

**UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ**  
**Emmanuel Marinho de Queiroz Filho**

**SISTEMA DE GESTÃO À BRASILEIRA: APLICAÇÃO DOS  
REQUISITOS DAS NORMAS DE GESTÃO DA QUALIDADE,  
AMBIENTAL E OCUPACIONAL**

**Taubaté - SP**  
**2012**

**UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ**  
**Emmanuel Marinho de Queiroz Filho**

**SISTEMA DE GESTÃO À BRASILEIRA: APLICAÇÃO DOS  
REQUISITOS DAS NORMAS DE GESTÃO DA QUALIDADE,  
AMBIENTAL E OCUPACIONAL**

Dissertação apresentada para obtenção do Título de  
Mestre pelo Curso de Pós Graduação em Engenharia  
Mecânica do Departamento de Engenharia Mecânica  
da Universidade de Taubaté

Área de Concentração: Produção Mecânica

Orientador: Prof. PhD. Álvaro Azevedo Cardoso

**Taubaté - SP**

**2012**

**EMMANUEL MARINHO DE QUEIROZ FILHO**

**SISTEMA DE GESTÃO À BRASILEIRA: APLICAÇÃO DOS REQUISITOS DAS  
NORMAS DE GESTÃO DA QUALIDADE, AMBIENTAL E OCUPACIONAL**

Dissertação apresentada para obtenção do Título de  
Mestre pelo Curso de Pós Graduação em Engenharia  
Mecânica do Departamento de Engenharia Mecânica  
da Universidade de Taubaté

Área de Concentração: Produção Mecânica

Data: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

Resultado: \_\_\_\_\_

**BANCA EXAMINADORA**

Prof. PhD. Álvaro Azevedo Cardoso

Universidade de Taubaté

Assinatura \_\_\_\_\_

Prof. Dr. Carlos Alberto Chaves

Universidade de Taubaté

Assinatura \_\_\_\_\_

Prof. Dr. Sebastião Cardoso

Assinatura \_\_\_\_\_

Dedico este à companheira e esposa, Elizabeth, pela paciência e "pressão" necessária para terminar esta atividade. Aos filhos maravilhosos Veridianna, Emmanuel e Thales, pela renúncia do tempo em que não foi possível estar juntos. Aos pais Emmanuel e Maria Amália, e irmãos Arthur e Izabel pelo apoio, mesmo distante.

## **AGRADECIMENTOS**

A ABNT, organismo de certificação onde realizei atividades de auditoria de terceira parte, na pessoa do gerente de certificação Sr. Guy Ladvocat.

Ao meu orientador, Prof. PhD. Álvaro Azevedo Cardoso, pelo apoio e ensinamento essencial para a conclusão deste trabalho.

A todos que direta ou indiretamente contribuíram para a execução desse trabalho.

“Tudo deveria se tornar o mais simples possível,  
mas não simplificado”.

[Albert Einstein](#)

“Que ninguém se engane, só se consegue a  
simplicidade através de muito trabalho.”

[Clarice Lispector](#)

## RESUMO

Este trabalho foi elaborado por meio de pesquisa qualitativa das auditorias de terceira parte realizadas pelo autor, e estruturado a partir da premissa que existe uma grande diferença entre a aplicação das normas de sistema de gestão realizadas pelas organizações brasileiras, e, a compreensão dos requisitos normativos de como deveriam ser aplicados; isto, em grande parte devido aos traços culturais brasileiros. Entretanto, com redução na ênfase de documentação e aumento do foco nos resultados considerados pela NBR ISO 9001:2008; e, mas, a intenção de não impor uniformidade da documentação, já que tal situação depende de alguns fatores, tais como: porte da organização, natureza das atividades, produtos & serviços, prévio entendimento do negócio e escopo do sistema. É significativo ampliar atenção aos consultores na venda de “pacotes de documentos de prateleira”. É importante considerar que essa dissonância entre o entendimento de requisitos de maneira simples, mas aderente às normas de gestão; e, o de forma complexa e ambígua com o propósito de aumentar a previsibilidade nas ações e no comportamento humano por meio da criação de grande quantidade de procedimentos que regem as organizações. Podem levar algumas organizações a permanecer em estado de contínua vulnerabilidade, e propiciar gasto de tempo, esforços e recursos sem adicionar valor à gestão. Logo, a finalidade deste é analisar alguns requisitos normativos e apresentar alternativa sustentável para implementação dos mesmos, e com isso possibilitar a otimização do controle e direção de uma organização.

**Palavras chave:** Gestão, Auditoria, Qualidade, Meio Ambiente e Ocupacional.

## **ABSTRACT**

### **MANAGEMENT SYSTEM TO BRAZIL: APPLYING THE REQUIREMENTS OF THE STANDARDS OF QUALITY MANAGEMENT, ENVIRONMENTAL AND OCCUPATIONAL HEALTH**

This work was done through qualitative research of third-party audits conducted by the author, and structured on the premise that there is a big difference between the application of standards management system conducted by the Brazilian organizations, and understanding of regulatory requirements how they should be applied, ie, in large part due to the Brazilian cultural traits. However, with reduced emphasis on documentation and increased focus on results considered by ISO 9001:2008, and, but not intended to impose uniformity of documentation, since such a situation depends on some factors, such as size of the organization , nature of activities, products & services, prior understanding of the business and system scope. Significantly expand attention to consultants in selling "bundles of documents shelf." It is important to consider that this dissonance between the understanding of requirements in a simple, but cohesive management standards, and, in complex and ambiguous in order to increase predictability in the actions and human behavior through the creation of lot of procedures governing organizations. May lead some organizations to remain in a state of continual vulnerability, and provide spending time, effort and resources without adding value to management. Therefore, the purpose of this review is to present some regulatory requirements and sustainable alternative to implement them, and thereby enables the optimization of the control and direction of an organization.

**Keywords:** Management, Audit, Quality, Environment and Occupational.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Mudanças recentes que influenciam a gestão brasileira.....	29
Quadro 2 Concepções de Hall acerca do tempo .....	36
Quadro 3 - sumário dos principais traços culturais brasileiros.....	38

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Composição de um manual da qualidade. ....	46
Figura 2 – Modelo de gestão de Requisitos Legais. ....	57

## LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

AA	Auditor Ambiental
ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
ANSI	American National Standards Institute
BRICS	Brasil, Rússia, Índia e China
BSI	British Standards Institute
CF	Constituição Federal
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
CNI	Confederação Nacional da Indústria
CONMETRO	Conselho Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial
IAF	International Accreditation Forum
IBPT	Instituto Brasileiro de Planejamento Tributário
ILAC	International Laboratory Accreditation Cooperation
INMETRO	Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia
INPM	Instituto Nacional de Pesos e Medidas
ISO	International Organization for Standardization
NBR	Norma Brasileira
NR	Normas Regulamentadoras
OHSAS	Occupational Health and Safety Management Systems
ONU	Organização das Nações Unidas
SAC	Standards Authority of China
SEMA	Secretaria Especial do Meio Ambiente
SGA	Sistema de Gestão Ambiental
SGQ	Sistema de Gestão da Qualidade

SINMETRO	Sistema Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial
SSO	Saúde e Segurança Ocupacional
SSST	Secretaria de Segurança e Saúde de Trabalho
STF	Supremo Tribunal Federal
RAC	Registro de Auditores Certificados
TC	Technical Committee

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO .....	13
1.1 OBJETIVOS .....	15
1.1.1 Objetivo Geral.....	15
1.1.2 Objetivos Específicos .....	15
2 REVISÃO DA LITERATURA .....	16
2.1 PRÁTICAS DE GESTÃO.....	16
2.2 GESTÃO DA QUALIDADE NO BRASIL .....	19
2.3 GESTÃO AMBIENTAL NO BRASIL.....	23
2.4 GESTÃO OCUPACIONAL NO BRASIL.....	26
2.5 GESTÃO À BRASILEIRA .....	28
2.6 REQUISITO LEGAL E A FAMÍLIA DO DIREITO BRASILEIRO .....	38
3 METODOLOGIA .....	43
3.1 COLETA E ANÁLISE DE DADOS .....	43
3.1.1 Propósito.....	43
3.1.2 Método.....	43
3.1.3 Instrumentos de Coleta .....	43
3.1.4 Técnicas de Análise.....	43
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	44
4.1 REQUISITOS CHAVES DA ABNT NBR ISO 9001:2008 .....	45
4.1.1 Requisitos de documentação (Manual da qualidade – Controle de documentos Controle de Registros).....	45
4.1.2 Responsabilidade da direção (Análise crítica pela direção) .....	47
4.1.3 Gestão de recursos (Recursos humanos) .....	48
4.1.4 Realização do produto (Projeto e desenvolvimento) .....	49
4.1.5 Medição, análise e melhoria (Monitoramento e medição - Satisfação do cliente) .....	50
4.2 REQUISITOS CHAVES DA ABNT NBR ISO 14.001:2004 .....	51
4.2.1 Planejamento (Aspectos ambientais - Requisitos legais e outros - Objetivos, metas e programas).....	52
4.2.2 Implementação e Operação (Controle operacional - Preparação e resposta a emergência).....	54
4.2.3 Verificação (Avaliação do atendimento a requisitos legais) .....	55
4.2.4 Análise pela administração .....	59
4.3 PARA A OHSAS 18001, OS REQUISITOS CHAVES CONSIDERADOS SÃO: .....	59
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	60
REFERÊNCIAS .....	61
ANEXO A: REQUISITOS CHAVES PARA A ABNT NBR ISO 9001:2008.....	64
ANEXO B - REQUISITOS CHAVES PARA A ABNT NBR ISO 14.001 .....	68
ANEXO C - REQUISITOS CHAVES PARA A OHSAS 18001 .....	71
ANEXO D - ABNT NBR ISO / IEC 17021:2011 .....	79
ANEXO E - ABNT NBR ISO 9000:2005 .....	81
ANEXO F - ABNT NBR ISO 19011:2012.....	84

## 1 INTRODUÇÃO

Com sede em Genebra, Suíça, a Organização Internacional de Normalização (International Organization for Standardization – ISO) foi fundada em 1947, é uma federação sem fins lucrativos de organismos de normalização e atualmente com mais de 140 países. Algumas dessas associações nos países são: Associação Brasileira de Normas Técnicas – ABNT, no Brasil; American National Standards Institute – ANSI, nos Estados Unidos da América; British Standards Institute – BSI, no Reino Unido; Standards Authority of China – SAC, na China; entre outros. A lista completa de todos os participantes pode ser visualizada em detalhes no portal oficial da ISO ([www.iso.org](http://www.iso.org)). É importante entender que ISO não consiste apenas uma sigla de “International Organization for Standardization”, mas que se trata de palavra originária do grego “ISOS” cujo significado é “uniforme ou homogêneo”. O propósito da ISO, com a normalização, é facilitar o comércio internacional; e publica normas internacionais para diversos temas, com base no consenso dos organismos formadores da ISO.

No entanto, o tema da cultura organizacional surgiu dentro do campo da teoria das organizações na década de 1980, ainda considerando apenas o contexto das empresas norte americanas, neste período é possível verificar as primeiras análises e discussões pertinentes ao assunto. Na época o interesse foi amplamente analisado devido ao declínio da produtividade e o ganho da competitividade dos modelos japoneses de negócios – época do milagre japonês. Mas a partir do final de 1989, é possível verificar a mobilização dos países europeus para a adoção de normas internacionais de gestão de sistemas da qualidade, assim começou a repercutir mais concretamente no Brasil. Esse movimento, fortalecido pela importância das exportações das empresas brasileiras para o mercado europeu, foi também influenciado pela ação das empresas de consultoria que vislumbravam um mercado emergente para suas atividades.

Como efeito da globalização econômica e comercial, as práticas e modelos de gestão desenvolvidos por países considerados industrializados, como Japão, Estados Unidos e países europeus, passaram a ser difundidos para países emergentes, como os latino-americanos (GERTLER,2001; WOOD E CALDAS,2002).

A difusão crescente de tais modelos e práticas de gestão tornaram-nas referências para diversas nações mais ou menos industrializadas. Dentro deste contexto, tecnologias administrativas e gerenciais, como sistemas de gestão integrados e tecnologias de melhoria dos processos de produção industrial, como os círculos de controle de qualidade, os processos

Just-in-time e as certificações ISO 9001, foram intensamente difundidas por grandes corporações multinacionais, consultorias internacionais e gurus da gestão corporativa. Muitos desses modelos e práticas tornaram-se modismos gerenciais e foram disseminados como soluções mágicas para problemas de gestão de diversos contextos nacionais (CALDAS, 1997).

A década de 1990 revelou-se um período atraente para investimentos na América Latina por organizações multinacionais de países desenvolvidos. Estes países estavam com seus mercados em maturidade, com concorrência acirrada e altos custos de mão de obra. Por outro lado, nos países emergentes surgia uma classe média com grande capacidade de consumo, o custo de mão de obra ainda era baixo e uma aparente estabilização econômica podia ser visualizada. Nesse mesmo período, no Brasil, a flexibilização de regras de investimento e importação provocou um aumento do fluxo de investimentos produtivos. Após décadas de isolamento e políticas protecionistas, a crescente inserção internacional pressionou o país e toda a sua economia a recuperar o tempo perdido. Nesse sentido, o empresário local, acostumado a condições de concorrência controlada, viu-se desprotegido e despreparado para a concorrência internacional (WOOD E CALDAS, 1998).

Destarte, o propósito deste é interpretar alguns requisitos das normas de gestão impactados pelos traços culturais do brasileiro, por meio de pesquisa qualitativa das auditorias de terceira parte realizadas pelo autor, cujos registros como auditor no RAC / INMETRO (Certificação de Pessoas) são respectivamente para cada sistema SGA 1621 / SGQ 1624 / AA 1622 (vide página eletrônica: <http://www.rac.org.br/Audidores/audidores>). Sendo o espaço de análise as auditorias realizadas pelo organismo de certificação de sistema de gestão: Associação Brasileira de Normas Técnicas - ABNT (período: Novembro / 2005 até Outubro / 2012), onde para cada norma o número de homens dias descritos abaixo:

- ABNT NBR ISO 9001 – 480;
- ABNT NBR ISO 14001 – 317,5;
- OHSAS 18001 – 214.

## **1.1 OBJETIVOS**

### **1.1.1 Objetivo Geral**

Avaliar aplicação de alguns requisitos normativos, com base nas diversas auditorias de terceira parte realizadas em organizações brasileiras, considerando o impacto dos traços culturais brasileiros.

### **1.1.2 Objetivos Específicos**

- Suscitar a aplicação mais simples de alguns requisitos normativos.
- Facilitar a aderência às normas de sistema de gestão.
- Viabilizar um processo amigável de gestão.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 PRÁTICAS DE GESTÃO

Com a abertura do país a partir de 1990, iniciou o fenômeno da globalização, estruturando no campo de gestão um marco para adaptação dos processos e da gestão nacional. Assim, práticas de gestão e modelos administrativos da produção teve o início de processos de adaptações e de crítica com maior ou menor ponderação conforme a atividade desenvolvida.

A importação de modelos e práticas desenvolvidos em outras nações e contextos de gestão evidencia, por um lado, a grande abertura e recepção que o país demonstrou às práticas e aos modelos internacionais de gestão. Por outro lado, no entanto, essa abertura às práticas estrangeiras evidenciou um comportamento de mimetização desses modelos, transformando muitas organizações brasileiras em meros recipientes e reprodutores de tecnologia administrativa estrangeira e de modismos gerenciais instrumentais (WOOD E CALDAS, 1998).

Muitas organizações no Brasil acabaram por replicar mimeticamente práticas e procedimentos ditos “de classe mundial”, sob o pretexto de adquirir competitividade internacional (SCOT, 1987; DIMAGGIO E POWELL, 1983).

No entanto, dos modelos inseridos no Brasil, neste trabalho será oferecido uma interpretação das seguintes normas de gestão e em alguns requisitos, cuja frase descrita em suas introduções é respectivamente: na ABNT NBR ISO 9001- “Convém que a adoção de um sistema de gestão da qualidade seja uma decisão estratégica de uma organização”; na ABNT NBR ISO 14001 – “As organizações de todos os tipos estão cada vez mais preocupadas com o atingimento e demonstração de um desempenho ambiental correto, por meio do controle dos impactos de suas atividades, produtos e serviços sobre o meio ambiente, coerente com sua política e seus objetivos ambientais”; e por fim na OHSAS 18001 “Organizações de todas as espécies estão crescentemente preocupadas em alcançar e demonstrar seu desempenho em controlar seus riscos de segurança e saúde ocupacional (SSO), coerente com a sua política e objetivos de SSO”.

Contudo, novos contextos são vivenciados com o agravamento de problemas relacionados pela economia, onde de um lado do Atlântico, a crise na União Europeia tem

proporções inéditas. Do outro lado oposto, existem críticos que entendem que o livre mercado é o responsável pelas desigualdades de renda na maior economia do mundo. Já é possível verificar ganhando força o discurso do Estado-Nação, onde o processo econômico aponta para a “Desglobalização”.

Mas, em recente diagnóstico realizado pelo economista e cientista brasileiro Marcos Troyjo, um dos diretores do recém-criado BRICLab, núcleo dedicado ao estudo dos BRICs na universidade de Colúmbia, nos Estados Unidos da América; indica a necessidade do Brasil deixar de ser um país exportador de produtos de baixo valor agregado para ser líder em Inovação. Sendo que o conceito de BRICs é parte da ideia para tentar descrever a evolução econômica global de agora até 2050; em que tamanho do mercado, população e dinâmica relativa foram os fatores considerados. Outrossim, atualmente já é possível verificar que se uma empresa tem o foco apenas em crescer mais, ela está atrasada. Onde, por mais que se propala a necessidade da sustentabilidade, o modelo econômico hodierno indica que crescer constantemente é ter sucesso. Entretanto, já tem início a formação de consciência que nosso planeta tem recursos e consumo finitos. Ou seja, o momento exige que cada organização deva estar aberta para as partes interessadas, de maneira mais transparente possível. Sempre haverá reclamações, e essas, devem ser registradas, analisadas e retornadas de maneira rápida, transparente e comprometidas com todos na comunidade; com maior agilidade possível por meio de abordagem simples e inovadora nas relações com mercado, e principalmente com as pessoas.

Desafios e exemplos podem ser citados, mas um exemplo de decisão importante a ser avaliado é a retomada da Toyota para enfrentar crise recente dos recalls, onde a partir do final de 2007 quando parecia que todo mundo adorava a Toyota, ocorreu em 28 de agosto de 2008 acidente fatal, sendo que no trajeto do veículo desgovernado um tripulante manteve contato com o serviço 911 (emergência local) relatando que o pedal estava preso e que os freios não funcionavam. Mas sem realizar demissões durante a recessão e, ao invés disso, aproveitou o momento para investir no desenvolvimento de seu pessoal, e para aprofundar a cultura Toyota, ou seja, retornar mais ainda ao “básico” ocorreu o ressurgimento organizacional. Assim, por meio do livro *A Crise da Toyota*, Jeffrey K. Liker e Timothy N. Ogden destacam cinco lições muito importantes a serem tiradas de como a empresa japonesa procurou vencer a crise, quais são:

1ª Lição – Sua reação à crise começou ontem.

Mudar o comportamento de uma grande companhia multinacional em cima da hora não é apenas difícil: é impossível. As ações na Toyota foram direcionadas pela sua cultura, e

esta não pode ser modificada rapidamente, mesmo durante uma crise. Tudo o que a Toyota fez em reação às crises foi um subproduto do já vinha fazendo antes das crises começarem. Os maiores investimentos que ela fez em reação às crises foi reforçar e corrigir áreas em que a companhia não estava aderindo o suficiente à sua cultura. Essas iniciativas não representaram esforços para se modificar a cultura; foram esforços para retornar a ela e reforçá-la.

2ª Lição – Uma cultura de responsabilidades sempre será superior a uma cultura de culpabilidade.

Já é senso comum a ideia de que as organizações que incentivam seus funcionários a assumir responsabilidades e a resolver problemas são as que apresentam um desempenho melhor do que aquelas onde se permitem trocas de acusações e transferência de culpa. Dessa maneira, diversos setores da Toyota assumiram a culpa pelas crises. Até departamentos que nada tiveram com a crise de recalls praticaram o hansei (desenvolver uma reflexão profunda sobre um problema para poder solucioná-lo) para descobrir o que poderia ser feito melhor.

3ª Lição – Mesmo a melhor das culturas desenvolve fraquezas.

Se a Toyota, apesar de tudo o que fez para introjetar o Modelo Toyota, pode sofrer um abalo na sua cultura, então isso pode acontecer com qualquer empresa do mundo. E o que se pode afirmar de maneira simples é que não existe uma maneira realista de evitar isso. As experiências da Toyota demonstram que a maior ameaça à sua cultura de melhoria contínua é o sucesso. Assim, durante a crise dos recalls, o que se percebeu é que o crescimento acelerado da Toyota foi em parte responsável pelos seus problemas, ou seja, pelos colapsos de segurança e de qualidade em alguns de seus veículos.

