



ANÁLISE DE FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO NO PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADO EM EMPRESA DE CARACTERÍSTICA FAMILIAR DE PEQUENO PORTE

Samuel Pereira de Araujo, MBA

Universidade Federal Fluminense

Escola de Engenharia

Programa de Pós-Graduação em Sistemas de Gestão

Sérgio Luiz Braga França, D.Sc.

Universidade Federal Fluminense

Escola de Engenharia

Laboratório de Tecnologia, Gestão de Negócios & Meio Ambiente

Resumo: Esta pesquisa aborda a proposta de implantação do Sistema de Gestão Integrado (SGI) em uma empresa familiar de pequeno porte, localizada no município de Duque de Caxias, Estado do Rio de Janeiro, cujo maior desafio é o de adaptar a cultura organizacional e os serviços oferecidos às exigentes demandas dos seus clientes, além de alcançar a excelência mantendo-se competitiva no mercado. A metodologia adotada para construção desse estudo teórico-empírico foi a técnica de pesquisa qualitativa, onde a estratégia de investigação utilizada foi um estudo de caso, alicerçado por levantamentos bibliográficos e documentais, além da investigação in loco dos macroprocessos estratégicos, operacionais e de suporte, com destaque para os requisitos exigidos pelas normas NBR ISO 9001, NBR ISO 14001 e BS OHSAS 18001. A empresa analisada foi a Cajazeiras Transportes, Serviços e Comércio Ltda., que atua há 25 anos como prestadora de serviços do ramo limpeza industrial e predial, locação de caminhão vácuo e de hidrojateamento, para atendimento a serviços de coleta, transporte e descarte de resíduo industrial. A empresa ainda está em fase de implementação do SGI, mas os resultados denotam a adoção de uma visão holística quando a Direção se propõe a promover mudanças organizacionais capazes de refletir no aprimoramento dos processos, no desempenho profissional dos seus colaboradores, com base no atendimento aos requisitos do cliente, além da conscientização de todos para uma forma de olhar as questões econômicas, sociais e ambientais da empresa, através das decisões a serem tomadas sobre os fatores críticos de sucesso apresentados.

Palavras-chaves: sistema de gestão integrado, implantação, empresa de pequeno porte, empresa familiar, fatores críticos de sucesso.

1. CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Frente ao novo cenário comercial mundial, onde os principais desafios inerentes ao mercado estão voltados para a gestão de riscos e a livre concorrência, a incorporação de sistemas de gestão capazes de apoiar as organizações em termos da adequação de seus processos aos padrões internacionais é percebida não apenas como fator de competitividade, mas, entendido pelo mercado como uma questão de sobrevivência, sobretudo econômica.

Cerqueira (2006) afirma que o objetivo de um Sistema de Gestão está refletido principalmente na eficiência produtiva e a satisfação do cliente interno e externo, incluindo ao longo do processo, diminuição de custos, atendimento aos requisitos de qualidade do produto, aumento da capacidade de inovação e flexibilidade diante das demandas do mercado.

Atualmente, as estratégias comumente aplicadas no Sistema de Gestão Integrado (SGI) são: Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ), Sistema de Gestão Ambiental (SGA) e o Sistema de Gestão de Segurança e Saúde do Trabalho (SGSST). Todos baseados em normas, sendo estas respectivamente: ISO 9001, ISO 14001 e OHSAS 18001.

A relevância do Sistema de Gestão Integrado, no entanto, não está apenas na aplicação concomitante de vários sistemas de gestão, mas principalmente na execução estratégica e harmônica entre eles, de modo a otimizar alguns fatores tais como a diminuição da complexidade da implementação, os custos com mão de obra, a melhoria dos processos administrativos e produtivos, o aprimoramento da cultura organizacional, dentre outros. Todos estes fatores são considerados, atualmente, os principais desafios para médias, pequenas e microempresas (MPEs).

Quazi (1998) afirma que muitas vezes as MPEs são fornecedoras para as grandes empresas. Assim, dessa forma têm sido impactadas, diretamente, pelas exigências dos grandes contratantes no que concerne à demanda por produtividade, eficiência e eficácia para o fornecedor do insumo, à preocupação com a segurança e a saúde do trabalhador envolvido, bem como à busca de soluções ambientais mais adequadas, inovadoras e sustentáveis.

Descrição da situação-problema

Atenta aos fatores competitivos que servem como sinalizadores para o crescimento da linha de negócios, da infraestrutura e para o aprimoramento da qualidade de serviços, a empresa em estudo, de estrutura familiar e pequeno porte, prestadora de serviços do ramo de limpeza industrial, coleta, transporte e descarte de resíduos industriais, integrante da cadeia produtiva da indústria petroquímica brasileira, identifica a necessidade de implementar o Sistema de Gestão Integrado para buscar

solucionar a situação crítica que compromete de maneira aguda a sustentabilidade do negócio, dados os exigentes requisitos técnicos demandados para os fornecedores da referida cadeia produtiva.

A empresa tem interesse em investir continuamente no desenvolvimento de sua gestão estratégica com a visão de se tornar referência no mercado de limpeza industrial no estado do Rio de Janeiro, focada nos serviços de hidrojateamento e caminhão a vácuo, equipamentos novos e totalmente legalizados, funcionários bem treinados e preço competitivo. Empenha-se em fortalecer a sua imagem como uma empresa ágil, segura e confiável, reconhecida pelo padrão internacional de qualidade, segurança e saúde e meio Ambiente.

Cumprir destacar ainda que, no momento da investigação, ocorrida entre março de 2014 e fevereiro de 2015, o pesquisador deste artigo, diretor da empresa pesquisada, indica que desde o ano de 2008, a organização tem dispendido esforços, no sentido de adequar suas operações aos padrões de qualidade exigidos pelo mercado, com segurança, saúde e meio ambiente, aspectos cada vez mais exigidos pela sua carteira de clientes, que, atualmente, está 100% concentrada no segmento petroquímico do município de Duque de Caxias.

