

Etapas Necessárias para Implantação de um Sistema de Gestão Integrado

Jonathan Lucas Schwambach Fernandes (FAHOR) jf000554@fahor.com.br

Fernando Busanello (FAHOR) fb000982@fahor.com.br

Magnus Luis Beilke (FAHOR) mb000245@fahor.com.br

Edio Polacinski (FAHOR) polacinskiedio@fahor.com.br

Resumo

No ambiente de trabalho em que se vive nos dias de hoje a implantação dos sistemas de gestão voltados para a qualidade se tornaram parte fundamental e indispensável para o bom desempenho das organizações que buscam enfrentar o atual mercado competitivo. Neste, sentido, destacam-se as organizações que buscam se adequar a essa realidade quando se propõem a certificar-se em uma das normas de qualidades aceitas pelo mercado, a saber: ISO 9001; 14001; SA 8000; e OHSAS 18001. Assim, com base no exposto destaca-se que o presente artigo caracterizado como um ensaio teórico tem o objetivo de apresentar um estudo comparativo de vários casos, demonstrando as etapas necessárias para a implantação de um Sistema de Gestão Integrado (SGI) composto pelas quatro normas citadas anteriormente. Como resultado de pesquisa apresenta-se a compilação de oito casos, bem como as fases de implantação de um SGI utilizadas por cada empresa.

Palavras-chave: Sistema de Gestão da Qualidade, Sistema de Gestão Integrado, Etapas de Implementação.

1. Introdução

Com o crescimento da economia, as empresas estão encontrando dificuldades na integração dos processos de gestão da qualidade, gestão ambiental e segurança, com isto, estão sendo obrigadas a estabelecer sistemas internos de gestão, estes para atender as peculiaridades do mercado. Em consequência disso, surgem dificuldades de gerenciamento dos processos produtivos, que buscam melhorar a eficiência e eficácia no que se refere à redução dos seus custos, dos impactos ambientais e das não conformidades de modo geral e procuram adequar-se às características competitivas do mercado.

Neste sentido o mercado mundial passou a exigir cada vez mais, que os produtos e/ou serviços atendam aos padrões das normas técnicas da qualidade, sustentabilidade social e proteção a integridade física e saúde de seus funcionários. Com isso, a preocupação em atender os requisitos em volta das razões ambientais, saúde e segurança no trabalho em busca da prevenção

de acidentes e prevenção de problemas em potencial se tornou uma questão de sobrevivência e viabilidade para as empresas atuarem no mercado atual (CHAIB, 2005).

Segundo Fonseca apud Chaib (2005), desde os meados dos anos 80 com o grande crescimento do mercado e exigências atribuídas por este, começou uma preocupação cada vez maior em função das questões de custo e qualidade aliadas a uma maior consciência ambiental, gerando conceitos novos de qualidade, não apenas vendo o produto como o principal mas também para a qualidade de vida.

Com a grande concorrência dos mercados e variadas formas de gerenciamento das empresas surgiu a preocupação das organizações de qual seria a melhor forma de gerenciar a empresa para se obter vantagens competitivas neste mercado cada vez mais exigente, o aparecimento de vários sistemas de gestão implantados pelas empresas e a pressão do mercado em se produzir mais com menos recursos para questões de sobrevivência tem levado um grande grupo de organizações a encherem que a integração de todos os seus sistemas de gestão como uma excelente oportunidade para redução de seus custos, desde tempos e papéis desnecessários para a manutenção dos seus sistemas separados como um todo (LIMA apud VASCONCELOS; MELO, 2007)

Nesse sentido, o Sistema de Gestão Integrado (SGI), o qual se define como sendo um sistema que integra os processos de qualidade, meio ambiente, segurança e responsabilidade social, sendo este adotado como uma forma alternativa que visa atender as exigências que o mercado estabelece. O sistema de gestão integrado é composto por quatro normas que são mais utilizadas no trabalho, qualidade, meio ambiente, segurança e responsabilidade social, a junção destes e trabalhando de forma conjunta formam o sistema de gestão integrado.