4ª Lição – Globalizar a cultura exige uma ação de constante equilíbrio.

O ponto forte da cultura da Toyota é que ela é compartilhada. O desenvolvimento de uma cultura corporativa compartilhada ao longo de culturas nacionais variadas é o grande desafio a ser enfrentado pelas corporações multinacionais modernas. O receio da Toyota de não dispor de líderes ao redor do mundo capazes de reagir consistentemente em conformidade com o modelo Toyota levou ao controle centralizado. E aí a Toyota aprendeu que precisa confiar nos líderes treinados por ela, caso contrário, o sistema inteiro começará a entrar em colapso.

5ª Lição – A importância da resiliência.

A principal lição que a Toyota deu a todos nas crises que enfrentou, principalmente no período de 2008 a 2010, foi a sua resiliência. Ela já conseguiu restaurar a sua lucratividade e recuperou, depois de um trabalho árduo, a maior parte de sua fatia de mercado tanto nos EUA

como no resto do mundo. A bem da verdade, essas últimas crises foram oportunidades para a Toyota ampliar seu arsenal de melhorias.

Desta feita, para compartilhar experiências de aprimoramento, mas não por fim, acrescento opinião que acredito ser significativa e atual referente à gestão já que tem sua base na contínua melhoria, em que é oportuno recordar Camargo (2010) que nos remete a frase “Conhece-te a ti mesmo” que foi colocada no Templo de Apolo, em Delfos, varou os séculos com a finalidade de alertar os homens para a necessidade do autoconhecimento. Os filósofos gregos acreditavam que o objetivo mais elevado do ser humano era conhecer a si próprio. Observemos que o meio prático e eficaz para o homem se melhorar e resistir ao mal é o autoconhecimento, isto é, ele se conhecer profundamente, saber quem ele é e quais suas obrigações consigo mesmo e com a sociedade em que labora e vive. E ainda, na expressão de Quinto Horácio Flaco (65 a.C. – 8 a.C.), poeta latino, deixada em suas Epístolas, é expressivamente forte e apropriada: “Ousa saber! Começa!”. É um convite dirigido a todas as pessoas indecisas e que permanecem à espera dos acontecimentos da vida.

## **2.2 GESTÃO DA QUALIDADE NO BRASIL**

Com a globalização da economia, a partir de 1973, tornou-se imperativa a uniformização dos sistemas da qualidade adotados pelos diversos países. Para tal, seria necessária a criação de normas internacionais sobre requisitos de sistemas de qualidade. A International Organization for Standardization (ISO), criada em 1947, é uma organização internacional, privada sem fins lucrativos, da qual participam 132 países. Dividida em comitês técnicos (TCs) que cuidam da normalização específica de cada setor da economia, a ISO elabora normas internacionais sobre produto e serviços. A Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), fórum nacional de normalização voluntária, é membro fundador da ISO e representa o Brasil naquela organização. Desde 1979, quando formou o “Technical Committee” (TC) 176 para tratar da Gestão e Garantia da Qualidade, a ISO vinha se preocupando com o aumento das exigências dos diferentes mercados mundiais, que, acompanhadas pelo surgimento de sistemas nacionais de garantia a consumidores, estavam gerando obstáculos ao crescimento do comércio internacional. Iniciou-se, então, no âmbito do TC-176 um processo de elaboração de normas para harmonização dos requisitos dos sistemas

da qualidade, utilizando-se como referencia a norma britânica BS-5750 e a norma canadense Z-299 (ALGARTE, 2000, p. 42).

Entretanto, é oportuno acrescentar que a ISO não se encontra envolvida com os processos de certificação, e nem requer a certificação como uma forma de demonstrar conformidade com suas normas; suas atividades são desenvolvimento e publicação das próprias normas, sendo que possui ligações com a comunidade certificadora por meio de seus representantes no International Accreditation Forum – IAF e no International Laboratory Accreditation Cooperation – ILAC. Na ISO o processo de desenvolvimento de normas é realizado por comitês técnicos (Technical Committees – TC), sendo para a gestão da qualidade o ISO/TC 176 e gestão ambiental ISO/TC 207.

O crescimento econômico verificado no Brasil ao final da década de 1960 motivou novas políticas governamentais de apoio ao setor produtivo. A necessidade de acompanhar o mundo na sua corrida tecnológica, no aperfeiçoamento, na exatidão e, principalmente, no atendimento às exigências do consumidor, trouxe novos desafios para a indústria. Em 1973, nascia o Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial, INMETRO, hoje chamado Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia. Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia - Inmetro - é uma autarquia federal, vinculada ao Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, que atua como Secretaria Executiva do Conselho Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial (Conmetro), colegiado interministerial, que é o órgão normativo do Sistema Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial (SINMETRO). Objetivando integrar uma estrutura sistêmica articulada, o SINMETRO, o CONMETRO e o INMETRO foram criados pela Lei 5.966, de 11 de dezembro de 1973, cabendo a este último substituir o então Instituto Nacional de Pesos e Medidas (INPM) e ampliar significativamente o seu raio de atuação a serviço da sociedade brasileira. No âmbito de sua ampla missão institucional, o INMETRO objetiva fortalecer as empresas nacionais, aumentando sua produtividade por meio da adoção de mecanismos destinados à melhoria da qualidade de produtos e serviços. Sua missão é prover confiança à sociedade brasileira nas medições e nos produtos, através da metrologia e da avaliação da conformidade, promovendo a harmonização das relações de consumo, a inovação e a competitividade do País.

Dentre as competências e atribuições do Inmetro destacam-se:

- Executar as políticas nacionais de metrologia e da qualidade;

- Verificar a observância das normas técnicas e legais, no que se refere às unidades de medida, métodos de medição, medidas materializadas, instrumentos de medição e produtos pré-medidos.

A visão sistêmica da gestão da qualidade nos processos de realização do produto estabelecida pelo modelo de gestão da ABNT NBR ISO 9001 propicia a integração ao sistema de qualidade de outros métodos e ferramentas da qualidade adotados pela empresa. Propicia também a integração com outros sistemas de gestão da empresa, como gestão ambiental e de saúde e segurança ocupacional. Ainda que a ABNT NBR ISO 9001 seja um modelo de sistema de aplicação bastante genérica, essas características do sistema da qualidade compelem as empresas a desenvolver uma cultura organizacional baseada nos princípios de foco no cliente, liderança para a qualidade, visão sistêmica e de processos, abordagem científica para melhoria contínua, comprometimento e envolvimento.

A ABNT NBR ISO 9001 foi editada pela primeira vez em 1987. Ela já passou por três revisões, em 1994, 2000 e 2008. A partir da revisão de 2000, a ISO eliminou as certificações ABNT NBR ISO 9002 e NBR ISO 9003, mantendo apenas o certificado ABNT NBR ISO 9001 de sistema da qualidade. Outra alteração importante a partir da revisão 2000 foi a eliminação da necessidade de documentação de grande parte do sistema da qualidade, mantendo-se a necessidade de documentação para apenas seis requisitos pela exigência de “procedimentos documentados”. Essa mudança trouxe vários benefícios. Primeiro, simplificou o projeto e principalmente a manutenção do sistema documental da qualidade, minimizando a burocracia necessária para manutenção do sistema. Essa mudança também contemplou uma crítica que se fazia quanto à excessiva documentação gerada pelo sistema da qualidade. Com a não obrigatoriedade de documentação dos procedimentos de gestão da qualidade, as auditorias de certificação passaram a buscar outras evidências, mais factuais, da aplicação dos requisitos da ABNT NBR ISO 9001. Dessa forma, as empresas viram forçadas a “tirar do papel” e de fato implementar a gestão da qualidade (CARPINETTI, 2010, p.53).

A gestão da qualidade como estratégia competitiva parte do princípio de que a conquista e manutenção de mercados dependem de foco no cliente, para se identificarem requisitos e expectativas e oferecer valor ao mercado. Para isso, as empresas não só necessitam identificar requisitos, mas precisam também se organizar de forma que esses requisitos identificados na pesquisa de mercado sejam devidamente transmitidos por todo o ciclo do produto. Dessa necessidade surgiram os conceitos de cliente interno e de visão sistêmica da cadeia interna como um conjunto de processos e atividades inter-relacionadas, com relações de cliente-fornecedor. A gestão da qualidade como estratégia competitiva

também parte do princípio de que o ciclo do produto, incluindo a pesquisa de mercado com foco no cliente, leva a uma contínua identificação de novos requisitos e necessidades. Ao mesmo tempo, em um mercado verdadeiramente competitivo, empresas concorrentes estarão igualmente se esforçando para melhor atender às expectativas do mercado. Daí surge o princípio de melhoria contínua de produtos e processos de forma a poder oferecer maior valor ao mercado. A gestão da melhoria, em particular a melhoria contínua, requer um esforço de análise de situação atual, visando o planejamento e implementação de melhorias. Daí a importância do princípio da abordagem científica para a tomada de decisão baseada em dados e fatos. Esse conjunto de princípios requer um esforço de liderança, comprometimento e envolvimento de todos em busca da melhoria da eficácia e da eficiência da estratégia competitiva. E, portanto, liderança, comprometimento e envolvimento são também princípios fundamentais da gestão da qualidade (CARPINETTI, 2010, p. 32).

Ou seja, a norma de requisitos ABNT NBR ISO 9001 foi criada com base nos oito princípios de gestão da qualidade, os quais foram desenvolvidos e consensados pela ISO na metade da década de 90. Eles são baseados essencialmente no bom senso e refletem o pensamento de muitos gurus da qualidade do final do século XX, incluindo Deming, Juran, Crosby e outros. Os oito princípios de gestão da qualidade podem ser resumidos como se segue: Foco no cliente – Organizações dependem de seus clientes e, portanto, convém que entendam as suas necessidades atuais e futuras, atendam os seus requisitos e procurem exceder as suas expectativas. Liderança – Líderes estabelecem a unidade de propósito, o rumo e o ambiente interno da organização. Eles criam o ambiente no qual as pessoas possam estar totalmente envolvidas no propósito de atingir os objetivos da organização. Envolvimento das pessoas – Pessoas de todos os níveis são a essência de uma organização e seu total envolvimento possibilita que as suas habilidades sejam usadas em benefício da organização. Abordagem por processo – Um resultado desejado é alcançado mais eficientemente quando as atividades e os recursos relacionados são gerenciados como um processo. Abordagem sistêmica para a gestão – identificar, entender e gerenciar um sistema de processos inter-relacionados para atingir um determinado objetivo contribui para eficácia e eficiência da organização. Melhoria contínua – Convém que a melhoria contínua do desempenho da organização seja seu objetivo permanente. Abordagem factual para tomada de decisões – Decisões eficazes são baseadas na análise lógica ou intuitiva de dados e informações. Relações mutuamente benéficas com fornecedores – A capacidade da organização e seus fornecedores criar valor é aumentada pelas relações mutuamente benéficas.

Para a ABNT NBR ISO 9001:2008, os requisitos chaves são:

- Requisitos de documentação (Manual da qualidade – Controle de documentos – Controle de Registros);
- Responsabilidade da direção (Análise crítica pela direção);
- Gestão de recursos (Recursos humanos);
- Realização do produto (Projeto e desenvolvimento);
- Medição, análise e melhoria (Monitoramento e medição - Satisfação do cliente).

### **2.3 GESTÃO AMBIENTAL NO BRASIL**

As iniciativas de gestão global e regional tem cooperado para amenizar os problemas ambientais. No entanto, os resultados podem ser pífios se não houver compromisso no nível nacional. Afinal, os acordos propõem diretrizes básicas, mas a implementação e o controle dessas medidas dependem do empenho dos governos locais. Além disso, cada país tem de lidar com problemas diferentes. No caso do Brasil, o vasto território amazônico traz desafios especiais para o combate ao desmatamento. Já a China utiliza o carvão como base da matriz energética, o que compromete a qualidade do ar nos polos industriais. Na Europa a escassez de recursos hídricos é preocupante, integrando o rol dos grandes problemas do século XXI. Portanto, a gestão ambiental no âmbito nacional deverá acolher as resoluções internacionais sem perder de vista as demandas internas. Para ser eficaz, a proteção dos recursos biológicos em um país dependerá das políticas públicas e do envolvimento da iniciativa privada.

O grande desafio da atualidade é promover o desenvolvimento sustentável, tema central da Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, realizada no Rio de Janeiro entre 20 e 22 de junho de 2012, que ficou conhecida como Rio+20. Como resultado, são indicadas abaixo, opiniões dos principais líderes (WEBSITE: Ultimo Segundo, 22/06/2012):

- Ban Ki-moon, secretário-geral da ONU, pediu a todos os governos que eliminem a fome do mundo. Ele disse que, em um mundo populoso, ninguém deveria passar fome;
- Nick Clegg, vice-primeiro-ministro da Grã-Bretanha, disse que o resultado das discussões pode ser classificado como "insípido";
- Mary Robinson, ex-presidente irlandesa disse Tristemente, o documento atual é um fracasso de liderança;

- Fernando Henrique Cardoso, ex-presidente do Brasil disse que a declaração não produz benefícios para a proteção ambiental nem para o desenvolvimento humano. Temos que aceitar que as soluções para a pobreza e a desigualdade se encontram no desenvolvimento sustentável, e não no crescimento a qualquer custo.

No Brasil a destruição ambiental foi iniciada na era colonial. Interessada na produtividade da colônia, a metrópole portuguesa não nutria preocupações com o equilíbrio ambiental, explorando desenfreadamente os recursos naturais do Novo Mundo. Dois anos após o descobrimento, a proibição do corte de pau-brasil não refletia cuidados com a natureza: a Coroa portuguesa só queria assegurar o seu monopólio sobre essa nobre madeira. No século XIX, era inaugurado no Rio de Janeiro um importante espaço verde: o Jardim Botânico. Embora muitos considerem sua criação uma iniciativa ambiental, o rei português não estava interessado em cuidar da natureza. Na verdade, D. João VI planejava usar a área para o cultivo de especiarias asiáticas simplesmente para abastecer a corte no Rio de Janeiro, atendendo assim suas necessidades de consumo.

José Bonifácio, André Rebouças e Joaquim Nabuco são apenas algumas personalidades ilustres que lançaram o tema ambiental pela primeira vez no Brasil. Embora esses nomes de peso na política brasileira alertassem as autoridades sobre os efeitos negativos da exploração predatória, o governo central preferia ignorar as denúncias. O mito da abundância tinha cegado o povo brasileiro. “Nossos bosques têm mais vidas”, “nossos campos têm mais flores”: problema ambiental era doença de Velho Mundo. Enquanto isso, a destruição dos “nossos bosques” e “campos” não encontrava resistência na opinião pública ou na atuação dos governantes.

O começo da era industrial no Brasil deu o pontapé inicial no debate sobre o meio ambiente. Durante a década de 1930, sob a gestão do presidente Getúlio Vargas, o país deu seus primeiros passos rumo à construção de uma política ambiental. Em 1934, eram promulgados os Códigos de Água, Caça, Florestas e Minas (Pearson Prentice Hall, 2011, p.106-107).

Segundo Barbieri (2007), na década de 1930 o rio Tietê ainda era espaço de lazer para os paulistanos. Aos poucos, o crescimento das atividades industriais impôs seus efeitos colaterais sob a forma de contaminação do ar e da água. E ainda, em um estudo realizado por Esmeralda Bolsonaro de Moura (1994), professora de história da Universidade de São Paulo, ilustra bem, a gestão ambiental. A autora pesquisou a publicidade veiculada nos jornais paulistanos por ocasião do Quarto Centenário da cidade, comemorado em 1954. Entre os anúncios examinados, Moura (1994, p.245) cita um da Cia. Ultragaz S.A. em que um

bandeirante “orgulhosamente observa, ao fundo, as chaminés perfiladas no cenário esfumaçado do céu paulistano”. Outro anúncio, dessa vez da Indústria de Louças Zappi S.A., era mais explícito em seu louvor à “fumaça-progresso”: “Todas as chaminés que, dia após dia, despejam fumaça e fuligem nos céus de São Paulo, todos estes monstros de pedra e tijolo, verdadeiros monumentos ao trabalho, representam a nossa grandeza” (MOURA, 1994, p.236).

A questão ambiental ganhou um novo impulso com os problemas relativos à poluição na década de 1960, quando as indústrias já faziam parte do cenário brasileiro. A partir daí, as autoridades começaram a acompanhar de perto o impacto ecológico do progresso.

Nos anos 70, a Conferência de Estocolmo acentuou essa tendência: em 1973, o governo federal fundou a Secretaria Especial do Meio Ambiente (SEMA), iniciativa em seguida copiada por muitos líderes estaduais. Apesar desses avanços, ainda era comum uma visão holística da natureza – água, biodiversidade e qualidade do ar, por exemplo, recebiam tratamentos separados, pois se ignorava a interdependência dos componentes do ecossistema.

Com a repercussão do Relatório Brundtland, a gestão ambiental brasileira ganhou dimensões mais abrangentes na década de 1980. A Constituição Federal de 1988 foi um grande marco nessa evolução, trazendo os primeiros sinais de preocupação ambiental holística. Além de dedicar um capítulo inteiro ao meio ambiente (o Capítulo VI do Título VIII), a nova Carta Magna reconheceu o conceito de desenvolvimento sustentável como nova palavra de ordem para o crescimento do país, aliando as melhorias socioeconômicas aos cuidados com a natureza (SHIGUNOV NETO, 2009).

O agravamento da poluição atmosférica em grandes centros urbanos como São Paulo e Cubatão tornou inevitável o envolvimento da iniciativa privada nos anos 1990. As catástrofes ambientais e os acidentes de trabalho exigiram uma mudança expressiva na postura das organizações, que passaram a combinar sustentabilidade e responsabilidade social em seus códigos de ética (TACHIAZAWA, 2010).

A gestão ambiental é a forma pela qual a organização se mobiliza, interna e externamente, para a conquista da qualidade ambiental desejada. Ela consiste em um conjunto de medidas que visam ter controle sobre o impacto ambiental de uma atividade. A gestão inclui a medição, reflexão, planejamento e execução das atividades numa organização (ABNT NBR ISO 14.001, 2004). Entretanto, a ABNT NBR ISO 14001 é uma norma internacionalmente reconhecida que define o que deve ser feito para estabelecer um Sistema de Gestão Ambiental (SGA) efetivo. A norma é desenvolvida com objetivo de propiciar o equilíbrio entre a manutenção da rentabilidade e a redução do impacto ambiental; com o comprometimento de toda a organização.

Para a ABNT NBR ISO 14.001, os requisitos chaves considerados são:

- Planejamento (Aspectos ambientais - Requisitos legais e outros - Objetivos, metas e programas);
- Implementação e Operação (Controle operacional - Preparação e resposta a emergência);
- Verificação (Avaliação do atendimento a requisitos legais e outros);
- Análise pela administração.

Desta feita, a ABNT NBR ISO 14001 é relevante para todas as organizações, incluindo desde:

- Pequenas empresas até grandes companhias multinacionais;
- Indústrias de manufatura, de processo e de serviço; incluindo governamentais e dos setores da indústria incluindo setores públicos e privados.

## **2.4 GESTÃO OCUPACIONAL NO BRASIL**

Organizações conscientes das mudanças que terão de introduzir em suas atitudes empresariais para se manterem competitivas tendem a adotar uma visão holística que reúne os temas qualidade, meio ambiente, segurança e saúde. Cada um desses temas já é objeto de normas internacionais de gestão e procedimentos de auditoria que justificam sua abordagem em conjunto, o que possibilita reduzir os custos de implantação, operação e certificação. Além das normas ISO 9001 e ISO 14001, comentadas anteriormente encontra-se com um excelente número de organizações certificadas a série de norma OHSAS 18000 (Occupational health and safety management systems), para a gestão da segurança e da saúde. Desta feita, cada organização cabe avaliar a oportunidade de implementar e implantar simultaneamente, ou em sequencia planejada, cada um dos sistemas de gestão acima citados (VALLE, 2002).

A gestão integrada desses diversos sistemas converge para a gestão estratégica da organização, onde estabelecerá esforços com propósito de assegurar a sustentabilidade e retorno à sociedade.

No Brasil, a gestão pertinente à segurança e saúde encontra-se correlacionada com aspectos legais, e seu início ocorreu com o advento da lei 6.514, de 22 dezembro de 1977, que alterou o Capítulo V do Título II da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), relativo a

Segurança e Medicina do Trabalho, em sua Seção XV, Artigo 200, ficou determinado que "cabe ao Ministério do Trabalho estabelecer disposições complementares às normas de que trata este Capítulo, tendo em vista as peculiaridades de cada atividade ou setor de trabalho....", ratificando o que já havia sido explicitado no artigo 156, Seção I, alínea I, como sendo incumbência do órgão de âmbito nacional, que atualmente é a Secretaria de Segurança e Saúde de Trabalho - SSST, "estabelecer, nos limites de sua competência, normas sobre aplicação dos preceitos deste Capítulo, especialmente os referidos no artigo 200".

