

## Norma em destaque – Sistema de Gestão Integrada

Por Marcelo Mendes Vicente, auditor e instrutor do ABS QE

Como no artigo **“Desmistificando a ISO 14001”** (newsletter no. 06 – JUNHO de 2008), elaboramos este artigo com o objetivo de demonstrar a importância de termos um Sistema de GESTÃO Integrado, a fim de que se possam obter respostas mais eficazes, eficientes e apropriadas a melhorar o desempenho global de uma organização. Não temos intuito de ensinar, e nem mesmo demonstrar **“modelos”** de excelência como receita de bolo, mas enfatizar que a independência de GESTÃO entre os sistemas gera problemas, na maioria dos casos imperceptíveis a olho nu rotineiro e viciado, com altíssimos custos, retorno insignificante e total perda da visão do todo. Os sistemas independentes passam a ter visão de fim e não de meio para o desempenho de uma organização, contemplando abordagem segmentada das atividades, com duplicidade de tarefas e constantes conflitos entre os sistemas, processos e áreas da empresa.

Os sistemas de gestão da qualidade, meio ambiente e da saúde e segurança no trabalho são parte integrante do sistema global de gestão da organização. Os pontos abaixo foram extraídos do livro Waste Chasers, que ilustra a integração dos vários sistemas existentes em uma organização, podendo-se facilmente perceber que os resultados dos negócios dependem da integração e harmonia dos seguintes fatores:

### 1. **Produtos e serviços:**

Para ser bem sucedida e garantir sua sobrevivência, a organização precisa fornecer produtos e serviços que atendam às necessidades explícitas e implícitas das pessoas. Os requisitos para tal atendimento são, conforme descrito no capítulo V, qualidade: entrega no local certo, na quantidade certa e na hora certa; preço e segurança. A tendência é de que as empresas passem a se preocupar com o ciclo de vida de seus produtos.

### 2. **Uso ativo do dinheiro, tecnologia e posição no mercado:**

A gestão financeira da organização tem que ser eficaz, de tal forma a torná-la capaz de saldar seus compromissos com fornecedores, funcionários e o Estado, e também capaz de assegurar lucros para os acionistas. O uso da tecnologia é elemento extremamente importante para colocar ou não a organização numa posição vantajosa frente a seus concorrentes. A tecnologia pode permitir a colocação no mercado de produtos mais competitivos, além de poder reduzir sensivelmente os custos de produção. Também a posição no mercado é extremamente importante, uma vez que todos os concorrentes estão trabalhando para ocupar o espaço da organização. Neste contexto, estratégias de propaganda e marketing são fundamentais para ampliar vendas, vantagem competitiva e, conseqüentemente, assegurar a sobrevivência da organização.

### ♦ **Relações humanas:**

A base de toda organização são seus funcionários, são eles os responsáveis por todas as atividades desde a aquisição de mercadorias até a entrega do produto ou serviço ao cliente. Neste contexto, cabe à organização criar continuamente um ambiente propício ao bom desempenho das pessoas, através do respeito às pessoas como seres humanos, da satisfação de suas necessidades básicas – ver hierarquia das necessidades no capítulo V - da garantia de um ambiente seguro e livre de riscos de morte, ferimentos, doenças ou quaisquer outros danos. A segurança é um fator importante que influencia o desempenho e a produtividade das pessoas. Desse modo, ela deve ocupar lugar de destaque e ser tema do planejamento e decisões estratégicas da organização.

### ♦ **Relações com fornecedores e clientes:**

Qualquer organização só existe para satisfazer as necessidades de seus clientes. Tal satisfação só será assegurada por um elevado nível de qualidade de toda a cadeia organizacional: desde os fornecedores, passando por todas as etapas do processo produtivo até a entrega do produto ou serviço ao consumidor. Por melhor que possam ser os projetos e os processos produtivos, a qualidade jamais será satisfatória se os materiais e serviços recebidos não forem de alto nível de qualidade. A organização deve estabelecer com fornecedores e clientes uma relação de parceria, confiança e, por conseqüência, de longa duração. Esta relação tem que caracterizar-se pelo fato de todas as partes ganharem. Só assim, poder-se-á assegurar a sobrevivência de todos em longo prazo.