Dessa forma, o objetivo desse artigo é identificar as etapas necessárias para implantação de um SGI em empresas que gostariam de adotar este método como sendo um referencial teórico de auxílio na busca da integração de seus sistemas de gestão para o melhor gerenciamento visando os novos contextos de competitividade aplicado pelo mercado.

Assim sendo, justifica-se o presente trabalho, pelo fato que irá contribuir para empresas não certificadas em SGI como um modelo de referência, apresentando um estudo de implantação em empresas que já possuem o sistema, as etapas que cada uma definiu para obtenção do resultado, os requisitos estabelecidos para a implementação e apresentar um uma síntese dos requisitos necessários para o processo de aplicação de SGI.

2. Revisão da Literatura

2.1 Sistema de Gestão da Qualidade

O assunto relacionado à qualidade recebeu nos últimos tempos uma grande ascensão devido ao crescimento do mercado e as restrições impostas por este

relacionadas à competitividade entre as empresas e organizações, sendo que estes estão cada vez mais inseridos entre todos os processos e setores industriais e comerciais existentes nas empresas. A implantação e certificação de sistemas de gestão da qualidade estão se tornando mais que um diferencial em se referindo à sobrevivência, sucesso no mercado e técnicas desenvolvidas em se prevendo dar maior competitividade entre as empresas, isto tudo vem se apresentando como uma ferramenta eficiente de gestão dos processos mesmo em mercados pouco competitivos (KRAVCHYCHYN et al., 2006).

Para Feigenbaum apud Tronco et al., (2005), um sistema de qualidade define-se como sendo a estrutura operacional de trabalho de toda a empresa documentada em procedimentos técnicos integrados, onde cada processo é definido para direcionamento das ações a serem desenvolvidas para mão-de-obra e máquinas para obtenção das melhores práticas e meios de assegurar qualidade e menores custos para a produção.

De acordo com Paladini apud Tronco et al. (2005) um dos objetivos para integração dos processos é a procura da integração de todas as funções utilizada nas áreas da empresa num esforço pela qualidade, acatando cada especificação de cada área em busca da garantia da adesão de toda mão-de-obra no programa da qualidade.

Dentre as várias vantagens de um Sistema de Gestão da Qualidade existem benefícios que permitem que a organização identifique e atenda todas as necessidades e expectativas esperadas pelos seus clientes e de todas as partes relacionadas como funcionários, fornecedores, comunidade, acionistas, para alcançar vantagens competitivas em relação aos seus concorrentes fazendo-a de modo eficiente e eficaz, tornando provável alcançar, sustentar e aperfeiçoar o desempenho organizacional (BATALAS apud KRAVCHYCHYN et al., 2006).

Um dos sistemas de gestão da qualidade mais aceito e adotado em todo o mundo é o referendado pela Norma ISO 9001:2000. Apesar das críticas ou restrições de alguns segmentos à sua utilização, cada vez mais organizações em todo o mundo têm implantado sistemas da qualidade com base nesta norma que é uma diretriz para organizações que buscam a qualidade de seus processos e produtos, compondo-se de requisitos que, devidamente implantados, aprimoram a eficiência de seus processos. (KRAVCHYCHYN et al., 2006, p. 2).

Esta norma é conhecida internacionalmente, não sendo como uma norma de produto, mas a mesma é aplicada em qualquer divisão da manufatura ou prestação de serviços, No exercício real da qualidade o envolvimento das pessoas, equipes, entendimento dos conceitos e ferramentas empreendidas torna-se fatores comuns entre eles (KRAVCHYCHYN et al., 2006).

Conforme NBR ISO 9000:2000 o SGQ é um sistema que serve para conduzir e controlar uma organização baseada na qualidade, na busca da política e dos

objetivos da organização estabelecendo metas, e buscando meios favoráveis de alcançá-los (KRAVCHYCHYN et al., 2006).