Objetivos do estudo

Diante das singularidades da empresa em estudo (característica familiar e pequeno porte) o presente trabalho propõe-se a identificar e analisar as principais barreiras que limitam a gestão desta empresa, observadas durante a implantação do Sistema de Gestão Integrado – SGI (de março de 2014 a fevereiro de 2015) e apresentar os fatores críticos de sucesso com a estratégia adotada, bem como ações para a efetividade e a melhoria contínua do SGI.

Em particular, o presente estudo almeja:

- a) Mapear e analisar os fatores estratégicos, operacionais e de suporte desenvolvidos na empresa com a implantação do SGI;
- b) Identificar as lacunas e as dificuldades da empresa em estudo relativas à gestão de uma empresa familiar de pequeno porte;
- c) A partir da adoção de métodos de *Gap Analysis* (análise das lacunas), bem como treinamentos e reuniões sobre o SGI para a direção e seus funcionários e observações *in loco*, apresentar os fatores críticos de sucesso para implementação do Sistema de Gestão Integrado, em conformidade com as normas NBR ISO 9001, BS OHSAS 18001 e NBR ISO 14001.

Questões-problema

- a) Quais foram os principais fatores de mudanças vivenciados pela organização durante o processo de implantação do Sistema de Gestão Integrado?

- b) De que forma estes fatores impactam na empresa de característica familiar de pequeno porte?
- c) Quais mudanças podem ser promovidas para a implementação do Sistema de Gestão Integrado nesta empresa?

Relevância do Estudo

Atender às exigentes demandas contemporâneas e garantir a sustentabilidade do negócio são fatores relevantes para a constante revisão das práticas de gestão de uma empresa. No caso em estudo, é imprescindível para a organização concentrar suas atenções numa gestão estratégica mais eficiente e eficaz, considerando o alinhamento da sua atual situação econômico-financeira com as necessidades de aprimoramento organizacional exigidas pelos seus clientes, com foco nas normas do Sistema de Gestão Integrado (ISO 9001, OHSAS 18001 e ISO 14001).

A pesquisa está caracterizada por elementos teóricos e evidências empíricas, a incorporação de práticas aplicáveis na implantação do SGI em uma empresa familiar de pequeno porte localizada no município de Duque de Caxias - RJ. Agrega-se a isto, a possibilidade de servir como estudo inspirador a organizações semelhantes.

Delimitações do Estudo

Este estudo de caso limita-se a uma empresa de pequeno porte com característica familiar situada no município de Duque de Caxias-RJ, presente no mercado há 25 anos, integrante da cadeia de suprimentos da Refinaria de Duque de Caxias - REDUC. Não serão feitas extrapolações para outras realidades, nem análises comparativas com outros casos de empresas.

Metodologia

O trabalho foi conduzido a partir da comparação de estudo teórico e empírico do processo de implantação do SGI na empresa. Num primeiro momento, foram realizadas pesquisas de dados secundários, provenientes de artigos, livros, teses, dissertações e comunicações técnicas de referência, bem como análise de documentos da empresa em estudo, tais como Pesquisa de Clima Organizacional, Planejamento Estratégico do ano de 2014, procedimentos, instruções de trabalhos, dentre outros, com a finalidade de conformar uma base preliminar de situação da fronteira científica do problema.

A vertente empírica possibilitou a partir de um trabalho *in loco* adotando-se o método do estudo de caso de Yin (2001).

Em termos de técnicas de coleta e análise de dados, o estudo lança mão de metodologias de *Gap Analysis*, observações *in loco*, treinamentos e entrevistas com a direção e com funcionários.

A conciliação das vertentes teórica e empírica possibilitou a observação das lacunas que fragilizam atualmente a organização e propor práticas corporativas orientadas ao atendimento das exigências normativas do mercado.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Gestão Empresarial em Pequenas e Médias Empresas (PMEs)

As empresas estão alocando crescentes recursos em alguma fonte de obtenção de tecnologia, como forma de criar constantemente novos e melhorados produtos ou processos produtivos, obtendo, simultaneamente, uma fonte sustentável de vantagem competitiva.

No entanto, as micro, pequenas e médias empresas (MPME) também estão criando seus métodos para o alcance desta vantagem competitiva. A medida que a inovação assume maior importância no quadro da competitividade das empresas, as MPMEs andam apresentando soluções inovadoras adaptadas as reais demandas de seus clientes, com preços e prazos mais atrativos no mercado.

No Brasil, apesar da sua grande importância e relevância no mercado, as PMEs enfrentam muitos desafios, tais como gastos excessivos de tributos, além de possuírem poucos recursos significativos para investimentos estratégicos de desenvolvimento de seu negócio. Seus investimentos estão concentrados em suportes tais como reformas nas instalações, compra de equipamentos de informática e qualificação dos funcionários, muitos providos por iniciativas do Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE). No entanto, estes investimentos não tem se demonstrado suficientes para a sustentabilidade dessas organizações.

De acordo com Bobsin (2005), a globalização assume um papel preponderante na transformação de tecnologias e sistemas de produção, em particular, impulsionado por uma crescente demanda pelas novas técnicas de gestão, tornando as empresas mais competitivas, em um cenário onde o trabalho apresenta relevante complexidade já que são instigadas a buscar frequentemente qualidade, mitigar passivos socioambientais, reduzir custos e tempo de resposta aos consumidores.

Com base neste contexto, a organização em estudo tomou a iniciativa de implantar um planejamento estratégico baseado no novo conceito de gestão empresarial para o alcance da sustentabilidade. Dado que a referida empresa no exercício das suas atividades, em atendimento aos requisitos contratuais exigidos pelos seus clientes, bem como pelo propósito de se alcançar a excelência no seu atendimento e o controle da qualidade, meio ambiente, saúde e segurança no trabalho, decidiu implantar o Sistema de Gestão Integrado, visando à melhoria contínua da sua gestão.