### ♦ **Meio ambiente e processos**

É do meio ambiente que todas as espécies vivas tiram os elementos necessários para a sua sobrevivência. Os recursos naturais devem ser usados de maneira racional, causando-se o mínimo impacto possível e tomando-se os cuidados necessários para não comprometer a capacidade das gerações atuais e futuras de satisfazerem suas necessidades. Além disso, com o aumento da poluição e com o esgotamento de vários recursos naturais, a legislação ambiental na ampla maioria dos países do mundo vem se tornando cada vez mais exigente e restritiva, imputando a quem degrada o meio ambiente severas penalidades. A questão ambiental, se não for tratada com a devida atenção, pode se tornar uma fonte de aumento de custos, perda de competitividade (associando a imagem da organização à de uma empresa poluidora e destruidora do meio ambiente), e até mesmo inviabilizar o negócio, por exemplo, pela simples cassação do direito de operar. Toda organização é constituída de uma série de processos, são eles os responsáveis por tudo de benéfico ou adverso que a organização produz. A melhoria contínua dos processos é o único meio de se obter a melhoria contínua do desempenho ambiental, das condições de saúde e segurança no trabalho e da qualidade de produtos ou serviços. Os processos devem ser continuamente monitorados, a fim de se avaliar suas condições de operação, se continuam atendendo aos requisitos especificados, se continuam apresentando somente riscos toleráveis às partes interessadas, se continuam produzindo impacto ambiental insignificante e se continuam operando dentro do custo esperado. O monitoramento contínuo permite a identificação de tendências que poderão levar a futuros desvios operacionais. A gestão dos negócios, a partir de uma abordagem por processos, permite que se procurem falhas no processo e não culpados.

Fica claro, portanto, que todos os sistemas da organização são apenas meios para o alcance de sua missão: **sobrevivência**. É então imperativo que todos coexistam de forma integrada e harmônica, cumprindo cada qual a sua missão. Há muito em comum entre os três sistemas de gestão analisados, o que não é simples coincidência. Os três seguem os Princípios para Gestão da Qualidade, publicados pelo ISO/TC 176 e analisados neste estudo. Relembrando, os princípios são os seguintes:

- ♦ Foco no Cliente.
- ♦ Liderança.
- ♦ Envolvimento das pessoas.
- ♦ Abordagem por processos.
- ♦ Abordagem sistêmica para a gestão.
- ♦ Melhoramento contínuo
- ♦ Abordagem factual para a tomada de decisão.
- ♦ Relacionamentos com os fornecedores mutuamente benéficos.

Também a lógica operacional é idêntica nos três sistemas. Todos se utilizam do ciclo PDCA enquanto método de gestão. Não é por acaso que a numeração dos elementos da ISO 14001 é a mesma da OHSAS 18001, mesmo não tendo sido a segunda norma criada pela ISO.

Tais semelhanças têm uma única finalidade: facilitar a integração dos sistemas.

## Integrando os elementos das três normas – ISO 9001, ISO 14001 e OHSAS 18001

Um sistema de gestão integrado é aquele que trata os elementos comuns a todos os sistemas de forma integrada, mas respeitando-se e assegurando-se o cumprimento dos requisitos específicos e particulares de cada sistema independentemente.

### **Os princípios que regerão o sistema de gestão integrada são os seguintes:**

#### 1. **Comprometimento e Política**

A organização deve estabelecer uma política integrada que garanta a busca da satisfação das necessidades de seus clientes, a preservação do meio ambiente e redução da poluição, a garantia da saúde e segurança no trabalho. Deve assegurar o seu cumprimento e estar comprometida com o Sistema de Gestão Integrada.

