

Sistemas integrados de gestão: estudo de casos em empresas do setor automobilístico do município de Itajubá

Cynthia Aguiar Jacoud (UNIFEI) cijacoud@hotmail.com

Luiz Gonzaga Mariano de Souza (UNIFEI) gonzaga@unifei.edu.br

Odésio Martinhão(UNIFEI) Odersio.Martinhao@alcoa.com.br

Resumo

O presente artigo aborda um tema de relevância atual – Sistemas Integrados de Gestão (SIG) – objeto de estudo de pesquisa de iniciação científica, da Universidade Federal de Itajubá, financiado pela Fapemig. O trabalho se caracteriza por um estudo de casos, nas empresas ligadas ao setor automobilístico do município de Itajubá, Minas Gerais. Buscou-se diagnosticar a existência e construir um perfil do Sistema Integrado de Gestão para tais indústrias. Contudo, os resultados deste estudo apontam para a discrepância entre a teoria e a realidade prática e enfatizam as limitações de ordem política, econômica e de conhecimento da proposta dos SIG. Considerando que a implementação de um Sistema de Gestão dentro dos padrões recomendados pelas Normas de Certificação é realidade apenas para uma parcela das empresas nacionais, a utilização dos SIG inda mais rara, podendo assim ser tomada como novidade até entre as grandes organizações. A partir desta constatação, verificou-se a importância de se estudar, entender e possivelmente buscar soluções como possibilidade de abertura ao maior número de empresas a esta realidade.

Palavras-chave: Sistemas Integrados de Gestão; Normas de certificação; Setor automobilístico.

1. Introdução

A expressão “globalização” tem sido muito utilizada, principalmente num sentido ideológico, no qual se assiste no mundo inteiro a um processo de integração econômica. Este processo nitidamente leva a uma acirrada competitividade a qual desencadeia nas empresas uma busca desenfreada por ferramentas que as permitam sustentabilidade e ainda hegemonia.(DE CICCIO, 2001a).

Atualmente, as empresas, para vencerem a crescente competitividade, estão utilizando estratégias de gestão que satisfazem as exigências do consumidor e que identificam diferenciais competitivos. Neste ambiente, verifica-se a preocupação, cada vez maior, das empresas, independente de sua natureza, em desenvolver políticas organizacionais compatíveis à Gestão da Qualidade, Meio Ambiente e à Gestão da Segurança e Saúde Ocupacional (DE CICCIO, 2001a).

No complicado ambiente deste novo milênio é reforçada a idéia de que, para uma empresa atingir seus objetivos, é necessário implantar sistemas que tenham por objetivo um desenvolvimento de métodos, uma maior participação dos empregados e menor agressão possível ao meio ambiente (VITERBO, 1998).

Desta forma, diante da realidade das empresas a proposta deste relato de pesquisa se estrutura, propondo-se a analisar os Sistemas Integrados de Gestão (SIG) aplicados na prática e suas

conseqüentes vantagens e limitações. O recorte metodológico expressa o universo das empresas ligadas ao setor automobilístico do município de Itajubá, localizado no Sul de Minas Gerais, onde optou-se pela realização do estudo de casos. Para tanto utilizou-se da construção e aplicação de um questionário no qual se buscou verificar a existência dos SIG, tanto quanto sua viabilidade técnica e financeira.

2. Da revisão bibliográfica do Sistema Integrado de Gestão

O SIG pode ser definido como sendo a integração dos sistemas de gestão da Qualidade com o Meio Ambiente, da Qualidade com a Segurança e Saúde no Trabalho ou ainda a integração dos sistemas da Qualidade, de Gestão Ambiental e de Segurança e Saúde no Trabalho. Tais sistemas expressos nas normas ISO 9001, ISO 14001 e OHSAS 18001, respectivamente, são descritos na Figura 1 (CAJAZEIRA, 2003) por seu escopo, necessidade organizacional que atende e princípio gerencial.

