

Análise da Implantação do Sistema de Gestão Integrada (SGI) em uma Instituição de Ensino Superior

Analysis of the Implementation of the Integrated Management System (IMS) in a Higher Education Institution

Juan Pablo Silva Moreira

Graduando do curso de Engenharia de Produção (UNIPAM).

E-mail: juan.g3@hotmail.com

Célio Adriano Lopes

Professor orientador (UNIPAM).

E-mail: celio@unipam.edu.br

Resumo: A qualidade dos produtos e serviços é um assunto que está se tornando cada vez mais importante em todo o mundo, principalmente a partir da segunda metade do século XX. Assim, o presente estudo objetivou analisar o planejamento, o desenvolvimento, o controle e a execução da implantação do SGI conforme requisitos de certificação da ISO 9001, ISO 14001, OSHAS 18001 e SA 8000, no Centro Universitário de Patos de Minas (UNIPAM), por meio da identificação de práticas planejadas e/ou realizadas. A fim de tornar a concretização visível aos colaboradores da IES, nesta análise, foi utilizada uma análise descritiva e qualitativa, pois essas formas de estudo permitem aos pesquisadores uma interação com o cotidiano organizacional. O resultado apontado com esta pesquisa relata que a instituição adquiriu vários benefícios com a implantação do SGI, tais como a regularização dos processos e a melhor utilização do tempo e dos recursos.

Palavras-chave: Sistema de Gestão Integrada (SGI). Análise. Instituições de Ensino Superior (IES).

Abstract: The quality of products and services is an issue that is becoming increasingly important throughout the world, especially from the second half of the twentieth century. Thus, this study aimed to analyze the planning, the development, the control and SGI deployment execution according to certification requirements of ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 and SA 8000 at Centro Universitário de Patos de Minas (UNIPAM), through the identification of planned and / or performed practices. In order to make the realization visible to IES employees, a descriptive and qualitative analysis was used in this analysis, since these forms of study allow the researchers an interaction with the organizational routine. The result pointed out with this research shows that the institution has acquired several benefits with the implementation of SGI as: the regularization of processes and better use of time and resources.

Keywords: Integrated Management System (IMS). Analysis. Higher Education Institution.

1 INTRODUÇÃO

A qualidade dos produtos e serviços é um assunto que está se tornando cada vez mais importante em todo o mundo, principalmente a partir da segunda metade do século XX, tendo gerado uma série de métodos e ferramentas para as empresas. Principalmente as ideias de Deming alteraram profundamente a organização dos processos de trabalho, substituindo os pressupostos da produção em massa estabelecidos por Taylor, por métodos de produção flexíveis, baseados nas técnicas desenvolvidas originalmente na Toyota Motors japonesa. A Qualidade Total tornou-se, desde a década de 80, verdadeira febre mundial entre as empresas privadas e no próprio setor público, que alteram os processos de trabalho nas mais diversas organizações públicas e privadas (MOURA, 2010).

“A qualidade ocupou o centro da atenção gerencial ao prover soluções para as organizações, quando a oferta se tornou maior que a demanda e quando os clientes se tornaram mais bem informados e exigentes” (BARROS, 1992 *apud* ARAUJO, 2007, p. 228). A produção de bens e serviços, atualmente, tem como foco principal o cliente. A produção em massa deu lugar à produção voltada para o atendimento a requisitos do cliente, tais como qualidade, segurança, conforto, variedade, inovação, praticidade, sustentabilidade, dentre outros.

Portanto, no decorrer dos anos, a gestão não ficou presa especificamente à produção. A qualidade do produto ou do serviço, o controle ambiental, a segurança no trabalho e a responsabilidade social são quatro grandes focos de atenção da maior parte das empresas que buscam sua sobrevivência em longo prazo. A tendência atual é, portanto, para a integração desses requisitos em um único sistema de gestão que objetive atender não só à satisfação dos clientes com seus produtos e serviços, mas também às demais partes interessadas que impõem requisitos às organizações.

Um Sistema de Gestão Integrado (SGI), que atende aos requisitos das normas NBR ISO 9001 - Qualidade, NBR ISO 14001 – Meio ambiente, OSHAS 18001 – Saúde e segurança ocupacional e SA 8000 – Responsabilidade social, é capaz de fornecer ao gestor que saiba tirar proveito de todas as informações colhidas em todos os departamentos, métodos para que os produtos, processos ou serviços tenham a garantia de que cumprem com os requisitos legais e do cliente estipulados.

Em relação à inserção da temática no contexto educacional, intensas considerações foram impostas, exigindo adequações e aprimoramentos no processo de formação profissional, em especial, durante a Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (RIO – 92), evento em que foi discutida a importância das Instituições de Ensino Superior (IES) na contribuição para alcançar os objetivos relacionados ao desenvolvimento sustentável, por meio da Agenda 21, estimulando a corresponsabilidade das IES para a formação das gerações atuais e futuras. Assim, a partir da década de 1990, elas passaram a ser cobradas, de forma mais constante, por mudanças significativas, a fim de desenvolver os avanços da sociedade.

Neste sentido, diante do exposto e baseado nas informações fornecidas pela literatura sobre a importância do SGI para garantir a competitividade entre as IES, como assegurar que as atividades de implantação do SGI estão de fato sendo concretizadas no Centro Universitário de Patos de Minas (UNIPAM)? Para solucionar

essa indagação, o presente estudo pretende analisar o planejamento, o desenvolvimento, o controle e a execução da implantação do SGI conforme requisitos de certificação da NBR ISO 9001, NBR ISO 14001, OSHAS 18001 e SA 8000, no UNIPAM, por meio da identificação de práticas planejadas e/ou realizadas. Além disso, analisar as principais dificuldades identificadas durante o processo de implantação.

