O QSP é uma associação técnico-científica voltada à capacitação de profissionais e ao apoio técnico a organizações nas áreas de Gestão de Riscos, QSMS, Lean Seis Sigma e temas relacionados.

QSP
Informe Reservado

Sistemas Integrados de Gestão

O QUE VOCÊ PRECISA SABER SOBRE A INTEGRAÇÃO DE SISTEMAS DE GESTÃO

Mary McDonald, Terry A. Mors e Ann Phillips
Consultores (EUA)

Em outubro de 1996, a Organização Internacional de Normalização, conhecida como ISO, editou a versão atual da ISO 14001, norma internacional para sistemas de gestão ambiental (SGA). Com a aprovação dessa norma, o mundo da gestão ambiental mudou para sempre, embora nem todas as organizações concordem necessariamente com isso *(NR: até o final de 2004, será publicada a primeira revisão dessa norma).*

Algumas organizações dizem: "Nós sempre agimos assim". Outras dizem: "Essa norma traz pouco ou nenhum benefício que agregue valor à nossa organização, pois não afetamos o meio ambiente". Porém, várias organizações dizem: "Essa norma foi a melhor coisa que já inventaram".

Cada um desses comentários tem seu mérito, mas o fato é que a ISO 14001 está sendo mundialmente discutida por organizações que desejam gerenciar seu impacto ambiental. Ao final de 2001, havia mais de 36.000 certificações em todo o mundo. Até junho de 2002, havia mais de 40.000 certificações ISO 14001 no mundo todo.

Muitas organizações que estão implementando a ISO 14001 já têm um sistema de gestão da qualidade (SGQ) baseado na ISO 9001. Além disso, muitos clientes que exigem que seus fornecedores possuam certificados da qualidade, como ISO 9001 ou ISO/TS 16949, também costumam exigir que os fornecedores busquem a certificação ISO 14001. Felizmente, a ISO 9001 e a ISO 14001 possuem muitos processos em comum.

Um outro sistema de gestão, semelhante à ISO 14001, trata das questões de segurança e saúde no trabalho (SST). Embora não exista uma norma internacional para gestão da SST, a OHSAS 18001 é uma especificação desenvolvida por 13 organizações cooperativas, algumas das quais prestam serviços de certificação para empresas que desejam certificar o SGQ e o SGA, demonstrando conformidade com os requisitos de normas internacionais.

Há muitos motivos para se gastar tempo e dinheiro na implementação de sistemas de gestão que atendam aos requisitos de uma norma, estando alguns diretamente ligados à respectiva norma:

- **Requisitos de clientes:** Algumas organizações exigem que seus fornecedores e prestadores de serviços desenvolvam e implementem a ISO 9001 e a ISO 14001. Assim, muitas organizações obtêm certificação exatamente porque desejam reter seus clientes.
- **Barreiras comerciais:** Algumas organizações esperam encontrar barreiras comerciais, muito semelhantes às barreiras associadas com a ISO 9001. Algumas organizações já encontraram essas barreiras e obtiveram a certificação ISO 14001 para refutar alegações referentes à organização e quaisquer práticas anti-ambientais.
- **Reduções no custo de seguro:** Algumas empresas seguradoras prometem redução de prêmios para organizações que tenham SGAs baseados na ISO 14001. A história mostra também que as organizações têm tentado reduzir a ocorrência de acidentes, a fim de diminuir indenizações a trabalhadores e outros prêmios de seguro.
- **A coisa certa a se fazer:** Assim como algumas organizações implementam a ISO 9001 para melhorar a eficácia do SGQ, outras implementam a ISO 14001 para demonstrar sensibilidade quanto às questões ambientais. E outras implementam a OHSAS 18001 para demonstrar comprometimento com a existência de processos que protegem os funcionários no local de trabalho.