NG	Escopo	Necessidade Organizacional	Princípio Gerencial
NBR ISO 9001	Gestão da Qualidade: regulamenta as relações cliente e fornecedor	Econômica	Orientação em processos
NBR ISO 14001	Gestão Ambiental: orienta a melhoria contínua por meio da mitigação dos impactos ambientais.	Ambiental	Melhoria contínua ciclo PDCA
OHSAS 18001	Gestão de Saúde e Segurança no Trabalho: orienta a melhoria contínua do desempenho da SST por meio da minimização dos riscos.	Social	Melhoria contínua ciclo PDCA

Fonte: Cajazeira (2003).

Figura 1 – Comparação entre as normas de gestão.

Para De Cicco (1996) com a integração tem-se a simplificação da documentação (manuais, procedimentos operacionais, instruções de trabalho e registros) e o atendimento estruturado e sistematizado. Para o autor também vale a pena ressaltar que com o SIG, as questões relacionadas ao meio ambiente e à segurança e saúde no trabalho ganharam finalmente a devida importância.

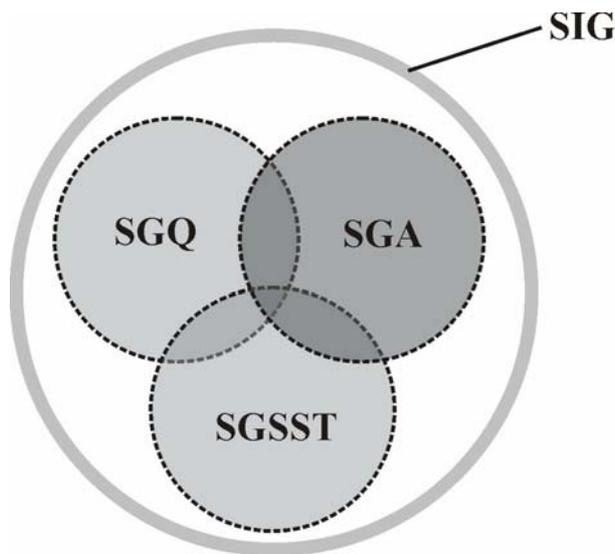
Segundo De Cicco está cada vez mais difícil e dispendioso manter três sistemas separados (Qualidade, Meio Ambiente e SST), não importando o porte da empresa. O autor acrescenta que está cada vez mais evidente que não faz sentido ter procedimentos similares para os processos de planejamento, treinamento, controle de documentos e dados, auditorias internas, análise crítica, entre outros.

Há diversas formas de se alcançar o SIG. Segundo Moors (2001), estas formas podem ser divididas em:

- Sistemas Paralelos: trata-se efetivamente de sistemas separados: um para a gestão da qualidade, outro para a gestão ambiental, e/ou outro para a gestão de SST.
- Sistemas Fundidos: os sistemas de gestão passam a compartilhar algumas partes relacionadas com procedimentos e processos, porém continuam sendo sistemas separados em várias outras áreas. O grau de integração, no geral, dependerá da própria organização.

- **Sistemas Totalmente Integrados:** a proposta do SIG envolve um sistema de gestão homogêneo, adequado tanto aos requisitos da ISO 9001, aos da ISO 14001 e aos da OHSAS 18001.

De maneira esquemática, a Figura 2 mostra como visualizar alguns dos aspectos importantes do SIG acima mencionados. Ilustra, portanto, as interfaces comuns e que podem ser integradas entre Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) e Sistema de Gestão Ambiental (SGA); SGQ e Sistema de Saúde e Segurança do Trabalho (SSST); SGA e SGSST; e também alguns itens dos três sistemas. Esta integração ora parcial (quando apenas itens de dois sistemas são integrados), ora total (quando itens dos três sistemas são integrados) formam um universo denominado SIG.



Fonte: De Cicco (2001b).