Assim sendo em 08 de junho de 1978, o então Ministro do Trabalho, aprova a Portaria 3.214, que cria vinte e oito Normas Regulamentadoras (NR) relativas à Segurança e Medicina do Trabalho (atualmente são trinta e cinco Normas Regulamentadoras – NR), que dão o detalhamento de aplicabilidade dos artigos constantes na Lei 6.514, citadas anteriormente. No princípio uma Norma Regulamentadora (NR) objetivava explicitar a implantação das determinações contidas nos artigos (de 154 a 201) do Capítulo V, Título II, sem atarem-se, necessariamente, as questões técnicas existentes, porém mencionando-as, quando necessário, para que sirvam de balizamento às pessoas que procuram atender aos ditames legais. De acordo com o artigo 2º da Portaria 3.214, é de competência da Secretaria de Segurança e Saúde do Trabalho (SSST) "as alterações posteriores, decorrentes da experiência e necessidades...".

Apesar dos avanços no âmbito público e privado, ainda há muito por fazer. Afinal, pouco adianta ter uma das legislações ambientais e ocupacionais mais extensas do mundo, quando são violadas diariamente.

Qualquer legislação está destinada ao fracasso caso a sociedade que a recebe dela não necessite ou esteja preparada para suas inevitáveis implicações disciplinadoras. Afinal, toda mudança realizada na área da administração pública causa reações. Se for inteligente e capaz de traduzir os anseios e os ideais da sociedade, enfrentará resistências locais. A mudança liberta, mas inevitavelmente fecha espaços e diz um desagradável “não pode!”. Há comportamentos antigos, bem estabelecidos e tomados pela população que os praticava como normais, racionais ou naturais. A lei recém promulgada, quase sempre percebida como uma novidade negativa, promove uma clara consciência dos velhos hábitos. Assim agiram, por exemplo, vários formadores de opinião em relação à lei que instituiu a obrigatoriedade do uso do cinto de segurança, inventado há pouco mais de cinquenta anos pelo sueco Nils Bohlim, na época engenheiro de segurança da Volvo. Houve reações contra o cinto em toda a parte, mas no Brasil a polêmica foi iniciada quando, em 1979, o engenheiro Mário Fernando Petzhold, professor de ética na engenharia da Universidade Federal do Rio de Janeiro, fez o projeto que

deu a origem à regulamentação jurídica do uso do cinto de três pontos. Mais tarde, em 1985, recém-saída de uma ditadura e extremamente sensível a proibições e imposições por parte do Estado, a população brasileira ofereceu resistência à regulamentação do uso do cinto de segurança. O repúdio foi ainda maior em 1998, quando entrou em vigor o Código de Trânsito Brasileiro. De um lado estavam os que remaravam nossa incapacidade coletiva para cumprir lei; de outro, os que ridicularizavam o uso do cinto, denunciando-o como um mero componente de espoliação mercadológica da indústria de automóveis a nos impingir mais um engodo. Falava-se do quão impossível para o motorista brasileiro seria entrar no veículo e apertar o cinto. Como tantas outras, tratava-se de mais uma lei que não pegaria. Ademais, leigos com opinião formada sobre uma questão que tecnicamente pouco conheciam – como é comum no Brasil – argumentavam que o cinto promoveria mais mortes porque impediria os acidentados de saírem prontamente dos carros numa emergência. Conforme o tempo passava e as evidências surgiam, o cinto mostrou-se algo necessário e importante para a segurança dos motoristas e passageiros. Hoje são raros os que não utilizam (DA MATTA, 2010).

A OHSAS 18001 foi desenvolvida com foco na compatibilidade das normas ABNT NBR ISO 9001 e a ABNT NBR ISO 14001, para ajudar a organização a assegurar a gestão das obrigações de saúde e segurança de um modo eficiente.

Para a OHSAS 18001, os requisitos chaves considerados são:

- Planejamento (Identificação de perigos, avaliação e controle de riscos - Requisitos legais e outros - Objetivos e programas);
- Implementação e operação (Controle operacional - Preparação e resposta a emergência);
- Verificação (Avaliação de conformidade);
- Análise crítica da gestão.

A OHSAS 18001 pode ser adotada por qualquer organização que deseja ter gestão formal na redução dos riscos associados com saúde e segurança no ambiente de trabalho para os colaboradores, clientes e o público em geral.

## **2.5 GESTÃO À BRASILEIRA**

O potencial do Brasil é extraordinário, entretanto apesar de uma história colonial e política atormentada, dominada por proprietários fundiários e castas burocráticas e militares.

Não deixa de ser notável como, após a Proclamação da República em 1889, como gostava de dizer Gilberto Freire, achamos que éramos mesmos republicanos (ou seja, igualitários) e nos esquecemos freudianamente de um Brasil marcado pela nobreza e pela mais espessa escravidão; por reis, bispos e nobres de todos os tipos e feitos (DA MATTA, 2010).

A Gestão à Brasileira possui como base a cultura nacional e organizacional brasileira, foi construída e desenvolvida em função do impacto da globalização dos negócios e situações vividas pelo Brasil nos últimos anos; sendo que, os principais traços culturais que as compõem são lastreados pelo Relacionamento Interpessoal e Planejamento Organizacional.

No Quadro 1 estão demonstradas as mudanças recentes que influenciaram a gestão à brasileira.

Gestão	Marcantes alterações
Gestão internacionalizada	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O país abriu-se econômica e comercialmente;</li> <li>• A Globalização trouxe multinacionais, logo diversos executivos estrangeiros;</li> <li>• Entrantes com novos modelos de gestão.</li> </ul>
Organizações	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O país tradicionalmente era visto como instável, mas ainda complexo e de difícil compreensão;</li> <li>• Entretanto nos últimos anos, houve aumento na estabilidade política e econômica.</li> </ul>
Gestor brasileiro	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carência na qualificação e formação de gestores;</li> <li>• Consolidando a formação do novo perfil empreendedor brasileiro.</li> </ul>

Quadro 1 - Mudanças recentes que influenciam a gestão brasileira  
Fonte: Adaptado de Chu, 2006.

Os principais traços da cultura brasileira são em seguida avaliados, é possível iniciar a avaliação pelo conhecimento e o domínio das habilidades de relacionamento interpessoal que são fundamentais no Brasil, sendo que essa habilidade apresenta relação com as seguintes características: Personalismo, Lealdade às Pessoas, Evitar Conflitos e Cordialidade (CHU, 2006).

A relação de amizade entre indivíduos (pares e superiores) é tão importante que muitas vezes se sobrepõe às atividades, nesse sentido verifica-se fortemente a presença do coletivismo. A lealdade é primordial para que o grupo permaneça integralizado e traga o retorno das atividades desenvolvidas. Como a amizade é mais valiosa e importante, a necessidade da manutenção das relações harmônicas torna-se evidente. Desta feita, procura-se ao máximo evitar conflitos, e a conquista do consenso torna-se a conduta próspera e concreta. Dizer “não”, é muito difícil e distante dos costumes. Nas situações em que é necessário ser verdadeiro, mas existe a possibilidade de não agradar o outro, e implica na geração de possíveis conflitos; apresenta-se a possibilidade de ser pouco sincero decorrente do poder do

personalismo e da lealdade às pessoas proporcionando uma atmosfera cordial. A meritocracia no Brasil é inversamente proporcional às relações e conexões que cada indivíduo possui dentro do grupo, a capacidade e a competência. As conexões e relações de familiares e amigos tem uma importância primordial no desenvolvimento e resultados alcançados por cada um no universo nacional. O que vem proporcionar a presença do personalismo premente de cada membro em seus respectivos grupos. Por estes motivos, os laços que os indivíduos desenvolvem entre si são extremamente importantes e valorizados, e os indivíduos costumam desenvolver relacionamentos próximos e estreitos com os grupos aos quais pertencem. Esses laços estreitos aproximam-se de uma relação familiar, e o grupo é percebido muitas vezes como extensão da família. Cria-se uma situação de cuidado mútuo em que o grupo protege seus integrantes e o indivíduo preocupa-se com o grupo (BARROS E PRATES, 1996; FREITAS, 1997; MOTTA, 1996).

O personalismo ainda permanece com sua presença no período da pós-globalização e apresenta algumas situações; a primeira delas diz respeito à importância de um relacionamento próximo – tanto entre integrantes da mesma equipe como entre chefes e subordinados – para a obtenção de bons desempenhos e resultados no trabalho. A socialização dentro e fora da empresa é um elemento importante, e as pessoas precisam sentir que tanto chefes como pares compartilham das dificuldades que porventura possuam para realizar as atividades demandadas. É preciso, também, que o acompanhamento de realização do trabalho seja feito, na maior parte das vezes, de maneira próxima e afetiva, de forma que o indivíduo sinta-se amparado e sustentado. A existência de comportamentos desse tipo tende a associar-se a maior produtividade e melhor desempenho individual e grupal. A segunda situação identificada é a influência que os relacionamentos pessoais possuem na determinação e percepção de um bom ambiente de trabalho. Para muitos brasileiros, um relacionamento agradável com pares e líderes é essencial e vital para qualificar o ambiente de trabalho como algo apreciável. Neste sentido, se as relações que o indivíduo possui com as pessoas no local de trabalho não são agradáveis ou são permeadas por constantes conflitos e confrontos, é grande a chance de que o ambiente de trabalho seja considerado inadequado ou ruim. As relações pessoais servem, portanto, como termômetro para qualificação do ambiente de trabalho e até mesmo de emprego em si. E ainda, os aspectos pessoais são tão importantes no contexto organizacional que acabam por se confundir com as relações profissionais. As relações no âmbito profissional tornam-se pessoais, e vice-versa, tornando o mundo do trabalho uma “grande casa” (DA MATTA, 1991).

Barros e Prates (1996) e Barros (2003) sugerem que a atração pessoal constitui o elemento mais forte de coesão social no Brasil e está fortemente relacionada à lealdade às pessoas. Neste sentido, o membro de um grupo atribui maior valor à necessidade do líder e de outras pessoas do grupo ao qual pertence do que ao sistema maior no qual está inserido. A figura do líder assume grande importância para a manutenção da coesão do grupo, sendo que este dificilmente funciona sem sua constante presença. Nele é depositada toda confiança.

Devido ao alto grau de lealdade dos indivíduos à figura do líder e aos outros integrantes do grupo, em função da importância das relações pessoais, dificilmente se criam situações em que os conflitos sejam tratados abertamente. Isto comprometeria o relacionamento entre indivíduos e criaria constrangimento, o que prejudicaria a harmonia do grupo. Os conflitos que porventura surgem são tratados dentro de círculos fechados e busca-se invariavelmente a harmonização dos pontos de vistas divergentes (BARROS e PRATES, 1996).

O brasileiro possui medo do confronto e sente-se desconfortável em expressar críticas. Um dos mecanismos que desenvolve para lidar com o incômodo do conflito e com a decorrente falta de comprometimento é a utilização de humor e sátira. Em relação ao humor e às sátiras, é preciso pontuar alguns aspectos importantes; onde por um lado, estes elementos são utilizados no dia a dia como importantes “ferramentas” de gestão para gerar energia, diluir o nervosismo e as tensões, aproximar as pessoas (principalmente líderes e liderados), aumentar o espírito de equipe e promover comprometimento e envolvimento. E outras situações são utilizadas para transmitir mensagens difíceis que devem ser passadas; bem como, em situações complexas e ambíguas. Em tese, o humor e a sátira aumentam a produtividade. No entanto, no Brasil também são mecanismos utilizados para lidar com situações de conflito. Eles são fonte de resistência, forma de desafiar o *status quo* e de se insubordinar. Camuflam desacordos e ressentimentos. São, portanto, uma válvula de escape para frustrações e tensões, apontando inconsistências, discordâncias e conflitos (potenciais ou reais). É preciso saber compreender quais os sinais que a utilização do humor revela sobre as atividades o dia a dia da organização.

Com o intuito de verificar as possíveis peculiaridades de organizações tipicamente brasileiras, Costa (1997) realizou um estudo de caso em uma torcida de futebol. A análise dessa torcida permitiu o desenvolvimento da noção de organização cordial, com base nos moldes do homem cordial. O homem cordial seria o protótipo do homem brasileiro, fruto da contradição existente entre traços da sociedade patriarcal herdada do período colonial (aristocrática) e do capitalismo moderno. O homem cordial não pressupõe bondade, mas sim comportamentos de aparência afetiva, inclusive de manifestações externas, não

necessariamente sinceras ou profundas. A organização cordial, por sua vez, é o tipo de organização que utiliza, como lógica predominante para tomada de decisão e definição de ações, aquela de cunho emocional e emotivo. O traço da cordialidade ainda está presente no contexto pós-globalização, em função da presença dos outros traços como personalismo e lealdade às pessoas, mas é um traço mais periférico dentro do grupo das relações interpessoais.

A forma como o trabalho é organizado e planejado no Brasil (Planejamento) esteve fortemente vinculada aos contextos nacional e internacional, onde apresenta a possibilidade da análise das seguintes características: Formalismo, Flexibilidade, Jeitinho, Planejamento, Gestão do Tempo e Orientação a Resultados. Até o momento anterior à abertura econômica e inserção do país na economia global, o contexto nacional (institucional, econômico e político) era instável, imprevisível e tinha pouca credibilidade. Em função dessa configuração, a necessidade de evitar incertezas e ambiguidades era grande. A vida social e organizacional era bastante burocrática, repleta de regras e normas. Havia um formalismo necessário, mas por vezes excessivo. O traço cultural do formalismo regeu a vida social e grande parte das instituições desse período. Hoje, o formalismo ainda é forte no âmbito público e permeia acentuadamente o âmbito privado. Do excesso de formalismo nasceram o “jeitinho” brasileiro e a flexibilidade. A flexibilidade, que também foi e é um traço essencial da gestão, pode ser traduzida na capacidade de adaptação, criatividade e inovação. É um traço do qual os brasileiros se orgulham e pelo qual são valorizados em outros contextos. Da flexibilidade derivam a má gestão do tempo que ainda é um traço marcante, e a falta de planejamento aparentemente está sendo aos poucos substituída pelo crescimento da formalização e da profissionalização da gestão no país.

Para Barros e Prates (1996), o formalismo é resultante de forma como as sociedades lidam com a incerteza. Por meio de leis, regras formais e procedimentos busca-se proteção contra a imprevisibilidade do comportamento humano e da natureza. Opiniões divergentes e controversas procuram ser eliminadas por meio das regras formais. No Brasil, a forma típica para controle das incertezas é a grande quantidade de leis, regras e normas que regem a sociedade e as organizações.

Outra visão sobre o formalismo é levantada por Motta e Alcadipani (1999). Os autores definem o formalismo como discrepância entre a conduta concreta e as normas que pretendem regular tal conduta. Argumentam que o desrespeito às leis internas de determinadas sociedades geram uma desconfiança generalizada a respeito da validade das leis de sociedade.

E, neste sentido, reforçam que o formalismo poderia ser apontado como raiz estrutural do “jeitinho” brasileiro.

O Brasil é tradicionalmente visto como um país com alta necessidade de evitar incertezas, portanto, um país repleto de regras, normas e procedimentos. Esta visão está atrelada ao seu contexto econômico, político e social anterior à abertura econômica: turbulentos, imprevisíveis e instáveis. A alta necessidade de evitar incertezas desdobrou-se principalmente (mas não exclusivamente) nas instituições da esfera pública. Como comenta Matheus (1997), o formalismo traduz-se na grande quantidade de regras que regem a sociedade, os comportamentos, as ações sociais e a vida diária da população. Da Matta (1991) remete o conceito de formalismo às leis que regem a relação cidadão-Estado, isto é, às leis que submentem o cidadão ao Estado. O autor relaciona o formalismo, portanto, à vida pública. Neste sentido, o formalismo – traduzido na grande quantidade de leis e regras para evitar incertezas e ambiguidades -, como caracterizado por Barros e Prates (1996) e House et al (2004), está mais atrelado à esfera da vida pública no país. Os reflexos e as consequências que isto pode exercer sobre as organizações privadas podem ser percebidos em outro traço cultural: a informalidade. O excesso de formalismo existente da vida pública, na relação das organizações e indivíduos com o estado, implica em um modo forçosamente informal de atuação para sobrevivência.

Assim, a visão de um país repleto de formalismo encaixa-se perfeitamente ao âmbito público. O âmbito privado, por sua vez, também utilizou o formalismo para lidar com a instabilidade do contexto, mas conviveu mais com o aspecto da informalidade e não carrega em si (em sua estrutura e operações) um grau tão elevado de formalismo. Pelo contrário: neste caso, há pouca tolerância a normas, regras e procedimentos para controle das atividades. O apego a sistematizações e padronizações é historicamente reduzido. Há preferência por maior grau de abertura e flexibilidade para a realização das atividades. Os gestores orgulham-se da forma desprovida de regras com que as atividades e processos são conduzidos e realizados. O sentimento geral é o de que a capacidade de lidar com ambiguidade de criação e inovação é um bem de grande valor e que destaca a gestão no Brasil da gestão em outras culturas.

Recentemente – no caso do âmbito privado -, a histórica preferência pela gestão desprovida de regras e formalismos tem sofrido transformações, principalmente em função de inserção do país na economia global. A abertura às práticas estrangeiras e a internacionalização da gestão (maior orientação a aspectos mais objetivos e orientação a resultados) impulsionou a valorização e a incorporação de regras, normas e procedimentos. A gestão tem se tornado mais formal e profissional. Isto também se relaciona com a crescente

estabilização do contexto nacional. As organizações agora se voltam ao planejamento e ao controle, ao mesmo tempo em que mantêm os traços tão valorizados da criatividade e a adaptabilidade. A gestão, neste aspecto, vive um modelo misto que agrega e faz conviver estes aparentes opostos.

Barros e Prates (1996) e Barros (2003) sugerem que a flexibilidade é um traço que possui duas faces, a adaptabilidade e a criatividade. A adaptabilidade é a capacidade histórica das empresas de se ajustar aos diversos pacotes econômicos governamentais e também a capacidade de se adaptar às diversas soluções tecnológicas estrangeiras trazidas e implantadas no Brasil. O conceito de criatividade, por sua vez, está relacionado à capacidade de inovação das organizações e indivíduos.

No contexto pós-globalização, a flexibilidade ainda é um traço marcante na gestão. Ambas (adaptabilidade e criatividade) estão fortemente presentes no cotidiano de trabalho. A adaptabilidade é encontrada na capacidade do brasileiro de tomar decisões de maneira ágil em contextos turbulentos e em constante alteração. A criatividade está presente na capacidade de encontrar novas soluções, tanto em situações do dia a dia como em situações inesperadas e de muita pressão. Ambos os traços são valorizados no contexto de trabalho e são vistos como características positivas.

Para Motta e Alcadipani (1999), o “jeitinho” brasileiro deriva do formalismo e é forma de o indivíduo atingir objetivos a despeito de determinações contrárias, como leis, normas, regras e ordens, funcionando como uma válvula de escape individual e específica diante de imposições e determinações universais. Para Matheus (1997), o “jeitinho” representa incoerência entre as leis e os hábitos e costumes do povo brasileiro. É a maneira original que o brasileiro possui para harmonizar as regras jurídicas e as práticas da vida diária. Também a respeito do “jeitinho” nas organizações, Barbosa (1992) comenta que a lei e a norma no Brasil não implicam barreiras definitivas e irrevogáveis para o desejo e comportamento das pessoas.

O “não” pode significar, por vezes, um “talvez” e, quem sabe, um “sim”. Para Da Matta (1991), a lei no Brasil significaria o “não poder” formal, submetendo o cidadão ao Estado. De acordo com Da Matta, nesta situação o brasileiro acaba escolhendo a junção “pode” com o “não pode”, e essa junção produz todos os tipos de “jeitinhos” que possibilitam ao indivíduo operar em um sistema legal que pouco reflete a realidade social do país. O “jeitinho” revela o embate entre indivíduo – sujeito das leis universais – e a pessoa – sujeito das relações sociais.

No contexto pós-globalização, o “jeitinho” ainda está presente na gestão das organizações, no entanto parece não mais apresentar um estado contínuo ou marcante. Um

aspecto que se destaca a respeito do “jeitinho” é o fato de ser percebido com algo, por vezes, benéfico individualmente – para o cidadão que consegue algum benefício especial mediante as leis e regras impessoais -, mas que constitui, em geral, algo negativo para o país, na medida em que favorece a instabilidade e o descrédito institucional.

Em função da grande instabilidade econômica e política que o país vivenciou décadas atrás como resutado de diversos planos e pacotes econômicos e das trocas constantes de governo e governantes, o planejamento – seja das atividades diárias ou das metas estratégicas da organização – não pôde se instaurar no país como prática constante. O gestor estava mais orientado à execução e à resolução dos problemas de curto prazo – pois o futuro era algo por demais imprevisível-, sem preocupações com estruturas e organizações detalhadas e profundas das atividades. Historicamente, portanto, as organizações no Brasil encontram dificuldades para realização do planejamento tanto estratégico como das atividades do dia a dia, em função da necessidade de ações de caráter pragmático, imediatista e de curto prazo. A falta de planejamento é tradicionalmente vista como um traço cultural histórico.

