

Integração dos sistemas de gestão da qualidade, meio ambiente, segurança e saúde ocupacional com foco nos processos organizacionais na busca da melhoria contínua

Lazaro Ben Hur Pires Schiar (UFSM) lazaroschiar@pop.com.br

João Helvio Righi de Oliveira (UFSM) jholive@terra.com.br

Alessandro de Franceschi (UFSM) frfr@terra.com.br

Resumo

Este trabalho tem como objetivo abordar o sistema de gestão integrada da qualidade, saúde e segurança ocupacional e meio ambiente com enfoque nos processos organizacionais. O trabalho desenvolveu-se tendo como diretriz para sua concepção teórica as normas ISO 9000:2000, ISO 14001 e BS 8800, normas estas que delineiam ações sistemáticas no tratamento das dimensões qualidade, meio ambiente e saúde e segurança ocupacional, respectivamente. Foi realizado um estudo em uma determinada organização e posteriormente desenvolvida uma metodologia para integração dos referidos sistemas de gestão.

Palavras chave: *Gestão integrada, Processos*

1 Introdução

Os sistemas de gestão modernos consideram e estão cientes da importância dos processos organizacionais. Assim, o sistema de gestão da qualidade, reconhecidamente o que mais se destaca até então, está com o foco mais voltado para processos, a partir da versão da norma ISO 9000:2000, reduzindo assim as dificuldades para a integração com o sistema de gestão ambiental e o sistema de gestão da segurança e saúde ocupacional. Tem-se como problema proposto o seguinte: É possível desenvolver uma metodologia para a busca da melhoria contínua pela associação entre o gerenciamento de processos e o sistema de gestão integrada da qualidade, meio Ambiente, segurança e saúde ocupacional?

2 Revisão de literatura

Este item apresenta a revisão de literatura que proporcionou o embasamento teórico para a pesquisa.

2.1 A visão de processos

Um processo é qualquer atividade ou conjunto de atividades que recebe uma entrada, adiciona valor a ela e fornece uma saída a um cliente específico.

Na organização voltada para processos todos os funcionários são organizados com base num processo criador de valor, isto é, todos devem ter em mente como suas ações dão suporte a este processo (Meredith, 2002). Pode-se dizer que as organizações modernas enfrentam problemas de processo e não de tarefas. O contorno de tais problemas passa pela adoção de um enfoque sistêmico do contexto ao invés da visão das partes. “A diferença entre tarefa e processo é diferença entre a parte e o todo. Uma tarefa é uma parte do trabalho, uma atividade normalmente realizada por uma única pessoa. Um processo, por outro lado, é um grupo de tarefas relacionadas que, juntas, geram um resultado que tem valor para o cliente.” (Hammer, 1997, p.5)

2.2 Sistema de gestão da qualidade - SGQ

No contexto organizacional as condutas rumo à qualidade utilizam como diretriz uma visão, uma missão ou ainda uma política. A compreensão de tais fundamentos contribui dentro da organização para o sucesso do sistema de gestão. A série de normas ISO 9000 é um conjunto de normas e diretrizes internacionais para sistemas de gestão da qualidade. Segundo a Norma ISO 9000:2000 “o sistema de gestão da qualidade representa a parte do sistema de gestão da organização cujo enfoque é alcançar resultados em relação aos objetivos da

qualidade, para satisfazer às necessidades, expectativas e requisitos das partes interessadas, conforme apropriado”.

2.3 Sistema de gestão ambiental - SGA

De acordo com a ISO 14001:1996 sistema de gestão ambiental é a parte do sistema de gestão global que inclui estrutura organizacional, atividades de planejamento, responsabilidades, práticas, procedimentos, processos e recursos para desenvolver, implementar, atingir, analisar criticamente e manter a política ambiental. A proteção do meio ambiente não pode ser ignorada no dia a dia das empresas, pois sem tal preocupação, elas terão sua viabilidade econômica e a própria competitividade comprometidas. “Acompanhar o crescimento das reivindicações ambientais e a sua transformação em novas ideologias e valores sociais que se consubstanciam em mudanças na legislação e em regulamentações mais severas é tarefa muito importante para a sobrevivência e lucratividade da empresa no longo prazo.” (Donaire, 1999, p.55). A associação entre produção - qualidade - meio ambiente - segurança é muito importante para a sobrevivência da empresa no longo prazo. Percebe-se a introdução de outra questão importante na qual as organizações devem estar atentas, a preocupação com a saúde e segurança do trabalhador.

