



**SIGway** Sistemas Integrados de Gestão

### OS NOSSOS SERVIÇOS:

Consultadoria nas seguintes áreas:

- Qualidade (ISO 9001);
- Segurança (OHSAS 18001 e NP 4397);
- Ambiente (ISO 14001);
- Responsabilidade Social (SA 8000 e NP 4469-1);
- Investigação, Desenvolvimento e Inovação (NP 4457);
- Auditorias aos sistemas;
- Soluções *Lean*.



### O que fazemos:

**Criamos valor para o cliente**

**Atribuímos credibilidade ao cliente**

**Reduzimos custos ao cliente**

**Fidelizamos os clientes ao cliente**

**Damos rumo ao cliente**

### Valores:

**Confiança**

**Ética**

**Compromisso**

**Superação**

**Respeito pelas pessoas**

**Respeito pelo meio ambiente**

**Busca constante da excelência**

**Sustentabilidade**

**Lealdade**

**Inovação**



Sistemas integrados de Gestão  
consultadoria

[mail@sigway.com.pt](mailto:mail@sigway.com.pt)

Contacto: 938 307 571

[www.sigway.com.pt](http://www.sigway.com.pt)

A SIGway potencia organizações.



# A SIGway

## PRINCIPAIS VALORES

### Confiança

O êxito dos nossos planos depende de uma forma cabal das relações de confiança criadas com os clientes e parceiros. A confiança materializa-se no cumprimento dos compromissos assumidos, na confidencialidade da informação disponibilizada e na coerência entre os compromissos assumidos e os resultados alcançados.

### Ética

A SIGway assume os mais elevados padrões de ética profissional, não abdicando deles em circunstância alguma. A fidelidade a estes princípios reflete-se na ponderação e análise crítica de todas as situações, no compromisso de efetuar decisões ponderadas, equilibradas e com sentido de justiça. Acreditamos que a ética é base para construirmos um percurso para a responsabilidade social.

### Compromisso com o Cliente

O sucesso da SIGway encontra-se numa relação de dependência direta com o êxito dos clientes. A forma de atuação consubstancia-se na “adoção” da missão e visão de cada cliente para assim trabalhar em verdadeira parceria.

### Visão

A SIGway tem como Visão:

Satisfazer os clientes com elevados padrões de qualidade;

Respeitar a qualidade ambiental das comunidades onde opera;

Cumprir uma função estratégica no país pela excelência e competitividade nos serviços prestados;

Valorizar a organização na sua dimensão humana e profissional.

### Superação

A SIGway coloca patamares de exigência elevados na sua atuação e a quem com ela colabore. A escolha das melhores práticas internacionais e de uma abordagem inovadora alvita a superação das metas definidas, procurando fazer a diferença face à concorrência.

Cada desafio é encarado com compromisso e com a perspectiva de que cada cliente proporciona uma oportunidade única de evoluir, enriquecer competências e procurar alcançar novos horizontes.

## PRINCIPIOS DE ATUAÇÃO

Independentemente da circunstância, a SIGway define os seguintes princípios de atuação:

- Cumprimento da lei e outros regulamentos aplicáveis à atividade;
- Respeito pelas convenções e declarações reconhecidas internacionalmente, nomeadamente no âmbito dos direitos humanos fundamentais, liberdade de associação e discriminação no local de trabalho;
- Atuação de forma transparente;
- Responsabilidade pelas ações que a SIGway realize, bem como, pelas possíveis externalidades da sua conduta;
- Atuação sobre as preocupações das partes interessadas no sentido da sua satisfação;
- Prevenção e disseminação da corrupção em todas as suas formas, ou de qualquer outro comportamento que viole os nossos princípios éticos;
- Incremento do potencial humano da SIGway, através da faculdade de meios de acesso ao conhecimento e recursos que lhes permitam o fomento das suas competências;
- Incremento do potencial humano da SIGway, através da formação especializada em função das necessidades dos clientes.

