

## **2 Sistemas de gestão da qualidade, meio-ambiente e segurança e saúde no trabalho**

Este capítulo, conforme item 1.5.2, abordará os conceitos mais importantes que compreendem os sistemas de gestão dos três sistemas candidatos à integração e que já operam isoladamente: Sistema de Gestão da Qualidade – SGQ, Sistema de Gestão Ambiental – SGA e Sistema de Gestão da Segurança e Saúde no Trabalho – SGSST, assim como as razões que orientaram a decisão para a integração;

Estes conceitos e princípios estão diretamente ligados às normas internacionais que suportam cada um deles. Não obstante estas normas direcionem os sistemas à aceitação em mercados globalizados, uma vez que possuem abrangência e aplicação em nível mundial, auxiliam na organização, no planejamento e na administração dos processos das empresas;

Este capítulo encerrará ainda, e com maiores detalhes, os princípios mais relevantes do sistema de gestão pela qualidade que impactarão no processo de integração dos sistemas.

### **2.1 Sistema de Gestão da Qualidade – SGQ**

O Sistema de Gestão da Qualidade é o resultado do desenvolvimento da filosofia do *Total Quality Management* – TQM - iniciado na década de 80 e que por promover e auxiliar mudanças substanciais no ambiente organizacional, além de impactar favoravelmente nos resultados das organizações, está cada vez mais no campo de visão e aplicação da maioria dos executivos, especialmente de grandes corporações.

Segundo Duke (2006), a qualidade aplicada tende a conduzir as organizações a grandes mudanças operacionais, capacitando-as no atendimento ao mercado consumidor, uma vez que as capacita a identificar o que é aplicável ou não em seus processos, assim como as oportunidades de melhoria advindas das

falhas, as quais, em seu tempo, serão suporte para novas tentativas e metodologias em direção ao aprimoramento.

É evidente que a qualidade de produtos e serviços faz parte das necessidades dos clientes, independentemente do tipo de negócio ou do tamanho da empresa, e deve ser incorporada à sua visão e diretrizes.

Ter qualidade era, em um passado bastante recente, um diferencial de algumas poucas empresas. Atualmente, fornecer qualidade é uma questão de sobrevivência no mundo dos negócios. Para tanto é necessário haver total sincronia entre o planejamento estratégico da organização e as demais camadas da cadeia de suprimentos

## **2.2 O surgimento da qualidade como diferencial de gestão**

Foi na Europa medieval, no século XIII, que se percebeu a necessidade de estabelecer padrões e regras na fabricação, venda e entrega de produtos sem defeito para o aumento da satisfação do cliente, resultando em maior credibilidade e fidelização.

A qualidade ganhou importância por ocasião da primeira guerra mundial, quando foi introduzida a inspeção do produto na entrega e as primeiras verificações dos produtos fabricados em série, os quais apresentavam elevado índice de defeitos, retrabalhos e descartes, contribuindo para o aumento do custo na manufatura.

Com o destaque e sucesso dos métodos da qualidade aplicados na indústria, a produção continuada e com certa padronização passou a gerar dados que poderiam ser estudados e tratados estatisticamente.

Foi o que percebeu Walter Shewhart<sup>1</sup>. Com suas técnicas estatísticas de controle da qualidade na produção fomentou o surgimento da gestão pela qualidade total. O movimento em direção à qualidade ganhou força com os japoneses que passaram a aplicar as técnicas em toda a cadeia organizacional e a exportar produtos de alta qualidade a preços competitivos.

Utilizando os métodos de Shewhart, seus discípulos americanos Joseph M. Juran<sup>2</sup> e W. Edwards Deming<sup>3</sup> inspiraram o milagre da indústria japonesa, principalmente no ramo automobilístico e eletrônico, enquanto Frederick W. Taylor<sup>4</sup>, nos Estados Unidos, desenvolvia um sistema de gestão com foco no aumento da produtividade sem aumentar o número de trabalhadores.

Ver no I modelos de técnicas de gestão.

A enorme ênfase dada às novas técnicas de gestão em consequência dos excepcionais resultados na indústria fez com que os métodos da gestão pela qualidade migrassem para as áreas de serviços, saúde, educação e setores governamentais.

---

<sup>1</sup> Walter Andrew Shewhart – nasceu em Illinois, EUA. Lecionou para W. E. Deming e é conhecido pelo desenvolvimento do CEP (Controle Estatístico de Qualidade), que utiliza métodos estatísticos para alcançar o estado de controle de um sistema e para julgar quando este estado foi alcançado e ainda com ferramentas estatísticas para examinar quando uma ação corretiva deveria ser aplicada a um processo.

<sup>2</sup> Joseph M. Juran – romeno naturalizado americano e um dos consultores do mundo empresarial mais importantes do século e destacado defensor da qualidade. Escreveu vários livros sobre qualidade, incluindo *Quality Control Handbook*, publicado pela primeira vez em 1951. Aconselhou industriais e líderes empresariais e recebeu inúmeras condecorações — incluindo o Ordem japonesa do Tesouro Sagrado, atribuída em 1981 pelo imperador Hiro-Hito.

<sup>3</sup> William Edward Deming – nasceu em Iowa, EUA. Reconhecido mundialmente como um "guru do gerenciamento da qualidade" pelo crédito recebido no aumento da produção durante o período da segunda guerra mundial no Japão, onde ensinava às altas direções empresariais como planejar o aumento (e seus serviços), qualidade do produto, testes e vendas com a mais alta tecnologia e qualidade.