Figura 2 - Definição de Sistemas integrados de Gestão

A Figura 2 mostra como devem ser integradas a política, o planejamento, implementação e as ações de verificação e correção de cada respectivo sistema de gestão. Esta é a proposta da literatura científica (DE CICCIO, 2001b) para as organizações, principalmente após a revisão da Norma em 2000, onde haveria maior possibilidade de integração entre os sistemas de gestão.

3. Estudo de casos: perfil do Sistema Integrado de Gestão

Buscou-se por meio de estudos de casos verificar a existência dos sistemas integrados de gestão e seu respectivo perfil. Para tal elaborou-se um questionário com 34 itens e este foi aplicado a três empresas – X, Y, Z – ligadas ao setor automobilístico de Itajubá, cidade localizada no Sul de Minas Gerais.

O questionário foi organizado em forma de lista de verificação que possibilitou a observação sistemática (Figura 3). Este foi segmentado em unidades de observação, por agrupamento de assuntos, definidos pelas seguintes categorias: *gestão da qualidade*, *gestão ambiental* e *gestão da saúde e segurança no trabalho*, e respectivo atendimento dos requisitos. Entende-se por requisitos documentos de controle, controle de registro, política do sistema e planejamento.

Este instrumento de coleta de dados foi elaborado de tal forma a possibilitar o confronto entre a ideologia da prática e a formulada na teoria de SIG (Figura 2), assim como a existência real do SIG. Também busca identificar inovações; o que de funcional apresenta a teoria e o que

pode ser melhorado, as dificuldades enfrentadas na implantação e implementação, quais os efeitos positivos alcançados pela organização com o processo de integração dos sistemas.

Apresenta questões sobre: (1) caracterização do funcionário responsável pelo sistema de gestão da organização; (2) caracterização da empresa; (3) caracterização qualitativa a cerca da compreensão do SIG pelo funcionário responsável; (4) lista de verificação das normas. As respostas aos itens de verificação são: sim (atende ao requisito questionado), não (não atende ao requisito) ou parcialmente (onde apenas um ou dois dos sistemas atendem ao requisito), sendo que estas respostas receberam respectivamente tais abreviaturas “S”, “N” e “P”. A título de exemplificação, a Figura 3 ilustra dois dos segmentos do questionário.

	S	N	P
Existe documento que apresenta estrutura organizacional?			
Existem documentos descrevendo sistemas de gestão?			
Existe declaração documentada das políticas de gestão de Qualidade (Q), Meio Ambiente (MA), Saúde e Segurança no Trabalho (SST) e Responsabilidade Social (RS)?			
Existem políticas de Q, MA, SST e RS, estabelecidas e documentadas?			
Estas políticas são integradas? Nota: por integrada entende-se um único documento.			
Existe um planejamento do Sistema de Gestão, identificando objetivos, requisitos e aspectos?			
O planejamento engloba de forma integrada o vetor Q, MA, SST e RS?			
Existe definida, documentada e comunicada, a estrutura de responsabilidade e autoridade na gestão e operação do Sistema de Gestão?			

Figura 3 – Segmentos do Questionário de Pesquisa.

Quanto à organização dos itens do questionário, estes são estruturados de modo a verificar a consistência das informações. Portanto, os requisitos dos três sistemas de gestão (ISO 9001, ISO 14001 e OHSAS 18001) foram propositalmente distribuídos de forma aleatória e elaboradas com enunciados distintos, porém conservando o conteúdo.

A partir da aplicação do instrumento de coleta de dados, pode-se caracterizar as empresas estudadas conforme Tabela 1:

	Empresa X	Empresa Y	Empresa Z
Sistemas de Gestão	ISO TS 16949 e ISO 14001	ISO TS 16949 e ISO 14001	ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 e SA 8000
Ramo de atuação	Autopeças	Autopeças	Materiais Elétricos
Número de países para a qual exporta	12	100	1
Número de funcionários	400	2100	850
Número de turnos	2	3	2
Faturamento Anual	Não informou	Maior US\$1.000.000	Maior US\$1.000.000

Tabela 1 – Caracterização das empresas X, Y, Z

Ao analisar as respostas advindas do questionário nota-se que a empresa “X” atende às todas

exigências das normas implementadas, contudo não apresenta requisitos que os aborde de forma integrada, exceto o planejamento que é abordado visando qualidade, meio ambiente saúde e segurança do trabalho. Não apresenta instrumentos de análise crítica e medição dos três vetores citados anteriormente.

