronze, para desempenho mínimo aceitável para certificação, prata, para razoável desempenho do sistema, ouro, para bom desempenho do sistema, platina: para muito bom desempenho do sistema e diamante, para excelente desempenho do sistema.

A filial de Guarapuava obteve, no ano de 2010, primeiro ciclo do sistema, o desempenho ouro. Em 2011, obteve selo platina e, em 2012 e 2013, obteve o selo diamante, o que demonstra a melhoria contínua do SGI e o comprometimento da equipe na busca de melhores resultados.

#### **j) Análise crítica pela alta administração.**

Anualmente, os membros da alta administração do SGI avaliam criticamente o sistema, avaliando os resultados conseguidos e as oportunidades de melhorias identificadas, bem como definindo ações e orientações quanto às necessidades de mudanças para o ciclo seguinte.

Entre os vários assuntos abordados na análise crítica, são tratados impreterivelmente os resultados das auditorias internas e outras avaliações de SSMAQRS realizadas na filial, o desempenho do SGI, por meio dos resultados dos objetivos e metas estabelecidos pela empresa, além de outros indicadores significativos, como a situação da investigação de não conformidades de SSMAQRS abertas, fechadas ou sob análise, desde a última análise crítica, relatório ou ata da última reunião de análise crítica, mudanças significativas implementadas no SGI, sugestões de melhorias, decisões e ações relacionadas às mudanças no desempenho

do SGI, decisões sobre mudanças nas diretrizes de SSMAQRS da empresa, decisões relativas ao provimento de recursos para atendimento aos objetivos do SGI e decisões relativas a outros elementos do SGI.

### **Contribuição Tecnológica/Social**

A implantação do SGI, além de estruturar as atividades empresariais, monitorar e controlar seus aspectos e impactos, aproximou a empresa tanto da sociedade como dos órgãos públicos, dando transparências às suas ações. Na avaliação do gestor da empresa, os resultados alcançados em todas as dimensões abordadas pelo SGI são facilmente percebidos no desempenho da equipe.

Na dimensão da saúde do trabalhador, as ações do SGI permitiram melhora na qualidade de vida do trabalhador, bem como gerou maior confiabilidade no atendimento aos requisitos legais relativos à saúde. A melhora na qualidade de vida do trabalhador deu-se por meio de ações que incentivam a prática de esportes, alimentação saudável, campanhas internas contra drogas e álcool e campanhas de vacinação contra gripe. Além disso, outras ações referentes às atividades laborais sugeridas por colaboradores foram aceitas e implementadas pela empresa dentro do programa.

Percebeu-se também uma redução no número de afastamentos do trabalho por motivos de doenças. Na área da segurança, houve ganhos significativos por parte da empresa e do trabalhador devido à conscientização dos colaboradores envolvidas no processo e pela disseminação do conhecimento proporcionada pelo SGI por meio de treinamentos. No ano de 2014, em relação a 2013 e 2012, houve uma redução de cerca de 40% dos afastamentos do trabalho por motivos de doenças e acidentes de trabalho.

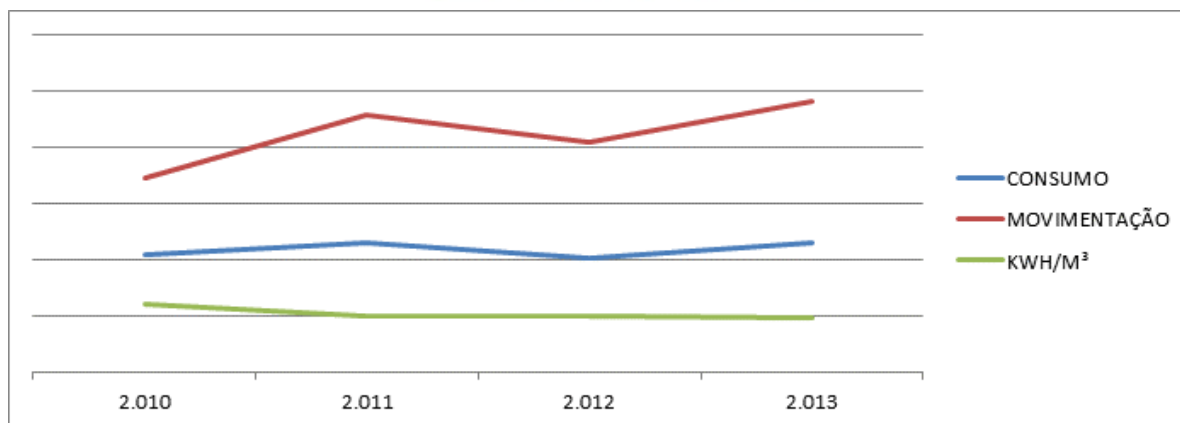
Com a implantação do sistema, todas as pessoas que acessam à empresa, tanto para visitar ou prestar serviço quanto para executar atividades rotineiras, são treinadas para

executar suas ações, considerando todos os aspectos relacionados à segurança pessoal, patrimonial e do entorno do empreendimento.