É importante salientar que atividades desse tipo têm papel fundamental para o desenvolvimento das organizações, já que demonstram como os recursos disponíveis podem ser utilizados para determinar a qualidade dos serviços que serão oferecidos aos clientes. O controle dos processos promove a necessidade de se estabelecer parâmetros ou variáveis de controle e de indicadores de desempenho que evidenciam a eficiência na utilização dos recursos (MOREIRA; LOPES, 2015).

Com a alta competitividade entre as empresas do setor educacional brasileiro, a certificação SGI permite a quebra de barreiras comerciais junto a determinados mercados, fazendo com que a integração dos Sistemas de Gestão seja uma excelente redução de custos e gastos desnecessários (GODINI; VALVERDE, 2001).

Além disso, atualmente, uma grande responsabilidade passou a fazer parte do papel da IES: a adoção de práticas sustentáveis em seus *campi*, por entender que compete a esta não apenas a formação de profissionais, mas uma postura responsável para com a sociedade, servindo de exemplo a ser seguido. Apesar disso, atualmente, no Brasil, nenhuma IES possui a certificação integrada nas quatro normas supracitadas. O Centro Universitário de Patos de Minas (UNIPAM) busca ser o pioneiro, com o objetivo de fazer a diferença, alcançando todos os benefícios trazidos pelo atendimento a todos os requisitos.

Para tanto, os autores adotaram nesta pesquisa a abordagem qualitativa, pois tal abordagem possibilita o estabelecimento de relação direta entre o mundo real e o pesquisador, a permitir a este analisar e interpretar determinado fenômeno sem o auxílio de recursos quantitativos e estatísticos (SILVA; MENEZES, 2005). Será realizada uma análise das práticas da IES para alcançar a certificação integrada, identificando o estágio do processo e as dificuldades da implantação e atendimentos a requisitos.

Já quanto aos fins, optou-se pela pesquisa descritiva, pois a mesma permite ao pesquisador descrever com certa precisão a unidade de análise em estudo, em que as características do objeto de estudo podem ser descritas e detalhadas, a possibilitar o registro, a classificação e a análise de dados, sem que o pesquisador venha interferir nos dados levantados (ANDRADE, 2003).

O tratamento dos dados será realizado a partir dos dados levantados por meio da aplicação de questionário, relacionando-os aos objetivos deste estudo e ao referencial teórico referente às subseções sobre analisar a implantação do Sistema de Gestão Integrada - SGI em uma instituição de ensino superior.

2 SISTEMAS DE GESTÃO INTEGRADA

A integração de sistemas de gestão não era uma prática comum nas organizações até meados da década de 1980 (LAUDON; LAUDON, 2005; O'BRIEN, 2004). Os sistemas eram desenvolvidos por especificidades, atendendo, muitas vezes,

às prioridades das áreas, porém, não se buscava a integração de processos e de gestão. Atualmente, a visão das organizações é sistemática, de modo a buscar resolver problemas em todos os níveis e setores de forma integrada, a fim de concentrar-se no cliente externo, visando satisfação dos clientes, entender e gerir os sistemas, entender e usar dados, entender as pessoas, saber melhorar e ter direção e foco. Afinal, qualquer que seja a organização e seu produto, o que há de comum entre todas elas é que informações são processadas, quer sejam sobre o cliente, o produto, as pessoas que atuam no processo e os fornecedores, quer seja sobre os impactos no meio ambiente e os perigos para os trabalhadores.

As organizações de normalização, no mundo inteiro, principalmente a *ISO – International Organization for Standardization* – e algumas entidades de certificação têm se preocupado em estabelecer modelos ou especificações de sistemas de gestão que, quando implementados, sejam capazes de atender àquelas necessidades de empresas pequenas, médias e de grande porte de todo o mundo de maneira preventiva.

A ISO 9001 é um conjunto de normas técnicas cujas diretrizes garantem a qualidade de um produto ou serviço. É uma filosofia dentro da qual se deve trabalhar para garantir padrões de qualidade mundialmente aceitos. A ISO 14001 trata dos sistemas de gestão ambiental, através de especificações e diretrizes para o uso, a empresa deve gerenciar seu processo produtivo de forma a não causar danos à natureza. A *Occupation Health and Safety Assessment Series – OHSAS – 18001*, estabelece as especificações para a certificação de Sistemas de Gestão de Segurança e Higiene no Trabalho. A SA 8000 foi criada e desenvolvida em 1997 pela SAI – *Social Accountability International*. A estrutura da SA 8000 é semelhante à das normas ISO 9001 e 14001, porém a essência das normas é baseada nas regras da Organização Internacional do Trabalho (OIT) e em acordos/convenções das Nações Unidas (Direitos Humanos e Direitos das Crianças), constituindo o primeiro padrão social auditável (COLENGHI, 2003).

A norma NBR ISO 9001, assim como as demais normas existentes relativas aos demais sistemas de gestão, representa o resultado de uma análise criteriosa dos principais modos de falha que podem ocorrer na produção de bens e serviços. Ao adotá-la como padrão para o Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ), a organização estará se assegurando de que aqueles modos de falha que mais frequentemente ocorrem estão sendo contemplados.