A empresa “Y” apresenta um início de integração, onde já se cogitou a possibilidade de integrar os sistemas. Contudo, houve dificuldade em realizar este processo devido às várias fusões sofridas pela organização. Os itens referentes à existência de manual que abordem os três vetores (análise crítica, planejamento da realização do produto, medição e monitoramento de processos críticos) apresentam-se integrados apenas no que se refere às normas da qualidade e do meio ambiente. Dessa forma, a organização “Y” caminha para uma integração parcial. Essa pretende buscar a certificação da OHSAS 18000.

Já a empresa “Z” é a que mais se aproxima do proposto pela teoria. A empresa alega não possuir Sistema Integrado de Gestão devido à implantação das certificações terem sido feitas em períodos e responsáveis diferentes. Dessa forma, não houve um direcionamento da Alta Administração que fizesse a implantação de forma integrada, respeitando as nuances de cada sistema de gestão. Contudo os itens referentes à existência de manual que englobem os três vetores supracitados apresentam-se integrados, salientando assim a aproximação com a literatura científica.

As empresas – X, Y e Z – apesar de serem do mesmo ramo, mesma região e porte semelhante apresentam características muito diferentes quanto à estrutura de seus respectivos sistemas de gestão implantados. Seus modelos de gestão apresentam-se trabalhando de forma paralela e não ocorre integração nem sequer de alguns itens dos mesmos, exceto na empresa “Y” onde ocorre início de um processo em prol da integração parcial.

4. Viabilidades do Sistema Integrado de Gestão

Soler (2003) defende e apresenta as características adquiridas pela organização com a integração dos sistemas de gestão implantados e em suma maioria tais características são positivas. Praticamente, todos os relatos são unânimes em destacar positivamente os benefícios e avanços produzidos pelo SIG, enumerando analiticamente as melhorias.

Mas, a partir da caracterização e interpretação das respostas dos questionários nota-se que não existe sistema integrado de gestão como proposto pela teoria. O que se observou foi a intenção de uma futura integração e processos parciais de integração. Tal intenção se esbarra em alguns entraves que dificultam e até mesmo impedem o referido processo de integração. Esses entraves são questões de ordem política, de conhecimento e capacitação, e principalmente, na execução da auditoria.

As limitações de ordem política se referem ao poder e hierarquia (CASTLE, 1996) estabelecido pelo sistema integrado de gestão. Pode-se levantar o seguinte questionamento: qual gerente irá comandar o sistema integrado de gestão? Se houver os três sistemas implantados: qualidade, meio ambiente e saúde e segurança do trabalho, por conseguinte haverá três gerentes. Ao efetuar a integração qual desses gerentes será o gerente geral? E se esse gerente geral for externo, qual será o papel dos outros três? Este fato pode gerar discussões e dividir interesses dentro da organização, o que é negativo e oposto ao que se propõe na integração.

Uma possível solução para essa situação descrita seria a de um gerente geral que supervisionasse os três gerentes, podendo assim tomar decisões imparciais e assegurar a união da organização em torno de metas comuns. Contudo, tal medida pode significar dispêndio à organização já que necessitaria da contratação de mais um funcionário, e além disso é muito difícil encontrar um gerente com toda a capacitação exigida para comandar três sistemas de

gestão diferentes.

Um outro fator limitante por parte da área gerencial seria a falta de conhecimento aprofundado dos gerentes em todas as três áreas. Dessa forma, alguns requisitos podem ser comprometidos, especialmente aqueles ligados à legislação.

