Fundamentos dos Sistemas Integrados de Gestão – SGIs



Uma empresa, vários sistemas que não conversam

Uma organização possui atividades relacionadas a Qualidade, Meio Ambiente, Saúde e Segurança do Trabalho e Responsabilidade Social. Cada área, porém, administra separadamente seus documentos, treinamentos, registros, procedimentos, verificações e ações de melhoria.

Qualidade	**Meio Ambiente**
Saúde e Segurança Ocupacional	**Responsabilidade Social**

Consequências percebidas: documentos e registros duplicados; treinamentos semelhantes realizados em separado; informações dispersas; falhas de comunicação; problemas tratados de forma isolada; dificuldade para obter visão conjunta do desempenho.

Para discussão: Que problemas essa forma de trabalhar pode provocar?

Onde está o problema?

Vamos analisar a situação apresentada:

1 **Duas ou três duplicidades**

Que atividades, documentos ou registros parecem estar sendo feitos mais de uma vez, em áreas diferentes?

2 **Uma possível falha de comunicação**

Em que ponto a falta de troca de informações entre áreas pode ter gerado ou pode vir a gerar um problema?

3 **Uma decisão prejudicada**

Que decisão gerencial ficaria comprometida pela ausência de uma visão integrada dos dados?

Da visão isolada à visão de sistema

Sistema é um conjunto de elementos interdependentes que atuam em relação para produzir resultados.

Em uma organização, esses elementos se articulam assim:

1

Entradas

Pessoas, recursos, informações, decisões

2

Processos

Atividades organizadas que transformam entradas

3

Resultados

Produtos, serviços, desempenho, aprendizagem

Os **resultados** produzem informações que retornam ao sistema e orientam ajustes. Uma decisão tomada em uma área **pode produzir efeitos em outras.**

Por que isso importa?

Quando cada área é gerida como estrutura independente, o sistema como um todo perde a capacidade de aprender e se corrigir. A visão de sistema permite enxergar relações que a visão isolada esconde.

O que caracteriza um SGI?

Definição: Um Sistema Integrado de Gestão coordena requisitos, processos e práticas de diferentes disciplinas dentro de uma estrutura comum de gestão.

Sistemas paralelos

Qualidade com seu planejamento. Meio ambiente com o seu. SST com o seu. Responsabilidade social com o seu. Cada área com documentos, auditorias e registros próprios — sem coordenação.

Sistema integrado

Planejamento compartilhado. Gestão documental unificada. Auditorias articuladas. Tratamento conjunto de desvios. Procedimentos específicos preservados onde necessário.

SGI ≠ soma de sistemas separados. Integração significa coordenar o que é comum e preservar o que exige tratamento técnico específico.

Quatro dimensões, focos diferentes

Dimensão	Foco principal	Exemplos do que é gerenciado
Qualidade	Resultados consistentes e atendimento de requisitos	Requisitos de clientes, desempenho de processos, conformidade de produtos e serviços
Meio Ambiente	Gestão dos aspectos ambientais e melhoria do desempenho ambiental	Uso de recursos, resíduos, emissões, impactos ambientais
SST	Prevenção de lesões e agravos relacionados ao trabalho	Perigos, riscos ocupacionais, controles, emergências, incidentes, desempenho preventivo
Responsabilidade Social	Impactos das decisões sobre pessoas, sociedade e ambiente	Práticas de trabalho, ética, direitos, relações com partes interessadas, comunidade

Os **objetos são diferentes**, mas várias **necessidades de gestão são compartilhadas**: planejamento, documentação, comunicação, controle, auditorias e melhoria.

Integrar o comum, preservar o específico

Pode ser compartilhado

- Planejamento e objetivos
- Responsabilidades e competências
- Treinamentos pertinentes
- Comunicação interna e externa
- Gestão documental
- Indicadores de desempenho
- Planejamento e realização de auditorias
- Tratamento de não conformidades
- Análise crítica e melhoria

Precisa respeitar especificidades

- Critérios técnicos de qualidade
- Aspectos e impactos ambientais
- Perigos e riscos ocupacionais
- Questões próprias de responsabilidade social

Integração não significa uniformização absoluta. O sistema pode compartilhar governança, planejamento, controle e melhoria — preservando procedimentos onde a natureza do risco ou requisito exigir conhecimento especializado.

Da política à ação

01

Política

Expressa os compromissos fundamentais da organização e orienta todo o sistema.

02

Objetivos

Transformam os compromissos da política em resultados esperados e mensuráveis.

03

Planejamento

Define ações, recursos, prazos, critérios e formas de acompanhamento para alcançar os objetivos.

04

Responsabilidades

Indicam claramente quem decide, coordena e executa — sem sobreposições nem lacunas.

Esses quatro elementos orientam os processos da organização. Sem essa cadeia, as áreas operam sem direção comum.



Documento não é a mesma coisa que registro

Documento

Orienta ou estabelece **como uma atividade deve ser realizada.**

Exemplos:

- Instrução de trabalho
- Procedimento operacional
- Política do sistema

Registro

Fornece **evidência de algo realizado** ou de um resultado obtido.