No entanto, com a abertura econômica e a inserção do Brasil no contexto internacional de negócios, a utilização de técnicas de planejamento – tanto das atividades diárias quanto das estratégias – vem aumentando. A possibilidade de estruturação das atividades elevou-se. Este crescimento foi e é possível em função da recente estabilidade econômica e política do país. A gestão tornou-se mais previsível e controlável. É importante notar, no entanto, que o planejamento cresceu historicamente, mas que, comparativamente a outros países, sua utilização ainda é reduzida.

Hall (1977) faz uma distinção importante entre o relacionamento das culturas com o tempo (Quadro 2). Segundo ele, as culturas dividem-se em monocrônicas e policrônicas. No primeiro caso, o tempo é visto como um elemento limitado, tido como algo finito que é utilizado e gasto. Gestores de culturas monocrônicas tendem a ser pontuais e gastar o tempo de maneira produtiva. No segundo caso (caso do Brasil), o tempo é tido como ilimitado, pode ser expandido para agregar todas as atividades e diversas tarefas podem ser realizadas simultaneamente. As reuniões, neste caso, não fragmentadas, repletas de interrupções e de diversos assuntos sendo discutidos ao mesmo tempo. Este comportamento reflete a importância das relações pessoais em culturas policrônicas como a do Brasil, em contrapartida a uma orientação para as tarefas, existente nas monocrônicas.

Hall (1977) também diferencia as culturas em relação à linguagem. Faz distinção entre culturas de baixo e de alto contexto. No primeiro caso, a comunicação é direta, clara e explícita. Os indivíduos ou as situações não são relevantes para o discurso. Todos devem

entender a mensagem e possuir acesso a ela. No segundo caso (caso do Brasil), a comunicação depende dos indivíduos e das situações: é ambígua, implícita e sutil. A informação é compartilhada, mas alguns possuem informações privilegiadas. Muito é comunicado por meio daquilo que não é dito. A capacidade de “ler” a comunicação não verbal e a linguagem corporal nestas culturas é algo fundamental. Ambiguidade e sutilezas na comunicação são valorizadas e esperadas. Os traços da informalidade nas relações, do personalismo e do coletivismo revelam que as informações importantes são passadas por meio das redes informais, por vezes, mais poderosas do que a estrutura formal da organização. A desigualdade de poder faz com que os gestores gostem de manter e guardar informações importantes. Este comportamento, no entanto, restringe o potencial da delegação de tarefas, inibi a participação dos indivíduos nas decisões importantes e limita sua autonomia.

Comportamento	Culturas monocrônicas	Culturas policrônicas
Relações interpessoais	Relações interpessoais estão subordinadas à agenda que se possui.	A agenda que se possui está subordinada às relações interpessoais
Coordenação das atividades	A agenda coordena as atividades; os horários são rígidos.	As relações interpessoais coordenam as atividades; os horários são flexíveis.
Realização das tarefas	Uma tarefa por vez.	Diversas tarefas realizadas simultaneamente.
Pausas e tempo pessoal	Pausas e o tempo pessoal são algo sagrado e independem dos laços pessoais.	Pausas e o tempo pessoal são subordinados aos laços pessoais.
Estrutura do tempo	O tempo é inflexível; o tempo é algo tangível.	O tempo é flexível; o tempo é fluido.
Separação entre o tempo no trabalho e o tempo para aspectos pessoais	O tempo no trabalho é claramente separado do tempo para aspectos pessoais.	O tempo no trabalho não é claramente separado do tempo para aspectos pessoais.
Percepção da organização	As atividades são isoladas da organização como um todo e são medidas pelo resultado em relação ao tempo (atividade por hora ou minuto).	As atividades estão integradas na organização como um todo e são medidas como parte das metas organizacionais.

Quadro 2 Concepções de Hall acerca do tempo  
Fonte: Hall (1977).

A conjugação entre cultura policrônica e comunicação de alto contexto gera um traço importante da gestão no Brasil: o gerenciamento ineficiente do tempo. As postergações constantes de atividades, os atrasos em compromissos, a falta de disciplina no cumprimento das atividades dentro do prazo estabelecido e as frequentes e demoradas pausas para café, conversas informais e longos almoços são elementos constantes e comuns ao dia a dia da gestão no país.

Outro traço característico relacionado à gestão do tempo é a orientação ao curto prazo. Como coloca Ashkanasy (2004), o Brasil tende a possuir uma baixa orientação ao futuro. As ações e comportamentos, assim como as estratégias, tendem historicamente a estar mais orientados ao presente e aos ganhos e resultados imediatos.

No entanto, no contexto pós-globalização a orientação ao médio e longo prazos vem gradualmente se integrando ao dia a dia da gestão.

O Brasil tem sido compreendido, tradicionalmente, como um país levemente inclinado a valores femininos. Valores como o apreço pelos relacionamentos familiares e sociais, lealdade, senso de pertencimento, simpatia e qualidade de vida permeiam historicamente as organizações no país (BARROS E PRATES, 1996; URDAN E URDAN, 2001; ALCADIPANI E CRUBELLATE, 2003).

No entanto, no contexto pós-globalização, a abertura à internacionalização impulsionou a incorporação de valores masculinos. Hoje, há considerável penetração de elementos como agressividade, competitividade, avanços rápidos na carreira, reconhecimento pelo desempenho e valorização dos ganhos pessoais. A orientação a valores masculinos parece estar crescendo, assim como a orientação aos resultados. Este é em traço pouco presente, comparativamente aos demais, mas vem se tornando gradualmente mais premente nos últimos anos.

Com propósito de corroborar ainda, de forma contextualizada, o recente resultado da Sondagem Especial da Burocracia, realizada pela Confederação Nacional da Indústria (CNI). Perfil da amostra: 2388 empresas, sendo 867 pequenas, 909 médias e 612 grandes. Período de coleta: De 2 a 17 de abril de 2012, apresenta a seguinte análise: conforme a pesquisa da entidade, quanto maior a empresa, maior é a percepção de que os processos burocráticos atrapalham a competitividade dos negócios; sendo que, as excessivas burocracias atreladas ao processo produtivo no Brasil prejudicam a competitividade de 92% das indústrias, com elevação de custos e desvio de recursos. E ainda, a grande quantidade de obrigações legais foi eleita por 85% dos entrevistados como o principal entrave burocrático que afeta negativamente o negócio de suas empresas. Em seguida, aparece a complexidade das

obrigações legais, citada por 56% dos industriais, e a alta frequência das mudanças, lembrada por 41%. Entre as sugestões para combater a burocracia, o item mais citado, por 73% dos entrevistados, foi a revisão na área trabalhista. Já 55% apontaram a redução de burocracias na legislação ambiental, 42%, a eliminação de procedimentos para pagamento de tributos, e 41%, a diminuição das obrigações contábeis.

No Quadro 3 estão demonstrados os principais traços culturais brasileiros.

Traço cultural	Definição	Requisitos de gestão impactados
Personalismo	Postura que reflete a importância atribuída às pessoas e aos interesses pessoais.	Comprometimento da direção.
Lealdade às pessoas	Relação em que o líder e as pessoas do grupo a que se pertence são mais importantes que o sistema maior.	Responsabilidade e Autoridade.
Cordialidade	Comportamento individual permeado pela aparência afetiva, não necessariamente sincera e profunda.	Análise crítica pela direção.
Formalismo	Comportamento que busca redução de riscos, da ambiguidade e da incerteza e aumento da previsibilidade nas ações e no comportamento humano por meio da criação de grande quantidade de regras, procedimentos, normas e instituições que regem as organizações.	Requisito Legal e outros.
Flexibilidade	Capacidade que agrega aspectos de adaptação e de criatividade dos indivíduos e organizações.	Projeto e desenvolvimento.
Jeitinho	Comportamento que possui raízes no formalismo e que existe em função da grande quantidade de regras e determinações legais que submetem o cidadão ao Estado, regem suas interações sociais e determinam o que se pode ou não fazer, mas que pouco refletem a realidade social, revelando incoerência em relação aos hábitos e costumes.	Controle operacional.

Quadro 3 - sumário dos principais traços culturais brasileiros  
Fonte: Adaptado de Chu, 2006.

## 2.6 REQUISITO LEGAL E A FAMÍLIA DO DIREITO BRASILEIRO

Cada país, cada povo e em cada época tem a sua justiça refletida nas leis em vigor para os países que adotam a família romano-germânica. Nem sempre a legalidade se harmoniza com o conceito de justiça; a aplicação das leis conformes e afastamento da aplicação das leis

não conformadas com a Constituição – em tempo razoável (art. 5º, LXXVIII da CF), é que sustenta uns dos princípios federativos relacionado à independência e harmonia dos Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário (art. 2º da CF).

A Constituição Federal prescreveu o princípio da independência e harmonia, e não o princípio da independência e autonomia para cada Poder fazer o que bem entender.

A Carta Magna procedeu à tripartição do Poder por “diferentes órgãos independentes para coibir a ação de um deles sem a limitação dos outros, formando um verdadeiro sistema de freios e contrapesos que se subsume no princípio da independência e harmonia entre os poderes.” Dessa forma, não há autonomia e independência absoluta de cada Poder.

Para assegurar a competência de cada Poder existem as Forças Armadas “destinadas à defesa da pátria, à garantia dos poderes constitucionais e, por iniciativa de qualquer destes, da lei e da ordem” (art. 142 da CF).

Em tese, o Chefe de qualquer Poder pode requisitar a atuação das Forças Armadas para assegurar o exercício de seus poderes constitucionais.

Ao Poder Legislativo cabe preponderantemente exercer a função de criar normas jurídicas gerais e abstratas, para regular a convivência harmônica da sociedade. O processo legislativo tem a participação do Executivo, quer por meio de iniciativa legislativa, quer por meio de sanção ou veto ao projeto legislativo aprovado pelo Parlamento Nacional. O Legislativo tem, ainda, a prerrogativa de “sustar os atos normativos do Poder Executivo que exorbitem do poder de regulamentar ou dos limites da delegação legislativa” (art. 49, V da CF).

Ao Poder Executivo cabe preponderantemente a tarefa de executar as leis e administrar os negócios do Estado, ou seja, governar. Para tanto, dispõe do poder de regulamentar as leis para sua fiel execução, incidindo na sustação desses atos normativos na hipótese de ultrapassar os limites do poder regulatório.

O Poder Judiciário é aquele voltado fundamentalmente para promover a administração da justiça mediante aplicação das leis às hipóteses de conflitos de interesses, buscando sua composição. Não participa do processo legislativo, porém, cabe-lhe a prerrogativa de declarar a inconstitucionalidade das leis. Seu órgão de cúpula, o Supremo Tribunal Federal, é o guardião da Constituição Federal (art. 102 da CF).

Recentemente depois do término da fase de apresentação da defesa de todos os acusados, o Supremo Tribunal Federal (STF) abriu a segunda fase do julgamento da Ação Penal 470. Quando o ministro relator Joaquim Benedito Barbosa Gomes se irritou, e antes de passar para a questão seguinte, criticou certa decisão da Corte realizando a seguinte

consideração: “Cada país tem o modelo e tipo de Justiça que merece. Justiça que se deixa ameaçar e agredir por uma guilda (horda medieval) ou o modelo de uma guilda, eu lamento o fim que terá”, comentou. Dessa forma, com base nessa indagação pertinente ao modelo e tipo de justiça, é possível trazer a baila e descrever sobre as “Famílias do Direito”, conforme segue:

Considerando a sua origem histórica e a sua operação interna, os diversos direitos nacionais modernos podem ser divididos em três grandes famílias ou sistemas:

- Família romano-germânica;
- Família do *common law*;
- Família dos direitos socialistas (em declínio); e
- Outras famílias.

Família romano-germânica: é formada pelo conjunto dos direitos nacionais que sofrem forte influência do direito romano e do seu estudo através dos séculos. Em termos geográficos, pertencem a esta família os direitos de vários países europeus, de toda a América Latina, de grande parte da África, do Oriente Médio, do Japão e da Indonésia. São romano-germânicos os direitos nacionais do Brasil e de Portugal.

O período de formação histórica desta família começa no século XIII, com o renascimento do interesse pelo estudo do direito romano nas universidades europeias, a partir da redescoberta do *Corpus Iuris Civilis*. O seu desenvolvimento prossegue através da Idade Moderna até a chamada fase do direito legislativo, durante a qual surgem as noções de que o direito não é imutável, deve ser fruto da razão, e o resultado da aplicação da razão ao ordenamento jurídico pode e deve ser registrado por escrito. O encontro destas idéias com o nacionalismo romântico dos séculos XVIII e XIX permitiu o surgimento dos direitos nacionais, no âmbito da família romano-germânica. Já não eram mais exclusivamente direito romanos, mas um conjunto de regras, conceitos e mentalidades jurídico nele baseado, alterado, ampliado e adaptado pelos séculos de estudo do direito romano, agora posto por escrito, de maneira sistemática (à luz da Razão), em códigos (como o Código Napoleônico francês de 1804). O conceito de um único direito romano (adaptado pelos juristas medievais e modernos) válido para toda a Europa foi substituído pelo de direito nacional, adaptado às necessidades e circunstâncias locais, mas os países europeus continentais podiam traçar uma origem comum para os seus respectivos direitos nacionais - o estudo do direito romano -, o que os faz pertencer à família romano-germânica.

Na família romano-germânica, a regra de direito é genérica, a ser aplicada ao caso concreto pelos tribunais. Esta regra de direito genérica costuma ser criada por meio de lei escrita. A generalização permitiu o fenômeno da codificação do direito, pelo qual as regras genéricas são compiladas em códigos de leis e posteriormente aplicadas pelos juristas e tribunais.

Família do *common law*: Esta família é formada a partir do direito originado da Inglaterra, com as atividades dos tribunais reais de justiça, após a conquista normanda. Além do direito britânico, este sistema inclui todos os países de língua inglesa, inclusive os Estados Unidos (exceto pelo estado da Luisiana).

A conquista normanda permitiu a formação de um governo central forte na Inglaterra, cujos tribunais tinham jurisdição sobre todo país. As decisões daqueles tribunais foram, aos poucos, estabelecendo um direito comum - *Common Law*, em inglês - a todo o reino, que se sobrepôs aos costumes jurídicos locais, particulares a cada condado ou vilarejo, em vigor até então.

O direito inglês, *Common Law*, foi forjado, portanto, a partir de decisões judiciais. Um juiz, diante de um caso concreto, não buscava a regra geral contida numa lei escrita para solucioná-lo; antes, examinava as decisões judiciais anteriores à procura de casos semelhantes, cuja solução aplicava ao caso concreto. Esta é a grande diferença entre o sistema romano-germânico e o do *Common Law*: o primeiro funciona "de cima para baixo" (o legislador preceitua uma lei geral, cuja regra abstrata é aplicada pelo juiz a um caso concreto), enquanto que o segundo opera "de baixo para cima" (as decisões judiciais em casos concretos - jurisprudência - formam uma espécie de regra geral que é aplicável no futuro a outros casos concretos semelhantes).

A base lógica deste direito jurisprudencial (*case law*, em inglês) é a regra do *stare decisis* (ou regra do precedente), pela qual as decisões judiciais anteriores (os precedentes) devem ser respeitadas quando da apreciação de um caso concreto.

O papel desempenhado pela lei escrita no *Common Law* é menor do que na família romano-germânica. Em geral, a lei (*statute*, em inglês) só é acatada em juízo depois de examinada nos tribunais; a rigor, não é a lei que é aplicada pelo juiz, mas os precedentes gerados a partir do exame da lei nos tribunais.

Família dos direitos socialistas: o direito dos países socialistas é fortemente influenciado pela noção de Estado socialista, o qual possui muito mais atribuições e poder de intervenção na sociedade, em comparação com os países capitalistas. Sua forma aparente, por outro lado, assemelha-se ao direito dos países da família romano-germânica.

Com a fragmentação da União Soviética e a queda da Cortina de Ferro no final do século XX, o âmbito geográfico desta família de direitos tornou-se bastante restrito, especialmente quando se exclui, como fazem alguns doutrinadores, o direito chinês da família socialista, devido a suas peculiaridades.

Outras famílias: as famílias romano-germânica, do *Common law* e socialista constituem a quase totalidade dos ordenamentos jurídicos em vigor no mundo e incluem as maiores potências do planeta. Não obstante, fora da Europa e das Américas podem existir concepções diferentes do que seja direito, ou grupos de ordenamentos jurídicos estruturados de forma diferente das grandes famílias. Estes casos - geralmente na Ásia e na África - costumam ser reunidos num capítulo "outros" ou "outras famílias" pelos juristas.

Cabe ressaltar que, nestes casos, não é incomum conviverem o direito formal, "moderno", adotado de modelos europeus ou americanos, com regras e hábitos (e concepções do direito) locais.

Direito muçulmano: o direito muçulmano está intrinsecamente ligado à religião e é um aspecto desta, sem existência independente. Constitui-se na *char'ia*, "o caminho a seguir", os preceitos sobre o que se deve ou não fazer, emanados do Islã. Aplica-se apenas às relações entre muçulmanos.

Direito do Extremo Oriente: nos Estados do Extremo Oriente, o direito é visto como exercendo uma função subsidiária na composição dos conflitos sociais; mais importantes para tal fim são a persuasão, a moderação e a conciliação.

Entretanto, não obstante é oportuno neste momento recordar a sonora advertência realizada por Rui Barbosa no início do século XX, que tinha por alvo os Juízes daquela época e que resvalam atualmente na justiça brasileira, conforme segue:

Nada se leva em menos conta, na judicatura, a uma boa fé de ofício que o vezo de tardança nos despachos e sentenças. Os códigos se cansam debalde em o punir. Mas a geral habitualidade e a convivência geral o entretêm, inocentam e universalizam. Destarte se incrementa e desmanda ele em proporções incalculáveis, chegando as causas a contar a idade por lustros, ou décadas, em vez de anos. Mas justiça atrasada não é justiça, senão injustiça qualificada e manifesta. Porque a dilação ilegal nas mãos do julgador contraria o direito escrito das partes, e, assim, as lesa no patrimônio, honra e liberdade. Os juízes tardinheiros são culpados, que a lassidão comum vai tolerando. Mas sua culpa tresdobra com a terrível agravante de que o lesado não tem meio de reagir contra o delinqüente poderoso, em cujas mãos jaz a sorte do litígio pendente. Não sejais, pois, desses magistrados, nas mãos de quem os autos penam como as almas do purgatório, ou arrastam sonos esquecidos como as preguiças do mato (Barbosa, 1999).

## **3 METODOLOGIA**

### **3.1 COLETA E ANÁLISE DE DADOS**

#### **3.1.1 Propósito**

Pesquisa-diagnóstico que visa explorar, levantar e definir problemas na interpretação de requisitos normativos; pois se identifica conflito entre os traços culturais do brasileiro e seus impactos na avaliação dos requisitos de gestão.

#### **3.1.2 Método**

Pesquisa Qualitativa - Estudo de caso de auditorias de terceira parte das normas ABNT NBR ISO 9001:2008, ABNT NBR ISO 14001:2004 e OHSAS 18001:2007.

#### **3.1.3 Instrumentos de Coleta**

Uso da observação participante na realização de auditorias e elaboração de relatos de auditoria; entrevistas e documentos do Sistema de Gestão das organizações.

#### **3.1.4 Técnicas de Análise**

Análise de conteúdo de diversas auditorias de terceira parte, conforme espaço de análise supracitada.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Com a publicação da norma ABNT NBR ISO 9001:2008, diferente da versão anterior que introduziu vários conceitos e requisitos novos, a nova versão busca esclarecer o texto e principalmente ampliar a compatibilidade com a Norma de Sistema de Gestão Ambiental, que por sua vez é fonte balizadora para a OHSAS.

Apesar das mudanças terem sido reduzidas com a publicação da ABNT NBR ISO 9001:2008 com relação a versão anterior ABNT NBR ISO 9001:2000, é oferecido as organizações a oportunidade de realizar uma reflexão referente a maneira que implementam o Sistema de Gestão da Qualidade e principalmente identificar quais os resultados esperados a curto, médio e longo prazo. Sendo que neste momento, com a nova versão da ABNT NBR ISO 19011:2012, as organizações que também possuem sistema de gestão ambiental e ocupacional com base respectivamente nas normas ABNT NBR ISO 14001:2004 e OHSAS 18001:2007; tem a oportunidade significativa de programar mudanças que tornarão seu sistema de gestão mais eficaz.

As normas da série ISO 9000 são, sem dúvida, as publicações mais conhecidas e têm sido amplamente aceitas com fito de propiciar às organizações confiança a seus clientes quanto à sua habilidade em entender os requisitos estabelecidos, os estatutários e regulamentares; e para prover sistematicamente produtos e serviços que atendam aos requisitos estabelecidos.