2.2 Sistema de Gestão Integrada

Chiavenato apud Chaib (2005) conceitua o SGI como sendo um conjunto de dados interdependentes, cujo resultado obtido com a soma de todos os processos aplicados é maior que se estivessem atuando separadamente.

Já Cicco apud Chaib (2005), conceitua o SGI como sendo uma combinação de seus processos, métodos e técnicas utilizadas em uma empresa para a implantação de suas políticas de gestão e que podem obter mais resultados na aplicação em conjunto dos mesmos de que não operação separadamente na busca de resultados melhores para as empresas.

A implantação do SGI é um fator que aumenta significativamente a capacidade empresarial, buscando a produção em cima da maior qualidade e menores custos, visando às inovações tecnológicas atuais. O SGI atende todas as necessidades organizacionais. As empresas estão se desgastando para se adequar as novas filosofias, assim desperdiçando seu tempo e esforços que poderiam ser economizados trabalhando em cima da demanda atual e das necessidades atuais (TRONCO et al., 2005).

Os objetivos básicos do sistema de gestão são o de aumentar constantemente o valor percebido pelo cliente nos produtos ou serviços oferecidos, o sucesso no segmento de mercado ocupado (através da melhoria contínua dos resultados operacionais), a satisfação dos funcionários com a organização e da própria sociedade com a contribuição social da empresa e o respeito ao meio ambiente (CHAIB, 2005).

Integração dos Sistemas de Gestão é uma excelente oportunidade para reduzir custos relacionados, por exemplo, à manutenção de diferentes estruturas de controle de documentos, auditorias, registros. A integração dos sistemas de gestão pode abranger diversos temas, tais como: qualidade, meio ambiente, segurança e saúde ocupacional, recursos humanos (CHAIB, 2005).

Na verdade, não há uma certificação específica para SGI. São três certificações mais usadas atualmente (Qualidade, Meio Ambiente e Saúde e Segurança do Trabalho). Porém, estes sistemas de gestão implementados segundo normas distintas podem ser integrados (CHAIB, 2005).

As vantagens da implantação de um SGI, de acordo Chaib (2005), também incluem:

- Diferencial competitivo;
- Fortalecimento da imagem no mercado e nas comunidades;
- Prática da excelência gerencial por padrões internacionais de gestão;
- Atendimento às demandas do mercado e da sociedade em geral;

- Melhoria organizacional;
- Reconhecimento da gestão sistematizada por entidades externas;
- Maior conscientização das partes interessadas;
- Atuação pró-ativa, evitando-se danos ambientais e acidentes no trabalho;
- Melhoria do clima organizacional;
- Maior capacitação e educação dos empregados;
- Redução do tempo e de investimentos em auditorias internas e externas.
- Minimização de fatores de risco;
- Segurança legal contra processos e responsabilidades;
- Segurança das informações importantes para o negócio;
- Minimização de acidentes e passivos;
- Identificação de vulnerabilidade nas práticas atuais.

SGI tem permitido integrar os processos de qualidade com os de saúde e segurança, gestão ambiental e responsabilidade social. Qualquer processo produtivo gera produtos desejáveis, ou seja, os que os clientes pediram, e os indesejáveis que seriam as sobras resíduas dos produtos (NETO; TAVARES; HOFFMANN, 2008).

Integração dos sistemas apresentam benefícios como a redução de custos, redução de duplicidade, redução de conflitos nos sistemas, economia de tempo para realização dos processos, gerenciamento de possíveis riscos de trabalhos, melhoria na comunicação, melhoria em toda organização (NETO; TAVARES; HOFFMANN, 2008).

Integrar é muito mais do que juntar documentos dos sistemas distintos. O SGI deve ser desenvolvido para atender as necessidades dos negócios e não as dos auditores (NETO; TAVARES; HOFFMANN, 2008).