### Missão

A SIGway tem como missão:

Operar no setor da Consultadoria em Sistemas de Gestão, focalizar-se nas atividades de apoio ao cliente e orientá-lo no sentido que melhor sirva as suas necessidades;

Servir os clientes com qualidade nos serviços prestados;

Alcançar níveis de rentabilidade adequados aos capitais utilizados e postos à disposição;

Contribuir para o desenvolvimento das regiões onde atue;

Promover a valorização dos colaboradores;

Promover a valorização dos clientes;

Atuar com comportamento sustentável, preservando o ambiente e demais recursos.

## A SIGway potencia organizações

Visite-nos em: [www.sigway.com.pt](http://www.sigway.com.pt)



# Sistemas de Gestão da Qualidade ISO 9001

## Vantagens da implementação

Não procuramos fazer um levantamento exaustivo, sucintamente, identificamos algumas das inúmeras **vantagens** da certificação:

- Definir para toda a estrutura as prioridades de atuação;
- Identificar áreas de atuação mais sensíveis para o desempenho global;
- Simplificar circuitos e eliminar tarefas supérfluas e repetitivas;
- Definir de forma clara (e documentada) as responsabilidades e autoridades;
- Aumentar a motivação dos colaboradores;
- Diminuir o número de erros (e consequentemente o valor das perdas);
- Melhorar a imagem e o reconhecimento público.

Os custos, em especial com a implementação do sistema podem constituir a **desvantagem** apontada, (embora esta premissa não seja de todo aceitável, como veremos a seguir) os principais custos são:

- Afetação de técnico responsável pela implementação do sistema;
- Afetação dos meios materiais para a implementação do sistema;
- Tempo despendido pelo envolvimento da administração;
- Tempo despendido pelo envolvimento dos colaboradores da equipa do projeto;
- Investimento em formação de recursos humanos.

## Razões para implementação

Há diversas razões que podem levar os gestores a implementar sistemas de gestão da qualidade, bem como à certificação destes segundo os requisitos constantes no referencial ISO 9001. As razões podem ser vistas sob duas perspetivas distintas:

O ponto de vista do cliente (dar a máxima confiança (ao cliente) de que a qualidade está a ser alcançada);

O ponto de vista do produtor (dar a máxima confiança (à gestão) de que a qualidade está a ser alcançada ao mínimo custo).

Além destas duas existem outras, que de uma forma mais evidente, “empurram” as organizações para a implementação de sistemas de gestão:

- Clientes ou potenciais clientes exigem-no. (situação que se espera que aumente, nomeadamente por influência das grandes empresas);
- Os concorrentes já têm sistemas da qualidade e estão a usufruir dos seus benefícios, até como argumento comercial;
- A posição competitiva está afetada ou fragilizada com os “custos da não qualidade” (reparações, retoques, sucata, atrasos, reclamações, garantias, etc.);
- O uso de marcas de conformidade para os produtos exige um sistema formal da qualidade (ainda que não certificado);
- A obtenção da certificação da empresa exige um sistema da qualidade.

## Custos da qualidade

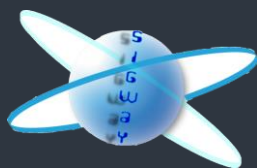
A norma NP 4239 enumera alguns dos “custos da qualidade” (ou da falta dela). Espera-se com a maturidade dos sistemas de gestão (e consequente melhoria contínua) que estes “custos” sofram uma gradual mas acentuada descida. Em condições normais, quanto maior for o investimento em prevenção maior será a diminuição dos “custos da falta de qualidade”, todavia, há que encontrar um equilíbrio entre a qualidade razoável para a organização e aquilo que está disposta a gastar. A norma identifica os seguintes custos:

- 1 Custos de prevenção e avaliação.
  - 1.1 Custos de prevenção;
  - 1.2 Custos de avaliação.
    - 1.2.1 Avaliação interna;
    - 1.2.2 Avaliação externa;
- 2 Custos das falhas:
  - 2.1 Falhas internas;
  - 2.2 Falhas externas.



## A SIGway potencia organizações

Visite-nos em: [www.sigway.com.pt](http://www.sigway.com.pt)



# Sistemas de Gestão da Qualidade ISO 9001

Os itens do ponto 1 representam custos com o sistema de gestão e com a prevenção, estes são de fácil quantificação e são muitas vezes os mais visíveis.