Após a publicação da nova versão da norma de gestão da qualidade, as organizações tiveram a possibilidade de absorver grandes alterações do formalismo da estrutura com a redução de número excessivo de documentos e da burocracia da norma com suas 20 seções indicadas pela norma ABNT NBR ISO 9001:1994; para uma abordagem mais próxima da realidade e flexível, indicando uma mudança da ênfase nos “procedimentos documentados” para a “gestão de processos” e dos “registros da qualidade” para a “demonstração de resultados”, lastreados pelos princípios de gestão da qualidade. Com a redução na ênfase na documentação e ampliação do foco nos resultados permeados pela nova versão da norma de gestão da qualidade a partir de 2000, e que permanece na versão 2008; o foco passa a ser o resultado desejado pela organização. Sendo que, existe possibilidade de determinada quantidade de documentos (procedimentos, lista de verificação, especificação de material, receitas, projetos, etc), mas o foco principal encontra-se nos resultados não mais nos documentos. Como também alguns registros como relatório de ensaio, atas de reunião,

confirmação de pedidos, relatório de auditoria, podem ser necessários para prover evidências de que os resultados desejados são atingidos, mas permanece o foco nos resultados alcançados e na melhoria contínua. É consideravelmente significativo entender que um “sistema de gestão da qualidade documentado” não é um “sistema de documentos”; mas, para estar aderente a norma de referência, a organização necessita oferecer evidências objetivas da eficácia de seus processos, contudo, pode não depender dos procedimentos documentados ou registros, exceto aqueles mencionados na respectiva norma como obrigatórios. Neste contexto, é possível conciliar que a série das normas ISO 9000 possibilita agilizar o processo da organização com foco em seu primeiro princípio referente ao cliente, e com isso dinamizar a gestão pela alta direção da organização.

A seção 0.1 da ABNT NBR ISO 9001:2008 considera que não existe uma fórmula que se encaixe em todas as abordagens para a documentação de um sistema de gestão da qualidade. Essa afirmação poderá ser desdobrada para os demais sistemas de gestão, na medida em que é oportuno entender e avaliar as possíveis propostas realizadas por “consultores” que apresentem e buscam vender seus “pacotes de documentação de prateleira”. E ainda, é mister compreender que não existe necessidade de estruturar o manual do sistema de gestão da qualidade conforme sequência de requisitos especificados na norma de referência, como prática recorrente de outrora. Desta forma, para os requisitos já identificados quando da revisão de literatura e considerados chaves pelas respectivas normas de gestão, identifica-se as situações com as quais podem ser melhor aplicados por meio de proposições de aplicação e desdobradas nas respectivas evidências de auditoria consistindo em interpretação de requisitos, com base naquilo que é comumente esperado como forma de demonstrar a conformidade com o requisito, considerando a gestão à brasileira de maneira harmônica com nossos traços culturais.

#### **4.1 REQUISITOS CHAVES DA ABNT NBR ISO 9001:2008**

##### **4.1.1 Requisitos de documentação (Manual da qualidade – Controle de documentos Controle de Registros)**

Manual da qualidade – Como proposta de aplicação pode-se considerar que na ABNT NBR ISO 9000:2005, item 3.7.4, têm-se que o manual da qualidade é um documento que

especifica o sistema de gestão da qualidade de uma organização. E uma nota ressalta que, manuais da qualidade podem variar em detalhe e formato para se adequarem ao tamanho e à complexidade de uma organização. Este documento também serve para explicar como a organização aborda os requisitos da norma de referência ABNT NBR ISO 9001; sendo que, para os sistemas de gestão ambiental e ocupacional não ocorre a necessidade de estruturá-lo. Entretanto, não se recomenda que a estruturação deva seguir os passos identificados pelos requisitos da norma, onde os melhores manuais não relacionam o atendimento por requisitos. Dessa forma, cada organização estabelece o formato do manual conforme o público a ser atingido, apesar do mesmo servir de base no processo de auditoria de terceira parte. E ainda, é o manual do sistema de gestão a melhor ferramenta para traduzir de forma rápida quais são as ações a serem desenvolvidas pela organização e como mensurar os resultados, de maneira a demonstrar a estratégia adotada pela organização.

Evidência de auditoria: Neste caso a organização necessita apresentar um manual da qualidade, requisito delineado apenas na ABNT NBR ISO 9001, apenas identificando o escopo apropriado das atividades e que inclua a descrição e a justificativa para quaisquer possíveis exclusões realizadas. Bem como, demonstre a descrição de interação entre os processos e referência aos procedimentos documentados estabelecidos. Abaixo, na figura 1, é possível elucidar como o manual da qualidade deve ser estruturado em conformidade com a norma de referência.

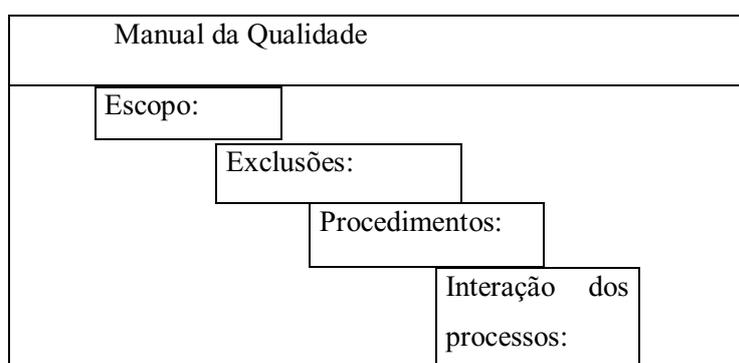


Figura 1 – Composição de um manual da qualidade.

Controle de Documento e Registro – Como proposição de aplicação a organização deve garantir que as versões corretas e aprovadas de todos os documentos relevantes estejam disponíveis e usadas no local e hora apropriada. A ABNT NBR ISO 9001 não estabelece um procedimento para cada processo ou para cada requisito da norma, mas apenas para seis requisitos mencionados no corpo da mesma, e quando necessário para garantir o controle adequado dos processos da organização. E ainda, neste momento os documentos de origem externa determinados pela organização como necessários para o planejamento e a operação do

sistema de gestão precisam ser identificados e apresentar sua distribuição controlada, importante entender que não se aplica a todos documentos externos que podem ser utilizados pela organização.

A ABNT NBR ISO 9000:2005, define registro como documento que apresenta resultados alcançados ou fornece evidência de atividades realizadas; e ainda, a organização deve garantir que os registros corretos sejam mantidos e estejam disponíveis conforme a necessidade para demonstrar conformidade de produtos, processos e do sistema de gestão além do que registros (normalmente) não precisam ter controle de revisão. Ambos os requisitos são aplicáveis às demais normas de gestão; sendo que, na ABNT NBR ISO 9001 em alguns casos os registros são solicitados apenas nas situações específicas mencionadas no decorrer da norma, e, em outros casos a organização poderá manter outros registros para demonstrar conformidade com a norma embora não estejam mencionados em norma.

Evidência de auditoria: É requerido um procedimento escrito para controle de documentos e registros para as normas aqui verificadas. Sendo que, durante todo o processo de auditoria é possível avaliar a sistemática adotada pela organização de obter evidências das ações planejadas e realizadas. Os registros identificados no corpo das respectivas normas de gestão devem estar disponíveis e controlados pela organização.

#### **4.1.2 Responsabilidade da direção (Análise crítica pela direção)**

Como proposição de aplicação pelas normas aqui verificadas, é este o momento de refletir e analisar para onde, quem e como atingir os resultados levando-se em consideração as entradas, já para a alta direção desenvolve a estratégia da organização. As seguintes indagações devem possuir respostas: nós podemos fazer melhor? Nossos produtos estão atendendo consistentemente as necessidades e expectativas dos clientes? A organização encontra-se atingindo seus objetivos, e a política de gestão retrata a realidade? Ou seja, o sistema de gestão encontra-se trazendo resultados positivos conforme planejado? Pertinente aos requisitos ambientais e ocupacionais, quais as ações a serem implementadas? E então, periodicamente, com base nas entradas e avaliando as respectivas saídas é possível à alta direção aprimorar a estratégia adotada, e definir o intervalo de tempo a ser planejado para realizar essa análise crítica. E ainda, caso entenda factível, poderá aproveitar o momento e

analisar os dados pertinentes à satisfação de cliente, fornecedores, produto e processo planejando os ajustes necessários com registro das ações analisadas.

Evidência de auditoria: Este é um dos requisitos, como diversos outros, que não exige um procedimento documentado, mas é necessário demonstrar como ocorre o planejamento das reuniões e a definição dos critérios de intervalos para análise dos tópicos pertinente a entrada e saída delineada pelas respectivas normas de referência. E ainda, qual a sistemática empregada para garantir a contínua adequação e eficácia do sistema de gestão com evidências das ações referente a melhoria contínua de seus processos. É primordial que seja provocado pelo auditor uma entrevista com a alta direção para consolidar as informações decorrentes da análise crítica; sendo que, da alta direção espera-se o retorno das ações com as possíveis alternativas de gestão, já que as normas atribuem que esse é um compromisso da alta direção. Espera-se, portanto, que a alta direção esteja apta a comentar os resultados das análises críticas realizadas e os respectivos desdobramentos ocorridos a partir delas.

#### **4.1.3 Gestão de recursos (Recursos humanos)**

Como proposição de aplicação adotada pela nova versão da norma de sistema de gestão da qualidade, importante considerar o esclarecimento pertinente aos requisitos de competência das pessoas, pois não se devem considerar apenas as que afetam diretamente a qualidade do produto, mas também aquelas cujo trabalho pode afetar indiretamente a operação do sistema de gestão como as pessoas que atuam na área de compras, avaliação de fornecedores, auditorias internas, etc. Quanto a ABNT NBR ISO 9000:2005, a mesma define competência como atributos pessoais e capacidade demonstrada de aplicar conhecimentos e habilidades, ou seja, espera-se que a organização defina o conhecimento e as habilidades esperadas das pessoas que podem afetar direta ou indiretamente a qualidade do produto, e que tal capacidade seja colocada em prática. Assim, ocorre a necessidade de definir as competências, recrutamento eficaz, desenvolvimento de competência e avaliações contínuas. Sendo que na última versão da norma de sistema de gestão da qualidade a ênfase mudou de uma abordagem prescritiva baseada em treinamento e qualificação para uma na qual requisitos da competência (resultados esperados) são definidos, e a forma de adquirir a competência torna-se menos importante. Entretanto, considerar o treinamento é importante para adquirir a competência, mas não é a única forma. Ocorre que a competência pode existir

sem a necessidade de um treinamento, decorrente de experiências anteriores em outros momentos organizacionais ou como formação geral durante a vida profissional. É fundamental que não seja esquecido os objetivos e a política de gestão, pois dessas premissas resultarão o foco para determinar a competência dos colaboradores. Este requisito encontra-se diretamente alinhado com o princípio de envolvimento das pessoas, e ainda, considerando a definição de eficácia pela ABNT NBR ISO 9000:2005 como a extensão na qual as atividades planejadas são realizadas e os resultados planejados alcançados; é recomendável a realização da avaliação da eficácia dos treinamentos para obtenção de competência considerando: análise crítica da identificação de necessidade do treinamento, e avaliação da habilidade de cada colaborador por meio da melhoria do processo em auditorias internas ou avaliação de desempenho.

Evidência de auditoria: Para consolidar opinião pertinente a este requisito, é de todo recomendável que seja avaliado o processo da organização e realizado entrevistas com pessoal relevante. Isto ocorre em cada departamento, função ou processo que exerça ação sobre o produto ou serviço, quando será oportuno identificar a competência necessária dos envolvidos; assim registros de treinamentos, habilidade, experiência e educação poderão ser utilizados em conjunto com possíveis análises de desempenho. E ainda, verificar indicativos por diversas fontes, como: auditoria interna, análise de situações não conformes, reclamações de clientes de problemas relativo a competência. Outrossim, é oportuno identificar se existe análise das competências apropriadas dos colaboradores que podem afetar direta ou indiretamente o produto ou serviço com possíveis descrição de cargos, procedimentos documentados, até mesmo a determinação verbal dos requisitos necessários. Igualmente, se existem planos de ação com provisão de recursos para melhoria de competências por meio de treinamentos, entrevistas objetivando a melhoria das competências, análise eficácia de treinamentos ou outras ações adotadas para melhoria da competência.

#### **4.1.4 Realização do produto (Projeto e desenvolvimento)**

Como proposição de aplicação é significativo considerar a definição expressa na ABNT NBR ISO 9000:2005 de projeto e desenvolvimento do produto como conjunto de processos que transformam requisitos em características especificadas ou em especificações de um produto. E também, a definição de requisitos como necessidades ou expectativas que

são expressos, geralmente, de forma implícita ou obrigatória. Pode-se concluir que qualquer organização que necessite transformar necessidades e expectativas de clientes, em especificações para o produto ou serviço, possui atividades de projeto e desenvolvimento e tais atividades necessitam ser abordadas dentro do sistema de gestão da qualidade. É primordial neste momento compreender que a definição não realiza a distinção de projeto e desenvolvimento, pois conforme a região é possível ter “projeto” e / ou “desenvolvimento” de acordo com entendimento da região ou da organização.

Evidência de auditoria: A atividade de projeto e desenvolvimento se aplica ao projeto e desenvolvimento de produtos, bens materiais ou softwares. No caso de serviços não faz muito sentido se falar em requisitos de gestão da qualidade do processo de projeto e desenvolvimento, já que o projeto de um serviço é mais dependente de atividades de criação e posterior execução do que especificação; portanto, sem complexidade no projeto do produto que exija um processo detalhado. No caso de bens materiais, a atividade de projeto e desenvolvimento pode se aplicar também ao processo de fabricação, dependendo da complexidade tecnológica do produto e do sistema de produção. Nas atividades de manufatura em série de bens de consumo duráveis, como é o caso da indústria automobilística, eletroeletrônicos e outros setores, o projeto do processo de fabricação é fundamental para se garantir a capacidade dos processos de fabricação e dos dispositivos de medição e inspeção. A mesma situação é aplicada em empresas de processamento da indústria petroquímica. Em muitas organizações é possível verificar diversos pontos de controle, por exemplo: testes de protótipos experimentais, análise crítica de ensaios, etc. que são os pontos fundamentais no ciclo de projeto e desenvolvimento. Outrossim, é importante que a organização planeje seu processo de desenvolvimento de produto, estabelecendo etapas a serem seguidas, os responsáveis e os procedimentos e registros de cada etapa, observando os demais requisitos da ABNT NBR ISO 9001:2008.

#### **4.1.5 Medição, análise e melhoria (Monitoramento e medição - Satisfação do cliente)**

Proposição de aplicação: Primeiro princípio da gestão da qualidade é foco no cliente, desta forma a organização deve estar atenta à percepção do cliente quanto ao atendimento ou não dos requisitos dos seus produtos e serviços. Monitorar a satisfação do cliente, não pressupõe apenas realizar pesquisa de satisfação de cliente, embora seja uma maneira indicada

pela norma de referência. E ainda, na ABNT NBR ISO 9000:2005 satisfação de cliente é definida como percepção do cliente do grau no qual os seus requisitos foram atendidos. Na sequência vem – nota 1: Reclamações de cliente são indicadores usuais da baixa satisfação do cliente, porém sua ausência não implica, necessariamente, alta satisfação do cliente. Nota 2: Mesmo que os requisitos tenham sido acordados com o cliente e atendidos, isto não garante, necessariamente, uma alta satisfação. Casos em que o cliente reconhece que os requisitos foram cumpridos, mas mesmo assim permanece insatisfeito por outras razões, como preço elevado, por exemplo, podem oferecer à organização dados para iniciar ações preventivas e esforços pela melhoria contínua. A ABNT NBR ISO 9000:2005, define cliente como organização ou pessoa que recebe um produto. Exemplo: Consumidor, cliente, usuário final, varejista, beneficiário e comprador. Nota: Um cliente pode ser interno ou externo a organização.

Evidência de auditoria: A expectativa é que a organização busque atingir 100% de satisfação do cliente, mas essa meta não coaduna com a realidade. Nas auditoria é pertinente que se verifique qual a metodologia utilizada para monitorar a percepção do cliente e o uso dessas informações. Tudo depende do porte da organização, diversidade do mercado e complexidade das atividades desenvolvidas.

#### **4.2 REQUISITOS CHAVES DA ABNT NBR ISO 14.001:2004**

Alguns requisitos serão comuns aos implementados para o sistema de gestão da qualidade, tais como: Controle de Documento e Registro, Auditoria Interna, Ação Corretiva e Preventiva. E ainda, para determinados requisitos as ações a serem adotadas também podem ser comum, diferenciando na atenção oferecida ao tópico e ou ao requisito, como exemplo pode-se citar: análise crítica pela administração. Para a documentação do sistema de gestão ambiental não é demandada a necessidade de um manual; mas, a política, objetivos e metas ambientais, descrição do escopo e diversos registros determinados pela organização como sendo necessários para assegurar o planejamento, operação e controle eficazes dos processos aos quais estejam associados com seus aspectos significativos são solicitados o devido controle. A seguir é realizada análise pertinente a cada requisito identificado nesta atividade como chave.

#### **4.2.1 Planejamento (Aspectos ambientais - Requisitos legais e outros - Objetivos, metas e programas)**

Proposição de aplicação: A Política Ambiental não deve ser encarada como mera formalidade para atender ao texto da norma, mas sim como uma ferramenta de significativa importância para o sucesso da empresa que, além de garantir o atendimento a Legislação, deseja firmar sua excelente imagem junto as partes interessadas; ela deve fazer parte do planejamento estratégico da organização e da elaboração de seus planos de Marketing. O Sistema de Gestão Ambiental deve ter como um de seus objetivos o aprimoramento contínuo das atividades da organização, em harmonia e sinergia com o ambiente que a organização encontra-se instalada. A Política Ambiental é a maneira da organização explicitar seu respeito ao ambiente e sua colaboração na mitigação dos impactos causados pela sua operação.

O comprometimento com a melhoria contínua do Sistema de Gestão Ambiental e do desempenho ambiental da organização representa o objetivo da série ABNT NBR ISO 14001; a norma, entretanto não estabelece uma referência para a avaliação dessa melhoria e como deve ser interpretada. Onde na introdução paira a dúvida e observa-se a restrição de comparação entre organizações com Sistema de Gestão Ambiental diferentes, qual seja: “Organizações de todos os tipos estão cada vez mais preocupadas com o atingimento e demonstração de um desempenho ambiental correto, por meio do controle dos impactos de suas atividades, produtos e serviços sobre o meio ambiente, coerente com sua política e seus objetivos ambientais.” (ABNT NBR ISO 14001 – Introdução). Mas, para existir a implementação da ABNT NBR ISO 14001 em uma organização, é requisito básico: comprometimento da alta direção na definição de uma Política Ambiental.

E ainda, quando da identificação dos aspectos ambientais decorrente das atividades desenvolvidas, os respectivos impactos devem ser avaliados, não necessariamente por meio de formatação de análise de falhas delineadas nas famosas planilhas de aspectos e impactos amplamente divulgada e aceita nas organizações brasileiras. Entretanto, essa avaliação pode ocorrer de diversas maneiras, considerando o escopo atual definido e as intervenções futuras. Muito embora não exista uma abordagem única para se identificar aspectos ambientais, a abordagem poderia, por exemplo, considerar:

- a) emissões atmosféricas,
- b) lançamentos em corpos d’água,

- c) lançamentos no solo,
- d) uso de matérias-primas e recursos naturais,
- e) uso da energia,
- f) energia emitida, por exemplo, calor, radiação, vibração,
- g) resíduos e subprodutos, e
- h) atributos físicos, por exemplo, tamanho, forma, cor, aparência.

Bem como, cabe identificar a legislação e como ter acesso de maneira atualizada, correlacionando aos elementos das atividades ou produtos ou serviços de uma organização que podem interagir com o meio ambiente identificado anteriormente. O Sistema de Gestão Ambiental, além da política ambiental, deverá contemplar o planejamento para estabelecer prioridades e metas a serem atingidas e definir os montantes de recursos que deverão ser alocados a cada uma das atividades. Nessa fase, devem ser levantados os aspectos ambientais e os requisitos legais aplicáveis, definir os objetivos e metas a serem alcançados para consolidar um Programa de Gestão Ambiental, onde o mesmo deve incluir atribuição e responsabilidade para atingir os objetivos e metas em cada função e nível pertinente da organização, e os meios e o prazo no qual estes devem ser atingidos.

Evidência de auditoria: É condição elementar que para o entendimento da necessidade ou não de procedimentos, seja analisado o item 3.19 (Termos e definições) da ABNT NBR ISO 14001:2004. Dessa forma, para o conjunto de elementos das atividades ou produtos ou serviços de uma organização que podem interagir com o meio ambiente; em especial que proporcionem qualquer modificação do meio ambiente, adversa ou benéfica, de maneira significativa deverá ter uma sistemática para identificação; não necessariamente estruturada em forma de procedimento documentado. E ainda nessa oportunidade é mister verificar como a organização mantém essas informações atualizadas, e consistentes com os requisitos legais correlatos, e qual a maneira de ter acesso aos mesmos. É fundamental nessa fase identificar quais os critérios adotados para realizar a identificação dos aspectos e impactos, e principalmente como é realizado a gestão dos impactos considerados como significativos. Neste quesito, a metodologia de identificação dos requisitos legais e outros requisitos aplicáveis aos aspectos ambientais devem ser avaliados. E como é considerado esses requisitos na implementação e manutenção do sistema de gestão ambiental.