2.2 O conceito do Sistema de Gestão Integrado (SGI)

A literatura para implementação de um Sistema de Gestão é vasta no que tange aos modelos teóricos e técnicos a serem desenvolvidos em organizações. A integração tem sido vista como uma forma de melhorar o gerenciamento (JONKER; KARAPETROVIC, 2004), coordenando todos os sistemas de gestão em um único sistema de gestão integrado, o que pressupõe o envolvimento de diversas áreas (qualidade, meio ambiente, segurança e saúde ocupacional) em sua gestão.

Cerqueira (2006) cita diversas normas e especificações que pretendem dar suporte às organizações para desenvolverem modelos de sistemas de gestão, que uma vez implementados, sejam capazes de estabelecer padrões mínimos relacionados à prevenção de problemas, tais como a ABNT NBR ISO 9001, ABNT NBR ISO 14001, BS OHSAS 18001, dentre outras. Essas normas, em geral, compartilham requisitos comuns que permitem sua implantação de maneira integrada.

Apesar da norma internacional de gestão da qualidade ISO 9001 estabelecer, por si só, uma diversidade de aspectos administrativos e operacionais a serem desenvolvidos em uma organização, as demais normas que integram um sistema de gestão, tais como a norma NBR ISO 14001 e a BS OHSAS 18001, apresentam uma proposta de mapeamento e gestão dos principais impactos e riscos a serem considerados nos fatores socioambientais de uma empresa, apresentando, assim, uma oportunidade para organizações de todos os portes e de todos os segmentos adaptarem seus modelos de gestão para o desenvolvimento sustentável.

2.3. O desafio da implantação do SGI nas PMEs

Um sistema integrado de gestão pode formar uma sólida fundação para construção de um modelo de excelência, isto porque ele gradualmente fornece à organização condições para atender às necessidades dos consumidores, satisfazendo outras partes interessadas (KARAPETROVIC, 2002).

Pinho et al. (2006) afirmam que o maior desafio na implementação de um programa de qualidade nas PMEs é criar uma cultura apropriada, vencer as resistências e fazer com que colaboradores promovam a qualidade por acreditarem em sua importância.

Segundo Husband et al. (1999), custos, tempo e outros impactos não explicam totalmente porque as pequenas e médias empresas não têm adotado os métodos de qualidade num nível significativo. A falta de entendimento e a baixa interpretação desses métodos por parte dos proprietários, gerentes e operadores das pequenas e médias empresas podem justificar o pouco uso desses métodos. O SGI pode ser facilmente comparado a um desses métodos de qualidade e dessa forma, encontra na falta de conhecimento das empresas, a respeito dos benefícios trazidos pelo seu uso, uma barreira para sua adoção.

A estrutura organizacional simplificada também pode trazer dificuldades se os técnicos designados para assumir as responsabilidades pela implantação do SGI não estiverem devidamente treinados. No caso de uma empresa de pequeno ou médio porte, pode ocorrer também um acúmulo excessivo de atividades nas funções mencionadas, devido à inexistência de uma equipe que trate especificamente das questões do SGI. Assim, devem ser dadas as condições de trabalho, seja em termos de recursos financeiros como de disponibilidade de tempo para a realização das atividades concernentes à implementação do SGI.

3. ANÁLISE DO PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADO

A compreensão das características e desafios inerentes às PMEs trouxe para a Direção da organização em estudo subsídios para se definir e incorporar sua Política de Gestão Integrada e seus objetivos estratégicos alinhados com as atuais demandas da sociedade e exigências do mercado.

Com base neste contexto, a Cajazeiras Transportes, Produtos e Serviços Ltda., que a partir do presente, será apresentada apenas com o nome “Cajazeiras”, foi o objeto desta pesquisa. Esta empresa é dirigida pelo autor da pesquisa, que facilitou na melhor elucidação dos dados e objetos para análise da mesma.

3.1. Análise da Gestão Estratégica da Cajazeiras

Atualmente as organizações cada vez mais são desafiadas a sobreviver em um mercado competitivo, em constante modificação, seja pela evolução da tecnologia, da informatização ou da própria globalização.

Atenta a essas tendências mercadológicas, a Cajazeiras investiu em serviços de consultorias para o desenvolvimento de sua gestão estratégica, visando à implantação do Sistema de Gestão Integrado (Saúde, Meio Ambiente, Segurança e Qualidade). A estratégia foi traçada para possibilitar um plano de formação de preços e gestão de custos, investimento em tecnologias mais limpas e seguras, melhoria contínua dos processos, das operações e do desempenho das equipes, capacitação da liderança e das equipes, proatividade na solução de aspectos ambientais significativos e riscos de segurança, dentre outros.

Para a realização deste pontapé inicial, foi realizado em julho de 2013 um diagnóstico do sistema administrativo, operacional e de gestão da qualidade, saúde, meio ambiente e segurança, além de uma Pesquisa de Clima Organizacional - PCO que indicou a importante e desafiadora decisão de promover mudanças organizacionais, nos níveis estratégicos, táticos e operacionais da empresa, que sejam capazes otimizar as estratégias de gestão da empresa, desde o mapeamento e gestão dos

processos operacionais, gerenciais e de apoio, até o desenvolvimento de liderança e equipes capazes de superar as mais variadas expectativas dos *stakeholders*.

Incentivada por este grande impulso de mudança, a empresa estabeleceu um Plano de Ação para o desenvolvimento da sua gestão estratégica, no que tange aos aspectos que necessitam ser aprimorados: aspectos econômico-financeiros, administrativos, políticos e sociais. Este plano envolveu alguns métodos como base de suporte para a implantação tais como *Balanced Scorecard*, Coaching Profissional, Pesquisa de Clima Organizacional, bem como às principais normas de certificação internacional como a ISO 9001, ISO 14001 e OHSAS 18001.