Os principais ganhos são relacionados à segurança, em que se pôde perceber o atendimento aos requisitos legais de segurança, conscientização do uso de equipamentos de proteção individual por parte do trabalhador e o atendimento aos procedimentos de segurança estabelecidos pela empresa, assim, beneficiam a empresa, que executa seus processos sem acidentes e incidentes no exercício das atividades laborais de modo seguro.

Com relação à dimensão meio ambiente, a implantação do SGI gerou vantagens para todos os envolvidos no processo. Para a empresa, nota-se ganho significativo, principalmente, perante aos órgãos públicos, no momento de retirada ou renovação de licenças ambientais, pois apresenta a sistematização do sistema para os órgãos envolvidos. O controle de consumo de recursos naturais, na geração de resíduos e geração de efluentes, permite a preservação do meio ambiente e também vantagens financeiras para a empresa, como a redução nos valores proporcionais das despesas de água e luz, reduzindo o volume de efluentes da empresa no período analisado.

A figura 6 evidencia o resultado obtido com o consumo de energia elétrica. Nota-se aumento na movimentação e redução da energia elétrica consumida. Cabe ressaltar que, devido ao uso de motobombas elétricas na operação, o consumo de energia é um dos principais custos da empresa.



**Figura 6** - Gráfico de consumo de energia elétrica em kWh por m<sup>3</sup> movimentado.

Outro importante fator que merece destaque é a conscientização de todos os envolvidos no cumprimento das normas da empresa em relação ao meio ambiente. Conceitos aprendidos na empresa, como reciclagem de lixo, uso racional de energia elétrica e água, entre outros, são estendidos para a vida pessoal do colaborador, gerando benefícios para toda a sociedade.

Na dimensão qualidade, a empresa considera os resultados obtidos tanto na qualidade dos produtos como dos serviços prestados aos clientes e parceiros. Os procedimentos e ações do SGI permitiram uma redução significativa no número de não conformidades, principalmente nos produtos recebidos e comercializados.

Por meio das diretrizes do sistema, padronizaram-se as atividades dos colaboradores de forma que todas as normas da empresa sejam cumpridas, reduzindo, assim, o risco de contaminações de produtos e falhas na execução dos serviços. Após a implantação do SGI, não houve mais não conformidades na expedição dos produtos comercializados e não foi registrada notificação de reclamação com relação aos serviços prestados. A média de não conformidades antes do SGI era de oito acontecimentos ao ano, motivado por falhas na execução das atividades, gerando contaminação de produtos, deixando-os fora da especificação de comercialização e, com isso, causando prejuízo financeiro.

Quanto à responsabilidade social, foi identificado elevado envolvimento dos colaboradores em ações sociais desenvolvidas pela empresa e o reconhecimento pela comunidade local da importância da empresa para a sociedade.

Destaca-se a participação da empresa em eventos que envolvem as escolas primárias da periferia da cidade, que, por meio da distribuição de livros com temas voltados à preservação ambiental e por meio de palestras ministradas pelos funcionários, contribui com desenvolvimento de crianças na faixa etária de oito a doze anos, criando cidadãos mais comprometidos com as questões ambientais.

### **Considerações Finais**

O objetivo deste relato técnico foi o de compreender o processo de implantação e os resultados da aplicação de um Sistema de Gestão Integrada - SGI aplicado às dimensões de Segurança, Saúde, Meio Ambiente, Qualidade e Responsabilidade Social (SSMAQRS), implantado em uma empresa de distribuição de combustíveis, e à sustentabilidade organizacional. Além dos resultados descritos, a excelência no desempenho e o sucesso do negócio requerem que todas as atividades inter-relacionadas sejam gerenciadas e compreendidas no processo. De forma específica, a intenção deste relato está na interligação entre as ações tomadas pela gestão da empresa e as ações de sustentabilidade organizacional.

Segundo Munck *et al.* (2012), a sustentabilidade de uma organização faz com que os objetivos organizacionais se unam aos processos de planejamento estratégico por meio de decisões munidas de respostas, concernentes às circunstâncias que circundam o contexto no qual a gestão organizacional acontece.

Corroborando as ideias de Munck *et al.* (2012), o SGI auxiliou a empresa no atendimento às necessidades de todas as partes interessadas, de modo a atingir níveis adequados de desempenho nas questões de SSMAQRS, possibilitou redução de custos, alinhando os

requisitos comuns de várias normas de gestão utilizadas, reduzindo duplicações de atividades e burocracias e, conseqüentemente, obtendo melhoria na eficácia e eficiência da organização.