Identificados os aspectos e impactos ambientais, seus respectivos requisitos legais; cabe verificar como ocorre o desdobramento das metas e objetivos considerando coerência com a política ambiental, comprometimento com a prevenção da poluição, atendimento aos requisitos legais e a melhoria contínua. Igualmente, como considerou o gerenciamento de seus aspectos ambientais significativos, avaliação da adoção das possíveis opções tecnológicas, a dimensão dos recursos financeiros, requisitos operacionais, comerciais, e principalmente as partes interessadas.

#### **4.2.2 Implementação e Operação (Controle operacional - Preparação e resposta a emergência)**

Proposição de aplicação: Cabe à organização avaliar quais de suas operações estão associadas com seus aspectos ambientais significativos identificados e como é assegurado que elas sejam conduzidas de modo a controlar ou reduzir os impactos ambientais adversos associados, para atender aos requisitos de sua política ambiental e atingir seus objetivos e metas. Entretanto, nessa face é fundamental verificar o envolvimento dos fornecedores e prestadores de serviços, relativo aos aspectos ambientais significativos identificados de produtos e serviços utilizados pela organização. Neste caso se faz necessário o uso de procedimento(s) documentado(s) para controlar situações onde sua ausência possa levar a desvios em relação à política ambiental, aos objetivos e às metas.

E ainda, a organização deve manter sistemáticos procedimentos para identificar potenciais situações de emergência e potenciais acidentes ambientais que possam ter impactos sobre o meio ambiente, e, como ocorre o pronto atendimento a essas situações. Para, tanto constantemente deverá realizar testes de respostas às situações identificadas (quando possível), sendo que especial atenção deverá ser depositada ao histórico dos acidentes ambientais. No entanto, os testes realizados serão a entrada para análise da sistemática adotada de atendimento a emergência.

Evidência de auditoria: Neste requisito recomenda-se que seja verificada a identificação dos aspectos ambientais significativos, principalmente nas operações de manutenção da organização; e, por conseguinte a sistemática adotada de controle que deverá ser por meio de procedimento documentado e respectivos registros. Também, referente ao pronto atendimento emergencial convém analisar a sistemática adotada para identificar as

situações de emergência potencial e como são realizados análises dos testes de emergência (Planejados e Realizados).

#### **4.2.3 Verificação (Avaliação do atendimento a requisitos legais)**

Proposição de aplicação: Após a cada identificação dos aspectos e impactos ambientais, o mesmo é concatenado com os requisitos legais e outros requisitos atinentes; sendo este processo sedimentado por meio de registro a ser verificado com uma periodicidade estabelecida. Entretanto, neste momento é fundamental que a organização realize essa avaliação e não repasse a terceiros, pois a gestão de conhecimento do processo pertence aos que compõem a organização. Outrossim, como a família de direito nacional é divergente da que deu origem as normas de gestão; a gama de legislação e sua abordagem também possui suas particularidades as quais devem ser melhor argumentadas quando de uma auditoria de terceira parte. Ademais, no Brasil, segundo IBPT – Instituto Brasileiro de Planejamento Tributário, desde 05 de outubro de 1988 (data da promulgação da atual Constituição Federal), até 05 de outubro de 2011 (seu 23º aniversário), foram editadas 4.353.665 (quatro milhões, trezentos e cinquenta e três mil, seiscentos e sessenta e cinco) normas que regem a vida dos cidadãos brasileiros. Isto representa, em média, 518 normas editadas todos os dias ou 776 normas editadas por dia útil.

Evidência de auditoria: A demonstração da gestão da identificação dos aspectos e seus requisitos legais relacionados, para um sistema de gestão já consolida o atendimento ao requisito. É fundamental estabelecer a periodicidade de atualização dos requisitos legais e outro requisitos relacionados aos aspectos ambientais. Dessa forma, recomenda-se que a organização tenha a sistemática implantada de avaliar os requisitos legais identificados, bem como todos os demais documentos pertinentes envoltos com legislação (licenças, alvarás, autorizações, etc). É oportuno realizar a identificação e acompanhamento dos Diplomas legais vigentes, onde tais diplomas são os instrumentos formais que indicam e compreende articuladamente várias disposições jurídicas (Leis, Decretos, Portarias, etc.) e que devem ser monitoradas; tais como: Alvarás, Licenças, Autorizações de funcionamento, Auto de Vistoria do Corpo de Bombeiros, etc. Após essa demanda de identificação de possíveis requisitos legais existem Outros Requisitos os quais indicam quaisquer compromissos assumidos pela empresa ou recomendado pelos seus acionistas relativo à sua interação ocupacional ou com o

meio ambiente, tais como: condicionantes de Licença Ambiental, Requisitos Contratuais, e outros. Após esse filtro é pertinente realizar o filtro de requisitos aplicáveis: Relação dos requisitos legais e outros requisitos aplicáveis às atividades, produtos e serviços da empresa. É significativo recordar que os Requisitos Legais são: as leis, decretos, portarias, resoluções, etc. emitidas nos níveis federal, estadual e municipal aplicáveis aos aspectos de meio ambiente das atividades, produtos e serviços da empresa, bem como as Licenças Ambientais. Consulta dos Requisitos Legais no Website: Conjunto de páginas web, isto é, de hipertextos acessíveis geralmente pelo protocolo HTTP na Internet. Gestão dos Requisitos Legais poderá Ser realizada por meio de Planilha Excel de Controle de Requisitos Legais, sendo que tal Planilha de Controle de Requisitos Legais trata-se de uma listagem de controle elaborada através de publicações disponibilizadas pelos órgãos ambientais e ocupacionais competentes que pode ser composta dos seguintes campos:

1. O campo “*LEGISLAÇÃO/DATA*” correspondente ao tipo, número, e data da norma.
2. No campo “*ÂMBITO*” da planilha atribui-se a esfera do requisito: Federal, Estadual ou Municipal.
3. Na coluna do “*TEMA*” apresenta-se o assunto principal de cada norma.
4. Na coluna “*ASSUNTO*” tem um breve resumo da norma.
5. Na coluna “*LISTA DE VERIFICAÇÃO*” são realizadas perguntas com base nas obrigações de cada norma, visando facilitar o entendimento na avaliação do responsável de cada área quanto da “*APLICABILIDADE*”, bem como a avaliação ao cumprimento da norma. A resposta da lista de verificação não desobrigando a leitura integral do requisito, pelo responsável do setor.
6. Na coluna “*STATUS*” o responsável deverá preencher, após avaliação da norma, se o requisito foi cumprido, está pendente ou não é aplicável.
7. Na coluna “*EVIDÊNCIA*” permite que sejam citadas as evidências de atendimento ao requisito legal.
8. Na coluna “*RESPONSÁVEL*”, atribui-se a área/setor que deverá avaliar a aplicabilidade ou atendimento do requisito legal.
9. Na coluna do “*AVALIADOR*”, cita-se o nome do responsável pela avaliação da legislação e resposta da lista de verificação.
10. Na “*DATA DA AVALIAÇÃO*” representamos a data de realização da avaliação do requisito bem como o prazo para a próxima avaliação.

Legislação / data	Âmbito	Tema	Assunto	Lista de verificação	Aplicabilidade	Status	Evidência	Responsável	Avaliador/ Data da avaliação

Figura 2 – Modelo de gestão de Requisitos Legais.

Segue abaixo relação de alguns sítios na WEB que tem potencial de identificação e avaliação de requisitos legais, desde que os responsáveis de gestão realizem um filtro de requisitos legais aplicáveis.:

1. Centro de Vigilância Sanitária

<http://www.cvs.saude.sp.gov.br>

2. Agencia Nacional de Aguas

<http://www2.ana.gov.br>

3. Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis.

<http://www.ibama.gov.br>

4. Agencia Nacional de Vigilância Sanitária

<http://portal.anvisa.gov.br>

5. Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis

<http://www.anp.gov.br>

6. Companhia Ambiental do Estado de São Paulo

<http://www.cetesb.sp.gov.br>

7. Conselho Nacional de Recursos Hídricos

<http://www.cnrh.gov.br>

8. Conselho Nacional do Meio Ambiente

<http://www.mma.gov.br>

9. Departamento de Aguas e Energia Elétrica

<http://www.dae.sp.gov.br>

10. Contran - Conselho Nacional de Trânsito

<http://www.denatran.gov.br>

11. Ministério do Meio Ambiente

<http://www.mma.gov.br/>

12. Policia Federal

<http://www.dpf.gov.br>

13. Polícia Civil do Estado de São Paulo

<http://www2.policiacivil.sp.gov.br>

14. Agência Nacional de Vigilância Sanitária  
<http://portal.anvisa.gov.br>
15. Sistema de Legislação de Saúde  
<http://portal2.saude.gov.br>
16. Corpo de Bombeiros do Estado de São Paulo  
<http://www.corpodebombeiros.sp.gov.br>
17. Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade  
<http://www.icmbio.gov.br>
18. Serviço Florestal Brasileiro  
<http://www.sfb.gov.br>
19. Diário Oficial da União  
<http://portal.in.gov.br>
20. Diário Oficial do Estado de São Paulo  
<http://www.imprensaoficial.com.br>
21. Assembleia Legislativa do Estado de São Paulo  
<http://www.al.sp.gov.br>
22. Ministério do Trabalho  
<http://www.mte.gov.br>
23. Fundacentro  
<http://www.fundacentro.gov.br>
24. Previdência Social  
<http://www.mpas.gov.br>
25. IRD  
<http://www.ird.gov.br>
26. Ministério da saúde  
<http://portalsaude.saude.gov.br/portalsaude>
27. INMETRO  
<http://www.inmetro.gov.br>
28. Legislação – portal  
<http://www4.planalto.gov.br/legislacao>

#### **4.2.4 Análise pela administração**

Similar ao aplicado para o sistema de gestão da qualidade.

#### **4.3 PARA A OHSAS 18001, OS REQUISITOS CHAVES CONSIDERADOS SÃO:**

- Planejamento (Identificação de perigos, avaliação e controle de riscos - Requisitos legais e outros - Objetivos e programas);
- Implementação e operação (Controle operacional - Preparação e resposta a emergência);
- Verificação (Avaliação de conformidade);
- Análise crítica da gestão.

Os requisitos acima identificados apresentam a mesma sistemática de abordagem apresentados para o sistema de gestão ambiental com base na ABNT NBR ISO 14001:2004, considerando que a premissa de compatibilidade ao invés de aspectos será perigo e quando da abordagem dos impactos serão adotados os riscos.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Espera-se com este trabalho contribuir na avaliação da aplicação de alguns requisitos normativos, com base nas diversas auditorias de terceira parte realizadas em organizações brasileiras; bem como o vínculo impactante dos traços culturais brasileiros. Ao mesmo tempo em que possibilita suscitar a aplicação mais simples e aderente às respectivas normas de gestão dos requisitos normativos identificados. Isso tudo com o propósito de tornar o processo de gestão, mas ágil, eficaz e amigável; na obtenção da contínua melhoria.

Sugere-se especial atenção das organizações, quando da implantação de requisitos de sistema de gestão, pois na maioria das vezes, podem permanecer em um estado de contínua vulnerabilidade sem o entendimento pleno do propósito de cada norma de gestão; e ainda, propiciar gasto de tempo, esforços e recursos sem adicionar nenhum valor à gestão. Logo é pertinente considerar os traços culturais brasileiros quando da gestão, em especial ao formalismo exagerado conciliado com o “jeitinho”. Sem considerar a forma de abordagem dos requisitos legais atinentes a gestão proposta pelas normas de referência.

Os dados e informações trazidos neste estudo ficam como referência para outras pesquisas que objetivem se aprofundar na dinâmica do processo de implantação de sistema de gestão e entendimento de seus requisitos por meio de auditoria. Acredita-se que as questões abordadas neste trabalho possam propiciar novas hipóteses e novas propostas de pesquisa.

## REFERÊNCIAS

- ALCADIPANI, R.; CRUBELLATE, J. M. “Cultura Organizacional Brasileira: Generalizações Improváveis e Conceituações Imprecisas”. ERA – **Revista de Administração de Empresas**, v.43, n.2, PP. 64-77, 2003.
- ALGARTE, W. Q.; “A História da Qualidade e o Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade”. **INMETRO / SENAI**, 2000. 143p.
- ALVENSSON, M. *Understanding Organizational Culture*. London, Sage Publications, 2002.
- ASKANASY, N.; Gupta, V. **Future Orientation – The GLOBE Study of 62 Societies**. London, Sage Publications, 2004.
- BARBIERI, José C. **Gestão Ambiental Empresarial**. São Paulo: Saraiva, 2007.
- BARBOSA, L. *O Jeitinho Brasileiro: a Arte de Ser mais Igual que os Outros*. Rio de Janeiro, Campus, 1992.
- BARBOSA, RUI. **Oração aos Moços**. 5. Ed. Rio de Janeiro: Casa de Rui Barbosa, 1999, p. 40.
- BARROS, B. T.; PRATES, M. **O Estilo Brasileiro de Administrar**. São Paulo, Brasil, Atlas, 1996;
- BARROS, B. T. *Gestão à Brasileira: uma Comparação entre América Latina, Estados Unidos, Europa e Ásia*. São Paulo, Atlas, 2003.
- CALDAS, M. P. Santo de Casa não Faz Milagre: Condicionantes Nacionais e Implicações Organizacionais da Fixação Brasileira pela figura do “Estrangeiro”. In: Motta, F.C.P.; Caldas, M. P. (Coord.) *Cultura Organizacional e Cultura Brasileira*. São Paulo, Atlas, 1997.
- CAMARGO, Jason de; *Educação dos Sentimentos*, 10ª. Ed. – Porto Alegre: Francisco Spinelli, 2010
- CARPINETTI, L. C. R.; **Gestão da Qualidade: Conceitos e Técnicas**. São Paulo : Atlas, 2010.
- COSTA, A. L. **Cultura Brasileira e Organização Cordial: Ensaio sobre a Gaviões da Fiel**. In: Motta, F. C. P.; Caldas, M. P. (Coord.) *Cultura Organizacional Brasileira*. São Paulo, Atlas, 1997.

CHU, R. A. **Contribuições à Compreensão da Gestão à Brasileira**. 2006. Dissertação (Mestrado) – Fundação Getulio Vargas, São Paulo, 2006.

Da MATTA, R. **O que Faz do Brasil, Brasil?** 5. Ed. Rio de Janeiro, Rocco, 1991.

Da MATTA, Roberto, **Fé em Deus e pé na tábua, ou, Como e por que o trânsito enlouquece no Brasil** / Roberto Da Matta; com João Gualberto Moreira Vasconcelos e Ricardo Pandolfi. – Rio de Janeiro: Rocco, 2010.

DIMAGGIO, P.J.; POWELL, W. W. “The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields”. **American Sociological Review**, v. 48, n.1, pp. 147-160, 1983.

FREITAS, A. B. **Traços para uma Análise Organizacional**. In Motta, F. C. P.; Caldas, M. P. (Coord.). *Cultura Organizacional e Cultura Brasileira*. São Paulo, Atlas, 1997.

GERTLER, M. S. Best Practice? Geography, Learning and the Institutional Limits to Strong Convergence. **Journal of Economic Geography**, v.1, n.1, pp. 5-27, 2001.

HALL, E. T. **A Dimensão Oculta**. Rio de Janeiro, Francisco Alves, 1977.

HOUSE, R. J.; HANGES, P.J.; JAVIDAN, M.; DORFMAN, P. W.; GUPTA, V. **Culture, Leadership, and Organizations** – The GLOBE Study of 62 Societies. London, Sage Publications, 2004.

LIKER, Jeffrey K.; OGDEN, Timothy N.; *A Crise da Toyota*. Ed. Bookman Ltda. Porto Alegre. 2012.

MATHEUS, T. B. **Uma Discussão Psicanalítica sobre o Imaginário da Lei no Brasil**. In: Mota, F. C. P.; Caldas, M. P. (Coord.) *Cultura Organizacional e Cultura Brasileira*. São Paulo, Atlas, 1997.

MOTTA, F. C. P. *Cultura e Organizações no Brasil*. São Paulo, FGV – EAESP, 1996 (**Relatório de Pesquisa n. 15/1996**).

MOTTA, F. C. P.; ALCADIPANI, R. *Jeitinho Brasileiro, Controle Social e Competição*. ERA – **Revista de Administração de Empresas**, v. 39, n.1, PP. 6-12, 1999.

MOURA, Esmeralda B.; *Bandeirantes do Progresso: Imagens do Trabalho e do Trabalhador na Cidade em Festa*. São Paulo, 25 de janeiro de 1954. **Revista Brasileira de História**. São Paulo, v.14, n.28, p. 231-246, 1994.

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

SCOTT, W.R. “The Adolescence of Institutional Theory”. **Administrative Science Quarterly**, v. 32, n. 4, pp. 493-512, 1987.

SHIGUNOV NETO, Alexandre; CAMPOS, Lucila Maria de Souza; SHIGUNOV, Tatiana. **Fundamentos da Gestão Ambiental**. Rio de Janeiro: Moderna, 2009.

TACHIZAWA, Takeshy. **Gestão Ambiental e Responsabilidade Social Corporativa**. São Paulo: Atlas, 2010.

ULTIMO SEGUNDO, 22/06/2012. Rio+20 chega ao fim com resultado tímido e promessas adiadas.. Disponível em:  
<http://ultimosegundo.ig.com.br/ciencia/meioambiente/2012-06-22/rio+20-chega-ao-fim-com-resultado-timido-e-promessas-adiadas.html>. Acessado em: 23/06/2012.

URDAN, F. T.; URDAM, A. T. Estilos Gerenciais e Agrupamento de Cultura Nacional: Brasileiros versus Europeus Latinos e Anglo-saxões. **Anais do 25º ENANPAD**, Campinas, Brasil, 2001.

VALLE, Cyro E. do; **Qualidade Ambiental : ISO 14001**; São Paulo : SENAC São Paulo, p. 71; 2002.

WOOD, T.; CALDAS, M. Adopting Impoted Managerial Expertise in Developing Coutries: The Brazilian Experience. **Academy of Management Excutive**, v. 16, n.2, pp. 18-32, 2002.

WOOD, T.; CALDAS, M. Antropofagia Organizacional. **REA – Revista de administração de empresas**, v. 38, n. 4, pp. 6-17, 1998

## **ANEXO A: REQUISITOS CHAVES PARA A ABNT NBR ISO 9001:2008.**

- Requisitos de documentação (Manual da qualidade – Controle de documentos – Controle de Registros);

### **4.2.2 Manual da qualidade**

A organização deve estabelecer e manter um manual da qualidade que inclua

- a) o escopo do sistema de gestão da qualidade, incluindo detalhes e justificativas para quaisquer exclusões (ver 1.2),
- b) os procedimentos documentados estabelecidos para o sistema de gestão da qualidade, ou referência a eles, e
- c) uma descrição da interação entre os processos do sistema de gestão da qualidade.

### **4.2.3 Controle de documentos**

Os documentos requeridos pelo sistema de gestão da qualidade devem ser controlados.

Registros são um tipo

especial de documento e devem ser controlados de acordo com os requisitos apresentados em 4.2.4.

Um procedimento documentado deve ser estabelecido para definir os controles necessários para

- a) aprovar documentos quanto à sua adequação, antes da sua emissão,
- b) analisar criticamente e atualizar, quando necessário, e reaprovar documentos,
- c) assegurar que as alterações e a situação da revisão atual dos documentos sejam identificadas,
- d) assegurar que as versões pertinentes de documentos aplicáveis estejam disponíveis nos locais de uso,
- e) assegurar que os documentos permaneçam legíveis e prontamente identificáveis,
- f) assegurar que documentos de origem externa determinados pela organização como necessários para o planejamento e operação do sistema de gestão da qualidade sejam identificados e que sua distribuição seja controlada, e
- g) evitar o uso não pretendido de documentos obsoletos e aplicar identificação adequada nos casos em que eles forem retidos por qualquer propósito.

### **4.2.4 Controle de registros**

Registros estabelecidos para prover evidência de conformidade com requisitos e da operação eficaz do sistema de gestão da qualidade devem ser controlados.

A organização deve estabelecer um procedimento documentado para definir os controles necessários para

a identificação, armazenamento, proteção, recuperação, retenção e disposição dos registros. Registros devem permanecer legíveis, prontamente identificáveis e recuperáveis.

