

UMA INTEGRAÇÃO DE SISTEMAS DE GESTÃO

Vânia Sant'Anna Santos

M.Sc. Sistemas de Gestão

Diretora Executiva da PRÓSISTEMA Assessoria e Gestão Empresarial Ltda

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO
 - 1.1 Objetivo Geral
 - 1.2 Objetivos Específicos
 - 1.3 Justificativa e Relevância
2. METODOLOGIA APLICADA
3. ANÁLISE COMPARATIVA DA FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA
 - 3.1 Prêmio Nacional da Qualidade – PNQ
 - 3.2 Normas Internacionais
 - 3.2.1 Sistema de Gestão da Qualidade NBR ISO 9001:2000
 - 3.2.2 Sistema de Gestão Ambiental - NBR ISO 14001:1996
 - 3.2.3 Sistema de Gestão de Segurança e Saúde Ocupacional - OHSAS 18001:1999
 - 3.3 Estudo Comparativo e Modelo Conceitual de Sistema Integrado de Gestão
4. RESULTADOS FINAIS
5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

RESUMO

Este artigo é um dos desdobramentos da dissertação de mestrado intitulada “Um Estudo Comparativo entre o PNQ e as NBR ISO 9000, NBR ISO 14000 E OHSAS 18001 como Instrumento de Administração Estratégica”. O trabalho será dividido em quatro seções principais: introdução, metodologia aplicada, análise comparativa da fundamentação teórica e os resultados finais, além das referências bibliográficas. A justificativa, a relevância, o contexto e os objetivos do tema pesquisado serão abordados na introdução. Dentre as inúmeras carências identificadas nas organizações, no turbulento cenário internacional da atualidade, uma delas é proveniente dos sistemas de gestão. No caso específico do Brasil, que passou quatro séculos como Colônia Portuguesa, o que nos deixou como legado um sistema administrativo de senhorios, que ainda persiste, de outra forma, com seqüelas gerenciais em organizações pertencentes, independentemente, aos setores públicos ou privados. Alguns quadros -resumos dos certificados ISO 9000 e 14000 emitidos serão apresentados nos cenários mundial, nacional e estadual. O objetivo geral será delinear uma relação sistêmica que poderá ser aplicada em organizações que busquem a integração de sistemas de gestão da qualidade, ambiental e segurança & saúde ocupacional. A metodologia aplicada baseará em referencial teórico, principalmente, das normas internacionais de sistemas de gestão, em conteúdos correlacionados com o tema proposto, entrevistas com especialistas em sistemas de gestão, na observação participativa em auditorias, entre outras. A seção seguinte aborda a fundamentação teórica referentes às Normas Internacional séries ISO 9000:2000 – Sistema de Gestão da Qualidade, ISO 14000:1996 – Sistema de Gestão Ambiental e OHSAS 18001:1999 – Sistema de Gestão de Segurança e Saúde Ocupacional. Uma análise comparativa é realizada entre as normas supracitadas em relação aos respectivos modelos sistêmicos, princípios e definições Decorrendo daí, vários levantamentos concernentes às características intrínsecas, similaridades, objetivos, campos de atuação e resultando uma relação sistêmica de pontos comuns e distintos interligados aos sistemas de Gestão. As conclusões finais sugerirão algumas oportunidades de melhoria e pontos fortes decorrentes do estudo comparativo para integração dos sistemas de gestão.

PALAVRAS-CHAVE

Sistema Integrado de Gestão, Normalização, Gestão Empresarial.

1.INTRODUÇÃO

As organizações brasileiras necessitam se modernizar, para adequar-se rapidamente às novas técnicas e ferramentas gerenciais e vencer os obstáculos, não só impostos por barreiras técnicas como também para atender os clientes, cada vez mais exigentes e conscientes de seus direitos. Além disso, no contexto administrativo existe a necessidade de mudanças, cuja origem se encontra nas transformações por que passaram as relações trabalhistas e na necessidade de se inserir as inovações tecnológicas, que se multiplicam a cada dia. Dentre as inúmeras carências identificadas nas organizações, no turbulento cenário mundial da atualidade, uma delas é proveniente dos sistemas de gestão. No caso específico do Brasil, este passou quatro séculos como Colônia Portuguesa, o que nos deixou como legado um sistema administrativo de senhorios, que ainda persiste, de outra forma, com seqüelas gerenciais em organizações públicas e privadas.

No sentido de prospectar o cenário internacional foi realizada uma análise em relação ao Prêmio Nacional da Qualidade de países desenvolvidos, principalmente, dos fundamentos de excelência em gestão, que embasam os modelos sistêmicos e o estado da arte dos mesmos. Também, foram levantados os princípios e modelos dos sistemas das normas internacionais ISO 9001:2000 – Sistema de Gestão da Qualidade, ISO 14001:1996 – Sistema de Gestão Ambiental e OHSAS 18001:1999 – Sistemas de Gestão de Segurança e Saúde Ocupacional. A tabela abaixo mostra a situação internacional de certificados ISO 9000 emitidos no mundo no período de 2000 a 2001.