Estrategicamente, o SGI proporcionou a união de todos os sistemas em um único sistema de gestão do negócio, contribuindo para a melhoria contínua dos resultados da organização. A gestão separada para SSMAQRS foi extinta e todos os processos e etapas passaram a ser alocadas internamente a um único ambiente de gerenciamento da organização.

Em termos operacionais, o SGI garantiu que todas as conseqüências de cada ação tomada fossem conhecidas pela equipe, conscientizando os colaboradores a terem uma visão ampla na execução das suas atividades.

É necessário desenvolver líderes para sustentabilidade organizacional, que implica desafiar o pensamento dominante das organizações e o modo convencional com que se entende o que é e o que não é de responsabilidade das empresas (Brunstein & Rodrigues, 2014), ou seja, quebrar o paradigma de que somente o lucro é o que interessa para as organizações, mas, sim, pensar a sustentabilidade em equilíbrio com os pilares ambiental, social e econômico.

## Referências

- Beckmerhagen, I. A., Berg, H. P., Karapetrovic, S. C., & Williborn, W. O. (2003). Integration of standardized Management Systems? Focus on safety in the nuclear industry. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 20(2), 210-228.
- Brunstein, J., & Rodrigues, A. L. (2014). Gestores e sustentabilidade: a difícil tradução do significado para a ação competente. *Revista Alcance*, 21(1), 5-24.
- Campos, V. F. (2004) *Gerenciamento pelas diretrizes*. 4. ed. Belo Horizonte: Desenvolvimento Gerencial Editora.



- Carvalho, A. C. V., Stefano, S. R., & Munck, L. (2015, jan./abr.). Competências voltadas à sustentabilidade organizacional: um estudo de caso em uma indústria exportadora. *Gestão & Regionalidade*, 1(91). DOI: <http://dxdoi.org/10.13037/gr.vol31n91.2278>.
- Carvalho, A. C. V., Stefano, S. R., & Munck, L. (2014, abr./jun.). Competências voltadas à sustentabilidade organizacional na gestão intermediária de uma indústria alimentícia. *E&G - Revista Economia E Gestão*, 14(1), 35. Recuperado de <http://isindexing.com/isi/papers/1416829710.pdf>.
- Comissão mundial sobre meio ambiente e desenvolvimento. (1991). *Nosso Futuro Comum*. Rio de Janeiro: Ed. da Fundação Getúlio Vargas.
- De Cicco, F. (2011). *Sistemas Integrados de Gestão - QSP*, São Paulo.
- Deming, W. E. (1990). *Qualidade: a revolução da administração*. São Paulo: Marques Saraiva.
- Diehll, A., & Tatim, D. (2004). *Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Elkington, J. (2011). *Canibais com garfo e faca*. São Paulo, SP: Makron.
- Fonseca, W. R. (2010). *Benefícios gerados com a implantação do sistema de gestão da qualidade: um estudo de caso em uma organização no segmento de fundição em Lagoa da Prata – MG*. Trabalho de Conclusão de Curso em Engenharia de Produção, Centro Universitário de Formiga, Formiga, MG.
- Idaza Distribuidora de Petróleo. (2015). *A Idaza*. Recuperado de <http://www.idaza.com.br/>.
- Kaptein, M., & Wempe, J. (2002). *The balanced company. A corporate integrity approach*. Oxford: Oxford University Press.
- Mcdonough, W., & Braungart, M. (2002). Design for the triple bottom line: new tools for sustainable commerce. *Corporate Environmental Strategy*, 9(3), 251-258.

- Montibeller, F. G. (2007). *Empresas, desenvolvimento e ambiente: diagnóstico e diretrizes de sustentabilidade*. Barueri: Manole.
- Moraes, C. S. B., Vale, N. P., & Araujo, J. A. (2013). Sistema de gestão integrado (SGI) e os benefícios para o setor siderúrgico. *RMS Revista Metropolitana de Sustentabilidade*, 3(3).
- Munck, L., Borim-De-Souza, R., & Zagui, C. A. (2012, jul./set.). Gestão por competências e sua relação com ações voltadas à sustentabilidade. *REGE*, 19(3), 377-394.
- Munck, L., & Borim-De-Souza, R. (2008). Responsabilidade social empresarial e sustentabilidade organizacional: a hierarquização de caminhos estratégicos para o desenvolvimento sustentável. *REBRAE – Revista Brasileira de Estratégia*, 2(2), 185-202.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Estratégia & sociedade: o elo entre vantagem competitiva e responsabilidade social empresarial. *Harvard Business Review Brasil*, 1-12.
- Roesch, S., & Becker, G. V. (2005). *Estudos de estágio do curso de administração: guia para pesquisas, estudos, estágios e trabalhos de conclusão de curso*. São Paulo: Atlas.
- Zioni, F. (2005). Ciências Sociais e Meio Ambiente. In A. Philip Jr., M. C. F. Pelicioni. *Educação ambiental e sustentabilidade* (pp.39-58). Barueri: Manole.