Os itens do ponto 2 representam custos de falhas dos sistemas, são de difícil aferição e muitas vezes elevadíssimos. Para o apuramento destes segundos, a organização tem de ser dotada de sistemas de gestão capazes, que possam proporcionar à gestão não apenas “números”, mas também a capacidade de atuar sobre as suas causas primárias e eliminá-las.

## Mitos:

### **Certificação, sinónimo de burocracia e mais documentação**

As normas anteriores à ISO 9001 tiveram um contributo na formulação deste “mito”. Na implementação de um sistema de gestão da qualidade é recomendável começar por fazer um diagnóstico da organização e procurar aferir práticas e documentação que estejam já de acordo com a norma. A norma contém requisitos com carácter geral que se materializam em princípios de gestão aceites de uma forma universal.

A ISO 9001 exige apenas seis procedimentos documentados, embora não seja de descorar a realização de tantos quanto a organização ache essenciais, são eles:

- Controlo dos documentos;
- Controlo de registos;
- Auditoria interna;
- Controlo do produto não conforme;
- Ações corretivas;
- Ações preventivas.

Além dos procedimentos documentados, norma exige também registos associados a vinte e um dos seus requisitos. A imposição da norma parece ser bastante redutora, contudo a necessidade de planeamento do sistema, de monitorização dos processos, produtos e equipamentos e da satisfação dos clientes, entre outros, exige que, muitas evidências de resultados obtidos e de atividades realizadas fiquem registadas. Esta necessidade irá, em alguns casos, criar procedimentos que até então não eram realizados. Estes que irão possibilitar à organização criar valor e à gestão de topo tomar decisões baseadas em factos.

A criação, alteração, adaptação ou eliminação da documentação será efetuada pela organização com auxílio do consultor. Pede-se, aos grupos de trabalho que tenham a capacidade de criar a documentação que melhor sirva o propósito da organização, bem como o cuidado necessário para não criar procedimentos ou documentação supérflua.

### **Certificação do sistema, não do produto/serviço**

A NP EN ISO 9001 contém requisitos para sistemas de gestão da qualidade, não para a certificação do produto/serviço.

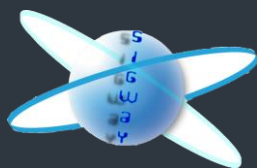
A norma visa a certificação de Sistemas de Gestão da Qualidade de organizações. Embora seja frequente esta confusão, a ISO 9001 não está relacionada diretamente com a demonstração da qualidade do produto/serviço, mas sim, com a demonstração da capacidade da organização em atingir a qualidade do produto, o que é substancialmente diferente.



## A SIGway potencia organizações

Visite-nos em: [www.sigway.com.pt](http://www.sigway.com.pt)





# Sistemas de Gestão de Segurança OHSAS 18001 e NP 4397

## Benefícios da implementação

A prevenção de riscos apresenta múltiplos benefícios para uma organização expressos sob a forma de perdas futuras, redução de custos operacionais e benefícios adicionais de diversa ordem. Os proveitos chegam a ser mais relevantes do que os ganhos emergentes da redução do absentismo por doença ou da capacidade de trabalho.

A implantação de melhores condições de trabalho não deve ser encarada como fator propiciador de um acréscimo de custos, com incidência eventualmente negativa na competitividade, pelo contrário, como um investimento na produtividade, na qualidade do clima laboral da organização, com redução de encargos a vários níveis.