TABELA 1 - Certificados ISO 9000 emitidos no mundo, por continentes, em 2000/2001

CONTINENTE	TOTAL DE CERTIFICADOS EM 2000	TOTAL DE CERTIFICADOS EM 2001	% DE CERTIFICADOS EMITIDOS EM 2001/2000
África	4.747	3.907	- 17,70%
América Central	279	322	15,41%
América do Norte	48.296	50.894	5,38%
América do Sul	10.527	14.099	33,93%
Ásia	93.358	142.624	52,77%
Europa	193.018	269.951	39,86%
Oceania	25.302	28.819	13,90%
Total	375.527	510.616	35,97%

Fonte: Site da ISO 2000 e 2001.

O número total de certificados ISO 9000 emitidos no mundo aumentou em 35,97%, do período de 2000 para 2001. A Ásia lidera o maior percentual de crescimento do processo de certificações por continentes, na faixa de 52,77%, seguida da Europa, com um aumento de 39,86. Em terceiro lugar, vem a América do Sul, que apresentou uma taxa de crescimento de 33,93%. A África foi o único continente que sofreu uma retração de certificados ISO 9000 emitidos de 17,70%, em relação ao mesmo período.

No cenário nacional, além dos certificado ISO 9000 emitidos no Brasil por regiões conforme tabela 2, também, no quadro 1 são apresentadas as empresas vencedoras do PNQ desde o primeiro ciclo - 1992 a 2002. No próximo capítulo é analisado os Prêmios da Qualidade Internacionais e o Prêmio Nacional da Qualidade – PNQ.

Tabela 2 – Total de certificados emitidos ISO 9000 por regiões brasileiras

Região	Total de certificados por região	% de certificados emitidos por região
Norte	152	4,31
Nordeste	278	7,88
Centro-Oeste	143	4,05
Sudeste	2.239	63,46
Sul	703	19,93
Fora do Brasil	13	0,37
Total	3528	100,00

Fonte: INMETRO, 2002.

Quadro 1 - Organizações agraciadas com o troféu do PNQ

CICLO	ORGANIZAÇÃO	CATEGORIA
1992	IBM Unidade de Sumaré	Manufaturas
1993	XEROX do Brasil	Manufaturas
1994	CITIBANK Global Consumer Bank	Prestadoras de Serviços
1995	SERASA Centralização de Serviços dos Bancos	Prestadoras de Serviços
1996	ALCOA Unidade Poços de Caldas	Manufaturas
1997	CITIBANK Corporate Banking COPEL Companhia Petroquímica do Sul WEG Motores Ltda	Prestadoras de Serviços Manufaturas Manufaturas
1998	SIEMENS Divisão Telecomunicações	Manufaturas
1999	CATERPILLAR Brasil Ltda CETREL S. A. – Empresa de Proteção Ambiental	Manufaturas Médias Empresas
2000	SERASA Centralização de Serviços dos Bancos S. A.	Grandes Empresas
2001	BAHIA SUL Celulose S.A.	Grandes Empresas
2002	GERDAU Açores Finos Piratini Politeno Indústria e Comércio S/A Irmandade da Santa Casa de Misericórdia de Porto Alegre	Grandes Empresas Médias Empresas Organização sem fins lucrativos

Fonte: FPNQ, 2002.

O PNQ ainda abrange uma amostra muito reduzida de empresas candidatas 198 (de 1992 a 2001) que participam do processo de avaliação; isto é, se considerar o universo de 4.124.343 empresas existentes no Brasil segundo os dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE. Já as empresas certificadas ISO 9000 possuem uma amostra 1781,8% maior que a amostra do PNQ.

1.1 Objetivo Geral

O macro objetivo é delinear um modelo de sistema integrado de gestão baseado nos princípios das normas de Sistemas de Gestão da Qualidade, Ambiental e de Segurança e Saúde Ocupacional, alinhado aos fundamentos de excelência do PNQ, para uma futura implementação em organizações.

1.2 Objetivos Específicos

Conhecer os fundamentos e modelos de sistemas de gestão de alguns dos principais prêmios nacionais da qualidade de países tecnologicamente avançados, expondo uma visão do pensamento em relação aos referidos prêmios mais significativos sob o ponto de vista de competitividade global.

- Comparar as NBR ISO 9001, NBR ISO 14001 e OHSAS 18001;
- Levantar as principais características similares e diferenças entre as normas e o PNQ.