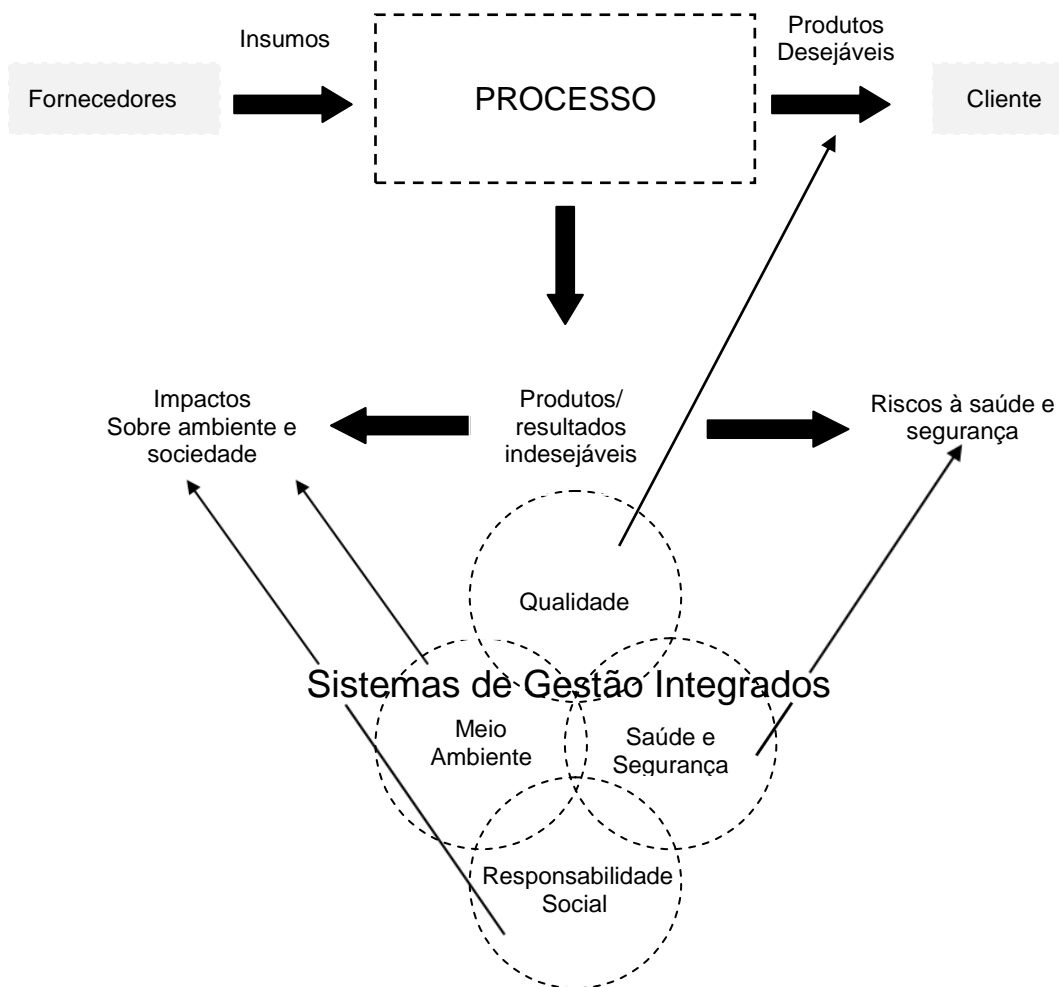


Figura 1: Concepção Conceitual de um sistema Integrado. Fonte: Neto, Tavares e Hoffmann (2008).

3. Métodos e Técnicas

O estudo aplicado caracteriza-se de forma descritiva, desde que procura se referir ordenadamente uma área de interesse, ou fato, de acordo com Lakatos e Marconi (2001). No entanto, ainda pode ser definido como sendo exploratória uma vez que se procura entender em sua fase inicial um elemento para depois explicar suas causas e consequências (GIL, 1999).

Em virtude da construção das etapas do trabalho, a maneira do estudo que foi adotada para a realização desta pesquisa, onde conforme Gil (1999) proporciona como objetivo a análise mais aprofundada de questões tendo em vista conhecimento mais vasto e minucioso.