Baseada nas forças de Porter, a Cajazeiras adotou como primeiro estágio de planejamento a análise estratégica das suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças (SWOT), a saber:

Quadro 1: Análise SWOT da Cajazeiras

	Pontos Fortes	Pontos Fracos
Fatores Internos	F1. Mão de obra especializada F2. Equipamentos novos e confiáveis F3. M.O. local (agilidade nos atendimentos emergenciais) F4. Localização estratégica (próximo ao polo petroquímico)	FR1. Sistema de gestão pouco otimizada FR2. Empresa familiar FR3. Baixa exigência para nível de escolaridade para a M.O. operacional F4. Baixo mix de serviço
	Oportunidades	Ameaças
Fatores Externos	O1. Abertura de novos negócios O2. Consolidação da marca Cajazeiras O3. Localização estratégica para novos negócios O4. Ganhar novos clientes no entorno O5. Contratação de consultoria para implementação do SGI	A1. Concorrência oferece maior mix A2. Passivos legais gerando multas A3. Falta de mapeamento dos processos e deficiência do sistema de informação A4. Perda de novas oportunidades

Fonte: Elaboração dos autores

Através dos resultados e da definição de sua cadeia de valor, estabeleceu suas bases estratégicas para a definição da sua política, seus objetivos e metas estratégicos para a implantação do SGI.

3.2 O processo de implantação do Sistema de Gestão Integrado da Cajazeiras

3.2.1 Planejamento do SGI

A decisão pela implantação do SGI da organização em estudo tem a finalidade orientar as ações e decisões da direção e aprimorar o desenvolvimento dos colaboradores, visando melhorar continuamente os seguintes aspectos: atender aos padrões de qualidade dos serviços prestados, superar as expectativas do cliente, mitigar os impactos ambientais mais significativos gerados nas operações de limpeza industrial e transporte de resíduos, oferecer soluções de desenvolvimento ambiental, identificar riscos de segurança e saúde ocupacional de seus funcionários e apresentar planos de controle operacional em favorecimento da segurança e saúde no trabalho.

O escopo do SGI da organização pesquisada abrange os serviços de limpeza industrial e predial com caminhões vácuo e hidrojateamento, coleta, transporte e descarte de resíduos industriais e prediais.

O pontapé inicial da empresa em estudo foi planejar o SGI dentro de um padrão de realidade que ela vivencia, que descrevesse os processos-chave, a sequência de execução e os controles aplicáveis. A melhoria contínua foi considerada prioridade pela direção e recebeu a devida atenção através da disponibilidade de recursos financeiros, recursos humanos, infraestrutura adequada e, principalmente, disponibilidade de tempo para implementação. Foram desenvolvidos o Manual de Gestão Integrada, objetivos, metas e programas, bem como procedimentos e formulários padrões, observando a seguinte estrutura e sua hierarquia:

Figura 1: Estrutura de Documentação Cajazeiras



Fonte: Elaboração dos autores

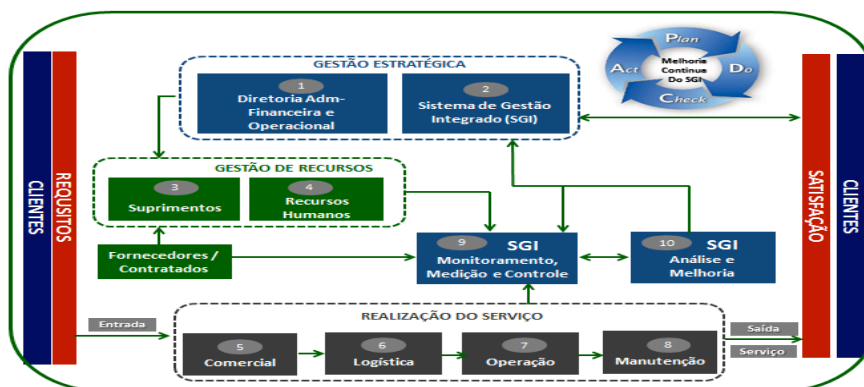
Todos os documentos da empresa foram referenciados através de uma Lista Mestra de Documentos Internos e na Lista Mestra de Documentos Externos.

Os critérios determinados para o planejamento do SGI foram os seguintes:

A. DEFINIÇÃO E FLUXO DE INTERAÇÃO DE PROCESSOS

Foram identificados os processos do SGI e sua aplicação por toda a empresa, determinou-se a sequência e interação desses processos, bem como os seus critérios e métodos necessários para assegurar que a operação e o controle estejam eficazes, assegurar a disponibilidade de recursos e informações necessárias para apoiar a operação, o monitoramento e análise, implementar ações necessárias para atingir os resultados planejados e alcançar a melhoria contínua.

Figura 2: Sequencia e interação de processos Cajazeiras



Fonte: Elaboração dos autores

B. CONTROLE DE DOCUMENTOS E REGISTROS

Todos os documentos que tenham influência no SGI são regidos por um procedimento específico, o qual garante que os mesmos foram elaborados e revisados pelos setores responsáveis, que o conteúdo está correto e adequado ao uso, que existe uma padronização, que estão disponíveis nos postos de trabalho determinados, dentre outros.

C. COMPROMETIMENTO DA DIREÇÃO COM O SGI

A Direção está comprometida com o desenvolvimento, implementação, melhoria contínua e eficácia do SGI atendendo a diversos parâmetros traçados, tais como: informar a todos sobre a importância de atender aos requisitos dos clientes, de SMS, assim como do atendimento dos requisitos legais; estabelecer uma política de gestão integrada que atenda aos propósitos da organização, bem como aos objetivos de gestão integrada; assegurar a disponibilidade de recursos para o SGI, dentre outros. Foi estabelecida uma sistemática de análise crítica do SGI a fim de assegurar a sua adequação e eficácia do sistema. Foi desenvolvido um procedimento para descrever todas as entradas e saídas destas análises.