Os **benefícios** expectáveis não são automáticos e alguns são difíceis de detetar e quantificar a curto prazo, como por exemplo:

- Redução dos custos de controlo das condições de SST, nomeadamente através da identificação sistemática de oportunidades de prevenção;
- Evidência do cumprimento da legislação aplicável em matéria de SST;
- Aumento da produtividade e consequentemente dos resultados;
- Melhoria da qualidade dos produtos ou serviços prestados;
- Redução de custos inerentes às paragens e perdas de produção ou defeitos;
- Diminuição do absentismo, com a inerente redução de custos com o pessoal e das paragens do ciclo de produção;
- Redução dos custos com prémios de seguros e dias de trabalho perdidos;
- Redução dos custos com sistemas de saúde, relativamente a despesas não cobertas pelas seguradoras;
- Redução de custos de substituição de trabalhadores acidentados ou em situação de doença profissional, muitas vezes substituídos por outros com potencial de trabalho inferior;
- Aumento da disponibilidade da empresa para a prevenção e inovação;
- Diminuição dos custos administrativos;
- Diminuição dos custos sociais;
- Acréscimo da qualidade do ambiente laboral, com os consequentes efeitos nos processos de trabalho, na satisfação e clima laboral;
- Não ocorrência de custos com a formação de novos trabalhadores;
- Aumento da disponibilidade da mão-de-obra;
- Melhoria da imagem junto das partes interessadas.

Os benefícios não reverterem exclusivamente para o empregador, beneficiam também:

- O trabalhador – melhoria da sua saúde e diminuição dos perigos que a possam afetar;
- O Estado – Redução da despesa do Serviço Nacional de Saúde e da Segurança Social;
- As seguradoras – redução de indemnizações e custos com recuperação de sinistrados;
- Sociedade civil – melhoria de índices de sinistralidade.

Os principais custos com a implementação dos sistemas de gestão constituem o **aspecto negativo** da certificação, contudo, à semelhança da gestão da qualidade, espera-se destes sistemas benefícios a médio prazo.

Os principais custos são:

- Afetação de um técnico (ou mais) responsável pela implementação e contratação de consultor;
- Afetação de meios materiais para a implementação;
- Tempo disponibilizado pela administração a estas matérias;
- Tempo disponibilizado pelos colaboradores da equipa de projeto;
- Investimento em formação.

Este investimento poderá variar consoante:

- Estado atual da organização em matéria de SST;
- Dimensão da organização;
- Complexidade e nível de risco associado às atividades da organização;
- Competência interna da organização em matéria de SST.



## A SIGway potencia organizações

Visite-nos em: [www.sigway.com.pt](http://www.sigway.com.pt)



# Sistemas de Gestão Ambiental ISO 1400

## Benefícios da implementação

A proteção do meio ambiente e a utilização racional dos meios naturais têm assumido um papel cada vez mais relevância na gestão das organizações, fruto da crescente consciencialização das fragilidades do meio ambiente, da consequente pressão mediática e influência partes interessadas. A quantidade e tipo de resíduos, as emissões e/ou efluentes gerados pelas empresas (principalmente as industriais), provocam impactes ambientais significativos e levantam atualmente grandes preocupações no que toca ao seu destino (tratamento).

O aparecimento de legislação cada vez mais restritiva e a procura generalizada de um desenvolvimento sustentável faz com que as organizações se preocupem em atingir e demonstrar um desenvolvimento ambiental sólido através do controle dos impactes ambientais negativos que resultam das suas atividades, produtos e serviços, eliminando ou reduzindo a poluição e gerindo de forma prudente os recursos naturais.

Com a implementação de num sistema de gestão de ambiente, qualidade ou segurança nem todos os benefícios são imediatos. Alguns deles demoram algum tempo a surgir. Particularmente, o sistema de gestão ambiental carece de mecanismos apurados para a sua identificação. Identificamos alguns dos múltiplos **benefícios**:

- Redução dos custos da poluição, nomeadamente através da identificação sistemática de oportunidades de prevenção;
- Evidência do cumprimento da legislação ambiental aplicável;
- Melhoria do clima organizacional;
- Aumento da motivação e consciencialização dos colaboradores para os assuntos relativos ao ambiente (com os consequentes aumentos de produtividade e qualidade, conseguidos por via da resolução de perdas);
- Melhoria da imagem da organização junto das partes interessadas;

Existem outros benefícios com efeitos mais imediatos e de mais fácil aferição:

- Melhoria dos indicadores de desempenho ambiental;
- Redução dos consumos de energia, água e matérias-primas;
- Redução da taxa de descarda ou deposição de resíduos;
- Redução dos prémios de seguros;
- Valorização (económica) de alguns materiais até então considerados resíduos;
- Maior facilidade de obter financiamentos.