O estudo em questão caracteriza-se também em um ensaio teórico que foi desenvolvido através da pesquisa bibliográfica onde foram identificados oito casos na literatura pertinente relacionados à temática proposta pelo artigo.

No estudo foram analisados materiais já existentes que consistem em estudos de casos em empresas que já implementaram o SGI e como foi feita a implementação deste sistema já que cada vez mais está se tornando um grande diferencial competitivo para o mercado e que está cada vez mais motivando as empresas a optar pela implantação.

Tem-se o conhecimento em distintas ocasiões da história, que gerentes, líderes organizacionais e pessoas de modo geral que procuraram informações com a finalidade de melhorar e minimizar os riscos das decisões tomadas obtiveram resultados satisfatórios nos processos. De tal modo, o empenho pelo conhecimento e desenvolvimento dos procedimentos e técnicas a se aplicar no futuro ampliou-se de maneira crescente a partir da revolução industrial visando melhor prever as ameaças e oportunidades que possam vir impactar no desenvolvimento e sustentabilidade das organizações (POLACINSKI, SCHENATTO, ABREU, 2009).

4. Resultados e discussões

A partir da coleta de dados e requisitos em artigos estudados apresenta-se o Quadro 1, onde cada empresa apresenta suas fases de implantação. Assim, o critério adotado para a escolha das práticas de implantação do SGI, foi de localizar as mais recorrentes.

Destaca-se que o critério para definição das fases de interesse foi o de utilizar as fases que se repetem em cada uma das empresas. Dessa forma, a partir do Quadro 1, definiu-se as seguintes fases de implementação de um SGI necessárias para atender a proposta de estudo:

- Comprometimento da Direção: líderes estabelecem propósitos e o rumo da organização, criam e mantêm um ambiente interno onde as pessoas se envolvam completamente para atingir os objetivos e metas desejados onde visa a criação de um ambiente propício para a implantação do SGI, os mesmos serão responsáveis pelo planejamento, execução e monitoramento dos processos realizados pela organização;
- Planejamento: etapa que contempla as etapas anteriores de diagnóstico inicial, e elaboração do planejamento estratégico da organização. Torna-se um diferencial da metodologia em relação aos demais, alinhando o SGI com as estratégias da organização;
- Estabelecimento de objetivos e metas: os mesmos foram constituídos e alinhados juntamente com as diretrizes do planejamento estratégico, baseado na política do SGI. O Comitê de gestão estabelecendo os objetivos os quais foram desdobrados em metas de curto e longo prazo;



“Artigo 1” (Tronco <i>et al.</i> , 2005)	“Artigo 2” (Kravchychyn <i>et al.</i> , 2006)	“Artigo 3” (Waclawovsky e Batiz, 2010)	“Artigo 4” (Souza e Franca, 2009)	“Artigo 5” (Vianna <i>et al.</i> , 2009)	“Artigo 6” (Idrogo <i>et al.</i> , 2008)	“Artigo 7” (Vasconcelos e Melo, 2007)	“Artigo 8” (Chaib, 2005)
Sensibilização da Administração	Comprometimento da Direção	Planejamento - definição de o caminho a seguir	Escopo do SGI	Sistema de Gestão Integrado	Ações em SGQ	Requisitos gerais	Requisitos Gerais do SGI
Formação do comitê a nível gerencial, cursos e escolha de coordenador.	Mapeamento dos Processos	Preparação- política do SGI a ser seguida	Processos Operacionais Internos	Processos, produtos, serviços ambientalmente corretos.	Ações de Saúde Ocupacional	Política do sistema de gestão	Política do SGI
Mapeamento dos Processos	Escopo	Detalhamento e implementação	Processos operacionais internos de apoio	Empresa cidadã e socialmente responsável	Ações em SGA	Planejamento	Planejamento
Conscientização dos gerentes e técnicos dos processos	Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ)	Auditorias internas	Processos de Apoio (contratados)	Processos, produtos e serviços com qualidade.	Ações de Saúde Ocupacional e de Segurança e Saúde no Trabalho	Implementação e operação	Implementação e Operação/estrutura, treinamento. Documentação, controle operacional.
Definição das políticas de gestão ambiental, saúde e segurança, responsabilidade social e qualidade.	Responsabilidade da Direção	Implantação- disseminação da documentação	Sistema de Gestão Integrado (coordenação)	Processos, produtos e serviços realizados sob condições seguras e saudáveis.	-	Avaliação de desempenho	Verificação e Ação Corretiva (monitoramento)
Estabelecimento de objetivos e metas.	Gestão de Recursos	-	-	-	-	Melhoria	-
Implementação da documentação	Realização do Produto	-	-	-	-	Análise crítica pela direção	-
Formação e treinamento de auditores internos	Medição, análise e Melhoria.	-	-	-	-	-	-
Solidificação do SGI	Auditoria	-	-	-	-	-	-
Medição e monitoramento/registros	-	-	-	-	-	-	-
Auditorias internas/ plano de ações corretivas	-	-	-	-	-	-	-