#### 2. **Planejamento**

Um plano para cumprir a política integrada definida.

Planejar inclui:

- ♦ Identificação de modos de falha e seus efeitos, aspectos e impactos ambientais, perigos e riscos à segurança e saúde do trabalhador;
- ♦ Estabelecimento de objetivos e metas para qualidade, desempenho ambiental e saúde e segurança no trabalho;
- ♦ Desenvolvimento de planos de ação associados ao alcance dos objetivos e metas estabelecidos.

#### 3. **Implementação**

A organização deve capacitar as pessoas envolvidas e prover os mecanismos de apoio necessários à efetiva implementação das ações planejadas.

#### 4. **Medição e Avaliação**

A organização deve mensurar, monitorar e avaliar seu desempenho quanto aos elementos do sistema de gestão integrada.

#### 5. **Análise Crítica e Melhoria**

A organização deve avaliar criticamente e aperfeiçoar continuamente seu sistema de gestão integrada para melhorar seu desempenho nos requisitos da qualidade, do meio ambiente, da saúde e segurança no trabalho.

## **O sistema de gestão integrada teria:**

### **Objetivo**

Fornecer à organização meios para planejar, desenvolver, verificar, corrigir e avaliar criticamente as atividades relacionadas a:

- ◆ Qualidade de produtos, atividades e serviços;
- ◆ Aspectos e impactos ambientais;
- ◆ Saúde e segurança no trabalho.

Visando o atendimento de requisitos legais, requisitos de outras partes interessadas e a melhoria contínua do desempenho organizacional.

### **Definições**

Aplicam-se ao sistema de gestão integrada todas as definições apresentadas para os sistemas de gestão da qualidade, meio ambiente e saúde e segurança no trabalho.

### **Requisitos**

#### **Requisitos gerais**

A organização deve estabelecer e manter um sistema de gestão integrada da qualidade, meio ambiente, saúde e segurança no trabalho. Isto é, a alta administração da organização deve prover estrutura organizacional, planejamento das atividades, responsabilidades, práticas, procedimentos, processos e recursos para desenvolver, implementar, atingir, revisar e manter uma política integrada e, deste modo, facilitar a gestão da qualidade de produtos e serviços, dos aspectos e impactos ambientais e dos riscos à saúde e segurança no trabalho associados aos negócios da organização, tendo o objetivo de buscar a satisfação plena de seus clientes, cumprir a legislação vigente e requisitos de outras partes interessadas e buscar a melhoria contínua do seu desempenho quanto à qualidade, meio ambiente, saúde e segurança no trabalho.

É pertinente que se faça antes da integração uma avaliação inicial, que irá mostrar onde a organização se encontra em relação à qualidade, meio ambiente, saúde e segurança no trabalho.

#### **Política integrada.**

Deve ser estabelecida e mantida uma política integrada quanto à qualidade, meio ambiente, saúde e segurança no trabalho, autorizada pela alta administração da organização, que defina claramente os objetivos globais de desempenho e comprometimento quanto a busca da satisfação plena das necessidades dos clientes, cumprir a legislação e outros requisitos subscritos, melhorar continuamente o desempenho da qualidade, meio ambiente, da saúde e segurança no trabalho e buscar a satisfação das partes interessadas.

Tal política deve:

- ◆ Ser apropriada à natureza da organização, às características de seus produtos, atividades, processos e serviços, aos aspectos e impactos ambientais associados às suas atividades, produtos e serviços, e aos seus perigos e riscos à saúde (prevenindo doenças e lesões) e segurança no trabalho.
- ◆ Incluir a busca pela plena satisfação das partes interessadas.
- ◆ Incluir comprometimento com a melhoria contínua.
- ◆ Incluir comprometimento pelo menos com o respeito aos requisitos legais correntes aplicáveis aos produtos e serviços, aos aspectos e impactos ambientais associados a suas atividades, produtos e serviços, e à saúde e segurança no trabalho e outros requisitos subscritos pela organização.
- ◆ Ser documentada, implementada e mantida.
- ◆ Ser comunicada a todos os empregados com a intenção de que todos estejam atentos às obrigações individuais relativas à qualidade, meio ambiente, saúde e segurança no trabalho.
- ◆ Estar disponível para partes interessadas.
- ◆ Ser revisada periodicamente para assegurar que ela se mantenha relevante e apropriada à organização.