- **A coisa mais inteligente a se fazer:** Algumas organizações implementam a OHSAS 18001 porque vêem semelhanças com a ISO 14001 e consideram uma melhoria valiosa para seus programas de SST o fato de obter suporte adicional da alta direção e uma estrutura organizacional adicional.
- **Redução dos custos de fabricação e operação:** Algumas organizações implementam a ISO 9001, a ISO 14001 e a OHSAS 18001 para reduzir os custos de fabricação e operação. Qualquer economia associada com a fabricação ou com a operação de uma empresa representa redução de gastos, tornando-se puro lucro e melhorando o resultado financeiro.

Visão Geral das Normas

O principal enfoque da ISO 9001:2000 é melhorar a satisfação do cliente. Essa norma se baseia no modelo PDCA (plan, do, check, act). Os requisitos do cliente constituem os dados de entrada para o processo de realização do produto, sendo a saída um produto ou serviço que afeta a satisfação do cliente. A organização deve medir a satisfação do cliente e usar essa informação para determinar a necessidade de melhorar o processo.

A ISO 14001 também se baseia no ciclo PDCA. A visão da organização é estabelecida em sua política ambiental, e o SGA é então elaborado para servir de suporte à política. A organização deve desenvolver procedimentos para identificar as formas como ela afeta o meio ambiente, identificar requisitos legais e outros requisitos pertinentes, e estabelecer objetivos e metas para melhorar continuamente o sistema de gestão e prevenir a poluição.

A organização utiliza as informações de planejamento para desenvolver operações que gerenciem o impacto ambiental de suas atividades, produtos e serviços. A seguir, é feita a análise crítica do desempenho do SGA para determinar a necessidade de alterações no sistema, a fim de garantir que ele dê suporte à política ambiental da organização.

A **OHSAS 18001** foi desenvolvida por organismos certificadores e outras organizações da área de normalização, a fim de atender à demanda do mercado com relação à gestão de questões de SST. Embora não haja oficialmente um consenso internacional com relação à norma, ela está sendo adotada por muitas organizações como um método lógico e complementar. Essa especificação reconhece as semelhanças entre as questões ambientais e as questões de SST e está moldada à ISO 14001. Embora esteja organizada como a ISO 14001, a OHSAS 18001 foi modificada para refletir as diferentes partes interessadas associadas com as questões de SST.

É possível conseguir um alto Retorno sobre o Investimento aproveitando as semelhanças entre as três normas e integrando os sistemas da qualidade, do meio ambiente e de SST. Entre as organizações que foram bem-sucedidas na integração parcial ou total dos sistemas de gestão, estão as indústrias químicas, de automóveis, tecnologia, aço, serviços, papel e celulose, e produtos médicos. Todas experimentaram um significativo retorno com relação à redução de custos operacionais, à complexidade do sistema de gestão e ao tempo necessário para gerenciar o processo. Essas organizações também descobriram que a satisfação do cliente aumenta após implementar-se uma abordagem integrada para descrições de função, instruções de trabalho e ordem de prioridades.

Por Que Integrar?

Sempre nos perguntam: "Por que deveríamos integrar os sistemas da qualidade, do meio ambiente e da SST, se temos um pessoal diferente para cada sistema?" Há vários benefícios na integração de sistemas, incluindo:

- **Semelhanças entre os programas da qualidade, do meio ambiente e da SST**. Todos os três estão filosoficamente alinhados. Embora tenham públicos-alvos diferentes, suas estruturas e abordagens para a conformidade com regulamentos são semelhantes.
- **Simplificação de sistemas**. Funcionários de organizações com sistemas de gestão integrados podem realizar suas atividades utilizando um único conjunto de instruções de trabalho, ao invés de múltiplos documentos, às vezes conflitantes, de diferentes sistemas de gestão. A confusão pode ser minimizada caso os funcionários saibam quando usar cada documento e sob quais circunstâncias.
  A chance de que haja conflito entre os documentos dos diferentes sistemas também é reduzida. Normalmente, um único processo de treinamento para novos funcionários minimiza contradições.
- **Otimização de recursos.** Um sistema que atenda aos requisitos das três normas minimiza os recursos necessários para desenvolver, implementar e manter sistemas separados. Para manter processos únicos de treinamento de funcionários, controle de documentos, análise crítica pela direção e ação corretiva e preventiva, são necessários menos recursos do que para desenvolver e manter múltiplos processos visando a alvos semelhantes.
- **Melhoria do desempenho organizacional.** Um único sistema formal que ajude a identificar possíveis problemas, riscos ou perigos pode reduzir ou eliminar reclamações de clientes, não-conformidades de produtos, acidentes e doenças ocupacionais ou incidentes ambientais. Além de reduzir riscos relacionados com a qualidade, pode também reduzir custos associados com descontaminação ambiental, lesões ocorridas no local de trabalho, doenças, fatalidades e multas resultantes do não-cumprimento de requisitos legais.
- **Integração dos objetivos da qualidade, do meio ambiente e da SST à estratégia geral da empresa.** Essa integração elimina a idéia de que a qualidade, o meio ambiente e a segurança são partes separadas ou pouco importantes da empresa.
- **Estabelecimento de uma estrutura para melhoria contínua dos sistemas da qualidade, do meio ambiente e da SST**. A direção não apenas estabelece metas e objetivos para os sistemas da qualidade, do meio ambiente e da SST, mas também faz uma análise crítica dos sistemas a intervalos regulares, para garantir que esteja havendo progresso. A direção também identifica oportunidades de melhoria. Um sistema formal de ação corretiva e preventiva identifica formas de melhorar o sistema e garante que todas as ações sejam verificadas e consideradas eficazes, antes do seu fechamento.

Por Que Não Integrar?

Há também limitações na integração, incluindo:

- **Tendência de desenvolver processos excessivamente documentados e burocráticos**. Isso é verdade com relação aos sistemas de gestão únicos e, mais ainda, com relação aos sistemas que atendem a requisitos de múltiplas normas. As organizações têm a tendência de redigir instruções de trabalho e procedimentos longos e complexos, que acumulam pó, pois raramente são usados. Isso faz com que os funcionários reclamem do "sistema de gestão burocrático que não nos deixa fazer nosso trabalho."
- **Briga de interesses.** Se já existe um SGQ, os profissionais de meio ambiente e SST geralmente relutam em anexar seus requisitos ao sistema da qualidade existente. Da mesma forma, os profissionais da qualidade geralmente relutam em "contaminar" o sistema com requisitos que não estejam relacionados com a qualidade do produto.
- **Limites no nível de integração.** A ISO 14001:1996 e a OHSAS 18001:1999 são altamente compatíveis e podem ser facilmente integradas. Contudo, alguns requisitos de SST e SGA não se integram facilmente aos sistemas da qualidade existentes. Por exemplo, a identificação de aspectos e a determinação da significância, bem como o item requisitos legais e outros requisitos não se adapta facilmente ao SGQ existente.

Embora seja possível integrar os sistemas, ainda será necessário consultar um especialista para garantir que os requisitos regulamentares sejam identificados, atendidos e continuamente melhorados.

Potencial para a Integração de Processos

O nível de integração do sistema de gestão irá variar dependendo das necessidades específicas da organização. Cada organização deve avaliar os sistemas de gestão que se aplicam ao seu setor e analisar qual a melhor forma de integrar os processos desses sistemas, a fim de atender às necessidades da empresa.

Os processos a seguir são comuns entre os sistemas da qualidade, do meio ambiente e da SST e é bem provável que possam ser integrados em um único processo que atenda às necessidades da organização:

- Controle de documentos;
- Controle de registros;
- Análise crítica pela direção;
- Treinamento de funcionários;
- Controle de projeto e desenvolvimento;
- Controles operacionais;
- Controle de instrumentos de medição e monitoramento;
- Manutenção de equipamentos;
- Aquisição;
- Ação corretiva;
- Ação preventiva;
- Auditoria interna.

Embora todos esses processos possam ser integrados com eficácia num sistema de gestão, iremos focalizar os três processos que possuem maiores semelhanças e maior facilidade de integração para a maioria das organizações: análise crítica pela direção, controles operacionais e auditoria interna.