Os principais custos com a implementação dos sistemas de gestão constituem o **aspecto negativo** da certificação, contudo, à semelhança da gestão da qualidade e segurança, espera-se destes sistemas benefícios a médio prazo. Os principais custos são:

- Afetação de um (ou mais) técnico responsável pela implementação e contratação de consultores;
- Afetação de meios materiais para a implementação;
- Tempo disponibilizado pela administração a estas matérias;
- Tempo disponibilizado pelos colaboradores da equipa de projeto;
- Investimento em formação.

Este investimento poderá variar consoante:

- Estado atual da organização em matéria de gestão ambiental;
- Dimensão da organização;
- Complexidade e nível de risco ambiental associado às atividades da organização;
- Competência interna da organização em matéria de gestão ambiental.

## Custos com questões ambientais não se devem ao sistema de gestão

Tal como acontece nos sistemas de segurança, verifica-se frequentemente que os custos decorrentes de ações corretivas e preventivas, da avaliação dos impactes ambientais, ou ainda, das ações decorrentes da aplicação de requisitos legais são imputados aos custos de implementação de sistemas. Na verdade estas ações deveriam ser realizadas independentemente da existência ou não de sistemas de gestão implementados e/ou certificados. Deverão ser consideradas despesas de gestão ambiental e não propriamente do sistema de gestão, ou melhor, por este último existir.



## A SIGway potencia organizações

Visite-nos em: [www.sigway.com.pt](http://www.sigway.com.pt)



# Sistemas de Gestão de Responsabilidade Social SA 8000 e NP 4469-1

A Responsabilidade Social pretende ser abrangente a todas as áreas onde a empresa possa ter impacto e influenciar. O grupo das pessoas que trabalha para a empresa é um dos grupos de “partes interessadas” incluído nas preocupações de Responsabilidade Social. Esse grupo não se restringe aos trabalhadores da organização, deve ser visto de forma alargada abrangendo os que trabalham para a organização, onde se incluem os subcontratados e os trabalhadores das empresas fornecedoras.

O afastamento progressivo dos locais de fabrico para países mais longínquos do mercado consumidor levou a que muitas grandes empresas, na maioria das vezes, a negociar e encomendar os seus produtos a um intermediário. Por outro lado, as exigências de condições laborais desses países, parte deles asiáticos, eram inferiores às exigências da generalidade dos países europeus, EUA e outros.

O possível desconhecimento da situação dos fabricantes de origem, bem como a disseminação global de informações e notícias, deixou algumas empresas donas de marcas mundialmente conhecidas, a braços com escândalos, onde vinha a público a situação inaceitável nos locais de fabrico de bens associados a essas marcas, situações onde era denunciado trabalho infantil ou condições laborais inaceitáveis.

As empresas responsáveis pelas marcas mundialmente conhecidas passaram a incorporar na estratégia de defesa das suas marcas a preocupação com os locais onde os produtos eram fabricados.

Muitas empresas criaram códigos de conduta, ou semelhantes, para que fossem passados e cumpridos a todos os que fabricavam os produtos das suas marcas. De modo a garantir que existe o cumprimento efetivo desses códigos, passou a existir a necessidade de formas de controlo como visitas e/ou auditorias.

Um referencial comum, que de alguma forma reunisse os princípios básicos de qualquer código de conduta e que pudesse ser adotado pelas fábricas de origem, e estas pudessem até ser certificadas de acordo com esse referencial, iria facilitar a relação entre fabricantes e mercados.

Nessa perspetiva, a norma SA 8000 estabelece os requisitos que uma organização deve cumprir e gerir para dar resposta aos interesses e preocupações desse “grupo alargado” de trabalhadores.