1.3 Justificativa e Relevância

De acordo com SENGE (1998, p.88),

“As empresas da América Latina não tiveram acesso aos mercados internacionais durante anos e, agora, com a abertura econômica e a globalização, precisam aprender tudo rapidamente. Essa é uma transição altamente importante. Os executivos e os empresários de países latino-americanos compreendem, pelo que têm me dito alguns deles, que precisam enfrentar uma espécie de desafio mental e mudar os modelos tradicionais, paternalistas e hierárquicos que regeram suas organizações durante muito tempo.

De agora em diante é quase impossível que uma pessoa defina o que está acontecendo e diga aos outros o que deve ser feito, como também não é mais possível apenas obedecer às ordens. As pessoas precisam usar sua capacidade de raciocínio e, por isso, é necessário acumular conhecimentos em todos os níveis da organização. Em minha opinião, essa é a mudança mais fundamental que muitas empresas em países como o Brasil e a Argentina devem promover.

Há uma espécie de modelo de empresa cujos funcionários chegam todas as manhãs, trabalham, voltam para casa no fim da tarde e isso é tudo. Eles não se comprometem com o negócio. Esse modelo de companhia não consegue competir no mercado globalizado. Ou passa a investir em pessoas inteligentes e motivadas em muitos níveis ou não vai para frente. Passar a investir em pessoas é uma mudança extremamente significativa, principalmente para empresas com atuação em mercados que costumavam ser altamente protegidos.”

No final do milênio, a contínua e crescente globalização do mercado e de interesses tem contribuído para um ritmo acelerado de evolução e de mudanças organizacionais, tendo-se assistido às mais variadas mudanças de equipamentos, nas relações de trabalho, nos processos de fabricação e outras.

A atual crise econômica mundial, que se traduz por um número maior de empresas com qualidade elevada disputando um número proporcionalmente menor de oportunidades de negócios, conduz invariavelmente a uma redução das margens de lucro. Como consequência, há necessidade de se conscientizar, principalmente a alta administração, o nível gerencial e os diferentes líderes permeados na organização, de forma a se planejar, operacionalizar e monitorar adequadamente o desenvolvimento dos trabalhos, resultando em uma melhoria de desempenho organizacional e, conseqüentemente, contribuindo para o processo de

modernização do país, aumentando a produtividade e a competitividade das nossas organizações em escala mundial.

No Brasil, com o advento do plano real na economia, chegou-se até o presente a uma estabilização da moeda e à redução da inflação a patamares, segundo alguns, bastante satisfatórios. Para um país como o Brasil, onde as pessoas estavam acostumadas com uma constante hiperinflação, um planejamento orçamentário era algo quase inconcebível, devido à extrema velocidade com que sua moeda era desvalorizada. Paralelamente, houve a entrada de investimentos de capitais e de empresas estrangeiras, que são, por vezes, mais produtivas e tecnologicamente mais avançadas.

O comércio exterior impõe barreiras técnicas para importar os produtos de países subdesenvolvidos aos países desenvolvidos, ou ditos avançados tecnologicamente, sendo uma das exigências os certificados baseados nas normas internacionais ISO 9000 – Sistema de Gestão da Qualidade e, algumas vezes, a ISO 14000 – Sistema de Gestão Ambiental, apesar de serem normas voluntárias e de conformidade.

Outros fatores inibidores da produção são a elevada taxa de juros financeiros, que infelizmente não incentiva os processos produtivos do país, atrelados aos problemas decorrentes de séculos de colonização, bem como as alianças estratégicas decorrentes das parcerias entre empresas com diferentes culturas organizacionais, ocorrendo um choque, muitas vezes, nefasto aos sistemas de gestão.

Tais fatos impõem às organizações nacionais a necessidade urgente de melhorar seu desempenho, utilizando, para isto, estratégias empresariais e renovar seu sistema de gestão, para modernizar-se, inovando tecnologicamente para tornarem-se competitivas e continuarem inseridas neste mercado cada vez mais globalizado. Neste contexto, em que a velocidade de informações é algo extremamente surpreendente e a necessidade de mudanças dentro das organizações se constitui num fator diferencial, torna-se necessário repensar a empresa internamente como um todo para adequar-se à nova era que se apresenta.

2.METODOLOGIA APLICADA

A metodologia científica aplicada a esta pesquisa é o assunto desenvolvido neste capítulo. Esta pesquisa foi desenvolvida entre o período de 2000 a 2002, o que proporcionou um amplo conhecimento, sob a ótica do tema, em relação à gestão do conhecimento aplicado.

O planejamento da pesquisa passou por três fases principais: decisória, construtiva e redacional. Na primeira, procedeu-se à escolha do tema, definiu-se e delimitou-se o problema; na segunda fase, a do planejamento propriamente dito, a pesquisa foi desenvolvida e executada; na última fase, os dados e informações apuradas foram compilados, analisados e organizados, ao final do que foi elaborado o relatório final de forma sistêmica.

O objeto desta pesquisa foi um estudo de caso em sistemas de gestão organizacionais. Para tanto, optou-se por realizar uma pesquisa do tipo mista, principalmente, qualitativa, survey, descritiva e explanatória.