- Responsabilidade da direção (Análise crítica pela direção);

## **5.6 Análise crítica pela direção**

### **5.6.1 Generalidades**

A Alta Direção deve analisar criticamente o sistema de gestão da qualidade da organização, a intervalos planejados, para assegurar sua contínua adequação, suficiência e eficácia. Essa análise crítica deve incluir a avaliação de oportunidades para melhoria e necessidade de mudanças no sistema de gestão da qualidade, incluindo a política da qualidade e os objetivos da qualidade. Devem ser mantidos registros das análises críticas pela direção (ver 4.2.4).

#### **5.6.2 Entradas para a análise crítica**

As entradas para a análise crítica pela direção devem incluir informações sobre

- a) resultados de auditorias,
- b) realimentação de cliente,
- c) desempenho de processo e conformidade de produto,
- d) situação das ações preventivas e corretivas,
- e) ações de acompanhamento sobre as análises críticas anteriores pela direção,
- f) mudanças que possam afetar o sistema de gestão da qualidade, e
- g) recomendações para melhoria.

#### **5.6.3 Saídas da análise crítica**

As saídas da análise crítica pela direção devem incluir quaisquer decisões e ações relacionadas a

- a) melhoria da eficácia do sistema de gestão da qualidade e de seus processos,
- b) melhoria do produto em relação aos requisitos do cliente, e
- c) necessidade de recursos.

- Gestão de recursos (Recursos humanos);

## **6.2 Recursos humanos**

### **6.2.1 Generalidades**

As pessoas que executam atividades que afetam a conformidade com os requisitos do produto devem ser

competentes, com base em educação, treinamento, habilidade e experiência apropriados.

NOTA A conformidade com os requisitos do produto pode ser afetada direta ou indiretamente pelas pessoas que

desempenham qualquer tarefa dentro do sistema de gestão da qualidade.

### **6.2.2 Competência, treinamento e conscientização**

A organização deve

- a) determinar a competência necessária para as pessoas que executam trabalhos que afetam a conformidade

com os requisitos do produto,

- b) onde aplicável, prover treinamento ou tomar outras ações para atingir a competência necessária,

- c) avaliar a eficácia das ações executadas,

- d) assegurar que o seu pessoal está consciente quanto à pertinência e importância de suas atividades e de

como elas contribuem para atingir os objetivos da qualidade, e

- e) manter registros apropriados de educação, treinamento, habilidade e experiência (ver 4.2.4).

- Realização do produto (Projeto e desenvolvimento);

-

## 7.3 Projeto e desenvolvimento

### 7.3.1 Planejamento de projeto e desenvolvimento

A organização deve planejar e controlar o projeto e desenvolvimento de produto.

Durante o planejamento do projeto e desenvolvimento, a organização deve determinar

- a) os estágios do projeto e desenvolvimento,
- b) a análise crítica, verificação e validação que sejam apropriadas para cada estágio do projeto e desenvolvimento, e
- c) as responsabilidades e a autoridade para projeto e desenvolvimento.

A organização deve gerenciar as interfaces entre os diferentes grupos envolvidos no projeto e desenvolvimento,

para assegurar a comunicação eficaz e a designação clara de responsabilidades.

As saídas do planejamento devem ser atualizadas apropriadamente, na medida em que o projeto e o

desenvolvimento progredirem.

NOTA Análise crítica de projeto e desenvolvimento, verificação e validação têm propósitos distintos. Estas atividades

podem ser conduzidas e registradas separadamente ou em qualquer combinação, na forma adequada para o produto

e a organização.

### 7.3.2 Entradas de projeto e desenvolvimento

As entradas relativas a requisitos de produto devem ser determinadas e registros devem ser mantidos (ver 4.2.4).

Essas entradas devem incluir

- a) requisitos de funcionamento e de desempenho,
- b) requisitos estatutários e regulamentares aplicáveis,

As entradas devem ser analisadas criticamente quanto à suficiência. Requisitos devem ser completos, sem

ambigüidades e não conflitantes entre si.

### 7.3.3 Saídas de projeto e desenvolvimento

As saídas de projeto e desenvolvimento devem ser apresentadas em uma forma adequada para a verificação em

relação às entradas de projeto e desenvolvimento, e devem ser aprovadas antes de serem liberadas.

As saídas de projeto e desenvolvimento devem

- a) atender aos requisitos de entrada para projeto e desenvolvimento,
- b) fornecer informações apropriadas para aquisição, produção e prestação de serviço,
- c) conter ou referenciar critérios de aceitação do produto, e
- d) especificar as características do produto que são essenciais para seu uso seguro e adequado.

NOTA Informações para produção e prestação de serviço podem incluir detalhes para preservação do produto.

### 7.3.4 Análise crítica de projeto e desenvolvimento

Análises críticas sistemáticas de projeto e desenvolvimento devem ser realizadas, em fases apropriadas, de acordo com disposições planejadas (ver 7.3.1) para

- a) avaliar a capacidade dos resultados do projeto e desenvolvimento em atender aos requisitos, e
- b) identificar qualquer problema e propor as ações necessárias.
- c) onde aplicável, informações originadas de projetos anteriores semelhantes, e
- d) outros requisitos essenciais para projeto e desenvolvimento.

Entre os participantes dessas análises críticas devem estar incluídos representantes de funções envolvidas com

o(s) estágio(s) do projeto e desenvolvimento que está(ão) sendo analisado(s) criticamente.

Devem ser mantidos

registros dos resultados das análises críticas e de quaisquer ações necessárias (ver 4.2.4).

### **7.3.5 Verificação de projeto e desenvolvimento**

A verificação deve ser executada conforme disposições planejadas (ver 7.3.1), para assegurar que as saídas do

projeto e desenvolvimento estejam atendendo aos requisitos de entrada do projeto e

desenvolvimento. Devem ser

mantidos registros dos resultados da verificação e de quaisquer ações necessárias (ver 4.2.4).

### **7.3.6 Validação de projeto e desenvolvimento**

A validação do projeto e desenvolvimento deve ser executada conforme disposições planejadas (ver 7.3.1),

para assegurar que o produto resultante seja capaz de atender aos requisitos para aplicação especificada ou uso

pretendido, onde conhecido. Onde for praticável, a validação deve ser concluída antes da entrega

ou implementação do produto. Devem ser mantidos registros dos resultados de validação e de quaisquer ações

necessárias (ver 4.2.4).

### **7.3.7 Controle de alterações de projeto e desenvolvimento**

As alterações de projeto e desenvolvimento devem ser identificadas e registros devem ser mantidos. As alterações devem ser analisadas criticamente, verificadas e validadas, como apropriado, e aprovadas antes da sua

implementação. A análise crítica das alterações de projeto e desenvolvimento deve incluir a

avaliação do efeito das alterações em partes componentes e no produto já entregue. Devem ser mantidos registros dos resultados

da análise crítica de alterações e de quaisquer ações necessárias (ver 4.2.4).

- **Medição, análise e melhoria (Monitoramento e medição - Satisfação do cliente).**

## **8.2.1 Satisfação do cliente**

Como uma das medições do desempenho do sistema de gestão da qualidade, a organização deve monitorar

informações relativas à percepção do cliente sobre se a organização atendeu aos requisitos do cliente. Os métodos para obtenção e uso dessas informações devem ser determinados.

NOTA Monitoramento da percepção do cliente pode incluir a obtenção de dados de entrada de fontes, tais como

pesquisas de satisfação do cliente, dados do cliente sobre a qualidade dos produtos entregues, pesquisa de opinião dos

usuários, análise de perda de negócios, elogios, reivindicações de garantia e relatórios de revendedor.

## ANEXO B - REQUISITOS CHAVES PARA A ABNT NBR ISO 14.001

- Planejamento (Aspectos ambientais - Requisitos legais e outros - Objetivos, metas e programas);

### 4.3.1 Aspectos ambientais

A organização deve estabelecer, implementar e manter procedimento(s) para

- a) identificar os aspectos ambientais de suas atividades, produtos e serviços, dentro do escopo definido de seu sistema da gestão ambiental, que a organização possa controlar e aqueles que ela possa influenciar, levando em consideração os desenvolvimentos novos ou planejados, as atividades, produtos e serviços novos ou modificados, e
- b) determinar os aspectos que tenham ou possam ter impactos significativos sobre o meio ambiente (isto é, aspectos ambientais significativos).

A organização deve documentar essas informações e mantê-las atualizadas.

A organização deve assegurar que os aspectos ambientais significativos sejam levados em consideração no estabelecimento, implementação e manutenção de seu sistema da gestão ambiental.

### 4.3.2 Requisitos legais e outros

A organização deve estabelecer, implementar e manter procedimento(s) para

- a) identificar e ter acesso a requisitos legais aplicáveis e a outros requisitos subscritos pela organização, relacionados aos seus aspectos ambientais, e
- b) determinar como esses requisitos se aplicam aos seus aspectos ambientais.

A organização deve assegurar que esses requisitos legais aplicáveis e outros requisitos subscritos pela organização sejam levados em consideração no estabelecimento, implementação e manutenção de seu sistema da gestão ambiental.

### 4.3.3 Objetivos, metas e programa(s)

A organização deve estabelecer, implementar e manter objetivos e metas ambientais documentados, nas funções e níveis relevantes na organização.

Os objetivos e metas devem ser mensuráveis, quando exequível, e coerentes com a política ambiental, incluindo-se os comprometerimentos com a prevenção de poluição, com o atendimento aos requisitos legais e outros requisitos subscritos pela organização e com a melhoria contínua.

Ao estabelecer e analisar seus objetivos e metas, uma organização deve considerar os requisitos legais e outros requisitos por ela subscritos, e seus aspectos ambientais significativos. Deve também considerar suas opções tecnológicas, seus requisitos financeiros, operacionais, comerciais e a visão das partes interessadas.

A organização deve estabelecer, implementar e manter programa(s) para atingir seus objetivos e metas.

O(s) programa(s) deve(m) incluir

- a) atribuição de responsabilidade para atingir os objetivos e metas em cada função e nível pertinente da organização, e
- b) os meios e o prazo no qual estes devem ser atingidos.

- Implementação e Operação (Controle operacional - Preparação e resposta a emergência);

### 4.4.6 Controle operacional

A organização deve identificar e planejar aquelas operações que estejam associadas aos aspectos ambientais significativos identificados de acordo com sua política, objetivos e metas ambientais para assegurar que elas sejam realizadas sob condições especificadas por meio de

- a) estabelecimento, implementação e manutenção de procedimento(s) documentado(s) para controlar situações onde sua ausência possa acarretar desvios em relação à sua política e aos objetivos e metas ambientais,
- b) determinação de critérios operacionais no(s) procedimento(s), e
- c) estabelecimento, implementação e manutenção de procedimento(s) associado(s) aos aspectos ambientais significativos identificados de produtos e serviços utilizados pela organização e a comunicação de procedimentos e requisitos pertinentes a fornecedores, incluindo-se prestadores de serviço.

#### 4.4.7 Preparação e resposta à emergências

A organização deve estabelecer, implementar e manter procedimento(s) para identificar potenciais situações de emergência e potenciais acidentes que possam ter impacto(s) sobre o meio ambiente, e como a organização responderá a estes.

A organização deve responder às situações reais de emergência e aos acidentes, e prevenir ou mitigar os impactos ambientais adversos associados.

A organização deve periodicamente analisar e, quando necessário, revisar seus procedimentos de preparação e resposta à emergência, em particular, após a ocorrência de acidentes ou situações emergenciais.

A organização deve também periodicamente testar tais procedimentos, quando exeqüível.

- Verificação (Avaliação do atendimento a requisitos legais e outros);

#### 4.5.2 Avaliação do atendimento a requisitos legais e outros

4.5.2.1 De maneira coerente com o seu comprometimento de atendimento a requisitos, a organização deve estabelecer, implementar e manter procedimento(s) para avaliar periodicamente o atendimento aos requisitos legais aplicáveis.

A organização deve manter registros dos resultados das avaliações periódicas.

4.5.2.2 A organização deve avaliar o atendimento a outros requisitos por ela subscritos. A organização pode combinar esta avaliação com a avaliação referida em 4.5.2.1 ou estabelecer um procedimento em separado.

A organização deve manter registros dos resultados das avaliações periódicas.

- Análise pela administração.

#### 4.6 Análise pela administração

A alta administração da organização deve analisar o sistema da gestão ambiental, em intervalos planejados, para assegurar sua continuada adequação, pertinência e eficácia.

Análises devem incluir a avaliação de oportunidades de melhoria e a necessidade de alterações no sistema da gestão ambiental, inclusive da política ambiental e dos objetivos e metas ambientais. Os registros das análises pela administração devem ser mantidos.

As entradas para análise pela administração devem incluir

- a) resultados das auditorias internas e das avaliações do atendimento aos requisitos legais e outros subscritos pela organização,

- b) comunicação(ões) proveniente(s) de partes interessadas externas, incluindo reclamações,
- c) o desempenho ambiental da organização,
- d) extensão na qual foram atendidos os objetivos e metas,
- e) situação das ações corretivas e preventivas,
- f) ações de acompanhamento das análises anteriores,
- g) mudança de circunstâncias, incluindo desenvolvimentos em requisitos legais e outros relacionados aos aspectos ambientais, e
- h) recomendações para melhoria.

As saídas da análise pela administração devem incluir quaisquer decisões e ações relacionadas a possíveis mudanças na política ambiental, nos objetivos, metas e em outros elementos do sistema da gestão ambiental, consistentes com o comprometimento com a melhoria contínua.

## ANEXO C - REQUISITOS CHAVES PARA A OHSAS 18001

- Planejamento (Identificação de perigos, avaliação e controle de riscos - Requisitos legais e outros - Objetivos e programas);

### 4.3.1 Hazard identification, risk assessment and determining controls Identificação de perigos, avaliação e controle de riscos

The organization shall establish, implement and maintain a procedure(s) for the ongoing hazard identification, risk assessment, and determining necessary controls.

A organização deve estabelecer, implementar e manter um(uns) procedimento(s) para a identificação contínua de perigos, avaliação de risco, e determinação dos controles necessários.

The procedure(s) for hazard identification and risk assessment shall take into account:

O(s) procedimento(s) para identificação de perigos e avaliação de risco deve(m) levar em conta:

a) routine and non-routine activities;

a) atividades de rotina e não-rotineiras;

b) activities of all persons having access to the workplace (including contractors and visitors);

b) atividades de todas as pessoas que têm acesso ao local de trabalho (incluindo contratados e visitantes);

c) human behaviour, capabilities and other human factors;

c) ações humanas, capacidades e outros fatores humanos;

d) identified hazards originating outside the workplace capable of adversely affecting the health and safety of persons under the control of the organization within the workplace;

d) perigos identificados, originados fora do lugar de trabalho, capazes de afetar prejudicialmente (adversamente) a segurança e saúde de pessoas sob o controle da organização dentro do lugar de trabalho;

e) hazards created in the vicinity of the workplace by work-related activities under the control of the organization;

e) perigos criados na vizinhança do lugar de trabalho por atividades relacionadas ao trabalho sob o controle da organização;

NOTE 1 It may be more appropriate for such hazards to be assessed as an environmental aspect.

NOTA 1: Pode ser mais apropriado para tais perigos serem avaliados como um aspecto ambiental.

f) infrastructure, equipment and materials at the workplace, whether provided by the organization or others;

f) infra-estrutura, equipamentos e materiais no lugar de trabalho, se fornecidas pela organização ou outros;

g) changes or proposed changes in the organization or its activities;

g) mudanças ou propostas de mudanças na organização ou suas atividades;

h) modifications to the OH&S management system, including temporary changes, and their impacts on operations, processes, and activities;

h) modificações no Sistema de Gestão da SSO, incluindo mudanças temporárias, e seus impactos nas operações, processos e atividades;

i) any applicable legal obligations relating to risk assessment and implementation of necessary controls (see also the NOTE to 3.12);

i) qualquer obrigação legal relativa à avaliação de risco e implementação medidas de controles necessários (ver também a NOTA para 3.12);

j) the design of work areas, processes, installations, machinery/equipment, operating procedures and work organization, including their adaptation to human capabilities.

j) o projeto de áreas de trabalho, processos, instalações, equipamento/maquinário, procedimentos de operação e organização de trabalho, incluindo sua adaptação para as capacidades humanas.

The organization's methodology for hazard identification and risk assessment shall:

A metodologia da organização para identificação e avaliação de risco deve:

a) be defined with respect to its scope, nature and timing to ensure it is proactive rather than reactive; e

a) ser definida com respeito ao seu escopo, natureza e momento para assegurar que seja próativa em vez de reativa; e

b) provide for the identification, prioritization and documentation of risks; the application of controls, as appropriate.

b) prover à identificação, priorização e documentação de riscos; a aplicação de controles, como apropriado.

For the management of change, the organization shall identify the OH&S hazards and OH&S risks associated with changes in the organization, the OH&S management system, or its activities, prior to the introduction of such changes.

Para o gestão de mudanças, a organização deve identificar os perigos e riscos de SSO associados com mudanças na organização, o sistema de gestão de SSO, ou suas atividades, priorizando para a introdução de tais mudanças.

The organization shall ensure that the results of these assessments are considered when determining controls.

A organização deve assegurar que os resultados dessas avaliações são considerados quando controles são determinados.

When determining controls, or considering changes to existing controls, consideration shall be given to reducing the risks according to the following hierarchy:

Quando determinando controles, ou considerando mudanças para os controles existentes, considerações devem ser dadas para reduzir os riscos de acordo com a seguinte hierarquia:

- a) elimination;  
a) eliminação;
- b) substitution;  
b) substituição;
- c) engineering controls;  
c) controles operacionais;
- d) signage/warnings and/or administrative controls; e  
d) sinalização/advertências e/ou controles administrativos; e
- e) personal protective equipment.  
e) equipamento de proteção individual.

The organization shall document and keep the results of identification of hazards, risk assessments and determined controls up-to-date.

A organização deve documentar e manter os resultados da identificação de perigos, avaliação de risco e determinação de controles atualizados.

The organization shall ensure that the OH&S risks and determined controls are taken into account when establishing, implementing and maintaining its OH&S management system.

A organização deve assegurar que a determinação de controles de riscos de SSO é realizada quando do estabelecimento, implementação e manutenção do Sistema de Gestão da SSO.

NOTE 2 For further guidance on hazard identification, risk assessment and determining control, see OHSAS 18002.

NOTA 2: Para maior orientação sobre identificação de perigo, avaliação e determinação de controle, ver OHSAS 18002.

#### **4.3.2 Legal and other requirements**

##### **Requisitos legais e outros**

The organization shall establish, implement and maintain a procedure(s) for identifying and accessing the legal and other OH&S requirements that are applicable to it.

A organização deve estabelecer, implementar e manter um(uns) procedimento(s) para identificar e ter acesso a requisitos legais e outros de SSO que são aplicáveis para ela (SSO).

The organization shall ensure that these applicable legal requirements and other requirements to which the organization subscribes are taken into account in establishing, implementing and maintaining its OH&S management system.

A organização deve assegurar que esses requisitos legais aplicáveis e outros requisitos os quais a organização subscreveu são levados em conta quando do estabelecimento, implementação e manutenção do Sistema de Gestão da SSO.

The organization shall keep this information up-to-date.

A organização deve manter essa informação atualizada.

The organization shall communicate relevant information on legal and other requirements to persons working under the control of the organization, and other relevant interested parties.

Deve comunicar as informações relevantes (importante) sobre requisitos legais e outros requisitos para as pessoas trabalhando sob o controle da organização, e outras partes interessadas relevantes (importantes).

#### **4.3.3 Objectives and programme(s)** **Objetivos e Programa(s)**

The organization shall establish, implement and maintain documented OH&S objectives, at relevant functions and levels within the organization.

A organização deve estabelecer, implementar e manter objetivos documentados de SSO, para funções e níveis pertinentes da organização.

The objectives shall be measurable, where practicable, and consistent with the OH&S policy, including the commitments to the prevention of injury and ill health, to compliance with applicable legal requirements and with other requirements to which the organization subscribes, and to continual improvement.

Os objetivos devem ser mensuráveis, quando praticável, e consistentes com a política de SSO, incluindo o compromisso para a prevenção de dano e doença, em conformidade com os requisitos legais aplicáveis e com outros requisitos os quais a organização subscreve, e para a melhoria contínua.

When establishing and reviewing its objectives, an organization shall take into account the legal requirements and other requirements to which the organization subscribes, and its OH&S risks. It shall also consider its technological options, its financial, operational and business requirements, and the views of relevant interested parties.

Quando do estabelecimento e revisão dos seus objetivos, uma organização deve ter em conta os requisitos legais e outros requisitos os quais a organização subscreveu, e os seus riscos de SSO. Ela deve considerar suas opções tecnológicas, financeiras, operacionais e requisitos de negócios, e as visões das partes interessadas.

The organization shall establish, implement and maintain a programme(s) for achieving its objectives. Programme(s) shall include as a minimum:

A organização deve estabelecer, implementar e manter um(uns) programa(s) para alcançar seus objetivos. Os programa(s) devem incluir no mínimo:

a) designation of responsibility and authority for achieving objectives at relevant functions and levels of the organization; and

a) designação de responsabilidades e autoridades para alcançar os objetivos nas funções e níveis relevantes da organização; e

b) the means and time-frame by which the objectives are to be achieved.

b) os meios e prazo pelos quais os objetivos serão alcançados.