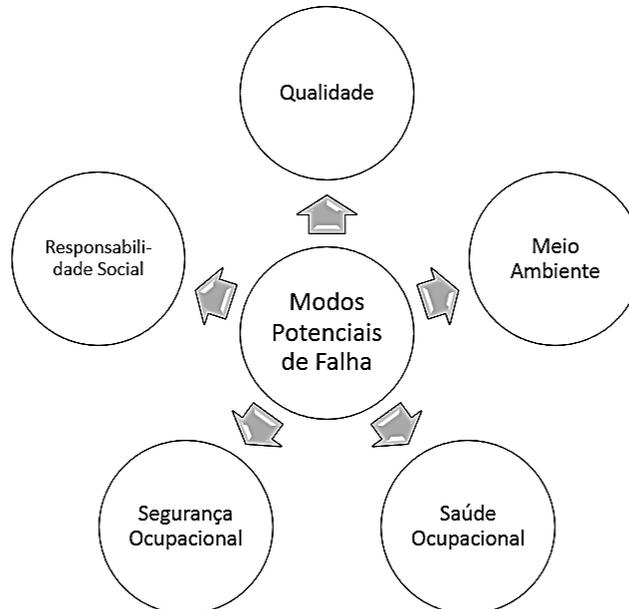
A vantagem da adoção de uma norma semelhante à NBR ISO 9001 é empregar algo que já foi previamente analisado e organizado para atender a todo tipo de negócio. Da mesma forma, pode-se afirmar no tocante à norma NBR ISO 140001, à norma OHSAS 18001 e à SA 8000.

A análise do risco envolvido com a não conformidade potencial é essencial para a determinação do nível de controle requerido e deve considerar o efeito da falha, caso ocorra, e a probabilidade de ela ocorrer.

Para a implementação das normas, a gestão deve ser transparente e atuar sobre as não conformidades com requisitos ou padrões que têm potencialidade para originar falhas que possam comprometer adversamente na gestão. Na Figura 1, pode-se observar que os fatores qualidade, meio ambiente, segurança, saúde ocupacional ou os

requisitos de responsabilidade social estão interligados para análise de falhas (CERQUEIRA, 2012).

Figura 1 - Modos Potenciais de Falha



Fonte: Adaptado de Cerqueira (2012).

O foco da gestão, portanto, deve ser evitar a ocorrência das não conformidades com requisitos e padrões estabelecidos. O SGI deve, pois, contemplar padrões preventivos, relacionados a efeitos potenciais indesejáveis, identificados, analisados e priorizados para serem efetivamente controlados dentro de níveis aceitáveis de risco.

Além disso, para Seiffert (2010), o sinergismo da implantação entre as quatro normas se deve a diversos fatores, mas o principal deles é a forma como se desdobram os requisitos a partir da lógica do Ciclo PDCA (*Plan* - Planejar, *Do* - Fazer, *Check* - Checar, *Act* – Agir). As normas ISO 9001 (Gestão da qualidade), ISO 14001 (Gestão ambiental), SA 8000 (responsabilidade social) e OHSAS 18001 (gestão de saúde e segurança ocupacional) possuem como base comum de estruturação o ciclo PDCA, proposto por Deming.

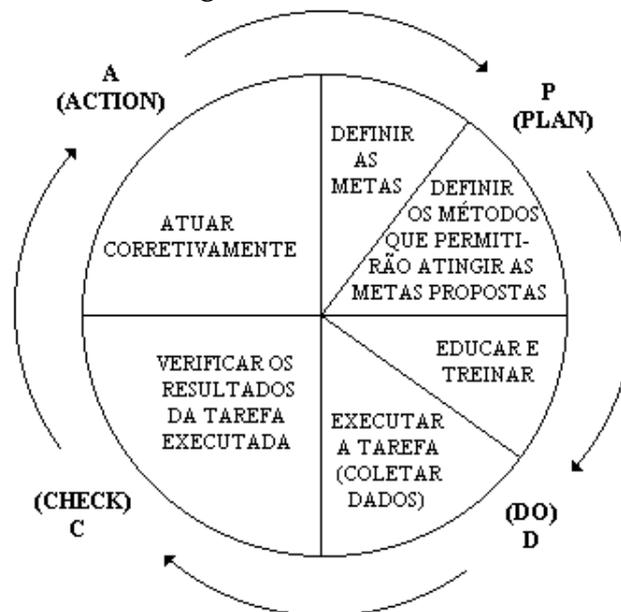
O ciclo PDCA propõe a análise dos processos com vistas a sua melhoria. As suas etapas permitem a intervenção em um processo produtivo completo ou em qualquer atividade de uma empresa (PEARSON EDUCATION DO BRASIL, 2011). Cada uma delas corresponde aos seguintes conceitos:

- a) **Plan (planejamento):** estabelecer missão, visão, objetivos (metas), procedimentos e processos (metodologias) necessários para atingir os resultados.
 - Dentro do planejamento podemos subdividir em: Planejamento Estratégico Anual, (PIS) Planejamento Implantação de Serviço, Planejamento Funcional, Plano de Qualidade, Calendário de Qualidade.
- b) **Do (execução):** realizar, executar as atividades.

- Dentro da Execução podemos subdividir em: Procedimento de Prestação de Serviço, Instruções, Cronogramas de Atividades, Treinamento & Desenvolvimento, Visita de Inspeção, Medicina e Segurança do Trabalho.
- c) **Check (verificação):** monitorar e avaliar periodicamente os resultados, avaliar processos e resultados, confrontando-os com o planejado, objetivos, especificações e estado desejado, consolidando as informações, eventualmente confeccionando relatórios.
- Dentro da Verificação podemos subdividir em: Auditorias, Indicadores Financeiros, Monitoria de Não Conformidade, Reunião de Análise Crítica, Pesquisa de Satisfação do Cliente, Pesquisa de Clima, Avaliação 360°.
- d) **Act (ação):** Agir de acordo com o avaliado e de acordo com os relatórios, eventualmente determinar e confeccionar novos planos de ação, de forma a melhorar a qualidade, a eficiência e a eficácia, aprimorando a execução e corrigindo eventuais falhas.
- Dentro da Ação podemos subdividir em: Tratamento de Serviço não – Conforme, Previsão de Planejamento Estratégico, Proposta de Melhoria, Ação Corretiva.

O ciclo viabiliza a implantação do princípio da melhoria contínua no processo produtivo, trata-se de um modelo dinâmico no qual a melhoria contínua é atingida em ciclos contínuos como em uma espiral evolutiva, como pode ser demonstrado na Figura 2:

Figura 2 - Ciclo PDCA.