Nesta pesquisa, ocorreram diversas fontes de evidências, podendo-se destacar a observação participante.

Durante o presente estudo, a observação participante se processou em concomitância com atividades profissionais,¹ o que, além de permitir uma visão sistêmica mais ampla e atuante, a partir da oportunidade de avaliar e auditar inúmeras organizações em sistemas de gestão, entrevistar a alta direção dessas organizações, bem como pessoas envolvidas na operacionalização de diversos processos, em organizações atuantes em diferentes setores da economia, como construção civil, elétrico, segurança pública, ensino profissional, limpeza urbana e petroquímica. Além disso, houve a possibilidade de conhecer as dificuldades intrínsecas setoriais de implementação em áreas operacionais, administrativas, entre outras.

Quanto ao referencial teórico, foi realizado a partir de diferentes fontes de evidências, dentre elas:

- Contatos in loco das seguintes bibliotecas:
Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial – INMETRO;
Instituto de Pós-Graduação em Administração – COPPEAD – UFRJ;
Laboratório de Tecnologia, Gestão de Negócios e Meio Ambiente.
- Consulta aos websites das organizações abaixo citadas:
Associação Brasileira de Normas Técnicas – ABNT;
Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade – FPNQ;
Instituto Brasileiro de Geografia e Estatístico – IBGE;
Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial – INMETRO;
International Organization for Standardization – ISO.
- Participação em congressos, feiras, exposições, workshops, palestras, simpósios, encontros técnicos, cursos e seminários. Entre eles, leituras diversas em livros, relatórios, artigos técnicos em revistas especializadas, dissertações de mestrado e teses de doutorado relacionado, de alguma forma, com o tema pesquisado.

Para realizar a revisão bibliográfica e estabelecer um estudo comparativo, foi necessário recorrer às publicações técnicas dos Critérios de Excelência: O estado da arte da gestão para a excelência do desempenho – PNQ 2000, PNQ 2001 e PNQ 2002, da Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade, bem como às normas técnicas da ABNT: Série ISO 9000 – Sistema de Gestão da Qualidade, englobando: Fundamentos e vocabulário (9000:2000); Requisitos (9001:2000); Diretrizes para melhorias de desempenho (9004:2000); Série ISO 14000 – Sistema de Gestão Ambiental, que constam: Especificação e diretrizes para uso (14001:1996); Diretrizes gerais sobre princípios, sistemas e técnicas de apoio (14004:1996); OHSAS 18001:1999 – Sistemas de Gestão de Segurança e Saúde Ocupacional.

3. ANÁLISE COMPARATIVA DA FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo aborda o Prêmio Nacional da Qualidade, as Normas Internacionais série NBR ISO 9000 – Sistema de Gestão da Qualidade, NBR ISO 14000 – Sistema de Gestão Ambiental e OHSAS 18001 – Sistema de Gestão de Segurança e Saúde Ocupacional. Logo depois é apresentado o estudo comparativo entre o PNQ e as referidas normas, finalizando com o modelo conceitual de sistema integrado de gestão.

3.1 Prêmio Nacional da Qualidade – PNQ

¹ A pesquisadora é auditora em sistemas de gestão e avaliadora-líder de prêmio estadual baseado nos Primeiros Passos dos Critérios de Excelência do PNQ (este último é um trabalho voluntário).

O Prêmio Nacional da Qualidade – PNQ é um reconhecimento às organizações sediadas no Brasil, cuja gestão prima pela excelência de desempenho. Na realidade, o PNQ busca melhorar a competitividade através da divulgação das informações dos sistemas de gestão e dos benefícios decorrentes dos mesmos. Em 1992, ocorreu o primeiro ciclo da premiação que, inicialmente, adotou integralmente os critérios do Prêmio Malcolm Baldrige. Este modelo norte-americano foi considerado o mais adequado, segundo a equipe de especialistas que analisaram os seguintes prêmios da qualidade Malcolm Baldrige, Deming e Europeu. A seguir são apresentados os nove fundamentos ciclos 2000 a 2002 e as palavras em negrito e sublinhadas destacam as alterações ocorridas nos fundamentos no período avaliado.