2.4 Sistema de gestão de segurança e saúde ocupacional - SGO

Dentre os vários aspectos inerentes da transformação cultural, e que vêm influenciando profundamente o comportamento das empresas estão as questões de saúde e segurança do trabalho.

A norma britânica BS 8800 é um guia de diretrizes bastante genérico aplicável tanto a indústrias complexas de grande porte e altos riscos, como a organizações de pequeno porte e baixos riscos.

A segurança ao ser considerada de forma integrada e englobada nos objetivos estratégicos das organizações, não deve ser encarada como um objetivo em si mesma, mas sim uma das condições a reunir e a conciliar com outras para atingir o progressivo aumento da produtividade, mas nunca colocando em risco a saúde dos trabalhadores. Assim, é um dos fatores que contribuem para o sucesso e a excelência, integrando-se numa política de qualidade e meio ambiente.

2.5 Sistema de gestão integrada – SGI

O grande desafio da integração dos sistemas é tornar as normas e os conceitos uma realidade e ainda assim ser uma empresa economicamente viável, pois, não poluir, atender às expectativas de colaboradores, ter um compromisso ético e social dentre outras, em um primeiro momento parecem ser conflitantes com a lucratividade. Mas, se forem utilizadas metodologias apropriadas, bom senso para o entendimento dos elementos normativos e disciplina, pode-se obter excelentes resultados.

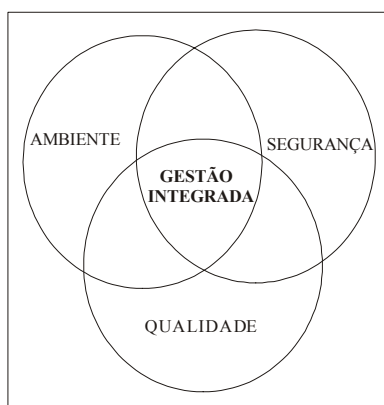


Fig.1 Sistema de Gestão Integrada

A maior vantagem de um SGI é a possibilidade de se analisar a organização como uma cadeia de atividades inter-relacionadas onde, na maioria das vezes, a saída de um processo é a entrada de outro, desenvolvendo-se um sistema de gestão coerente e enxuto. Nota-se, então, que são as redes de processos de cada organização, que ao transformar entradas em saídas geram os resultados pretendidos pelas organizações. Uma organização deve reconhecer os fundamentos, os eventos indesejáveis e os efeitos adversos sobre os quais cada sistema de gestão atua como estrutura de prevenção, a fim de integrar de forma eficaz os sistemas de gestão de seu interesse (Carvalho, 2002). O sistema de gestão integrada leva à tomada de decisões baseadas numa visão sistêmica e também à otimização do fluxo de informações. Em consequência disso, tem-se economia de custo e tempo, redução de esforços, melhoria contínua dos resultados e também procedimentos uniformes que transmitem maior segurança na execução dos processos. Cada organização possui suas peculiaridades, relacionadas ao ramo em que atua, a sua cultura, seus colaboradores e, desta forma, considerando suas características intrínsecas, pode implementar um SGI próprio onde poderá dar foco aos seus processos e, assim, melhorá-los continuamente.