A intenção da SA8000 é oferecer um padrão que se baseia em normas internacionais de direitos humanos e em leis trabalhistas nacionais que irão proteger e habilitar todo o pessoal dentro do âmbito de controlo e influência de uma empresa, que produzam ou forneçam serviços para esta mesma empresa, incluindo o pessoal empregado pela própria empresa, bem como o pessoal de fornecedores/subcontratados, subfornecedores e trabalhadores em domicílio.

## Responsabilidade Social segundo a NP 4469-1 2008

Segundo este referencial, uma organização terá a “responsabilidade pelos impactes das suas decisões, atividades e produtos na sociedade e no ambiente, através de um comportamento ético e transparente que: (i) seja consistente com o desenvolvimento sustentável e o bem-estar da sociedade; (ii) tenha em conta as expectativas das partes interessadas; (iii) esteja em conformidade com a legislação aplicável e seja consistente com normas de conduta internacionais e (iv) esteja integrado em toda a organização.”

O Modelo de Gestão adotado na norma baseia-se em dois ciclos interligados:

### Ciclo da Gestão Estratégia:

- Valores e princípios da Responsabilidade Social
- Compromisso da Gestão de Topo
- Partes Interessadas
- Aspeto de Responsabilidade Social
- Política de Responsabilidade Social

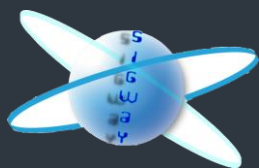
### Ciclo da Gestão Operacional:

- Planeamento Operacional
- Implementação e operação
- Verificação
- Revisão e melhoria



## A SIGway potencia organizações

Visite-nos em: [www.sigway.com.pt](http://www.sigway.com.pt)



## Sistemas de Gestão de Investigação, Desenvolvimento e Inovação (NP 4457)

O conhecimento é o fundamento para a criação de riquezas nas sociedades desenvolvidas, sendo a Investigação e Desenvolvimento (I&D) uma das razões para a criação, pois é na inovação que se encontra o meio de transformar esse conhecimento em desenvolvimento económico.

O Sistema de Gestão da IDI de acordo com a NP 4457 é a forma ideal para as Organizações canalizarem todo o seu conhecimento e toda a sua criatividade, concretizando-os em Inovação.

Construir um Sistema de Gestão da IDI que cumpra os requisitos exigidos permite uma maior fluidez de informação em toda a Organização, melhorando o reconhecimento e a compreensão das responsabilidades e inter-relações organizacionais.

Cada vez mais a sobrevivência de uma organização nesta economia global e dinâmica depende da capacidade de se anteciparem às procuras do mercado. Para isso utilizam a informação, identificam oportunidades e desenvolvem novos processos e/ou produtos que rompam com os padrões existentes, ao possuírem um valor acrescentado que justifique a sua aceitação pelo mercado e, consequentemente, defina o diferencial competitivo da empresa.

*“Inovação corresponde à implementação de uma nova ou significativamente melhorada solução para a empresa, um novo produto, novo processo método organizacional ou de Marketing, com o objetivo de reforçar a posição competitiva, aumentar a performance ou o conhecimento” (OCDE).*

A inovação é constituída por atividades de carácter científico, tecnológico, organizacional, financeiro e comercial, incluindo investimento em novo conhecimento, direcionado para a implementação de inovações.

Inovar significa incorporar novos conhecimentos, novas formas de saber e novas competências. A inovação é desencadeada por uma fonte de novas ideias e suportada num sistema organizacional que absorve e coloca em prática as iniciativas, ou seja, a competitividade pressupõe a consolidação de um sistema que adapta ou produz conhecimento como fator de produção que pode dar origem a bens ou serviços baseados em conhecimento.

### Benefícios da certificação:

- Criação de competências internas;
- Preservação do conhecimento de forma sistemática;
- Planeamento da formação;
- Envolvimento dos colaboradores e consequente motivação e produtividade;
- Preservação das pessoas competentes;
- Construção de uma cultura de inovação;
- Maior eficácia e eficiência na gestão do portfólio de projetos de IDI;
- Alinhamento dos projetos com a estratégia da organização;
- Melhor previsão de incrementos e quebras de realização de produtos;
- Notoriedade;
- Aumento da qualidade percebida;
- Criação de relações mais profundas com os clientes;
- Melhor posicionamento no mercado;
- Maximização das oportunidades de negócio;
- Crescente sustentabilidade da organização.