Quadro 1. Fases de implementação de um SGI de cada empresa. Fonte: Elaborado pelos autores.

- Escopo do SGI: esta etapa estuda a área de atuação do SGI, visando quais os processos mapeados conforme o mapeamento dos processos. Estes necessitam de um controle de qualidade, observando a relevância de cada processo mapeado na qualidade dos serviços prestados;
- Implantação e disseminação da documentação: serão implantados estes documentos após uma verificação simultaneamente, verificando a eficácia da redação dos documentos;
- Mapeamento dos processos: as informações iniciais foram mapeadas sobre os processos das atividades realizadas, a fim de identificar e estabelecer as etapas mais críticas de uma atividade definindo assim suas entradas e saídas. Com o resultado do mapeamento torna-se mais fácil a etapa posterior, a elaboração de procedimentos e instruções de trabalho que tornam possível o controle das atividades, usando uma abordagem sistêmica da gestão;
- Processos operacionais: nesta etapa são inseridas diretrizes das normas técnicas, especificações e manuais de treinamento para posterior verificação e realização do produto conforme o estipulado nas diretrizes;
- Realização do produto: esta é a parte que contempla as etapas referentes à implantação do SGI, tendo seu diferencial quando comparado às demais metodologias, um breve detalhamento no que se refere à definição dos processos organizacionais, contemplando nesta etapa a identificação dos aspectos e dos impactos ambientais e também dos perigos e riscos de Segurança e Saúde no Trabalho (SST), previstos nas normas de referência;
- Auditorias internas: estas são realizadas para a verificação e adequação do sistema sobre as normas estabelecidas. Há uma auditoria semestral onde analisa se todas as áreas envolvidas no sistema;
- Ações corretivas: as não conformidades encontradas pelas auditorias geram o plano de ação corretiva que busca maneiras de solucionar os problemas encontrados;
- Auditorias externas para certificação: após analisados os sistemas, auditorias internas e a verificação da eficácia das ações propostas é feita a auditoria externa por organismos certificadores certificados;
- Manutenção da certificação: esta é a etapa de maior importância, pois garante a continuidade e um bom funcionamento do SGI.

5. Conclusões

Diante do exposto no decorrer deste artigo identificou-se que a implantação do SGI apresenta grandes vantagens e consideráveis mudanças para toda e qualquer organização que optar pela implantação do mesmo. Assim se verificou detalhadamente as etapas do SGI aplicadas em outros estudos já

realizados. Sendo assim, foi criada uma nova formulação do mapeamento das etapas para implantação do SGI, analisadas sobre as etapas mais utilizadas dentre os artigos. Também se analisaram quais as mais viáveis e práticas para se obter uma implantação baseado em resultados positivos.