Análise Crítica pela Direção

O objetivo do processo de análise crítica pela direção é avaliar a saúde da empresa e executar ações onde haja necessidade, conforme indicado pelos dados. Um bom processo de análise crítica pode incluir uma análise dos seguintes itens:

- Situação das metas e dos objetivos organizacionais;
- Resultados de auditorias internas e externas;
- Situação dos processos de ação corretiva e preventiva;
- Resumo das reclamações de clientes;
- Resumo dos dados referentes à satisfação de clientes;
- Estatística de vendas e lucratividade;
- Dados referentes à perda de tempo com acidentes e doenças;
- Quase-acidentes relacionados à segurança;
- Violações de permissões;
- Alteração de circunstâncias que possam causar impacto no sistema de gestão, como, por exemplo, novas linhas de produto, novos processos ou reorganizações;
- Oportunidades de melhoria contínua;
- Atual aplicabilidade de metas e objetivos organizacionais;
- Atual aplicabilidade da política da organização.

Todos os itens são cruciais para a saúde da empresa, devendo ser analisados periodicamente com todo o pessoal da direção. Quando os dados indicarem uma necessidade de ação, deve-se iniciar a ação apropriada e desenvolver um processo para garantir que a ação seja executada e seja eficaz.

A organização que escolher integrar o processo de análise crítica pela direção deverá:

1. Começar a partir das reuniões existentes que avaliam a saúde da empresa. A maioria das organizações realiza uma reunião onde a direção analisa os principais objetivos da empresa, como, por exemplo, vendas e lucratividade. Amplie o escopo dessas reuniões e inclua todos os indicadores da saúde da empresa.
2. Realizar as reuniões numa freqüência suficiente para garantir a contínua saúde da organização. Recomendamos reuniões mensais para sistemas relativamente novos e trimestrais para sistemas maduros.
3. Desenvolver uma pauta apropriada para a análise crítica. Deve-se incluir qualquer métrica que mostre à direção onde há necessidade de atenção.

4. Coletar informações apropriadas para a análise crítica.
5. Conduzir a análise crítica.
6. Manter os registros.
7. Fazer um acompanhamento dos itens referentes à ação identificados durante a análise crítica.

A integração de análises críticas permite que a equipe de gestão faça uma avaliação completa da situação por meio da análise de todos os dados que possam causar impacto no sucesso contínuo da organização. Os objetivos da empresa são analisados e avaliados, e a ação apropriada é iniciada, a fim de garantir que tais objetivos sejam atendidos. A principal finalidade da análise crítica é garantir o sucesso da organização, e não assinalar itens na lista de verificação da auditoria. Isso força a organização a criar um processo formal para planejar itens de ação específicos, monitorar esses itens a fim de garantir que sejam implementados e verificar se são eficazes.

O maior perigo experimentado por muitas organizações é o desenvolvimento de uma mentalidade voltada para a lista de verificação. A análise crítica pode logo se transformar numa análise insípida dos itens da pauta, feita apenas para mostrar ao auditor que a análise foi realizada. A direção deve entender que essa é a atividade mais vital no sentido de garantir o sucesso da organização.

As organizações que decidem não integrar esse processo normalmente fazem isso porque a direção não pode dedicar tempo suficiente para garantir a análise crítica de todos os aspectos da empresa. Se for esse o caso, a organização se dará melhor deixando a análise crítica na forma de três processos separados.

Controles Operacionais

Ter três processos separados para controles operacionais pode deixar os trabalhadores confusos quanto a que processo seguir.

Uma organização que decide integrar seu processo de controle operacional deve:

- Identificar as atividades de produção que possam causar impacto no desempenho da qualidade, do meio ambiente e da SST;
- Desenvolver e fornecer, com a ajuda do pessoal de operações, procedimentos documentados e instruções de trabalho, com critérios operacionais definidos, a fim de desenvolver produtos de qualidade, de forma segura, e para minimizar os impactos ambientais;
- Desenvolver e controlar processos a fim de garantir que as matérias-primas, os materiais em processamento e os produtos finais sejam claramente identificados;
- Desenvolver e controlar processos para o manuseio, armazenamento, acondicionamento e expedição de produtos.