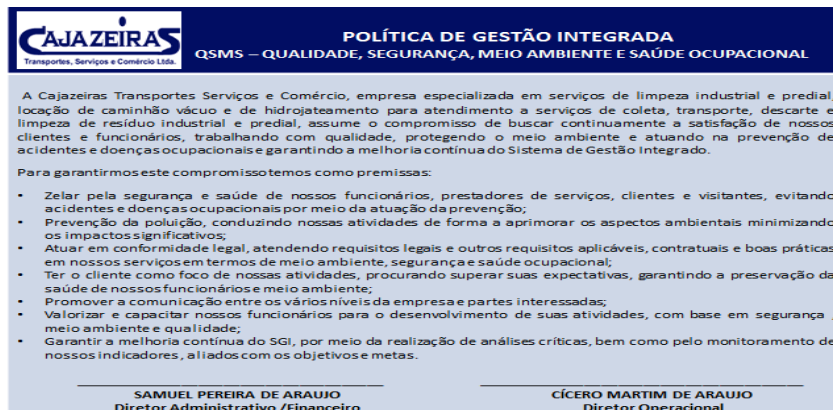
D. FOCO NO CLIENTE E NO SGI DA EMPRESA

A Direção estabeleceu padrões para assegurar que suas atividades, o planejamento SGI, assim como os objetivos estabelecidos visam à satisfação das necessidades dos seus clientes e funcionários. Ela assume em sua política o compromisso de buscar continuamente a satisfação de seus clientes e funcionários, trabalhando com qualidade, protegendo o meio ambiente e atuando na prevenção de acidentes de SST.

E. POLÍTICA DE GESTÃO INTEGRADA

A Política de Gestão Integrada foi definida pela Direção para firmar o compromisso da empresa com os requisitos necessários para a eficácia e melhoria contínua do SGI.

Figura 3: Política de Gestão Integrada Cajazeiras



Fonte: Elaboração dos autores

F. OBJETIVOS E METAS DO SGI

Os objetivos do SGI foram estabelecidos pela Direção com base nas premissas descritas na Política de Gestão Integrada. Os mesmos são mensuráveis através de indicadores, coerentes com a política de gestão integrada. São analisados e revisados nas reuniões de análise crítica pela Direção da organização. Dentre os indicadores selecionados, destacam-se os seguintes:

Quadro 2: Indicadores do SGI Cajazeiras

Indicador de Desenvolvimento e Treinamento		
Finalidade: Medir a relação entre o tempo destinado à educação e treinamento dos funcionários.		
Fórmula: $IDT = (\sum \text{homens/hora treinados}) / (\sum \text{homens/hora trabalhadas}) * 100$		
Situação desejada: $1\% \leq IDT \leq 2\%$	Período de Avaliação: Semanal	Responsável: Recursos Humanos
Indicador de Satisfação de Clientes		
Finalidade: Monitorar o índice de satisfação dos clientes. Medir o nível quantitativo de satisfação através da Pesquisa de Satisfação de Clientes		
Fórmula: $ISC = \text{Média de avaliação por aspecto}$		
Situação desejada: $ISC \geq 3,5$	Período de Avaliação: Semestral	Responsável: Gerência Operacional
Indicador de Prazos Estimados X Prazos Efetivos de Serviços		
Finalidade: Monitorar o índice atraso e adiantamento do prazo de execução dos serviços controlados.		
Fórmula: $IPEE = (\text{prazo estimado} \times \text{prazo efetivo})$		
Situação desejada: $IPEE \geq 0$	Período de Avaliação: Semanal	Responsável: Gerência Operacional

Fonte: Elaboração dos autores

G. PROGRAMAS DE MEIO AMBIENTE, SAÚDE E SEGURANÇA - SMS

Foram estabelecidos programas para monitoramento ambiental e controle de saúde e segurança no trabalho para alcançar os objetivos e metas específicos para o SMS. Sua finalidade é controlar e mitigar o quanto possível os aspectos ambientais mais significativos e os riscos da segurança e da saúde ocupacional dos trabalhadores identificados.

Estão entre estes programas o Plano de Monitoramento Ambiental, Plano de Atendimento a Emergência, Programa de Gerenciamento de Resíduos Sólidos e Líquidos, Plano de Manutenção Preventiva e o Programa de Emissão de Fumaça Preta.

H. FUNÇÕES, RESPONSABILIDADES E AUTORIDADES

A Direção definiu as responsabilidades e autoridades genéricas associadas aos seus processos. Isto pode ser observado através do organograma da organização, além da Matriz de Responsabilidades e Autoridades da empresa. As responsabilidades específicas da organização encontram-se nos procedimentos de gestão integrada e instruções de trabalho, onde as atividades são determinadas.

A Coordenadora da Qualidade foi designada como Representante da Direção (RD) para o SGI. No entanto, esta funcionária se desligou da empresa por motivos pessoais. Foi realizada outra tentativa com a contratação de uma Assistente Administrativa e a mesma não se adaptou à cultura da empresa e foi desligada. O cargo, então, ficou vago e a Direção está em busca de um profissional de possa preencher este importante papel interligado com a gestão estratégica do SGI, que apresente as atribuições estabelecidas no Perfil de Função da Empresa.

I. COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA

A eficácia do SGI é comunicada a todas as áreas da organização através de um sistema de gestão à vista. As comunicações específicas são efetuadas através do processo de comunicação interna. Foram estabelecidos canais de comunicação com o cliente para atender as necessidades de informações sobre o produto, tratamento de consultas, ofertas, contratos/pedidos, alterações de contrato/pedido, reclamações, realimentação do cliente sobre não conformidades ou reclamações e, denúncias e reclamações sobre questões relacionadas ao SMS. Estes canais estão descritos no procedimento de Comunicação, Participação e Consulta de Partes Interessadas.

J. FORMAÇÃO DE PREÇOS E GESTÃO DE CUSTOS E INVESTIMENTOS

A Direção identificou desde o início da sua gestão a necessidade de se estabelecer critérios para formação de preços das suas propostas, um processo que, desde então, sempre foi realizado apenas com base na experiência de mercado do diretor administrativo-financeiro, mas que, no entanto, nunca submeteu este processo para qualquer avaliação financeira para saber se estava dentro dos parâmetros do mercado. Com base neste fato, a empresa contratou uma assessoria financeira para prover informações específicas sobre suas demandas para a formação de preços de suas propostas. O objetivo deste serviço é apresentar soluções para considerar os custos diretos da empresa com o serviço a ser executado (mão de obra com todos os encargos), além do custo unitário mensal dos seus caminhões e equipamentos a serem utilizados, incluindo equipamentos de proteção individual (EPI), custos de manutenção dos veículos e equipamentos, custos indiretos dos serviços (administração, lucro, custo financeiro), bem como impostos incidentes sobre o faturamento (ISS, PIS, CONFINS, etc.), dentre outros. Além dos critérios para formação de preços a consultoria financeira também está atendendo a

outra demanda da organização baseada na formação de uma política de gestão de custos e investimentos que consiste em inicialmente tomar ciência sobre suas despesas mensais, seus provisionamentos associados, o custo de depreciação do seu patrimônio (veículos) para estabelecer um plano de investimentos para a empresa.