QUADRO 2 – Os Nove Fundamentos da Excelência do PNQ (Ciclos 2000 a 2002)

CICLOS		
2000	2001	2002
Qualidade centrada nos clientes	Gestão centrada nos clientes	Gestão centrada nos clientes
Foco nos resultados	Foco nos resultados	Foco nos resultados
Comprometimento da alta direção	Comprometimento da alta direção	Comprometimento da alta direção
Visão de futuro de longo alcance	Visão de futuro de longo alcance	Visão de futuro de longo alcance
Valorização das pessoas	Valorização das pessoas	Valorização das pessoas
Responsabilidade social	Responsabilidade social	Responsabilidade social
Gestão baseada em fatos e processos	Gestão baseada em processos e informações	Gestão baseada em processos e informações
Ação pró-ativa e resposta rápida	Ação pró-ativa e resposta rápida	Ação pró-ativa e resposta rápida
Aprendizado contínuo	Aprendizado contínuo	Aprendizado

O interessante nos prêmios da qualidade apresentados é que os critérios de avaliação não são prescritivos e são adaptáveis aos diversos portes e tipos de organizações. Não há necessidade da organização ter um departamento para qualidade, planejamento ou outras funções. Nem ao menos cita como a organização deve ser estruturada, assim como não cita que, em uma organização com diferentes unidades, necessariamente estas não devem ser gerenciadas da mesma maneira etc. É importante destacar que o foco é nos resultados e não nos procedimentos, ferramentas ou estrutura organizacional; e que a seleção de ferramentas, técnicas, sistemas e estrutura organizacional dependem do tipo e porte dos negócios, seu estágio de desenvolvimento, capacidades empregadas e responsabilidades.

3.2 Normas Internacionais

Alguns levantamentos realizados das normas internacionais séries ISO 9000:2000 – Sistemas de Gestão da Qualidade, Sistema de Gestão Ambiental ISO 14000:1996 e OHSAS 18001:1999 – Sistemas de Gestão de Segurança e Saúde Ocupacional, quanto à conceituação dos sistemas de gestão, princípios e modelos sistêmicos das respectivas normas.

3.2.1 Sistema de Gestão da Qualidade - NBR ISO 9001:2000

Segundo a NBR ISO 9000:2000 – Fundamentos e vocabulário, “Sistema de Gestão da Qualidade é o sistema de gestão para dirigir e controlar uma organização no que diz respeito à qualidade”. Como forma de melhorar o desempenho da organização, foi identificado oito princípios: foco no cliente, liderança, envolvimento de pessoas, abordagem de processo, abordagem de sistema para a gestão, melhoria contínua, tomada de decisão baseada em fatos e benefícios mútuos nas relações com os fornecedores. A liderança deve tomar as decisões baseadas em fatos, dados e informações; internamente, deve envolver as pessoas para alcançarem os resultados dos processos, melhorar continuamente o sistema de gestão e criar

parcerias com fornecedores, de modo a atender às necessidades dos clientes. Porém, quando este sistema aborda o envolvimento das pessoas, mas não a valorização do ser humano, não contempla a responsabilidade social e nem há uma visão de longo alcance, ou seja, as questões estratégicas da organização; somente aborda o planejamento operacional.

3.2.2 Sistema de Gestão Ambiental - NBR ISO 14001:1996

Segundo a NBR ISO 14000:1996 – Sistema de Gestão Ambiental é definido como sendo “a parte 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”. Assim como no Sistema de Gestão da Qualidade, o Sistema de Gestão Ambiental necessita do comprometimento da alta direção, a política e os objetivos, porém, voltados para as questões ambientais. O item de Planejamento aborda os aspectos ambientais, requisitos legais e outros, os objetivos e metas e, também, programar a Gestão Ambiental.

Em comparação com o SGQ, há a documentação específica, como também o controle, não só documental como operacional, além de treinamento, conscientização e desenvolver competências. Um caso específico é a preparação e o atendimento às emergências. A comunicação, tanto no SGQ quanto no SGA, é necessária. Outros pontos comuns entre o SGQ e SGA são: monitoramento, medição, ações corretivas e preventivas, registros, auditorias dos sistemas de gestão e análise crítica realizada pela alta administração, como forma de melhorar continuamente os sistemas de gestão, seja da qualidade ou ambiental. A organização necessita gerenciar efluentes líquidos, resíduos, emissões gasosas e matérias, não só os produtos como matérias-primas, embalagens, estocagem, material radioativo (se for o caso). Deve prever e controlar os vazamentos; inclusive, quanto às emergências, devem possuir planos para contenção das mesmas. O treinamento, a segurança do trabalho, higiene e saúde ocupacional são questões tratadas. As questões ambientais ampliam a área de atuação da empresa, pois há o risco de contaminação que atinge a comunidade.

3.2.3 Sistema de Gestão de Segurança e Saúde Ocupacional - OHSAS 18001:1999

Segundo a OHSAS 18001:1999 – Sistema de Gestão de Segurança & Saúde Ocupacional “é a parte do sistema de gestão global que facilita o gerenciamento dos riscos de SSO associados aos negócios da organização. Isto inclui a estrutura organizacional, atividades de planejamento, responsabilidades, práticas, procedimentos, processos e recursos para desenvolver, implementar, atingir, analisar criticamente e manter a política de SSO da organização”. OBS: O Modelo de Sistema de Gestão de Segurança e Saúde Ocupacional é bastante semelhante ao Sistema de Gestão Ambiental.