Organizações que integram o processo de controle operacional obtêm grande apoio entre os trabalhadores. A confusão e os conflitos causados por múltiplos conjuntos de documentação são minimizados, e o treinamento se torna menos embaraçoso. Talvez o maior benefício seja o desenvolvimento de um sistema de gestão que descreve claramente o funcionamento da empresa.

Contudo, deve-se estar ciente dos seguintes perigos comuns na integração:

- Falta de envolvimento dos trabalhadores no desenvolvimento de processos e documentação;
- Criação de instruções longas e majestosas, que raramente são lidas ou utilizadas;
- Falta de responsabilização de todo o pessoal, incluindo supervisores e direção.

Auditoria Interna

As normas de qualidade, meio ambiente e SST exigem que as organizações conduzam auditorias do sistema, a fim de garantir que os requisitos aplicáveis sejam atendidos e que o sistema tenha sido bem implementado. Assim como a análise crítica pela direção e os processos de controle operacional podem ser integrados em um único sistema, o processo de auditoria interna também pode.

As organizações que quiserem integrar seu processo de auditoria devem desenvolver uma agenda de auditoria, com base nos seus processos (ver o quadro "Processos do Sistema Integrado"). Uma vez que esses processos tenham sido incorporados, pode-se realizar uma auditoria integrada em cada processo único. Pode-se ainda realizar auditorias paralelas em processos que não tenham sido integrados.

Embora a integração do processo de auditoria interna reduza a redundância de auditorias, tempo gasto e recursos, o maior benefício da integração é a criação de uma mentalidade baseada em processos em toda a organização. Isso facilita a melhoria contínua e permite à organização perceber o sucesso em todo o sistema de gestão.

Há dois perigos comuns que devem ser evitados na integração de auditorias internas. Um é forçar a integração de auditorias em processos que não tenham sido integrados. O outro é utilizar auditores internos que não tenham a experiência necessária em processos ambientais e processos de SST.

Benefícios da Integração

Não existe um único sistema integrado correto; cada organização deve levar em consideração a cultura e a natureza dos seus negócios antes de decidir até que ponto deseja fazer a integração. Contudo, toda organização que decide integrar pode se beneficiar com:

- Simplificação de sistemas, resultando em menos confusão, redundância e conflitos de documentação;
- Otimização de recursos, pelo fato de se manter um único sistema com um único alvo, em vez de múltiplos sistemas com os mesmos alvos;

- Integração dos objetivos da qualidade, do meio ambiente e da SST à estratégia geral da empresa;
- Estabelecimento de uma estrutura comum para a melhoria contínua dos sistemas da qualidade, do meio ambiente e da SST, resultando num melhor desempenho organizacional.

Enfim, os benefícios específicos que a sua organização terá irão depender dos profissionais dessas áreas...

Processos do Sistema Integrado

Entre os processos abrangidos pelo sistema integrado, pode-se ter:

- Responsabilidades da direção;
- Definição e comunicação da política;
- Definição e comunicação de objetivos e metas;
- Definição de responsabilidades e autoridades;
- Provisão de recursos adequados;
- Análises críticas pela direção;
- Controle de documentos;
- Controle de registros;
- Treinamento de funcionários;
- Definição e análise crítica dos requisitos do cliente;
- Identificação de requisitos legais e regulamentares;
- Controle de projeto e desenvolvimento;
- Controle de fabricação e prestação de serviços;
- Identificação de aspectos e impactos ambientais;
- Identificação de perigos e avaliação de riscos;
- Preparação e resposta a emergências;
- Medição e monitoramento do produto;
- Calibração de instrumentos;
- Aquisição;
- Auditorias internas;
- Controle de produto não-conforme;
- Medição da satisfação do cliente;
- Ações corretivas e preventivas.

Texto traduzido por Marily Tavares Sales, do QSP.