K. COMPETÊNCIA, TREINAMENTO E CONSCIENTIZAÇÃO

Foi garantido que os colaboradores que executam atividades que afetam a qualidade e SMS da empresa sejam competentes com relação ao atendimento aos requisitos do serviço, bem como a conscientização e preparo sobre as operações, no que tange à identificação de aspectos ambientais mais significativos e perigos relacionados à SST. Esta garantia é baseada em formação, treinamento, habilidade e experiência. A competência necessária à execução de uma determinada função é determinada através do Perfil de Função para que quando um colaborador não preencher plenamente às necessidades da sua função, ou quando uma nova atividade for acrescida à sua função, é assegurada a realização de treinamento ou avaliação de competências. A sistemática deste processo está descrita no procedimento de Recrutamento, Seleção e Treinamento.

3.2.2 Realização da Operação e Controle Operacional

3.2.2.1 Planejamento da Realização da Operação

O Setor Comercial identifica os requisitos relacionados às operações com o intuito de atender as expectativas dos clientes. Verifica-se que todos os requisitos do cliente estão claramente definidos e determina-se a viabilidade para a elaboração da proposta. Todos os requisitos explícitos e implícitos do cliente são esclarecidos na proposta. Todas as informações sobre o setor comercial da organização estão estabelecidas no procedimento de Processos Relacionados a Clientes.

3.2.2.2 Gestão de Segurança, Meio Ambiente e Saúde do Trabalhador

A. LEVANTAMENTO DE ASPECTOS E IMPACTOS AMBIENTAIS e PERIGOS E RISCOS DE SST

São identificados os aspectos e impactos ambientais e os perigos e riscos de SST das atividades, dos produtos e dos serviços através de sistemática estabelecida em procedimento, bem como pelo quadro de levantamento de aspectos e impactos ambientais (LAI) e pelo levantamento de perigos e riscos de SST (LPR). A organização determina, após a avaliação inicial, os aspectos que

tenham ou possam ter impactos significativos sobre o meio ambiente ou perigos de SST, documenta essas informações e as mantém atualizadas. Os aspectos ambientais e perigos de SST considerados significativos são gerenciados através de procedimentos, instruções de trabalho, ações emergenciais e/ou objetivos e metas.

B. LEVANTAMENTO E AVALIAÇÃO DE REQUISITOS LEGAIS

Foram identificados os requisitos legais aplicáveis, além de garantir o acesso, a análise e a divulgação destes requisitos legais e outros requisitos. A Cajazeiras é responsável pela manutenção e avaliação do sistema de informações legais e de outros requisitos. A empresa conta com o apoio de uma empresa terceirizada que faz a gestão dos seus requisitos de qualidade, meio ambiente e segurança e saúde no trabalho. A sistemática para identificação e tratamento está estabelecida em procedimento específico.

3.2.2.3. Processo de Aquisição e Gestão de Suprimentos

A Cajazeiras mantém um quadro de fornecedores que atende as exigências do seu processo produtivo e de gestão do SGI. Os fornecedores são avaliados e qualificados quanto ao seu potencial da qualidade, capacidade de produção, qualidade de serviços adquiridos e verificação de aspectos ambientais e de SST, a fim de garantir o atendimento aos requisitos mínimos de SGI. Os dados resultantes desta avaliação são compilados e registrados em relatório específico. A empresa mantém um procedimento específico para este processo.

3.2.2.4. Controle de Produção e Prestação de Serviço

As características do produto e dos processos que afetam diretamente a qualidade constam nas Instruções de Trabalho (ITs) específicas para a atividade e estão disponíveis nos postos de trabalho. É mantido um sistema de manutenção de forma a atender às necessidades da empresa objetivando o bom desempenho dos equipamentos voltados à produção, ao controle ambiental e as sinalizações de segurança.

3.2.2.5. Controle Operacional

As áreas definem as atividades que devem ser realizadas de forma planejada através de procedimentos e instruções de trabalho (ITs) estabelecidos e mantidos, que contemplam as medidas de controle e prevenção de impactos e acidentes e os critérios operacionais relacionados. Esta sistemática está definida em procedimento específico.

3.2.2.6. Preparação e Resposta a Emergências

São mantidas instruções para identificar os riscos de acidentes ambientais dentro do levantamento de aspectos e impactos ambientais, bem como os possíveis danos relacionados aos perigos a SST levantados. Estas instruções estão previstas no Plano de Atendimento a Emergências (PAE). Um cronograma de simulados é elaborado e mantido. Após cada ocorrência ou simulado, o plano é reavaliado, efetuando-se mudanças caso necessário.

3.2.2.7. Propriedade do Cliente e Preservação do Produto

A propriedade do cliente está caracterizada como resíduos industriais perigosos e não perigosos encontrados em tanques, equipamentos ou áreas contaminadas durante a operação de limpeza industrial com caminhões vácuo. A propriedade do cliente é identificada no formulário de Manifesto preenchido e assinado pelo responsável gerador do resíduo (cliente), responsável transportador do resíduo (Cajazeiras) e pelo responsável receptor do resíduo (contratado pelo cliente). A empresa garante o cuidado com a propriedade do cliente enquanto estiver sob seu controle ou sendo usada por ela. Ela identifica, verifica, protege e salvaguarda a propriedade do cliente fornecida para uso ou incorporação do produto. O produto a ser preservado pela empresa está caracterizado como o resíduo industrial perigoso ou não perigoso gerado pelo cliente. Desta forma garante-se, de maneira segura e adequada, a preservação do produto durante todo o processo interno, manuseio, armazenamento, transporte e entrega no destino pretendido, atendendo aos requisitos legais, requisitos de meio ambiente, segurança e saúde, bem como aos requisitos do cliente.