3 Metodologia

Na classificação da pesquisa foi realizado um estudo exploratório e descritivo. Delineando a pesquisa foi realizada uma pesquisa bibliográfica sobre o tema em questão onde esta serviu como referencial na busca da solução do problema de pesquisa. A pesquisa realizada é qualitativa onde foi feito um Estudo de Caso. Para Gil (1994), este delineamento está fundamentado na idéia de que a análise de uma unidade de determinado universo leva à compreensão da generalidade do mesmo ou, no mínimo, alicerça uma investigação posterior, mais sistematizada. De acordo com Triviños (1987, p. 133) “Entre os tipos de pesquisa qualitativa característicos, talvez o Estudo de Caso seja um dos mais relevantes”. Foi utilizado como instrumento de coleta de dados um questionário com perguntas fechadas e com três alternativas que foi aplicado ao grupo de 1º escalão e nível gerencial da empresa. O questionário utilizado na pesquisa contemplou fatores correlacionados com o tema como: trabalho em equipe, comprometimento da alta direção, resistência a mudanças, visão global, satisfação dos colaboradores, melhoria do desempenho, o propósito a que se destina um SGI, autonomia para ação, unificação de procedimentos, atenção ao contexto, foco nos processos, certificação, flexibilidade, gerenciamento de ações integradas, acesso a recursos, relação com o ambiente externo, imagem da empresa e competitividade. Ainda, no final do questionário, foi aberto um espaço para comentários e sugestões pertinentes ao assunto.

4 Apresentação e análise dos dados

A empresa pesquisada apresenta as características seguir:

- Localizada no Estado do Rio Grande do Sul (Brasil);
- Atua há 35 no mercado;
- A organização atua sob forma de cooperativa;
- Atua na geração e distribuição de energia elétrica;
- Conta com cerca de 176 funcionários;
- Tem a estrutura composta por itens como: atividades por processo, facilitadores (grupo gerencial de cada ponto chave da empresa), times multifuncionais, indicadores de desempenho, remuneração por resultado.

A empresa apresenta como princípios e valores :

- Compromisso social e comunitário;
- Valorização dos talentos humanos;
- Respeito com o cooperante e cliente;
- Resultado como medida de desempenho;
- Ética e seriedade como base de comportamento;

- Trabalho com segurança;
- Preservação do meio ambiente.

A tabela 1 mostra o número de questionários respondidos pelo grupo de 1º escalão e nível gerencial da empresa.

Cargo	Responderam o questionário	Não responderam o questionário	Total
Presidente	1	0	1
Facilitadores	4	1	5
Orientadores	11	2	13
Total	16	3	19
Percentual	84%	16%	100%

Tabela 1 Questionários respondidos

Nesta etapa apresentam-se algumas perguntas da pesquisa, assim como a análise dos resultados.

Você acredita que um sistema de gestão integrada e centrada nos processos organizacionais pode ter sucesso sem o comprometimento total da alta direção?

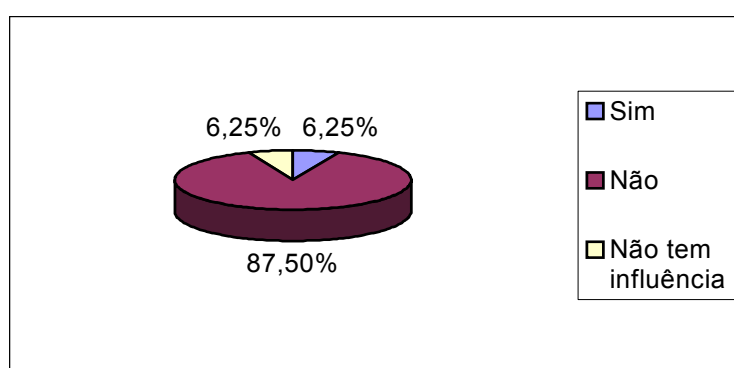


Figura 2 Comprometimento da alta direção

Na sua opinião, um sistema de gestão integrada pode ser dificultado ou inviabilizado na empresa por causa das reações às mudanças por parte das pessoas?