Fonte: Adaptado de Seiffert (2010).

Moreira (2006) afirma que na aparente simplicidade do ciclo PDCA reside a chave para o sucesso de qualquer sistema. Uma falha na aplicação desses conceitos pode gerar os mais variados tipos de problema em qualquer empresa.

Há casos em que pouco se planeja e só depois de algum tempo, na fase de execução, é que percebem os erros e os prejuízos decorrentes. Há casos em que o planejamento é bom, a execução também, mas não são estabelecidos mecanismos eficazes de verificação, gerando um desconhecimento quanto à eficácia do sistema. Por último, há casos em que não são criadas rotinas para análise e tratamento dos problemas detectados na fase de verificação, comprometendo desta forma o desempenho global do sistema (MOREIRA, 2006, p. 88).

Conforme Cerqueira (2012), a aplicação do PDCA é ferramenta de extremo valor para a gestão da qualidade. Cada processo, cada atividade ou cada tarefa pode ser associada a um ciclo PDCA que, quando seguido continuamente, leva ao aprimoramento contínuo daquilo que é feito. Assim, a aplicação do PDCA pode ser considerada como a aplicação de um ciclo de aprendizado, por meio do qual os gestores identificam desvios, atualizam seus planejamentos, seus padrões de execução, seus métodos de avaliação e desenvolvem as ações de melhoria de seus processos.

2.1 BENEFÍCIOS DE IMPLANTAR O SGI

Cerqueira (2012) salienta que um SGI não é o resultado de procedimentos documentados, que muitas vezes são enfaticamente exigidos por aqueles que desconhecem o sentido último de um sistema de gestão e reduzem a importância de sua implementação. Na realidade, mais importante do que possuir procedimentos documentados teóricos é a sua elaboração. É quando as pessoas se reúnem, pensam sobre aquilo que fazem, sobre as razões por que o fazem e compartilham conhecimentos e experiências. A documentação é um registro dessas informações.

Conforme afirma Mello (2002, *apud* UJIHARA *et al.*, 2006, p. 1), “a norma ISO 9001:2000 destaca a importância, para uma organização, de identificar, implementar, gerenciar e melhorar continuamente a eficácia dos processos necessários para o sistema de gestão da qualidade e de gerenciar as interações desses processos para atingir seus objetivos”, e ainda salienta que “[...] eficácia e eficiência de um processo podem ser diagnosticadas mediante processos de análises críticas internas e externas”.

Beckmerhagen *et al.* (2003) e De Cicco (2004) relatam que a implementação do Sistema de Gestão Integrada, se feita de forma separada, pode implicar em vários custos como o aumento da possibilidade de erros e falhas, esforços multiplicados, criação de regras desnecessárias que vão gerar um impacto desfavorável junto às partes interessadas, em especial para os colaboradores e clientes. Os autores relatam, ainda, que, se implantado corretamente, o SGI traz alguns benefícios, alguns dos quais são relatados a seguir:

- a) Economia de tempo e custos;
- b) Melhoria na gestão de processos;
- c) Maior controle dos riscos com acidentes;
- d) Maior comprometimento da direção;

- e) Redução e controle de custos ambientais;
- f) Redução de documentos;
- g) Utilização mais eficaz de recursos internos e infraestrutura;
- h) Aumento de competitividade;
- i) Satisfação de clientes, funcionários e acionistas.

O controle passa a ser feito sobre a utilização dos recursos utilizados na empresa, bem como a criação de objetivos e metas, o que certamente implicará na otimização de processos que trazem a redução do desperdício. Além disso, a identificação e o controle dos riscos devem ficar associados às atividades, levando à redução da frequência e da gravidade dos acidentes ocorridos no ambiente de trabalho e, conseqüentemente, preservando a integridade física e o bem-estar dos empregados. Tais benefícios certamente levarão a uma forma de melhor aproveitamento na lucratividade da empresa (SOTO; SENATORE, 2001).

Outro benefício diz respeito à análise de mercado, pois, com a implantação de um Sistema de Gestão Integrada na organização, expande as relações comerciais com novos clientes/alunos, locais ou regionais, fazendo com que aumentem de forma extraordinária. Contribuindo com o desenvolvimento comercial está também o efeito do marketing positivo; a imagem de uma empresa preocupada com as questões ambientais, com a saúde e com a segurança do trabalho mostra que a organização não está preocupada apenas com a sua lucratividade, mas também com o bem-estar do mundo e com as futuras gerações (HILLARY, 2003). Em um ambiente de alta competição empresarial, a implantação do SGI servirá como meio de demonstrar, perante as partes interessadas – clientes, órgãos fiscalizadores e comunidade – a preocupação da organização com esses assuntos, garantindo-lhe maior credibilidade.

2.2 PROCESSOS DE CERTIFICAÇÃO

Almeida (2011) afirma que certificação é um conjunto de atividades desenvolvidas por um organismo independente da relação comercial com o objetivo de atestar publicamente, por escrito, que determinado produto, processo ou serviço está em conformidade com os requisitos especificados.

Tanto a adoção dos modelos normativos de gestão pela empresa quanto a candidatura ao certificado são opcionais. A grande vantagem do certificado consiste na facilidade com que a empresa demonstra publicamente sua conformidade a padrões reconhecidos em âmbitos nacional e internacional (MOREIRA, 2006).

Quando uma empresa finalmente se convence de que a implantação de um sistema de gestão ambiental lhe trará benefícios, surge uma segunda questão: “vamos buscar a certificação ou simplesmente implantar o sistema de acordo com os requisitos normativos?” (MOREIRA, 2006, p. 75).

Moreira (2006) aponta os cinco principais problemas citados pelas empresas que não acham viável a busca da certificação, os quais podem ser observados no Quadro 1.

Quadro 1 - Problemas apontados para não buscar certificação.