Entre os pontos comuns dos SGQ, SGA e SGS&SO, pode-se citar a política e os objetivos relacionados com o seu sistema. O planejamento aborda questões que identificam perigos, avaliam e controlam os riscos e, também, o programa de gestão de S&SO. A implementação e a operação prevêm a estrutura, as responsabilidades, treinamento, conscientização e competências das pessoas. Outros pontos relacionados são documentação, controle de documentos e dados, a comunicação e controle operacional. Há um elo comum entre o SGA e SGS&SO, que é a preparação e o atendimento a emergências. São pontos similares entre os sistemas de gestão: monitorar, mensurar desempenho, registros, ações corretivas, preventivas, auditoria e análise crítica pela administração. Pontos específicos são incidentes e acidentes envolvendo as pessoas da empresa.

As organizações que utilizam as normas como instrumento de avaliação estratégica abrangem somente o sistema de gestão específico, enquanto que as empresas que utilizam os critérios de excelência do PNQ ampliam a avaliação sistêmica, que proporciona uma visão holística organizacional, pois aborda desde a liderança, estratégias e planos, clientes e sociedade, informações e conhecimento, pessoas, processos de atividade-fim, de apoio, fornecedores, gestão financeira até os resultados dos principais processos organizacionais.

Outra consideração que merece ser destacada refere-se às evidências objetivas das normas se prendem, basicamente, às não-conformidades de análise documental, o PNQ é mais versátil em relação às evidências; ou seja, nem todos os processos precisam estar documentados. Isso não quer dizer que é inexistente a padronização de processos; porém uma maior flexibilidade no sistema de gestão.

3.3 Estudo Comparativo e Modelo Conceitual de Sistema Integrado de Gestão

Esta parte apresenta uma análise comparativa entre o PNQ e as normas internacionais NBR ISO 9001, NBR ISO 14001 e OHSAS 18001 em relação aos fundamentos, características específicas e similares. Em seguida são apresentados os resultados do questionário aplicado em relação ao perfil de profissionais especialistas e organizações. Finalizando com o modelo conceitual do Sistema Integrado de Gestão.

Eis algumas características similares do PNQ e das normas:

- Treinamento: as pessoas envolvidas nos processos organizacionais necessitam aprimorar seus conhecimentos para desenvolver suas tarefas;
- Análise crítica: torna-se necessário realizar análise crítica em diferentes níveis organizacionais de modo a permear o senso de auto-análise de seus processos e de sistema de gestão na cultura;
- Responsabilidade dos envolvidos: independente da função exercida, especialmente, da alta administração e dos inúmeros líderes inter-relacionados no sistema de gestão;
- Melhoria contínua: otimizar continuamente os processos de maneira eficiente; Satisfação dos clientes: a necessidade de atender aos requisitos dos clientes na busca de manter-se no mercado;
- Mensurar resultados: ao gerenciar sistemas, deve-se utilizar indicadores de desempenho; só gerencia quem mede;
- Aplicar o PDCA: planejar, desenvolver, checar e acionar;
- Partes interessadas: clientes, força de trabalho, acionistas, proprietários, fornecedores e sociedade;
- Comunicação: é inerente para a divulgação e o entendimento dos processos organizacionais;
- Dados, informação e conhecimento: transformar os dados em informações, e estas, em conhecimento, ou seja, utilizar os dados estatisticamente, de forma a embasar a tomada de decisão;

- Recursos: a disponibilidade de inúmeros recursos essenciais (financeiros, materiais, equipamentos, pessoas etc.), para viabilizar o desenvolvimento dos sistemas de gestão.

Com base no estudo feito, foi realizada uma correspondência entre os fundamentos de excelência do PNQ e os princípios das normas internacionais conforme quadro 3:

QUADRO 3 - Correspondência entre os fundamentos de excelência do PNQ e os princípios das normas internacionais de Sistema de Gestão da Qualidade, Sistema de Gestão Ambiental e Sistemas de Segurança e Saúde Ocupacional

Item	PNQ – ciclo 2002	ISO 9000:2000	ISO 14000:1996	OHSAS 18001:1999
1.	Gestão centrada nos clientes.	Foco no cliente.	–	–
2.	Foco nos resultados.	–	–	–
3.	Comprometimento da alta direção.	Liderança.	Política ambiental. Análise crítica pela administração.	Política de S&SO – Análise crítica pela administração.
4.	Visão de futuro de longo alcance.	–	Planejamento.	Planejamento.
5.	Valorização das pessoas.	Envolvimento das pessoas.	–	–
6.	Responsabilidade social.	–	–	–
7.	Gestão baseada em processos e informações.	Benefícios mútuos nas relações com os fornecedores; abordagem de processo; tomada de decisão baseada em fatos.	Implementação e operação; verificação e ação corretiva.	Implementação e operação; verificação e ação corretiva.
8.	Ação pró-ativa e resposta rápida.	–	–	–
9.	Aprendizado.	Melhoria contínua; abordagem de sistema para a gestão.	Melhoria contínua.	Melhoria contínua.