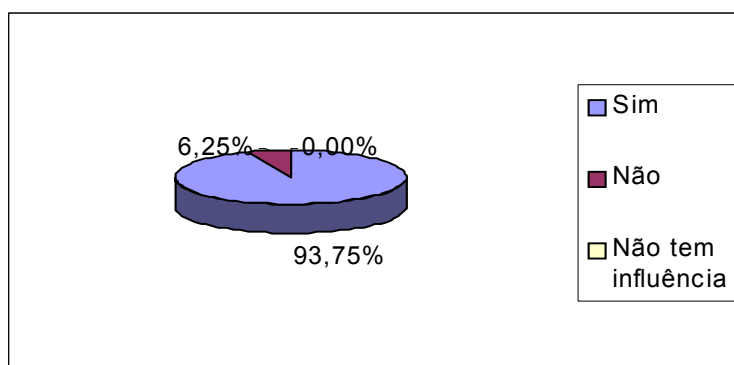


Figura 3 Resistência a mudanças

Você acredita que para os sistemas de gestão da qualidade, meio ambiente, saúde e segurança, a utilização de uma mesma estrutura de gerenciamento da documentação, do tratamento de anomalias e não-conformidades, de auditorias internas, pode melhorar a gestão como um todo?

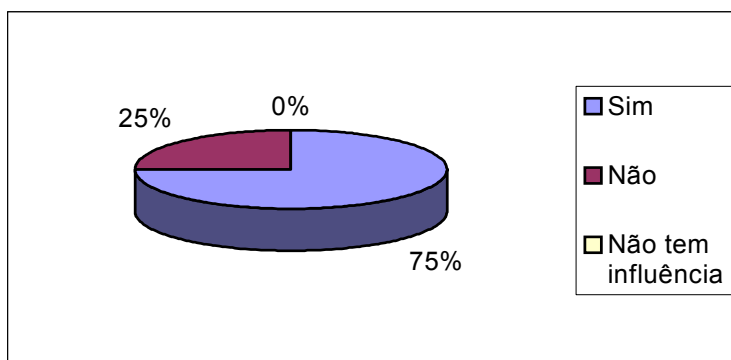


Figura 4 Gerenciamento de ações integradas

Esta pergunta foi a que apresentou maior divergência entre os respondentes, embora a maioria concordou em 75% da resposta sim. Tal questão é caracterizada pelo fato de 25% dos respondentes entender que a utilização de uma mesma estrutura de gerenciamento da documentação, tratamento de anomalias e não-conformidades e auditorias internas não melhoram a gestão como um todo. Isso significa que na hipótese de adoção de um SGI por parte da empresa, haveria a necessidade de se mostrar objetivamente as vantagens de um gerenciamento de ações integradas.

A pesquisa demonstrou, através das respostas, uma concordância com os aspectos favoráveis de um SGI, transparecendo a idéia de ser boa a implantação de tal sistema de gestão. Porém, em contraposição, na segunda pergunta, a maioria determina que a resistência a mudanças por parte das pessoas, pode inviabilizar tal proposta. Então, essa resposta mostra, embora concordem com o SGI, que este pode ser inviabilizado, caso as resistências sejam muito grandes.

Devido ao fato da análise das respostas ter sido feita de forma global, sem estratificação por cargos, é importante salientar que as respostas do presidente da empresa estiveram, em todas as questões, sempre dentro do conjunto das respostas representadas pelo percentual majoritário.

5 Proposta de sistematização para integração dos sistemas de gestão da qualidade, meio ambiente, segurança e saúde ocupacional

Em função do resultado da pesquisa que demonstrou a possibilidade de se ter vantagens com a implantação de um sistema de gestão integrada associado ao gerenciamento de processos, propõe-se uma metodologia que contemple a unificação dos sistemas de gestão em questão através da visão de processos.