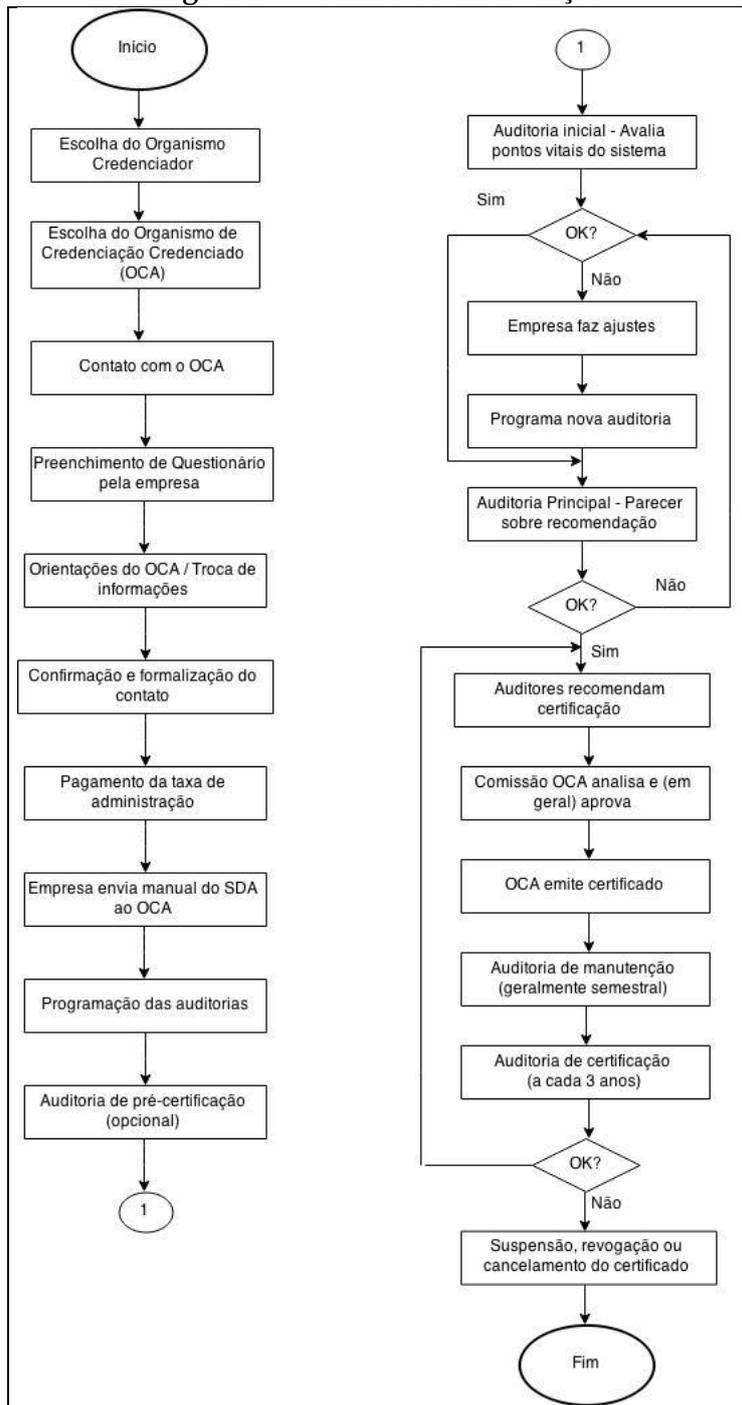
A mudança de paradigma	Como mudar esse paradigma, meio ambiente nunca foi a prioridade para muitas empresas, somente quando o seu produto está ligado diretamente com o meio. Essa mudança de hábito leva tempo que vai lhe dar crédito por tanto tempo?
Comprometimento	Só quem participa e sente parte do processo sabe o real valor do significado da palavra comprometimento, de uma implantação de um sistema, do qual todos devem fazer parte, desde a alta administração até mesmo o mais simples colaborador não estiver comprometido com o objetivo, todo o processo fica falho.
Motivação	O processo de certificação é difícil até a auditoria final, e a empresa sempre cobra de todos durante esse processo (um ano ou mais). Todo o grupo tem que ter “vontade de ferro” para que as arestas sejam aparadas, no horário de trabalho e até mesmo fora dele, e sem uma motivação significativa, o grupo se desfaz, e qual o motivo, aumento de salário, premiação? Trata-se do reconhecimento interno e externo, simboliza os louros da vitória e é motivo de orgulho por ter participado de tão árdua tarefa, e a certeza de ter cumprido o objetivo.
Autenticidade	Não faz mal algum em almejar o certificado desde que seja o reflexo da filosofia e do comportamento da organização, a imagem institucional da organização e um motivo de orgulho para cada funcionário onde quer que esteja. Contribuir para cuidar dessa imagem perante a comunidade seja nacional e internacional e imprescindível.
Manutenção	Todos sabem o quanto é difícil manter um sistema em funcionamento, pois seus declínios é uma tendência natural. Quando não se tem um compromisso e uma visão como um todo, os departamentos, e funcionários veem o sistema como uma burocracia e apenas são cumprindo se houver uma fiscalização desde que não causem muitos transtornos.

Fonte: Adaptado de Moreira (2006).

As atividades de certificação podem envolver: análise de documentação, auditorias/inspeções na empresa, coleta e ensaios de produtos, no mercado e/na fábrica, com o objetivo de avaliar a conformidade e sua manutenção.

Ainda segundo Almeida (2011), a maioria dos processos de certificação obedece basicamente o fluxograma apresentado na Figura 3, com algumas variações, dependendo do organismo de certificação.

Figura 3 - Processo de Certificação



Fonte: ABNT (2008).