## A SIGway potencia organizações

Visite-nos em: [www.sigway.com.pt](http://www.sigway.com.pt)





# Sistemas Integrados de Gestão

## Benefícios da implementação

Com a implementação e sobretudo com a maturidade de um sistema integrado de gestão a organização beneficia de vantagens adicionais, nomeadamente:

- Redução de custos e de tempo:
  - ✓ Obtenção de economias de escala por gestão integrada dos recursos afetos à qualidade, ambiente, segurança, responsabilidade social e investigação, desenvolvimento e inovação;
  - ✓ Redução de custos de implementação, manutenção e monitorização pela partilha de estruturas e modos de atuação;
  - ✓ Redução do número de ações de formação e consequente redução dos impactos com as interrupções do trabalho;
  - ✓ Redução do número de auditorias internas e consequente redução dos impactos com as interrupções do trabalho;
  - ✓ Redução da documentação.
- Aumento da eficácia e da eficiência do sistema:
  - ✓ Melhoria das competências com base na definição conjunta de responsabilidades e autoridades;
  - ✓ Identificação conjunta dos requisitos legais aplicados ao negócio;
  - ✓ Objetivos e indicadores integrados e/ou harmonizados, convergentes entre si;
  - ✓ Otimização dos processos;
  - ✓ Redução da “fragmentação” da organização;
  - ✓ Melhoria da aprendizagem organizacional;
  - ✓ Melhoria da difusão da informação;
  - ✓ Otimização da gestão administrativa e documental;
  - ✓ Unificação da informação de gestão para o processo de tomada de decisão na organização;
- Maior otimização da organização com tendência para a melhoria da imagem e perspetiva do aumento da quota de mercado:
  - ✓ Melhoria da cultura organizacional;
  - ✓ Melhoria da relação qualidade/custo de produção;
  - ✓ Melhoria na fiabilidade dos produtos/serviços prestados;
  - ✓ Gestão integrada de reclamações, impactes ambientais e riscos;
  - ✓ Aumento da credibilidade junto das partes interessadas e entidades oficiais;
  - ✓ Melhoria das relações com entidades oficiais e organizações não-governamentais.

A motivação para a integração de sistemas poderá ser de caráter interno (necessidade de racionalizar recursos) ou externo (imposição do mercado ou necessidade de diferenciação face à concorrência).

A evolução dos sistemas integrados tem-se traduzido em:

- Harmonização normativa (estrutura dos referenciais, requisitos e vocabulário comuns);
- Elementos integráveis ou alinhados;
- Consolidação de práticas organizacionais;
- Integradores chave de desempenho (*Key Performance Indicator* - KIP's) integrados e/ou convergentes.

A abordagem por processos e a metodologia PDCA presentes em todos os sistemas tem funcionado como um elemento integrador.

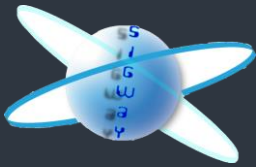
A implementação e manutenção separada dos sistemas de gestão traduzem-se em perdas de eficiência, devido:

- a) Sobreposição de procedimentos de gestão, instruções de trabalho, políticas e programas de gestão, dificultando a sua gestão, difusão e compreensão;
- b) Maior número de auditorias e ações de formação;
- c) Manutenção de três sistemas distintos;
- d) Maiores custos de consultadoria;
- e) Existência de potenciais situações de conflito entre sistemas.



## A SIGway potencia organizações

Visite-nos em: [www.sigway.com.pt](http://www.sigway.com.pt)



# Sistemas Integrados de Gestão

Atualmente as organizações sofrem diversas pressões que as empurram para a certificação pelos diversos referenciais, tais como:

- Observância das leis;
- Multas e outros custos punitivos;
- Responsabilidade criminal;
- Organizações ativistas;
- Cidadania mais esclarecida;
- Parceiros sociais;
- Códigos e acordos internacionais;
- Investidores mais conscientes;
- Consciência dos consumidores;
- Política global e organizações internacionais;
- Concorrência;
- Previsíveis pressões futuras.