Exemplos:

- Registro de inspeção
- Evidência de treinamento
- Medição de indicador
- Relatório de auditoria

No SGI, a **gestão documental pode ser compartilhada** — eliminando duplicidades — **sem eliminar** documentos e registros tecnicamente necessários a cada disciplina.

Como o sistema sabe se está funcionando?



Indicadores acompanham aspectos relevantes do desempenho e apoiam decisões. **Auditorias** verificam sistematicamente o funcionamento e a conformidade do sistema.

Não conformidades identificam desvios que precisam ser analisados e tratados. **Registros** preservam evidências e constroem a memória organizacional.

A lógica é: **informação → análise → decisão → melhoria.** Sem esses mecanismos, o sistema não aprende.

Planejar, executar, verificar e melhorar

O PDCA funciona como a **lógica integradora** do SGI. Cada elemento estudado até aqui — política, objetivos, responsabilidades, procedimentos, registros, indicadores, auditorias — se encaixa em uma das quatro fases do ciclo.

O valor do PDCA está em **conectar decisão, execução, evidência e aprendizagem** — não apenas em memorizar quatro palavras.

PLAN – Planejar

Política, objetivos, processos, riscos, responsabilidades e recursos.

DO – Executar

Processos, controles, comunicação, competências e atividades planejadas.

CHECK – Verificar

Indicadores, monitoramento, registros e auditorias.

ACT – Agir

Tratamento de problemas, correções, aperfeiçoamento e novo planejamento.

O que deveria ser integrado?

Vamos retomar a empresa apresentada no início da aula. Agora que conhecemos os fundamentos de um SGI:

1 **Vamos propor três ações para reduzir a fragmentação**

Para cada proposta, indicaremos:
o que seria integrado e **qual problema seria reduzido.**

2 **Identificar um controle que não deve ser simplesmente uniformizado**

Vamos escolher um procedimento ou controle que precisa respeitar suas especificidades técnicas, explicando **por quê.**

Três Ações para Reduzir a Fragmentação

Para enfrentar a fragmentação e otimizar os sistemas de gestão, propomos as seguintes ações:

Ação Proposta	O que seria integrado	Problema Reduzido
Unificar a gestão de documentos	Controle de procedimentos, versões, atualizações e acesso aos documentos.	Duplicidade de documentos, informações desatualizadas e orientações divergentes.
Integrar o planejamento dos treinamentos	Levantamento de necessidades, calendário, organização e registros de capacitação.	Treinamentos repetidos, desperdício de recursos e falhas de comunicação.
Coordenar auditorias e ações corretivas	Planejamento das auditorias, registro de não conformidades e acompanhamento das correções.	Verificações repetidas, problemas tratados isoladamente e falta de visão global.

Estas ações mostram como a integração pode simplificar processos e aumentar a eficiência, sem comprometer a especificidade técnica de cada área.

Um Controle que Não Deve Ser Simplesmente Unificado

Avaliação de Riscos Ocupacionais (SST)

A identificação de perigos, a avaliação dos riscos e a definição de medidas preventivas exigem **conhecimentos técnicos específicos de Segurança e Saúde no Trabalho.**

Por quê? Embora o planejamento, os registros e o acompanhamento possam ser integrados, os critérios técnicos de SST precisam ser **preservados para garantir a proteção adequada dos trabalhadores.**

Síntese: Integrar significa compartilhar processos comuns, eliminar duplicidades e melhorar a coordenação, sem comprometer os controles específicos de cada área.

Integrar traz ganhos, mas também desafios

Vantagens

- Redução de duplicidades de documentos, registros e atividades
- Integração e simplificação do planejamento de auditorias
- Maior coerência entre decisões de diferentes áreas
- Melhor visão do funcionamento dos processos
- Análises gerenciais mais articuladas e completas

Desafios

- Resistência entre áreas e culturas organizacionais distintas
- Baixa participação das equipes envolvidas
- Falta de comprometimento da liderança
- Integração apenas documental, sem mudança real de processos
- Recursos insuficientes para a transição
- Padronização excessiva de processos que exigem tratamento específico

Reduzir redundâncias não significa reduzir controles necessários. Essa distinção é central para qualquer processo de integração bem conduzido.

O que um SGI muda na gestão?

01

A organização funciona como sistema

Processos são interdependentes. Decisões em uma área produzem efeitos em outras.

02

SGI coordena — não apenas agrupa

Integração real significa elementos comuns coordenados, não sistemas diferentes postos lado a lado.

03

Quatro dimensões, pontos gerenciais comuns

Qualidade, meio ambiente, SST e responsabilidade social possuem focos próprios e necessidades de gestão compartilhadas.

04

Elementos precisam funcionar articulados

Política, objetivos, responsabilidades, documentos, registros, indicadores, auditorias e tratamento de desvios formam um conjunto.

05

Planejar, executar, verificar e melhorar

O PDCA transforma informações e problemas em aprendizagem organizacional contínua.

Obrigado e até a próxima!

Uma ótima volta para casa!