A auditoria de pré-certificação, embora opcional, é altamente aconselhável. Trata-se de uma simulação da auditoria propriamente dita e é uma oportunidade para que a empresa possa se familiarizar com o processo de auditoria, com a visão dos auditores e seus questionamentos e para que tenha uma noção real de suas chances de certificação. Caso a implantação do sistema ainda se mostre incipiente, um período de ajuste pode ser dimensionado, antes que a auditoria final seja marcada.

A auditoria propriamente dita é dividida em duas etapas, em geral sem intervalos entre uma e outra. Na primeira, são avaliados pontos vitais do sistema, como a verificação de que o sistema está baseado na avaliação de aspectos e impactos ambientais. Caso o nível de implantação do sistema seja considerado satisfatório, inicia-se a auditoria principal, que deve concluir com a recomendação ou não da empresa para a certificação.

2.3 SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADA EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

A Universidade é um centro de estudos, pesquisas e extensão que se distingue pela sua extensão, transferência de experiência cultural e científica da sociedade e que possui ampla competência de representação social, cultural, intelectual e científica (TRIPOLONE; ALEGRE, 2006). O desenvolvimento sustentável, a responsabilidade social, a saúde e segurança ocupacional e a preocupação com os requisitos legais não podem ser apenas questões de preocupação governamental, ONGs e empresas privadas, mas sim de todas as instituições, inclusive das Instituições de Ensino Superior.

Tripolone e Alegre (2006, p. 34) salientam que “uma universidade é o lócus privilegiado, onde os participantes do processo educacional interagem, desenvolvendo e adquirindo conhecimentos e habilidades, com o objetivo de entender e agir sobre a realidade que os cerca”. Dessa forma, é imprescindível para as IES’s a adoção de estratégias que diferem a organização no mercado, de forma a contribuir com toda a sociedade.

Existem duas correntes de pensamento acerca do papel da IES no Desenvolvimento Sustentável, sendo a primeira a que destaca a educação mediante ensinamentos, a fim de contribuir com a qualificação dos egressos, fomentando a necessidade de inserir em suas práticas profissionais as questões relacionadas ao meio ambiente. A segunda propõe a adoção de práticas de sustentabilidade da IES, mediante implantação do Sistema de Gestão Ambiental – SGA em *campi* universitários, como modelo e exemplo de práticas de gestão sustentável (TAUCHEN, 2007).

Tachizawa e Andrade (2006) afirmam que a configuração organizacional é essencial para um melhor desempenho no processo de gestão. Normalmente, prevalece, numa instituição de ensino, a estrutura tradicional do tipo verticalizada e funcional. Sabia e Rossinholi (2001, p. 5) apresentam uma visão das IES com uma gestão tradicional:

A organização do trabalho é estabelecida por meio da departamentalização por função. O processo decisório é centralizado, ou seja, as decisões são tomadas pelo proprietário ou pelos sócios, de tal maneira que a figura do dono é muito forte. É ele quem detém o poder, os níveis hierárquicos mais baixos praticamente não possuem poder de decisão. O planejamento é rudimentar, existindo apenas em algumas áreas específicas e estas desvinculadas umas das outras. Por outro lado, não existem instrumentos efetivos de controle.

A implementação de um SGI nos *campi* universitários é um processo que requer muito planejamento e organização, visto que envolve mudanças intrínsecas no cerne da constituição no sistema administrativo geral da universidade.

Para a gestão estratégica na IES, é importante conhecer os processos que, segundo Tachizawa (2011), compostos por um conjunto de tarefas executadas a partir de insumos e transformadas em produtos, devem ser caminhos lógicos e fluentes para a concretização dos objetivos e estratégias, desde que exista a finalidade para o processo sistêmico e integrado.

3 METODOLOGIA

Primeiramente, foi realizada uma pesquisa em duas vertentes: a primeira, com o objetivo de analisar os principais impactos que as certificações do Sistema de Gestão Integrada (SGI) têm nas organizações em que foram implantadas; e a segunda, com a finalidade de identificar os benefícios do SGI nas Instituições de Ensino Superior (IES) e identificar também quais as universidades ou centros universitários possuem os certificados inerentes ao SGI. Assim, foi possível evidenciar que, após a aquisição dessas metodologias, o UNIPAM se tornaria a primeira IES brasileira a possuir as quatro certificações que compreendem as normas de qualidade, de meio ambiente, de saúde e segurança ocupacional e de responsabilidade social.

Após as pesquisas, foi realizada uma análise juntamente com os profissionais envolvidos no departamento da qualidade da instituição para verificar quais métodos seriam adotados para que se pudessem obter as certificações, de maneira eficiente, que favorecem tanto os colaboradores quanto os discentes do UNIPAM. A partir das informações colhidas, foi possível elaborar um quadro com as principais fases para a aquisição das certificações no UNIPAM.

Quadro 2 - Implementação do SGI no UNIPAM

Fases	Objetivos	Descrição
Fase 1	Levantar as necessidades da instituição	Primeiro passo necessário para implementação.
	Definir uma estrutura de responsabilidade	Incluir indivíduos de toda instituição em categorias gerais e pelo nome específico. Incorporar esses colaboradores em reuniões de comissões institucionais e outras reuniões de rotina.
	Identificar requisitos legais	Ter um procedimento em vigor garante que exista um processo de monitoramento, implementação e atualização com os requisitos legais e as melhores práticas. Muitas organizações usam uma ferramenta observância de calendário.