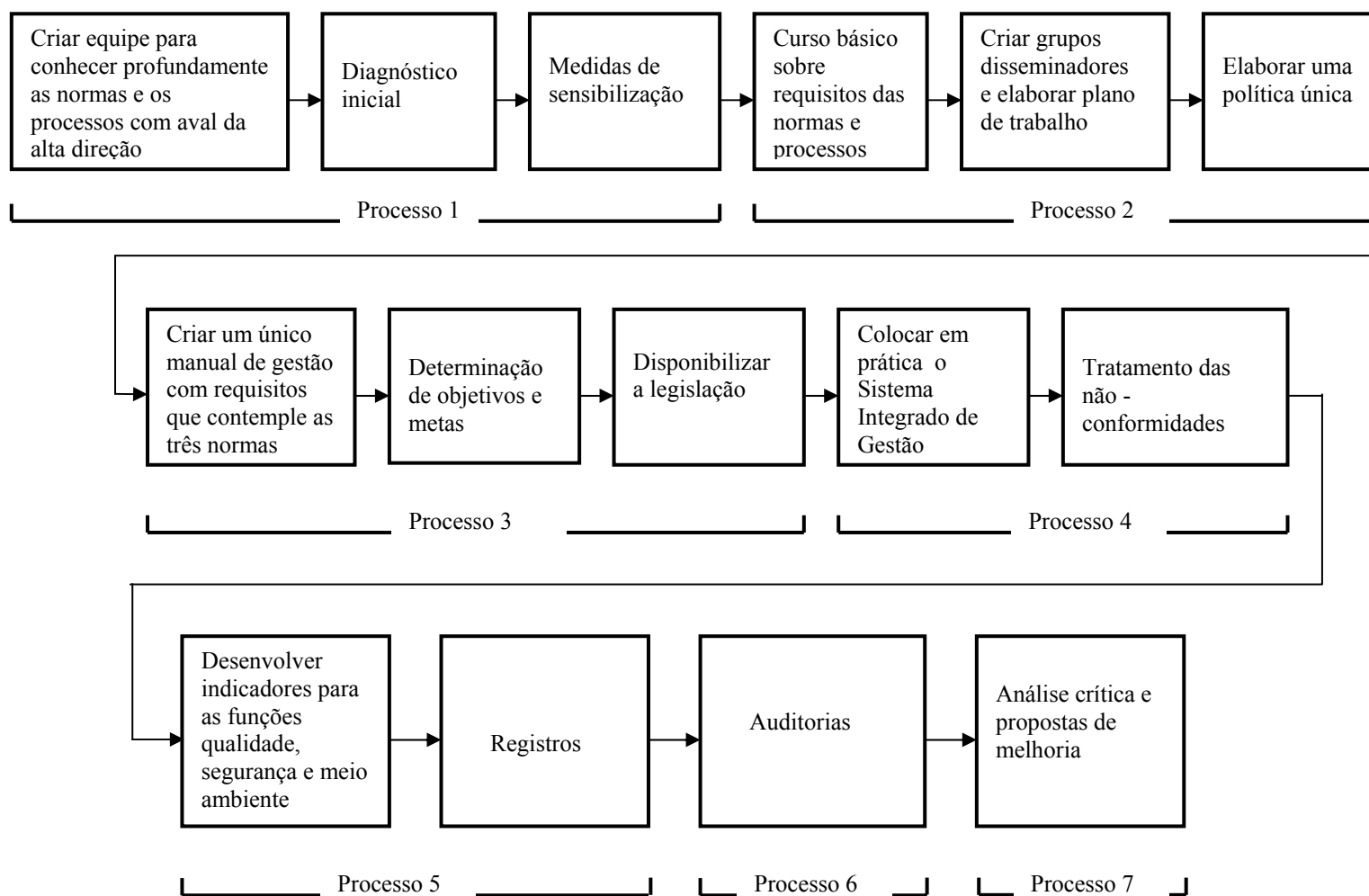


Fig. 5 Metodologia para integração dos sistemas

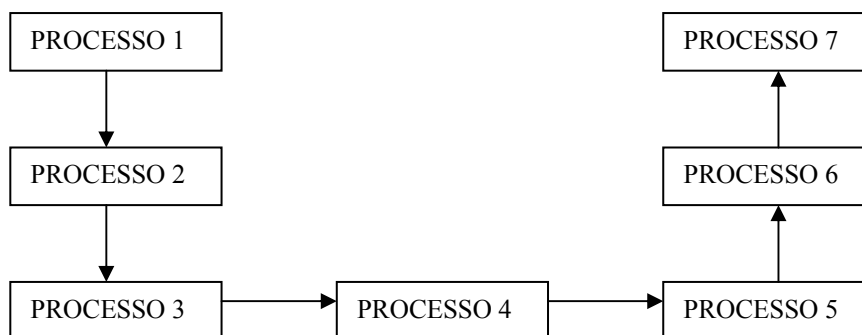


Fig. 6 Macroprocesso

PROCESSO 1: Criar responsabilidades e conscientizar

PROCESSO 2: Definir política

PROCESSO 3: Delinear ação

PROCESSO 4: Desenvolver

PROCESSO 5: Monitorar e medir

PROCESSO 6: Avaliar

PROCESSO 7: Análise e melhoria

A proposta de integração dos sistemas de gestão com foco nos processos busca a contribuição no sentido de fornecer uma sistematização para um SGI para empresas que atuam em variados ramos de atividades, pois tal tarefa ainda não é difundida dentro da literatura e, sendo assim, é oportuna a proposta dessa metodologia. Salienta-se, porém, que tal proposta é caracterizada por uma flexibilidade, pois, dependendo do ramo, da natureza da organização e do ambiente em que atua, a metodologia é passível de ajustes para que seja viável dentro do contexto em que a organização está inserida.

6 Conclusão

O objetivo principal foi atingido, pois através da revisão de literatura e da pesquisa de campo pôde-se salientar os três sistemas de gestão e os processos organizacionais, de tal forma que foi possível uma proposta de sistematização dos sistemas de gestão em questão com o gerenciamento de processos. Através deste trabalho buscou-se ampliar o leque de conhecimentos sobre a questão do gerenciamento de processos e a integração de sistemas de gestão da qualidade, meio ambiente, segurança e saúde ocupacional, de forma a ressaltar e associar o inter-relacionamento entre esses temas. A proposta de sistematização da integração dos sistemas de gestão através da visão de processos, em nenhum momento considera esgotada a possibilidade de novas adaptações, tendo assim, o reconhecimento necessário de que diante de um cenário competitivo, as organizações devem ajustar-se na busca da melhoria contínua. Assim, a proposta de sistematização tem como concepção contribuir no campo dos sistemas de gestão e gerenciamento de processos. Finalmente, considera-se possível a contribuição do presente estudo, pois o trabalho estruturado na pesquisa científica, demonstrou que o objetivo foi atingido e o problema de pesquisa respondido através da proposição da metodologia representada nas figuras 5 e 6.