### **Planejamento do SGI**

#### **Identificação da Situação Atual**

##### **Abordagem de processo (conforme ISO 9001, item 4.1)**

##### **Modos de falha do produto ou serviço, aspectos e impactos ambientais, perigos e riscos à saúde e segurança no trabalho**

Deve-se estabelecer, implantar, manter e documentar um planejamento para a qualidade, a gestão ambiental e para a saúde e segurança no trabalho, que seja consistente com todos os requisitos do sistema de gestão integrada. Tal planejamento deve levar em conta a identificação de quaisquer tipos de perigo associados ao produto, atividade e serviço e a determinação no nível de risco associado à realização de cada perigo.

#### **Planejamento da qualidade**

Os planos da qualidade devem cobrir todas as etapas para a realização do produto. Ou seja:

- ◆ Definição das características do produto ou serviço. Isto é, a conversão das necessidades do cliente em especificações de projeto.
- ◆ Definição do processo produtivo, incluindo fluxograma de produção do bem ou serviço, estabelecimento de parâmetros, procedimentos e instruções operacionais.  
*Pode-se usar nesta etapa do planejamento, definição das especificações de projeto e processo produtivo, a metodologia QFD – Quality Function Deployment, Desdobramento da Função Qualidade, para a determinação das características do produto e do processo e a metodologia APQP – Advanced Product Quality Planning, Planejamento Avançado da Qualidade do Produto.*
- ◆ Definição dos meios de monitoramento do processo e do produto ou serviço.
- ◆ Identificação dos modos de falha reais e potenciais, as causas e efeitos destas falhas com relação ao produto e o processo e o risco de ocorrer cada falha.  
*Pode-se usar nesta etapa a metodologia FMEA – Failure Mode and Effect Analysis, Análise dos Modos de Falha e Seus Efeitos.* Aqui a empresa pode, como nos aspectos e impactos ambientais, criar a relação de causa e efeito nos produtos e estabelecer as medidas de controle.
- ◆ Definição e estabelecimento dos controles operacionais pertinentes e procedimentos para prevenir ou mitigar os efeitos de eventuais falhas.

#### **Planejamento ambiental – Aspectos e impactos ambientais**

O planejamento ambiental deve incluir procedimentos para identificar, classificar quanto a significância e manter devidamente documentados os aspectos ambientais associados às atividades, produtos e serviços, que estejam sob seu controle ou influência. A organização deve identificar os eventuais perigos ambientais e estabelecer o risco da realização destes. Devem ser estabelecidos os controles operacionais pertinentes e procedimentos para prevenção e mitigação de eventuais impactos ambientais.

É pertinente se considerar, de acordo com a ISO 14004, as seguintes etapas na identificação de aspectos e impactos ambientais:

- ◆ *Seleção de uma atividade, produto ou serviço;*
- ◆ *Identificação dos aspectos ambientais da atividade, produto ou serviço;*
- ◆ *Identificação dos impactos ambientais;*
- ◆ *Determinação do risco de ocorrência do impacto;*
- ◆ *Avaliação da importância dos impactos.*

#### **Planejamento da saúde e segurança no trabalho – perigos e riscos ocupacionais**

O planejamento da saúde e segurança no trabalho deve incluir procedimentos para a identificação de perigos, avaliação de riscos e a implementação dos controles necessários. Tais procedimentos devem incluir:

- ◆ Atividades de rotina e fora da rotina;
- ◆ Atividades de todo o pessoal que tenha acesso ao local de trabalho;
- ◆ Facilidades do local de trabalho fornecidas pela organização ou por outros.