Continuação Quadro 2

	Revisão das operações e identificação das atividades que podem afetar o meio ambiente.	Exemplos incluem a manipulação de resíduos perigosos, uso de energia etc.
	Desenvolvido uma política do SGI	Que englobe as quatro normas.
Fase 2	Criação de programas ambientais com objetivos e alvos, monitoramento e medição de operações ambientais	Aspectos ambientais determinados em passos/elementos anteriores são usados para desenvolver programas ambientais, objetivos e metas numéricas dentro das metas para a instituição. Depois de identificar as atividades ambientais, os aspectos objetivos e as metas, a instituição é capaz de determinar o que medir e monitorar.
	Estabelecer um sistema de controle de documentos e documentação	Documentação referente ao SGI e os procedimentos associados são normalmente mantidos on-line, com as únicas versões atuais designadas. As versões impressas não são controladas. Um sistema eletrônico é muito benéfico em reduzir volumes de papelada. Prazos para o armazenamento de registros ambientais devem ser estabelecidos.
	Criação e implantação de processos para implementação do SGI	Muitos tipos de procedimentos ambientais são necessários para ter um SGI formal em vigor, tais como aqueles para minimizar os desvios da política, objetivos e metas, para identificar critérios operacionais para controlar os aspectos ambientais significativos, para identificar potenciais e responder a situações de emergência e para prevenir e mitigar os impactos ambientais que podem estar associados a eles, para corrigir não conformidades ambientais e para gerenciar e armazenar registros ambientais.
	Treinamento e comunicação	Treinamento deve ser adaptado para a instituição e as diferentes partes interessadas na instituição para aumentar o apoio.
Fase 3	Auditoria por partes interna e externa	Auditorias internas são importantes, mas geralmente tendenciosa. É fundamental para obter auditorias de terceiros, no entanto, elas podem ser caras. A rota mais econômica é arranjar análises especialistas a partir de outras faculdades e universidades.

O foco principal da primeira fase foi definir as metas, os objetivos e quais as ações necessárias para que se pudesse concretizar o cronograma sem eventuais problemas de execução. Essa é a fase que mais exige tempo e planejamento, pois é a partir dela que serão executadas todas as atividades que serão essenciais para a concretização do projeto de obtenção das certificações.

Com o planejamento concluído, passa-se para a segunda fase: a execução. Nessa fase, devem-se desenvolver todos os programas, os processos e os métodos necessários para executar as atividades e mensurar o andamento das mesmas para que, caso ocorra alguma incoerência ou negligência para com o que foi planejado, seja possível corrigi-la sem que ocorram maiores transtornos no projeto. Também ocorre o treinamento e a capacitação de todos os colaboradores que participarão das atividades de desenvolvimento do projeto.

E, por fim, a terceira fase é caracterizada como a etapa de checagem. Deve-se passar periodicamente por auditorias internas e externas para que se possa mensurar e analisar quais metas já foram concluídas e quais necessitam de aprimoramento. Caso ocorra alguma discrepância em algumas atividades realizadas, deve-se retornar às fases anteriores para que se possa analisar o que foi desenvolvido ou planejar uma ação-corretiva que solucione o problema observado.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Para implementação do SGI, todos os processos do UNIPAM foram mapeados (aproximadamente 2500 processos), o que possibilitou identificar as atividades críticas para a qualidade (ISO 9001), os aspectos e impactos ambientais (ISO 14001), os perigos e riscos ocupacionais (OHSAS 18001) e promover práticas de trabalho socialmente aceitas que beneficiem a sociedade em geral (SA 8000). Dessa forma, foi possível definir os controles e garantir que os processos teriam excelência na qualidade, sem impactar o meio ambiente, a saúde e segurança dos trabalhadores e, tampouco, as condições em que os mesmos estão sujeitos.

Além disso, o UNIPAM contratou um serviço on-line – SOGI – para o gerenciamento e o monitoramento da legislação e dos requisitos legais do mercado, pertinentes às atividades da instituição. Tal serviço permitiu à instituição mais flexibilidade e praticidade para gerenciar, por meio da internet, os Sistemas da Qualidade, de Meio Ambiente, de Saúde e Segurança Ocupacional e de Responsabilidade Social.

O serviço também oferece metodologias próprias para gestão de requisitos legais aplicáveis, de gerenciamento dos aspectos e impactos ambientais e dos perigos e riscos da saúde e segurança ocupacional, além da auditoria da conformidade legal e tratamento de não conformidades.

Outro mecanismo adotado pela instituição diz respeito ao descarte de resíduos. Devido às suas atividades e ao número considerado de laboratórios que possui, o UNIPAM buscou um prestador de serviço especializado na coleta, no transporte, no tratamento e na destinação final dos resíduos sólidos, químicos e de saúde, a fim de proporcionar uma melhoria na qualidade de vida e no bem estar dos seus clientes,

colaboradores e comunidade em geral, além de contribuir para a preservação do Meio Ambiente.

Após a efetiva implantação do SGI, o UNIPAM passou por um período de auditorias internas e externas, nas quais foram avaliados o cumprimento dos requisitos normativos. Durante essas auditorias, foram constatadas algumas não conformidades, ou seja, o não atendimento a um determinado requisito normativo, que posteriormente foram tratadas e solucionadas. Como resultado, a instituição foi certificada em 4 normas, sendo elas: ISO 9001 (Gestão da Qualidade), ISO 14001 (Gestão Ambiental), OHSAS 18001 (Gestão da Saúde e Segurança Ocupacional) e SA 8000 (Responsabilidade Social).

Com a obtenção das certificações e a implementação do SGI, vários benefícios foram percebidos pelo UNIPAM, dentre os quais destacam-se:

- Impulsionamento da aprendizagem organizacional;
- Maior responsabilidade, comprometimento e consciência pela qualidade por parte dos membros da organização;
- Melhor utilização do tempo e dos recursos organizacionais;
- Menor perda com a mão de obra nos serviços;
- Melhoramento contínuo da qualidade e eficácia nos processos da organização.

5 CONCLUSÃO

Com o presente estudo, podem-se observar as principais etapas necessárias para a obtenção das certificações do Sistema de Gestão Integrada no Centro Universitário de Patos de Minas (UNIPAM). Pode-se analisar, também, que apesar das dificuldades apresentadas durante o processo de implantação, os treinamentos realizados juntamente com os colaboradores motivaram uma quebra de paradigma, possibilitando, assim, um melhor aproveitamento das atividades desenvolvidas ao longo do processo de certificação.