Além da análise de normas de sistemas da qualidade, prêmio nacional da qualidade foi desenvolvido uma pesquisa com profissionais que atuam na área de sistema de gestão.

O questionário utilizado foi aplicado aos profissionais via correio eletrônico, como forma de otimizar o processo de pesquisa e pelos baixos custos para coletar os dados, transformar em informação e, posteriormente, em conhecimento agregado. O universo pesquisado foi de 63 profissionais, entre auditores de sistemas de gestão, avaliadores de prêmios da qualidade, consultores, especialistas, pesquisadores, professores ou profissionais que operacionalizam em suas organizações. A taxa de retorno de respostas foi de 25,40% dos questionários enviados, sendo que 9 profissionais (14,29%) responderem o questionário na íntegra e os 7 restantes (11,11%) manifestaram interesse em participar da pesquisa, mas não havia tempo para responder, pois estavam envolvidos em outros projetos.

Os resultados do perfil de profissional apresentados foram baseados nos questionários respondidos na íntegra. Este questionário foi dividido em três partes. A Parte I – objetivou traçar um perfil do profissional que atua na área de sistemas de gestão. Todos os profissionais pesquisados que responderam ao questionário possuem formação acadêmica diferenciada. Destes 9 graduados, 6 já são especialistas e 5 possuem mestrado, sendo que um deles está cursando o mestrado. Do total de 9 profissionais, 4 são especialistas e mestres. Estes profissionais estão no mercado de trabalho em média há 18,7 anos e o tempo médio em que

atuam em algum tipo de sistemas de gestão (qualidade, ambiental e segurança & saúde) é de 7,2 anos.

Outro ponto observado no questionário aplicado é que há uma dificuldade de discernir os fundamentos de excelência dos critérios de avaliação. Os primeiros embasam o sistema de gestão organizacional, já os últimos são utilizados como forma de avaliar a aplicação operacional destes fundamentos permeados na organização. Não há uma sedimentação conceitual dos fundamentos de excelência e dos critérios de avaliação, estes devem ser enfatizados, principalmente, nos treinamentos do PNQ, das Premiações Estaduais e Setoriais. Foi possível constatar que 66,67% dos profissionais pesquisados retornaram à universidade após um determinado período de tempo para buscar aprimoramento e reciclagem técnica.

Na parte II foi traçado um perfil da organização conforme apresenta o quadro a seguir, um resumo das características das organizações no que diz respeito a certificações e premiações.

Dentre os profissionais pesquisados, podemos dizer que há duas linhas de pensamento em relação ao sistema integrado de gestão: os que são favoráveis e os que não acreditam na integração dos sistemas. Já os que possuem posicionamento desfavorável alegam as seguintes dificuldades: inúmeros problemas decorrentes na implantação de um sistema de gestão, quanto mais de integrar os três sistemas; maior esforço dos profissionais envolvidos; resistência das pessoas envolvidas nos sistemas independentes; falta de comprometimento de Alta Direção; dificuldade em migrar os procedimentos estabelecidos nos diferentes sistemas, entre outros.

Eis alguns comentários referentes ao posicionamento favorável à integração dos Sistemas de Gestão Qualidade, Meio Ambiente e Segurança e Saúde Ocupacional: há sinergia entre os sistemas de gestão, é uma tendência observada no mercado, há uma conscientização de alguns empresários em relação às questões ambientais e de segurança e saúde ocupacional, são menores os custos de implantação, há uma exigência cada vez maior na qualidade dos produtos, a gestão é única, não faz sentido dentro de uma mesma organização falarmos de diferentes gestões, existe sensatez no sistema integrado de gestão, o crescente número de certificações (ISO 9000, ISO 14000 e OHSAS 18001), possibilita reduzir e otimizar os esforços da força de trabalho.

QUADRO 4 – Quadro-resumo de organizações

Organização	Normas			Vencedora
	ISO 9000	ISO 14000	ISO 18001	PNQ
1. Siemens (SP)	certificada	certificada	-	Ciclo 1998
2. Transpetro (RJ)	certificada	certificada	certificada	-
3. Casa da Moeda (RJ)	certificada	-	-	-
4. Petroflex (RJ)	certificada	certificada	certificada	-
5. Senai – Joinvile (SC)	certificada	-	-	Implantação dos Primeiros Passos – Ciclo 2001
6. Senai – Florianópolis (SC)	certificada	-	-	-
7. Senai – Benfica (RJ)	certificada	-	-	-
8. Fiocruz (RJ)	-	-	-	-
9. INSS (RJ)	-	-	-	-

O PNQ é um exemplo de sistema de gestão integrado pois contempla os três sistemas. O SGQ está permeado no PNQ, principalmente, no critério 6 – Processos e parte dos critérios 1 – Liderança e 3 – Clientes e sociedade no que tange à satisfação de clientes. O SGA é

contemplado no critério 3 – Clientes e Sociedade no que tange às questões ambientais e parte do critério 1 – Liderança. Já o SGS&SO utiliza os critérios: 5 – Pessoas e parte do critério 1 – Liderança.