3.2.2.8. Controle dos Equipamentos de Medição e Monitoramento

É garantida a adequabilidade e confiabilidade dos equipamentos de medição e monitoramento utilizados para controlar a conformidade do serviço e os equipamentos utilizados para medir características do processo que afetam a qualidade do produto, segurança e meio ambiente. Foi desenvolvido um procedimento de Monitoramento e Medição que define a sistemática de controle dos equipamentos de medição e mantém registros dos resultados de calibração e verificação dos equipamentos de medição.

3.2.3 Monitoramento, Medição, Análise e Melhoria

A Cajazeiras formaliza o planejamento e a implementação dos processos necessários para monitoramento, medição, análise e melhoria para demonstrar a conformidade do serviço, assegurar a conformidade do sistema de gestão integrado, melhorar continuamente a eficácia do SGI.

3.2.3.1. Satisfação do Cliente

A Cajazeiras avalia a satisfação dos seus clientes através dos formulários de reclamação de cliente, atendimento de pontualidade de entrega, pesquisa de satisfação de clientes e contato pessoal. A sistemática de avaliação está prevista no procedimento de Satisfação de Clientes.

3.2.3.2. Auditoria Interna do SGI

Cada processo é regularmente auditado de forma planejada, garantindo a verificação do estado de conformidade e melhoria contínua das atividades previstas no SGI e a eficácia do mesmo. As auditorias da empresa estão previstas no procedimento de Auditoria Interna.

3.2.3.3. Medição e Monitoramento de Processos e Produto

O monitoramento dos processos é realizado pelos setores envolvidos, em estágios apropriados, através dos gerentes Administrativo e Operacional e coordenado pelo Representante da Direção, onde critérios de desempenho e indicadores são estabelecidos para avaliação de desempenho dos processos. Os mesmos são avaliados periodicamente quando da realização da reunião de Análise Crítica pela Direção. O procedimento de Monitoramento e Medição do SGI descreve a sistemática adotada, bem como todos os critérios para análise de dados para o alcance da Melhoria Contínua.

3.2.3.4. Monitoramento e Medição de SMS

São monitoradas as características chaves das operações e atividades, verificando se os resultados estão em conformidade com os padrões legais e as metas estabelecidas. Para tanto, são mantidas instruções definidas a partir de levantamento de aspectos ambientais significativos, perigos e riscos inerentes a SST mais significativos, controles operacionais e metas.

3.2.3.5. Identificação e Investigação de Incidentes

A Cajazeiras determinou sistemática para registrar, investigar e analisar os eventuais incidentes identificados que são estabelecidos em procedimento específico.

3.2.3.6. Não-Conformidade, Ação Corretiva e Preventiva

Existem diversas fontes para identificação de não conformidades de serviços ou de gestão, sendo as principais registradas a partir de reclamações de clientes e outras partes interessadas, detectadas a partir de auditorias internas e externas e identificadas por funcionários e por prestadores de serviços, com base nos processos, procedimentos e requisitos da empresa. As ações corretivas e preventivas são iniciadas a partir da identificação e análise das não conformidades potenciais ou existentes. A sistemática está prevista no procedimento de Investigações de Incidentes, Tratamento de Não Conformidades, Ações Corretivas e Preventivas.

3.2.3.7. Análise de Dados e Melhoria Contínua

Os dados apropriados para avaliação do SGI são estabelecidos, coletados e avaliados para verificação da sua adequação e eficácia. Quando os dados mostram tendência negativa são estabelecidos planos de ação para correção da tendência. Avalia também continuamente a melhoria da eficácia do seu Sistema de Gestão Integrado, por meio de uso da política de gestão integrada, objetivos de gestão integrada, resultados de auditorias, análise de dados, ações corretivas e preventivas e análise crítica pela direção.

4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

O processo de implantação do SGI promoveu significativas mudanças organizacionais para o alcance da melhoria contínua da organização, com base nos parâmetros delineados pela Diretoria, em atendimento às demandas de seus clientes, órgãos fiscalizadores e demais partes interessadas.

As mudanças propostas enfatizaram os seguintes propósitos que foram atingidos na organização:

Quadro 3: Indicadores do SGI Cajazeiras

- Identificação e potencialização do fluxo de interação entre os principais processos da empresa na gestão do SGI: desenvolvimento do setor comercial, melhor entendimento sobre as responsabilidades da logística, determinação imperativa para seguir as instruções de trabalho e critérios de SMS tanto para o operacional como para a manutenção, melhor estruturação da cadeia de suprimentos e dos processos referentes a recursos humanos;
- Implantação da política, objetivos, metas e programas do SGI para alinhamento da Gestão Estratégica com os seus propósitos e para o alcance da Melhoria Contínua contemplando inclusive grau de satisfação do cliente.
- Documentação necessária para atender aos critérios do SGI, sob as determinações das normas NBR ISO 9001, ISO 14001 e OHSAS 18001.
- Treinamentos gerais e específicos sobre o Sistema de Gestão Integrado (Qualidade, Segurança e Saúde e Meio Ambiente) realizados com todos os colaboradores e gerências da empresa;
- Maior comprometimento dos diretores da empresa em torno da importância e relevância de suas participações nas decisões estratégicas da organização para a Melhoria Contínua: participação dos diretores nas Reuniões de Análise Crítica pela Direção, disponibilidade de recursos para a implementação do SGI, participação dos diretores em todos os treinamentos da empresa, dentre outros.
- Fortalecimento do vínculo da organização com seus terceirizados que afetam o SGI: TI e Gestão da Informação (Software), Consultoria de SGI, Segurança e Saúde no Trabalho (Plano de Atendimento a Emergência e SESMT);

Fonte: Elaboração dos autores

O interesse da Direção em promover as iniciativas de mudança foram fatores considerados primordiais para o sucesso da gestão, com base na melhoria contínua dos seus processos e produtos e para o alcance da eficácia de um sistema de gestão mais consistente, atento às mudanças globais e estratégicas, no que tange a um início de uma longa e duradoura caminhada com foco na sustentabilidade de seus negócios.