Devem também ser estabelecidos procedimentos para prevenir ou mitigar perigos que eventualmente venham a se realizar. Estar atento à GESTÃO DE MUDANÇA.

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

O cumprimento da legislação vigente e os respetos aos requisitos de partes interessadas subscritos pela organização é uma prática importante para resguardar a organização de eventuais sanções contratuais, administrativas, civis e penais, além de permitir o atendimento das necessidades dos clientes e fortalecer a imagem organizacional junto às partes interessadas, incluindo-se entre elas o mercado e o Estado.

O cumprimento da legislação também assegura a eliminação ou a não geração de passivos relativos aos aspectos ambientais, saúde e segurança no trabalho e desempenho do produto, atividades e serviços da organização.

Para facilitar o cumprimento da legislação e outros requisitos, a organização deve estabelecer e manter procedimento para a identificação e atualização de requisitos legais e outros requisitos aplicáveis aos seus produtos, atividades e serviços.

Tais requisitos podem se apresentar sob diversas formas, dentre elas:

- ◆ Contrato com o cliente;
- ◆ Normas e desenhos do cliente;
- ◆ Legislações federal, estadual e municipal, bem como os decretos emitidos pelo Poder Executivo;
- ◆ Atos, resoluções e portarias de organismos reguladores. Por exemplo, Portarias da Agência Nacional do Petróleo, Resoluções do Conselho Estadual de Política Ambiental, Portarias da Fundação Estadual do Meio Ambiente, Resoluções do Ministério do Trabalho, entre outras;
- ◆ Normas técnicas aplicáveis a produtos e serviços inscritas ou compulsórias à organização;
- ◆ Autorizações, licenças e permissões. Por exemplo, licença de transporte para resíduos perigosos, licença de instalação de equipamentos, etc;
- ◆ Requisitos legais e outros requisitos identificados pela organização precisam ser analisados criticamente para que a organização crie os mecanismos necessários e proveja recursos para seu cumprimento e para assegurar que:
  - ◆ Os requisitos estão adequadamente definidos e documentados;
  - ◆ Haja a solução de quaisquer diferenças entre solicitações de partes interessadas e da resposta fornecida pela organização;
  - ◆ A organização tenha capacidade de atender aos requisitos especificados.

Tal análise, dada sua importância, deve ser documentada, mantida e revisada, sempre que necessário.

#### **Objetivos, metas e programas**

A organização deve estabelecer objetivos e metas para atendimento de sua política integrada, que possui como uma das diretrizes a melhoria contínua. São estes objetivos os elementos que balizarão a melhoria do desempenho da qualidade, desempenho ambiental e da saúde e segurança no trabalho da organização, para tanto eles devem ser globais e estar, o mais intimamente possível, associados aos modos de falha de produtos, processos e serviços, aspectos e impactos ambientais de produtos, atividades e serviços e aos perigos e riscos ocupacionais da organização.

Para que cada objetivo estabelecido seja atingido, devem ser definidas metas específicas e mensuráveis, sempre que possível.

Os objetivos devem ser gerais e abrangentes, enquanto as metas devem ser específicas e, sempre que possível, mensuráveis.

Objetivos e metas podem incluir comprometimento com inúmeras atividades para a melhoria do desempenho da qualidade de produtos e serviços, a prevenção da poluição e preservação ambiental e prevenção de perigos e riscos ocupacionais, por exemplo:

- ◆ Redução do índice de refugo e retrabalho;
- ◆ Redução das reclamações de clientes;
- ◆ Economia de recursos naturais;
- ◆ Redução ou eliminação do lançamento de poluentes;
- ◆ Projeto de produtos e tecnologias limpas;
- ◆ Prevenção de impactos ambientais associados às atividades, produtos e serviços da organização;
- ◆ Eliminação de riscos ocupacionais.