Portanto, seguindo as fases elaboradas pelo estudo mostraremos abaixo que obtivemos importantes resultados e possíveis mudanças na melhoria da qualidade de todos os processos dentro da empresa ou organização: (I) Comprometimento da direção; (II) Planejamento; (III) Elaboração de objetivos e metas; (IV) Escopo do SGI; (V) Implantação da documentação; (VI) Mapeamento de processos; (VII) Processos operacionais; (VIII) Realização do produto; (IX) Auditorias internas e externas; (X) Ações corretivas; (XI) Manutenção da certificação.

Portanto, para obtenção de crescimento nos dias atuais com o mercado cada vez mais exigente as empresas ou organizações que visam obter maiores parcelas do mercado estão tendo que melhorar seus sistemas de gestão aplicando assim o SGI para melhorar a sua gestão.

6. Referências

CHAIB, E. B. D. **Proposta Para Implementação De Sistema De Gestão Integrada De Meio Ambiente, Saúde E Segurança Do Trabalho Em Empresas De Pequeno E Médio Porte: Um Estudo De Caso Da Indústria Metal-Mecânica.** (2005). Disponível em: <<http://www.ppe.ufrj.br/pppe/production/tesis/ebdchaib.pdf>>. Acesso em: 11 abr. 2011.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de pesquisa social.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

IDROGO, A. A. A. *et al.* **Sistema Integrado de Gestão – Experiência em uma Empresa de esquadria de Alumínio e vidros.** Encontro Nacional de Engenharia de Produção, XXVIII., 2008, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: ENEGEP, 2008.

KRAVCHYCHYN, L. *et al.* **Implantação de um Sistema de Gestão da Qualidade conforme a Norma ABNT NBR ISO 9001:2000 no Laboratório de Controle de Processos do Departamento de Engenharia Química e de Alimentos da Universidade Federal da Santa Catarina (LCP-EQA-UFSC).** (2006). Disponível em: <http://www.peteps.ufsc.br/novo/attachments/091_Microsoft%20Word%20-%20LCP%20ENEGEP%202006.pdf>. Acesso em 10 abr. 2011.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica.** São Paulo: Atlas, 2001.

NETO, B. M. R.; TAVARES, J. D. C. T.; HOFFMANN, S.C. **Sistemas de Gestão Integrados – Qualidade, Meio Ambiente, Responsabilidade Social, Segurança e saúde no trabalho.** São Paulo. Senac, São Paulo, 2008.

POLACINSKI, E.; SCHENATTO F. J. A.; ABREU A. F. de. **Evolução dos Estudos do Futuro: Resgate Histórico.** In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, XXIX., 2009, Salvador. Anais... Salvador: ENEGEP, 2009.

SOUZA, N. L. de.; FRANCA, V. V. **Sistema de Gestão Integrado uma Ferramenta na busca pela Excelência nas Pequenas e Médias Empresas.** In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, XXIX., 2009, Salvador. Anais... Salvador: ENEGEP, 2009.

TRONCO, C. R. *et al.* **Sistema de gestão integrado de qualidade, meio ambiente, saúde e segurança e responsabilidade social – SGI: uma experiência de implantação.** In: Simpósio de Engenharia de Produção, XII., 2005, Bauru. Anais...Bauru: SIMPEP, 2005.

VASCONCELOS, D. S. C. de.; MELO, M. B. F. de. **Aplicabilidade da Especificação PAS 99:2006 como Modelo Integrado de Gestão – Um Estudo de Caso.** (2007). Disponível em:<
http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2007_TR580440_0175.pdf>. Acesso em: 11 abr. 2011.

VIANNA, W. B.; *et al.* **Levantamento de Indicadores de Qualidade Ambiental – O caso de uma Empresa de Fertilizantes.** In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, XXIX., 2009, Salvador. Anais... Salvador: ENEGEP, 2009.

WACLAWOVSKY, E. D. A.; BATIZ, E. C. **Proposta de Metodologia para Implementação de Sistemas de Gestão Integrados como Ferramenta de Apoio no Alcance de resultados Sustentáveis para as Organizações.** In: Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais, XIII., 2010, São Paulo. Anais... São Paulo: SIMPOI, 2010.