## Vantagens da certificação

Muitos profissionais da área resumem as vantagens na premissa de que a integração permite a obtenção de sinergias, com ganhos estratégicos, organizacionais e de documentação.

A integração dos sistemas de gestão será influenciada pelo tipo e setor onde a organização se insere, pela missão, visão e política adotadas, bem como pela extensão que o consultor e gestores quiserem dar à integração.

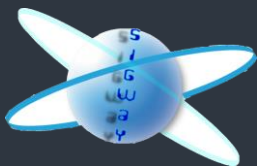
Por não existir uma norma de “sistemas integrados”, não se podem precisar os aspetos que são ou não integráveis. Contudo, (ainda que não de forma pacífica) há determinados aspetos que reúnem algum consenso quando se fala de integração. São eles:

- Manual e procedimentos do sistema;
- Política;
- Programa de gestão integrado;
- Representante da gestão;
- Procedimento de análise de requisitos / exigências legais;
- Procedimento de gestão de registos;
- Procedimento de controlo de documentos e dados;
- Procedimento de gestão da formação;
- Instruções de trabalho únicas incluindo procedimentos dos diversos sistemas;
- Procedimentos de calibração e controlo de equipamentos de monitorização e medição;
- Programa de auditorias internas;
- Procedimento e registo de não-conformidades e gestão das ações preventivas e corretivas;
- Procedimento de revisão pela gestão.



## A SIGway potencia organizações

Visite-nos em: [www.sigway.com.pt](http://www.sigway.com.pt)



# Soluções *Lean*

Diversos teóricos referem-se ao “pensamento *lean*” como o “antídoto para o desperdício”. O desperdício refere-se a qualquer atividade humana que não acrescenta valor. Parece-nos, contudo, que este espectro deve ser alargado, passando a incluir além da atividade humana, qualquer outro tipo de atividade como recursos usados indevidamente que contribuem para o aumento dos custos, de tempo e insatisfação dos clientes e demais partes interessadas.

A filosofia *lean* tem as suas raízes no sistema de produção da Toyota (TPS, *Toyota Production Sistem*), criado por Taiichi Ohno (1988). A validade desta filosofia é corroborada pelo sucesso e ascensão vertiginosa desta empresa, que em 2007 alcançou o topo da indústria automóvel ao destronar a General Motors que, desde 1930 era classificada como a maior empresa do setor. Outras empresas como a Dell e a Zara reportam ganhos assinaláveis com a introdução dos princípios *lean*.

A filosofia *lean* alcançou grande reputação mundial, sendo aplicada em todas as áreas de atividade económica, desde organizações com fins lucrativos ao setor público, sendo já possível encontrar esta filosofia implementada em organizações não-governamentais e sem fins lucrativos.

Para criar valor para os *stakeholders* a organização deve centrar-se nas atividades que vão ao encontro da sua satisfação procurando eliminar todas as formas de desperdício (*muda*, em japonês). O *muda* torna os produtos ou serviços mais caros e faz com que as organizações imputem nos seus produtos ou serviços um valor mais elevado do que o justo.

Taiichi Ohno identifica as sete categorias de desperdício mais usuais, que denominou de “sete desperdícios” (*7Wm seven wastes*):

- Excesso de produção;
- Esperas;
- Transporte e movimentações;
- Desperdício do próprio processo;
- Stocks;
- Defeitos;
- Trabalho desnecessário.

A redução do desperdício é fundamental, contudo, para que a organização não padeça de uma posterior anorexia, há que transformar a gordura em músculo. São apontados cinco princípios orientadores da filosofia *lean thinking*:

- Conhecer quem servimos;
- Definir os valores;
- Definir as cadeias de valor;
- Otimizar o fluxo;
- Implementar o sistema *pull* (deixar os clientes liderar os processos);
- Procurar a perfeição;
- Inovar constantemente.



## A SIGway potencia organizações

Visite-nos em: [www.sigway.com.pt](http://www.sigway.com.pt)