A organização deve estabelecer e manter programas para atingir os objetivos e metas especificados. Os programas devem ser suficientemente detalhados, de modo a deixar claro todas as ações e etapas necessárias para o alcance da meta especificada, eles devem incluir:

- ◆ Todas as atividades necessárias ao alcance dos objetivos e metas;
- ◆ Definição dos responsáveis por cada atividade envolvida com programa, incluindo o coordenador do programa;
- ◆ O prazo para a realização de cada atividade;
- ◆ Os recursos e meios para realização de cada atividade;
- ◆ Como cada atividade deverá ser implementada.

Os programas de melhoria da qualidade, de gestão ambiental, de melhoria da saúde e segurança no trabalho são documentos vivos. Sendo assim, devem ser revisados periodicamente e sempre que mudanças importantes ocorrerem no produto, atividades e serviços da organização. Deve ser dada atenção especial às seguintes mudanças:

- ◆ Novos empreendimentos;
- ◆ Mudanças no projeto do produto;
- ◆ Mudanças no processo produtivo;
- ◆ Aquisição de novas tecnologias.

#### **Implementação e operação**

##### **Estrutura e responsabilidade**

Regras, responsabilidades e autoridades devem ser definidas, documentadas e comunicadas com o objetivo de facilitar a efetiva gestão integrada da qualidade, meio ambiente e da saúde e segurança no trabalho. Em particular, as regras, responsabilidades e autoridades devem ser definidas para o pessoal que gerencia, desenvolve e verifica atividades que tenham efeito nos riscos à qualidade, meio ambiente, saúde e segurança quanto a produtos, serviços, atividades, instalações e processos da organização.

A responsabilidade máxima pela qualidade, meio ambiente, saúde ocupacional e segurança pertence à alta administração da organização, que tem o dever de assegurar que o sistema de gestão integrada está apropriadamente implementado e funcionando de acordo com os requisitos em todos os locais e esferas de operações dentro da organização.

A alta administração da organização deve fornecer os recursos necessários à implementação e manutenção do sistema de gestão integrada. Tais recursos devem incluir:

- ◆ Infra-estrutura;
- ◆ Recursos humanos;
- ◆ Recursos financeiros;
- ◆ Recursos tecnológicos;
- ◆ Qualificações necessárias;
- ◆ Habilidades específicas.

Cabe à alta administração definir os poderes e responsabilidades de cada função organizacional frente ao sistema de gestão integrado. Dentre as várias responsabilidades específicas, a alta administração deve nomear representante(s) específico(s) junto ao sistema de gestão integrada que, independentemente de outras responsabilidades, deve(m):

- ◆ Assegurar que os requisitos do sistema de gestão integrada sejam estabelecidos, implementados e mantidos de acordo com a os requisitos especificados;
- ◆ Relatar à alta administração o desempenho do sistema de gestão integrada, para análise crítica, como base para o aprimoramento dos sistemas de gestão.

É pertinente que a escolha do(s) representante(s) da organização leve em consideração as especificidades de sub-sistemas e suas características técnicas específicas. É pertinente que se tenha preocupação em nomear representante(s) que tenha(m) habilidades técnicas e administrativas suficientes para assegurar o bom funcionamento do sistema.

##### **Treinamento, conscientização e competência**

A organização deve identificar as necessidades de competência de todos que trabalham para ela ou em seu nome (terceiros), não se esquecendo de funções designadas que não são cargos e esta competência é o conjunto de educação, treinamento, experiência e habilidades.

É recomendado que os conhecimentos e habilidades necessários para atingir os objetivos organizacionais quanto à qualidade, meio ambiente e saúde e segurança no trabalho sejam identificados e considerados na seleção, recrutamento, treinamento, desenvolvimento de habilidades e educação contínua do pessoal.