No mercado globalizado, cada padrão e certificação de qualidade contam como um fator preponderante para se sobressair sobre as demais instituições, desta maneira, a obtenção de um método que transmita segurança aos gestores e colaboradores se torna imprescindível para garantir patamar crescente de desenvolvimento organizacional.

A organização que sempre busca atualização com o mercado evidencia uma melhor visão sobre cenário organizacional, mostrando que se preocupa com a sociedade, pois, além de se tornar melhor aceita pelos discentes, fornecedores e funcionários, é possível que ela desempenhe um processo de melhoria contínua.

Assim, foi possível por meio desta pesquisa que a obtenção dessas certificações promove uma melhoria significativa em todos os processos da instituição, já que garante um padrão e dá maior segurança e confiabilidade a todos os colaboradores e clientes da instituição. Espera-se que essa pesquisa motive a elaboração de outros trabalhos de caráter técnico-científicos que auxiliem na medição de indicadores de desempenho do processo de certificação do SGI no UNIPAM.

REFERÊNCIAS

ABNT - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS Sistema de gestão da qualidade – Requisitos – NBR ISO 9001. Rio de Janeiro, 2008.

ANDRADE, M. M. *Introdução à metodologia do trabalho científico*. 6. ed. São Paulo/SP: Atlas, 2003.

ALMEIDA, José Ribeiro de. *Normatização, certificação e auditoria ambiental*. Rio de Janeiro: Thex, 2011.

ARAUJO, Luiz César G. *Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional: arquitetura organizacional, benchmarking, empowerment, gestão pela qualidade total, reengenharia*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

BECKMERHAGEN, I. A., Berg, H. P., Karapetrovic, S. C., & Williborn, W. O. *Integration of standardized Management Systems? Focus on safety in the nuclear industry*. *International Journal of Quality & Reliability Management*, Cambridge, 20(2), 210-228. 2003.

CERQUEIRA, J. P. *Sistemas de gestão integrados: ISO 9001, NBR 16001, OHSAS 18001, SA 8000: Conceitos e aplicações*. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2012.

COLENGHI, V. M. *O & M e qualidade total: uma interpretação perfeita*. 2. ed. – Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

DE CICCIO, F. *Sistemas Integrados de Gestão*. São Paulo: No prelo, 2004.

GODINI, M. D. Q., & VALVERDE, S. *Gestão integrada de qualidade, segurança & saúde ocupacional e meio ambiente*. São Paulo: Bureau Veritas Brasil, 2001.

HILLARY, R. Environmental management systems and the smaller enterprise. *In: Journal of Cleaner Production*, EUA, 12, 561-569, 2003.

LAUDON, Kenneth C.; LAUDON, Jane Price. *Gerenciamento de sistemas de informação*. 3. ed. LTC: Rio de Janeiro, 2005.

MELLO, Carlos H. P. et al. *ISO 9001:2000, sistema de gestão da qualidade para operações de produção e serviços*. São Paulo: Atlas, 2002.

MOREIRA, J. P. S.; LOPES, C. A. Gestão de estoques aplicado ao Sistema de Gestão Integrada de uma instituição de ensino superior. *Anais do ... Encontro Nacional de Engenharia de Produção*, 2015.

MOREIRA, M. S. *Estratégia e implantação do sistema de gestão ambiental modelo ISO 14.001*. Novo Lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda, 2006.

MOURA, Márcio Martins. *Análise dos resultados e impactos da aplicação da "Avaliação para Melhoria da Qualidade da Estratégia Saúde da Família" (AMQ)*. 2010. 94 f. Dissertação (Mestrado em Saúde da Família) - Universidade Estácio de Sá, Rio de Janeiro, 2010.

O'BRIEN, James A. *Sistemas de informação e as decisões gerenciais na era da internet*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2004. 431p.

PEARSON EDUCATION DO BRASIL. *Gestão da qualidade*. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2011.

SABIA, C. P. P.; ROSSINHOLI, M. *Profissionalização da gestão das instituições de ensino superior privadas na década de 90*. In: XII ENANGRAD, 2001. São Paulo, Anais, 2001.

SEIFFERT, Mari Elizabete Bernardini. *Sistema de gestão (ISO14001) e Saúde e segurança ocupacional (OHSAS18001): Vantagens da implantação integrada*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. *Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação*. 4. ed. rev. atual. Florianópolis/SC: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2005.

SOTO, J. J. D.; SENATORE, D. *O Gerenciamento Integrado da Qualidade, Meio Ambiente, Saúde e Segurança como Ferramenta para Melhoria de Desempenho na Indústria Química*. São Paulo: OPP Química S.A, 2001.

TACHIZAWA, T.; ANDRADE, R. O. B. *Gestão de instituições de ensino*. 4. ed. rev. e ampl. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

TACGHIZAWA, Takeshy. *Gestão Ambiental e Responsabilidade Social Corporativa: Estratégias de negócio focadas na realidade brasileira*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

TAUCHEN, Joel Antonio. *Um modelo de Gestão Ambiental para implantação em Instituições de Ensino Superior*. 2007. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-graduação em Engenharia, Universidade de Passo Fundo, 2007.

TRIPOLONE, I. C.; ALEGRE, L. M. P. *Universidade Tecnológica Articulada com a Sociedade Através da Extensão Social*. Tecnologia & Humanismo, n. 31, setembro, 2006.

UJIHARA, Hélio Massaharu; CARDOSO, Alvaro Azevedo; CHAVEZ, Carlos Alberto. *Implantação de sistema de gestão da qualidade em empresa de pequeno porte: avaliação de resultados*. Anais do... *Simpósio de Engenharia de Produção*. Bauru, São Paulo. 2006. 9 p.