The OH&S management programme(s) shall be reviewed at regular and planned intervals, and the program adjusted as necessary, to ensure that the objectives are achieved.

O(s) programa(s) de gestão de SSO devem ser revistos em intervalos regulares planejados, e ajustados como necessário, para assegurar que os objetivos serão alcançados.

- Implementação e operação (Controle operacional - Preparação e resposta a emergência);

#### **4.4.6 Operational control** **Controle operacional**

The organization shall determine those operations and activities that are associated with identified OH&S hazards where the implementation of controls is necessary to manage the OH&S risk(s). This shall include the management of change (see 4.3.1).

A organização deve determinar aquelas operações e atividades que estão associadas com a identificação de perigos onde a implementação de controles necessários para gerenciar os riscos de SSO. Isto deve incluir a gestão de mudanças (ver 4.3.1).

For those operations and activities, the organization shall implement and maintain:  
Para aquelas operações e atividades, a organização deve implementar e manter:

- a) operational controls, as applicable to the organization and its activities; the organization shall integrate those operational controls into its overall OH&S management system;
- a) controles operacionais, quando aplicáveis, para a organização e suas atividades; a organização deve integrar esses controles operacionais em seu Sistema de Gestão Global de SSO;
- b) controls related to purchased goods, equipment and services,
- b) controles relacionados à mercadorias adquiridas, equipamentos e serviços;
- c) controls related to contractors and other visitors to the workplace; e
- c) controles relacionados com contratados e outros visitantes no lugar de trabalho; e
- d) documented procedures, to cover situations where their absence could lead to deviations from the OH&S policy and the objectives;
- d) procedimentos documentados, para cobrir situações onde sua ausência poderia levar a desvios da Política e os Objetivos;
- e) stipulated operating criteria where their absence could lead to deviations from the OH&S policy and the objectives.
- e) estipular critérios operacionais onde a sua ausência poderia levar a desvios da Política e os Objetivos.

#### **4.4.7 Emergency preparedness and response** **Preparação e resposta à emergência**

The organization shall establish, implement and maintain a procedure(s):

A organização deve estabelecer, implementar e manter um(uns) procedimento(s):

- a) to identify the potential for emergency situations;
- a) identificar o potencial de situações de emergência;
  
- b) to respond to such emergency situations.
- b) responder tais situações de emergência.

The organization shall respond to actual emergency situations and prevent or mitigate associated adverse OH&S consequences.

A organização deve responder às situações de emergência atuais e prevenir ou mitigar consequências associadas adversas de SSO.

In planning its emergency response the organization shall take account of the needs of relevant interested parties, e.g. emergency services and neighbors.

Em planejamento de sua resposta de emergência a organização deve tomar em conta as necessidades pertinentes de partes interessadas, ex.: serviços de emergência e vizinhos.

The organization shall also periodically test its procedure(s) to respond to emergency situations, where practicable, involving relevant interested parties as appropriate.

A organização deve também periodicamente testar seus procedimento(s) para responder às situações de emergência, onde praticável, envolvendo partes interessadas relevantes, como apropriado.

The organization shall periodically review and, where necessary, revise its emergency preparedness and response plans and procedures, in particular, after periodical testing and after the occurrence of emergency situations (see 4.5.3).

A organização deve periodicamente criticar e, onde necessário, revisar seus alertas de emergência e planos de contingência e procedimentos, em particular, depois de teste periódico e depois da ocorrência de situações de emergência (veja 4.5.3).

- Verificação (Avaliação de conformidade);

#### **4.5.2 Evaluation of compliance**

##### **Avaliação de conformidade**

**4.5.2.1** Consistent with its commitment to compliance [see 4.2c], the organization shall establish, implement and maintain a procedure(s) for periodically evaluating compliance with applicable legal requirements [see 4.3.2].

Coerente com seu compromisso para conformidade [see 4.2c], a organização deve estabelecer, implementar e manter um(ns) procedimento(s) para avaliar periodicamente a conformidade com requisitos legais aplicáveis [ver 4.3.2].

The organization shall keep records of the results of the periodic evaluations.

A organização deve manter registros dos resultados das avaliações periódicas.

**4.5.2.2** The organization shall evaluate compliance with other requirements to which it subscribes [see 4.3.2]. The organization may wish to combine this evaluation with the evaluation of legal compliance referred to in 4.5.2.1 or to establish a separate procedure(s).

A organização deve avaliar a conformidade com outros requisitos aos quais ela subscreve [ver 4.3.2]. A organização pode desejar combinar esta avaliação com a avaliação da referida conformidade legal em 4.5.2.1 ou para estabelecer um procedimento(s) separado.

The organization shall keep records of the results of the periodic evaluations.

A organização deve manter registros dos resultados das avaliações periódicas.

- Análise crítica da gestão.

## **4.6 Management review**

### **Análise crítica da gestão**

Top management shall review the organization's OH&S management system, at planned intervals, to ensure its continuing suitability, adequacy and effectiveness. Reviews shall include assessing opportunities for improvement and the need for changes to the OH&S management system, including the OH&S policy and OH&S objectives. Records of the management reviews shall be retained.

A Alta Administração deve analisar criticamente o Sistema de Gestão da SSO da organização em intervalos planejados, para assegurar sua conveniência, adequação e eficácia contínuas. As Análises Críticas devem incluir a avaliação para oportunidades de melhoria e a necessidade para mudanças para o Sistema de Gestão da SSO, incluindo política e os objetivos de SSO. Registros da análise crítica pela Alta Administração devem ser retidos.

Input to management reviews shall include

As entradas para a Análise Crítica devem incluir:

- a) results of internal audits and evaluations of compliance with applicable legal requirements and with other requirements to which the organization subscribes;  
a) resultados de auditorias internas e avaliações de conformidade com requisitos legais aplicáveis e com outros requisitos aos quais a organização subscreveu;
- b) the results of participation and consultation (see 4.4.3);  
b) os resultados de participação e consulta (veja 4.4.3);
- c) relevant communication(s) from external interested parties, including complaints;  
c) comunicação(ões) pertinente(s) de partes interessadas externas, incluindo reclamações;
- d) the OH&S performance of the organization;  
d) o desempenho de SSO da organização;
- e) the extent to which objectives have been met;  
e) a extensão ao qual objetivos foram cumpridos;

- f) status of incident investigations, corrective and preventive actions;  
f) a situação de investigações de incidente, ações corretivas e preventivas;
- g) follow-up actions from previous management reviews;  
g) ações de acompanhamento de análises críticas da gestão;
- h) changing circumstances, including developments in legal and other requirements related to OH&S; and  
h) circunstâncias de mudanças, incluindo desenvolvimentos em legal e outros requisitos relativos à SSO; e
- i) recommendations for improvement.  
i) recomendações para melhoria.

The outputs from management reviews shall be consistent with the organization's commitment to continual improvement and shall include any decisions and actions related to possible changes to:

As saídas de análises críticas da gestão deve ser consistente com o compromisso da organização com a melhoria contínua a deve incluir quaisquer decisões e ações relacionadas com possíveis mudanças:

- a. OH&S performance;  
a. desempenho de SSO;
- b) OH&S policy and objectives;  
b) política e objetivos de SSO;
- c) resources; and  
c) recursos; e
- d) other elements of the OH&S management system.  
d) outros elementos do sistema de gestão da SSO.

Relevant outputs from management review shall be made available for communication and consultation (see 4.4.3).

Saídas relevantes de análise crítica da gestão deve ser disponibilizada para comunicação e consulta (ver 4.4.3).

## **ANEXO D - ABNT NBR ISO / IEC 17021:2011**

### **Introdução:**

A certificação de um sistema de gestão, tal como um sistema de gestão da qualidade ou ambiental de uma organização, é um meio de garantir que a organização implementou um sistema para a gestão dos aspectos pertinentes de suas atividades, alinhados com sua política.

Esta Norma especifica requisitos para organismos de certificação. O atendimento a estes requisitos tem a intenção de assegurar que os organismos de certificação operem a certificação de sistemas de gestão de maneira competente, coerente e imparcial, facilitando, assim, o reconhecimento de tais organismos e a aceitação nacional e internacional de suas certificações. Esta Norma serve como base para facilitar o reconhecimento da certificação de sistemas de gestão, a fim de promover o comércio internacional.

A certificação de um sistema de gestão oferece a demonstração Independente de que o sistema de gestão da organização:

- a) está conforme requisitos especificados;
- b) é capaz de alcançar, com coerência, sua política declarada e respectivos objetivos, e
- c) está implementado com eficácia.

A avaliação da conformidade, tal como a certificação de um sistema de gestão, oferece valor à organização, seus clientes e partes interessadas.

Nesta Norma, a seção 4 descreve os princípios adotados como base para uma certificação confiável. Estes princípios auxiliam o leitor a entender a natureza essencial da certificação e são uma introdução necessária para as seções 5 a 10. Além disso, estes princípios sustentam todos os requisitos desta Norma, mas não são requisitos auditáveis por si só. A seção 10 descreve dois modos alternativos de apoiar e demonstrar o atendimento coerente dos requisitos desta Norma por meio do estabelecimento de um sistema de gestão pelo organismo de certificação.

Esta Norma destina-se ao uso pelos organismos que realizam auditoria e certificação de sistemas de gestão. Ela fornece requisitos gerais para organismos de certificação que realizam auditoria e certificação na área de sistemas de gestão da qualidade, ambiental e outras formas de sistemas de gestão. Tais organismos são denominados organismos de certificação. Entretanto, não convém que tal denominação seja um obstáculo para o uso desta Norma por organismos com outras designações que realizem atividades cobertas pelo escopo deste documento.

As atividades de certificação envolvem a auditoria do sistema de gestão de uma organização. Em geral, a forma de atestação da conformidade do sistema de gestão de uma organização em relação a uma norma específica de sistema de gestão ou a outros requisitos normativos é representada por um documento de certificação ou um certificado.

A publicação desta Norma inclui o texto da ISO/IEC 17021:2006, emendas para excluir referências pertinentes à ISO 19011 e novo texto com requisitos específicos para auditoria de certificação de terceira-parte e gestão da competência do pessoal envolvido em certificação.

## **ANEXO E - ABNT NBR ISO 9000:2005**

### **3.1 Termos relacionados com a qualidade**

#### 3.1.1

qualidade

grau no qual um conjunto de características (3.5.1) inerentes satisfaz a requisitos (3.1.2)

NOTA 1 - O termo "qualidade" pode ser usado com adjetivos tais como má, boa ou excelente.

NOTA 2 - "Inerente", ao contrário de "atribuído", significa a existência de alguma coisa, especialmente como uma característica permanente.

#### 3.1.2

requisito

necessidade ou expectativa que é expressa, geralmente, de forma implícita ou obrigatória

NOTA 1 - "Geralmente implícito" significa que é uma prática costumeira ou usual para a organização (3.3.1), seus clientes (3.3.5) e outras

partes interessadas (3.3.7), e que a necessidade ou expectativa sob consideração está implícita.

NOTA 2 - Um qualificador pode ser usado para distinguir um tipo específico de requisito, como por exemplo, requisito do produto, requisito da gestão da qualidade, requisito do cliente.

NOTA 3 - Um requisito especificado é um requisito declarado, por exemplo, em um documento (3.7.2).

NOTA 4 - Requisitos podem ser gerados pelas diferentes partes interessadas.

#### 3.1.3

classe

categoria ou classificação atribuída a diferentes requisitos (3.1.2) da qualidade (3.1.1) para produtos (3.4.2), processos

(3.4.1) ou sistemas (3.2.1), que têm o mesmo uso funcional

EXEMPLO - Classe de uma passagem aérea e categoria de um hotel em um guia de hotéis.

NOTA - Quando se estabelece um requisito da qualidade, a classe é geralmente especificada.

#### 3.1.4

satisfação do cliente

percepção do cliente do grau no qual os seus requisitos (3.1.2) foram atendidos

NOTA 1 - Reclamações de cliente são indicadores usuais da baixa satisfação do cliente, porém sua ausência não implica, necessariamente, alta satisfação do cliente.

NOTA 2 - Mesmo que os requisitos tenham sido acordados com o cliente e atendidos, isto não garante, necessariamente, uma alta satisfação.

#### 3.1.5

capacidade

aptidão de uma organização (3.3.1), sistema (3.2.1) ou processo (3.4.1) de realizar um produto (3.4.2) que irá atender aos requisitos (3.1.2) para este produto

NOTA - Na ISO 3534-2 estão definidos termos relativos à capacidade dos processos no campo da estatística.

### **3.2 Termos relacionados com a gestão**

#### 3.2.1

sistema

conjunto de elementos inter-relacionados ou interativos

#### 3.2.2

sistema de gestão

sistema (3.2.1) para estabelecer política e objetivos, e para atingir estes objetivos

NOTA - Um sistema de gestão de uma organização (3.3.1) pode incluir diferentes sistemas de gestão, tais como um sistema de gestão da qualidade (3.2.3), um sistema de gestão financeira ou um sistema de gestão ambiental.

### 3.2.3

sistema de gestão da qualidade

sistema de gestão (3.2.2) para dirigir e controlar uma organização (3.3.1), no que diz respeito à qualidade (3.1.1)

### 3.2.4

política da qualidade

intenções e diretrizes globais de uma organização (3.3.1), relativas à qualidade (3.1.1), formalmente expressas pela Alta

Direção (3.2.7)

NOTA 1 - A política da qualidade geralmente é consistente com a política geral da organização e fornece uma estrutura para se estabelecerem os objetivos da qualidade (3.2.5).

NOTA 2 - Os princípios de gestão da qualidade apresentados nesta Norma podem formar uma base para o estabelecimento de uma política da qualidade. (Ver 0.2.)

### 3.2.5

objetivo da qualidade

aquilo que é buscado ou almejado, no que diz respeito à qualidade (3.1.1)

NOTA 1 - Objetivos da qualidade são geralmente baseados na política da qualidade (3.2.4) da organização.

NOTA 2 - Objetivos da qualidade são geralmente especificados para as funções e níveis relevantes na organização (3.3.1).

### 3.2.6

gestão (management)

atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização (3.3.1)

NOTA - O termo em inglês “management” algumas vezes se refere a pessoas, isto é, uma pessoa ou grupo de pessoas com autoridade e responsabilidade para a condução e controle de uma organização. Quando “management” é usado nesse sentido, convém que seja sempre usado com algum qualificador para evitar confusão com o conceito “management” definido acima. Por exemplo “management shall...” é desaconselhável quando “top management (3.2.7) shall ...” é aceitável.

### 3.2.7

Alta Direção (top management)

pessoa ou grupo de pessoas que dirige e controla uma organização (3.3.1) no mais alto nível

### 3.2.8

gestão da qualidade

atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização (3.3.1), no que diz respeito à qualidade (3.1.1)

NOTA - A direção e controle, no que diz respeito à qualidade, geralmente incluem o estabelecimento da política da qualidade (3.2.4), dos objetivos da qualidade (3.2.5), do planejamento da qualidade (3.2.9), do controle da qualidade (3.2.10), da garantia da qualidade (3.2.11) e da melhoria da qualidade (3.2.12).

### 3.2.9

planejamento da qualidade

parte da gestão da qualidade (3.2.8) focada no estabelecimento dos objetivos da qualidade (3.2.5) e que especifica os recursos e processos (3.4.1) operacionais necessários para atender a estes objetivos

NOTA - A elaboração de planos da qualidade (3.7.5) pode fazer parte do planejamento da qualidade.

3.2.10

controle da qualidade

parte da gestão da qualidade (3.2.8) focada no atendimento dos requisitos (3.1.2) da qualidade

3.2.11

garantia da qualidade

parte da gestão da qualidade (3.2.8) focada em prover confiança de que os requisitos (3.1.2) da qualidade serão atendidos

3.2.12

melhoria da qualidade

parte da gestão da qualidade (3.2.8) focada no aumento da capacidade de atender os requisitos (3.1.2) da qualidade

NOTA - Os requisitos podem estar relacionados a qualquer aspecto, tais como eficácia (3.2.14), eficiência (3.2.15) ou rastreabilidade (3.5.4).

3.2.13

melhoria contínua

atividade recorrente para aumentar a capacidade de atender requisitos (3.1.2)

NOTA - O processo (3.4.1) de estabelecer objetivos e identificar oportunidades para melhoria é um processo contínuo, através do uso das constatações da auditoria (3.9.5), conclusões da auditoria (3.9.6), análise de dados, análises críticas (3.8.7) pela Direção, ou outros meios, e geralmente conduz à ação corretiva (3.6.5) ou ação preventiva (3.6.4).

3.2.14

eficácia

extensão na qual as atividades planejadas são realizadas e os resultados planejados, alcançados

3.2.15

eficiência

relação entre o resultado alcançado e os recursos usados.

## ANEXO F - ABNT NBR ISO 19011:2012

### Introdução:

Desde que a primeira edição desta Norma foi publicada em 2002, um número de novas normas de sistemas de gestão foi publicado. Como resultado, há, agora, a necessidade de se considerar um escopo mais abrangente de auditoria de sistema de gestão, como também fornecer diretrizes que sejam mais genéricas.

Em 2006, o comitê ISO para avaliação de conformidade (CASCO) desenvolveu a ISO/IEC 17021, que estabelece requisitos para sistemas de gestão de certificação de terceira parte e que se baseou parcialmente nas diretrizes contidas na primeira edição desta Norma.

A segunda edição da ISO/IEC 17021 publicada em 2011, foi ampliada para transformar as diretrizes descritas na norma de 2006 em requisitos para auditorias de certificação de sistemas de gestão. É, neste contexto, que a segunda edição desta Norma fornece diretrizes para todos os usuários, incluindo pequenas e médias organizações, e concentra-se naquilo que é comumente denominado de auditorias internas (primeira parte) e auditorias conduzidas por clientes em seus fornecedores (segunda parte). Enquanto aqueles os envolvidos com em auditorias de certificação de sistemas de gestão seguem os requisitos da ISO/IEC 17021:2011, eles podem, também, considerar úteis as diretrizes contidas nesta Norma.

A relação entre esta segunda edição da Norma e a ABNT NBR ISO/IEC 17021:2011 é mostrada na Tabela 1.

### Quadro 4 — Escopo desta Norma e sua relação com a ABNT NBR ISO/IEC 17021:2011

Auditoria interna	Auditoria externa	
Algumas vezes chamada de auditoria de primeira parte	Auditoria no fornecedor	Auditoria de terceira parte
	Algumas vezes chamada auditoria de segunda parte	Para propósitos legais, regulatórios e similares Para fins de certificação (ver também os requisitos da ABNT NBR ISO/IEC 17021)

Esta Norma não estabelece requisitos, mas fornece diretrizes sobre a gestão de um programa de auditoria, sobre o planejamento e a realização de uma auditoria de sistema de gestão, bem como sobre a competência e avaliação de um auditor e de uma equipe auditora.

Organizações podem operar mais de um sistema de gestão formal. Para simplificar a leitura desta Norma o termo sistema de gestão é o preferido, porém o leitor pode adaptar a implementação das diretrizes para sua própria situação em particular. Isto também se aplica ao uso de “pessoa” e “pessoas”, “auditor” e “auditores”.

Pretende-se que esta Norma seja aplicada a uma ampla gama de potencial usuários, incluindo auditores, organizações que implementam sistemas de gestão e organizações que necessitam realizar auditorias de sistemas de gestão por razões contratuais ou regulatórios. Os usuários desta norma podem, entretanto, utilizar estas diretrizes no desenvolvimento dos seus próprios requisitos relacionados à auditoria.

As diretrizes desta Norma podem, também, ser usadas com a finalidade de autodeclaração, e podem ser úteis às organizações envolvidas no treinamento de auditor ou certificação pessoal.

As diretrizes desta Norma procuram ser flexíveis. Conforme indicado em vários pontos no texto, o uso destas diretrizes pode variar dependendo do tamanho e do nível de maturidade do sistema de gestão de uma organização e da natureza e complexidade da organização a ser auditada, como também com os objetivos e escopo das auditorias a serem executadas.

Esta Norma introduz o conceito de risco para auditoria de sistemas de gestão. O enfoque adotado se relaciona com o risco do processo de auditoria em não atingir seus objetivos e com a possibilidade da auditoria interferir com os processos e atividades da organização auditada. Ela não fornece diretrizes específicas sobre o processo de gestão de risco da organização, mas reconhece que as organizações podem focar o esforço da auditoria em assuntos de importância para o sistema de gestão.

Esta Norma adota o enfoque que quando dois ou mais sistemas de gestão de diferentes disciplinas são auditados em conjunto, isto é chamado de uma —auditoria combinada. Quando esses sistemas são integrados em um sistema de gestão único, os princípios e processos de auditoria são os mesmos que para uma auditoria combinada.