Referências

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 14001**. Sistemas de gestão ambiental – Especificação e diretrizes para uso. Out. 1996.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 9000**. Sistemas de gestão da qualidade – fundamentos e vocabulário. Dez. 2000.
- CARVALHO, A. B. M. de. **Envolvimento de pessoas e abordagem de processos**. Revista Banas Qualidade, n.º 123, p. 32-38, ago. 2002.
- DE CICCIO, F. **A nova norma BS 8800**: manual sobre sistemas de gestão da segurança e saúde no trabalho, v. II, ago. 1996.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1994.
- GONÇALVES, J. E. L. **Processo, que processo?** RAE - Revista de Administração de Empresas, n.º 4, p. 8-19, out./dez. 2000.
- GONÇALVES, J. E. L. **As empresas são grandes coleções de processos**. RAE - Revista de Administração de Empresas, n.º 1, p. 6-19, jan./mar. 2000.
- HAMMER, M. & STANTON, S. **How process enterprises really work**. Harvard Business Review, p.108-118, november/december 1999.
- HAMMER, M. **A empresa voltada para processos**. Revista HSM Management, n.º 9, p. 6-9, jul./ago. 1998.
- HAMMER, Michael. **Além da reengenharia**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- HARRINGTON, James. **Gerenciamento total da melhoria contínua**. São Paulo: Makron Books, 1997.
- MEREDITH, J.R.; SHAFER, S. M. **Administração da Produção para MBAs**. Porto alegre: Bookman, 2002.
- TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.
- VITERBO JÚNIOR, Ênio. **Sistema Integrado de Gestão Ambiental**: como implementar um sistema de gestão que atenda à norma ISO 14001, a partir de um sistema baseado na norma ISO 9000. São Paulo: Aquariana, 1998.