Ao se pensar nas semelhanças entre as normas tem-se a impressão de que as auditorias podem ser integradas. Conseqüentemente, haveria um número menor de auditorias o que não implicaria necessariamente em uma diminuição dos custos para a organização. Auditar um sistema integrado pode exigir um número maior de auditores. Assim, seria interessante estudar o quanto custaria a auditoria de um SIG e verificar se é uma alternativa viável. Outro ponto é de que teoricamente não existe auditor capaz de auditar todos os sistemas. Sendo assim necessário um grupo de auditores. Portanto, itens semelhantes serão cobertos por um único auditor.

Contudo, é interessante ressaltar as vantagens apontadas por empresas que já implementaram SIG, como por exemplo: sistemas mais simplificados, otimização dos recursos, melhora da performance organizacional e uma estrutura estabilizada de melhoramento contínuo.

5. Conclusão

O objetivo proposto por este trabalho é estabelecer uma relação entre a prática e a teoria no que se refere ao SIG. Nesse sentido foi verificado uma discrepância nessa relação. Por meio do instrumento de coleta de informações construído e aplicado em empresas ligadas ao setor automobilístico de Itajubá, foi evidenciado que o modelo proposto pela teoria está longe de ser cumprido.

As organizações têm muitas razões para dispender tempo e recursos financeiros na implementação de sistemas de gestão como, por exemplo, exigências dos clientes (algumas organizações possuem certificado com o único objetivo de assegurar a fidelidade destes), enfrentar barreiras de negociação, redução dos custos com companhia de seguro, enriquecem a imagem da empresa (pois demonstra “sensibilidade” desta com seus empregados e com o meio ambiente) e redução dos custos operacionais. Muitas das organizações que passaram pelo processo de integração apontam como benefícios: o aproveitamento das semelhanças entre os três, sistemas mais simplificados, otimização dos recursos, melhora da performance organizacional e uma estrutura estabilizada de melhoramento contínuo.

Com a revisão que as normas ISO 9000 e ISO 14000 sofreram em 2000 esperava-se um acoplamento das mesmas dentro da organização, fazendo com que suas similaridades deixassem o trabalho paralelo e levasse para um trabalho em comum (DE CICCIO, 2001b). Mas na prática ainda existem alguns detalhes a serem estudados e aprofundados afim de que se encontre a sinergia necessária a este processo de integração. Esta integração torna-se ainda mais difícil quando levada em consideração o sistema da qualidade e saúde e segurança do trabalho, salientando assim a necessidade de maiores estudos e busca da sinergia.

Referências

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. *NBR ISO 9001 sistemas de gestão da qualidade: especificação e diretrizes para uso*. Rio de Janeiro: ABNT, 2001.

CAJAZEIRA, J. *Implantando Sistemas Integrados de Gestão*, 2003. Disponível em: <<http://www.qualitas.eng.br/qualitas>> Acesso em 16 maio.2005.

CASTLE, Jack. An integrated model based in quality management, positioning, TQM, BPR and ISO9000. *The TQM Magazine*, v. 8, n.5, p. 95-104, 1996

DE CICCIO, F. *Sistemas integrados de gestão: agregando valor aos sistemas ISO9000*, 2001 a. Disponível em <<http://www.qsp.com.br/artigo>> Acesso em 16 jul. 2005.

DE CICCO, F. *Sistemas integrados de gestão: pesquisa inédita*, 2001b Disponível em:<http://www.qsp.com.br/qspnews/pesquisa_inédita.shtml> Acesso em: 16 jul. 2005.

SOLER, Luis Alberto. *Modelo específico de sistema de gestão da qualidade e do meio ambiente*. São Paulo: Unioeste, 2003. 85p. Tese (Doutorado) - Universidade do Oeste Paulista, São Paulo, 2003.

JUNIOR, Ênio Viterbo . *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: Aquiriana.