Particularmente, as pessoas cujas atividades possam criar impactos significativos na qualidade do produto ou serviço, no meio ambiente e na saúde e segurança no trabalho devem receber treinamento específico, a fim de adquirirem competência necessária ao correto desenvolvimento das atividades, prevenindo, assim, eventuais impactos.

A educação continuada é um meio importante para manter as pessoas atentas e motivadas quanto ao alcance dos objetivos e metas organizacionais. É também um modo de reforçar a importância da participação de cada membro da organização na busca de um melhor desempenho da qualidade do produto ou serviço, do meio ambiente, da saúde e segurança no trabalho.

Todos os membros da organização devem estar conscientes para:

- ♦ A importância da conformidade com a política integrada, procedimentos e requisitos do sistema de gestão integrada;
- ♦ As falhas de produtos e serviços reais e potenciais, de suas atividades e dos benefícios resultantes da melhoria do desempenho pessoal;
- ♦ Os impactos ambientais significativos, reais ou potenciais, de suas atividades e dos benefícios ao meio ambiente resultantes da melhoria do desempenho pessoal;
- ♦ As consequências para a saúde e segurança no trabalho, reais ou potenciais, de suas atividades e os benefícios de melhorar o desempenho pessoal para a saúde e segurança no trabalho;
- ♦ As suas funções e responsabilidades em atingir a conformidade com a política integrada, procedimentos e requisitos do sistema de gestão ambiental, inclusive os requisitos de preparação e atendimento a emergências;
- ♦ As potenciais consequências da inobservância da legislação, de requisitos de partes interessadas e de procedimentos operacionais específicos.

#### **Comunicação**

A organização deve assegurar efetiva comunicação com seus membros e demais partes interessadas pelo seu desempenho quanto à qualidade, meio ambiente, saúde e segurança no trabalho, a fim de garantir que:

- ♦ A comunicação interna seja eficaz entre os vários níveis organizacionais;
- ♦ Comunicações de partes interessadas externas sejam devidamente recebidas, documentadas, tratadas e respondidas.

A comunicação inclui o estabelecimento de processos para informar internamente e, onde desejado, externamente, sobre as atividades da organização, de forma a:

- ♦ Demonstrar o comprometimento da administração com a qualidade de produtos e serviços, o meio ambiente e a saúde e segurança no trabalho;
- ♦ Tratar das preocupações e questões relativas à qualidade de produtos e serviços, aos aspectos ambientais das atividades, produtos ou serviços e à saúde e segurança no trabalho;
- ♦ Promover conscientização sobre políticas, objetivos, metas e programas para a qualidade, meio ambiente e saúde e segurança no trabalho;
- ♦ Informar às partes interessadas, internas ou externas, sobre o sistema de gestão e desempenho da organização, conforme apropriado.

A comunicação também inclui o recebimento de informação pela organização, oriunda das várias partes interessadas. É pertinente, portanto, que a organização mantenha canais abertos e que crie e conserve mecanismos para incentivar às partes interessadas a exporem suas idéias relativas à qualidade, meio ambiente, saúde e segurança no trabalho.

A comunicação interna deve de tal modo ser eficaz a ponto de assegurar que todas as informações pertinentes para o adequado desempenho organizacional cheguem às pessoas responsáveis pelos resultados. Assim sendo, resultados de monitoramentos, auditorias e análises críticas, devem chegar a todos os interessados, da forma mais clara e direta possível.

Reclamações de clientes e demandas de demais partes interessadas são comunicações que devem ser tratadas com o máximo de cuidado e atenção, devendo as mesmas serem registradas e, se pertinentes, solucionadas. A comunicação externa pode motivar os funcionários a alcançarem melhor nível de desempenho e serve para aumentar a confiança e credibilidade da comunidade com relação à organização.

Na próxima edição, finalizaremos este artigo tratando da documentação, preparação e atendimento a emergências, ação corretiva e preventiva, registros e auditoria do sistema de gestão integrada.