FIGURA 1 – Modelo Conceitual de Sistema Integrado de Gestão



O modelo conceitual de Sistema Integrado de Gestão – SIG deve iniciar com a definição ou integração das políticas da qualidade, ambiental e segurança & saúde ocupacional, ou seja, unificação das políticas para integrar os sistemas de gestão.

4.RESULTADOS FINAIS

Uma das principais vantagens do sistema integrado de excelência em gestão é a unificação de objetivos da qualidade, de meio ambiente, de segurança e saúde ocupacional em prol de uma política integrada que englobe, também, os valores organizacionais percebidos como de grande importância para o cerne da organização; desenvolver profissionais com visão holística para gerenciar organizações em ambientes mutáveis de modo a compreender e auxiliar a cultura organizacional em processo de mutação; enfatizar a importância de inúmeros líderes no processo de conduzir a mudança na organização, não só os líderes designados, proprietários ou acionistas, mas também os líderes natos, que são formadores de opinião dentro do grupo em que atuam; facilitar o planejamento, a alocação de recursos e avaliação global da organização. No que diz respeito às dificuldades é possível salientar: ampliar a visão sistêmica de auditores de sistemas parciais de gestão; integrar a visão da avaliação de premiação ao da auditoria de certificação; integrar as equipes de trabalho que já estão atuando em sistemas parciais desenvolvidos; vencer resistências, principalmente, internas; a migração da documentação existente dos sistemas parciais para um SIG. As boas práticas identificadas das normas internacionais são procedimentos documentados dos principais processos organizacionais, adequados ao porte, tipo e complexidade da organização; abordagem de processos e inter-relações entre eles; o levantamento dos impactos ambientais provenientes dos processos e produtos gerados pela organização; enfatizar as questões de segurança e saúde ocupacional dentro das organizações e destacar, principalmente, que o grande diferencial das organizações, os impulsionadores de todos os sistemas de gestão são as pessoas que participam, direta ou indiretamente, dos processos.

5.REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Associação Brasileira de Normas Técnicas. *NBR ISO 9000: Sistemas de Gestão da Qualidade – Fundamentos e vocabulário*. [Rio de Janeiro], 2000. 26 p.

_____. *NBR ISO 9001: Sistemas de Gestão da Qualidade – Requisitos*. [Rio de Janeiro], 2000. 21 p.

_____. *NBR ISO 9004: Sistemas de Gestão da Qualidade – Diretrizes para melhorias de desempenho*. [Rio de Janeiro], 2000. 48 p.

_____. *NBR ISO 14001: Sistemas de Gestão Ambiental – Especificação e diretrizes para uso*. [Rio de Janeiro], 1996. 14 p.

_____. *NBR ISO 14004: Sistemas de Gestão Ambiental – Diretrizes gerais sobre princípios, sistemas e técnicas de apoio*. [Rio de Janeiro], 1996. 32 p.

BSIAMERICAS. *Management Systems*. Disponível em: <http://www.bsiamericas.com>.

FUNDAÇÃO PARA O PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE – FPNQ. *Critérios de Excelência: O estado da arte da gestão para a excelência do desempenho, PNQ 2000*. São Paulo: FPNQ, 1999. 82 p. Disponível em: <http://www.fpnq.org.br>.

_____. *Critérios de Excelência: O estado da arte da gestão para a excelência do desempenho, PNQ 2001*. São Paulo: FPNQ, 2000. 66 p. Disponível em: <http://www.fpnq.org.br>.

_____. *Critérios de Excelência: O estado da arte da gestão para a excelência do desempenho, PNQ 2002*. São Paulo: FPNQ, 2001. 66 p. Disponível em: <http://www.fpnq.org.br>.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Diversos. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br>. Acesso em 26.08.2002.

INMETRO – Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial. Diversos. Disponível em: <http://www.inmetro.gov.br>. Acesso em: 06.04.2002.

ISO – International Organization for Standardization. *ISO On-line*. Disponível em: <http://www.iso.ch>.

OHSAS – Occupational Health and Safety Assessment Series. *OHSAS 18001:1999. Sistemas de Gestão de Segurança e Saúde Ocupacional*. Especificação. [Rio de Janeiro], 1999. 19 p.

SANTOS, Vânia Sant’Anna. Um Estudo Comparativo entre o PNQ e as NBR ISO 9000, NBR ISO 14000 e OHSAS 18001 como instrumento de Administração Estratégica. Dissertação de Mestrado em Sistemas de Gestão. Niterói: Universidade Federal Fluminense, 2002. 110 p.