A empresa estudada vivenciou, no entanto, durante o processo de implantação do SGI alguns reflexos na estruturação da sua política e seus objetivos de gestão, que ocasionaram o desligamento de alguns profissionais que não atendiam ao perfil da empresa ou que não estavam dispostos a seguir o desafio de gestão das mudanças. Estes profissionais estavam com a responsabilidade de representar a direção (RD) na implementação do SGI. Estes fatores foram os principais impulsionadores que se reverteram no envolvimento maior dos diretores com o processo de implementação do SGI.

Desta forma, foram estabelecidos os fatores críticos de sucesso identificados no processo de implementação e nos resultados gerados, para que efetivamente se alcance o tão almejado sucesso com a implementação do SGI e para o alcance da sustentabilidade da organização, conforme a seguir:

Quadro 4: Proposta de Oportunidades para Melhoria do SGI da Cajazeiras

OPORTUNIDADES PARA MELHORIA DO SGI	
1 – Promover Reunião de Análise Crítica da Direção para discutir os reflexos sobre as mudanças da empresa e para definir novas estratégias de gestão.	
2 – Analisar criticamente o organograma e o perfil de funções definidos no Sistema de Gestão, com vistas às mudanças estabelecidas na administração da empresa.	
3 – Reestruturar o Comitê de Gestão do SGI da empresa após o processo de reestruturação da administração da empresa.	
4 – Promover reunião de alinhamento entre os parceiros do processo de implementação do SGI (consultoria, administração, TI e software de gestão).	
5 – Finalizar processo de implementação do SGI com base nos novos parâmetros estabelecidos.	
6 – Realizar Auditoria Interna do SGI.	
7 – Apresentar os resultados da Auditoria Interna na Reunião de Análise Crítica pela Direção.	
8 – Identificar oportunidades para melhoria na empresa e novas estratégias para retroalimentação do SGI da empresa.	
9 – Agendar o processo de certificação do SGI da empresa através das normas ISO 9001, ISO 14001 e OHSAS 18001.	

Fonte: Elaboração dos autores

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em termos práticos foi possível ser notado que a implementação do Sistema de Gestão Integrado trouxe uma série de resultados positivos para a empresa em estudo, e o principal deles está centrado no fortalecimento da sua gestão estratégica para o alcance de uma vantagem competitiva ao se tornar uma das poucas empresas do segmento de limpeza industrial com gestão sólida voltada para a qualidade, meio ambiente, segurança e saúde no trabalho.

A necessidade de adequar suas operações aos padrões externos estimulou a empresa estudada a buscar insumos para superar as expectativas de seus clientes. A pressão mercadológica foi um fator determinante para a organização pesquisada adotar modelos de gestão focados na melhoria contínua frente aos desafios no mercado petroquímico, em especial, pelo fato ser uma empresa de característica familiar de pequeno porte.

Finalmente, cumpre-se destacar que a incorporação dessas melhorias só foi possível com o interesse e a cooperação da direção e dos funcionários, independentemente de seu porte. Essa cooperação é essencial para contribuir com a ampliação das chances de sucesso da empresa, desde a definição do seu planejamento estratégico à retroalimentação do seu Sistema de Gestão Integrado. É

importante reconhecer, ainda, que os requisitos propostos para a implementação do SGI são referências de uma gestão cíclica, que necessitam de uma série de fatores para manter e melhorar continuamente sua política e seus objetivos estratégicos. O investimento em tempo, infraestrutura adequada e recursos financeiros, a proximidade da direção no acompanhamento dos processos e a sensibilização dos colaboradores estão entre os principais fatores críticos de sucesso.

REFERÊNCIAS

- ABNT – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR ISO 9001: Sistema de Gestão da Qualidade: Requisitos. Rio de Janeiro: 2008;
- ABNT – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR ISO 14001: Sistemas de Gestão Ambiental – Requisitos com orientação para uso. Rio de Janeiro: 2004;
- BRITISH STANDARD. OS OHSAS 18001 – British Standard for Occupational Health and Safety Assessment Series, 2007;
- BOBSIN, Marco Aurélio. Gestão de Segurança, Meio Ambiente e Saúde: Proposta de Estrutura de Sistema e Metodologia de Avaliação de Desempenho. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão). Niterói: UFF, 2005;
- CERQUEIRA, Jorge Pedreira. Sistemas de Gestão Integrados. ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, SA 8000, NBR 16001 Conceitos e Aplicações. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.
- HUSBAND, S.; MANDAL P. A conceptual model for quality integrated management in small and medium size enterprises. The International Journal of Quality & Reliability Management, vol. 16, no 7, pp. 699-713, 1999;
- KARAPETROVIC, S. Strategies for the integration of management systems and standards. TQM Magazine, Bradford, v.14, n.1, p.61-7, 2002;
- PINHO, A. L. S.; VIVACQUA; C. A.; GODEIRO; D. P. O.; MORAIS, V. M. Cultura Seis Sigma em Pequenas e Médias Empresas. Anais do XXVI ENEGEP. Fortaleza/ CE: ABEPRO, 2006;
- PORTER, Michael E. Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1986.
- PORTER, Michael E. **Como as forças competitivas moldam a estratégia, "Harvard Business Review"**, março/abril 1979.
- QUAZI, H. A., PADIBJO, S. R. A journey toward total quality management through ISO 9000 certification – a study on small and medium sized enterprises in Singapore. The International Journal of Quality & Reliability Management, vol. 15, no 5, pp. 489-508, 1998;
- YIN, R.K. Estudo de Caso: Planejamento e Métodos. São Paulo: Bookman, 2001.