<sup>4</sup> Frederick W. Taylor nasceu em Filadélfia, EUA. Foi o inventor da gestão científica e «pai» do conceito da produção em massa, cuja teoria da gestão científica consistia numa análise temporal das tarefas individuais que permitia melhorar a performance dos trabalhadores. Depois de identificar os movimentos necessários para cumprir uma tarefa, Taylor determinava o tempo ótimo de realização de cada um deles, numa rotina quase mecânica.

Em 1987 foi publicada a primeira série das normas ISO 9000 para gestão da qualidade, cujo princípio de sustentação era a aplicabilidade em quaisquer tipos e tamanhos de organizações.

### **2.2.1 Princípios de gestão da qualidade**

A ISO 9000 define qualidade como:

“grau no qual um conjunto de características inerentes atende requisitos”.

E gestão da qualidade como:

“atividades coordenadas para orientar e controlar uma organização em relação à qualidade”

A Gestão da Qualidade está baseada, conforme a norma ISO 9000 em oito princípios que conduzem a organização à melhoria do seu desempenho:

#### **– Foco no cliente**

A organização deve atender as necessidades atuais e futuras dos clientes, procurando exceder as suas expectativas;

#### **– Liderança**

É papel da liderança estabelecer a visão, valores, unidade de propósito e o rumo da organização, criar e manter um ambiente interno que incite o total envolvimento das pessoas no propósito de atingir os objetivos estabelecidos;

#### **- Envolvimento de Pessoas**

As pessoas, independentemente de seu nível hierárquico, precisam estar totalmente envolvidas para que as suas habilidades sejam usadas em benefício da organização;

#### **- Abordagem de Processo**

A eficácia e eficiência de um resultado almejado são conseguidas quando as atividades e os recursos relacionados são gerenciados em forma de processo;

**- Melhoria Contínua**

A melhoria contínua do desempenho geral da organização deve ser seu objetivo permanente;

Conforme a norma ISO 9000 “Melhoria da qualidade é a parte da gestão da qualidade que focaliza no aumento da capacidade de atender os requisitos”;

**- Abordagem Sistêmica para a Gestão**

A eficácia e eficiência de uma organização podem ser alavancadas no sentido de atender seus objetivos quando se é possível identificar os processos inter-relacionados como um sistema para seu melhor entendimento e administração;

**- Abordagem Factual para Tomada de Decisão**

As organizações devem tomar suas decisões e direcionar suas estratégias baseadas na análise de dados e informações. Não se pode mais tolerar os “achismos” como base para as tomadas de decisão corporativas;

**- Benefícios Mútuos - Relações com os fornecedores**

As organizações devem estabelecer um relacionamento de mútuo benefício com seus fornecedores para que ambos aumentem sua capacidade de agregar valor.

Alguns dos princípios citados acima, abordagem de processo (seção 2.2.2), melhoria contínua (seção 2.2.2.5), envolvimento de pessoas (seção 2.2.3), liderança (3.1.4, número 2) e foco no cliente (seção 2.2.4) serão destacados ao longo da revisão literária por constituírem aspectos importantes do sistema de gestão da qualidade, em cuja plataforma sucederá a integração.

### 2.2.2 Abordagem de processo

A palavra "processo" é definida (seção 3.4.1 da norma ISO 9000) como "conjunto de atividades inter-relacionadas ou interativas que transformam insumos (entradas) em produtos (saídas)".

Para alguns autores contemporâneos não existe um produto ou serviço oferecido por uma organização sem o respaldo de um processo empresarial, assim como não pode existir um processo empresarial sem o objetivo de oferecer um produto ou serviço ao cliente, agregando-lhe valor.

Segundo Hooper (2002b), as empresas devem organizar e gerenciar suas atividades em forma de processos e estes devem ser planejados e realizados sob condições controladas.

As organizações mais tradicionais adotam uma estrutura de gestão vertical onde os problemas de qualidade acontecem nos limites departamentais, enquanto que, na visão de processo, com a organização horizontal das atividades, os insumos do processo (fornecedores) estão ligados diretamente ao produto entregue (cliente final), numa gestão mais transparente, focalizando a melhoria da eficácia e eficiência e aumentando a satisfação do cliente e de toda a cadeia de suprimentos.

Na visão de processo o interesse da empresa deve transcender o interesse das partes.

Em sua última revisão de 2004, a norma ISO 9000 introduz a abordagem de processo como método para melhorar a gestão dos sistemas de qualidade das organizações, independentemente da estrutura organizacional que adotem. A metodologia orientada para o processo, consegue identificar em cada etapa do próprio processo ou sub-processo, através das medidas de desempenho, os desvios de rumo e se as ações tomadas estão em sintonia com a estratégia estabelecida pela organização.

Para Santana e Salles (2004a), a identificação destes desvios de rumo possibilita, por conseguinte, identificar áreas de não-gerenciamento, indicadores de falhas na estrutura organizacional e facilitadores de perda de produtividade do negócio.

Quando a produção em massa, conseguida através das novas práticas de gestão, alavanca a produtividade sem o acompanhamento da qualidade dos produtos, estes passam a ser retrabalhados ou reclassificados e vendidos “no estado” para os clientes.

Porém, o custo do retrabalho associado à venda de produtos de mesmo custo, como produtos de segunda linha, pode crescer e inviabilizar a produção, não considerando ainda o custo de perda e reconquista do cliente.

São os chamados custos da não-qualidade ou custos de falha e correção e geralmente são altos, podendo comprometer significativamente o faturamento de uma organização.

É preferível, pois, direcionar os custos da qualidade dos produtos para a prevenção e avaliação – planejamento e investimento - e diminuir os custos de correção de produtos defeituosos, uma vez que o problema está no início do processo de produção e este deve ser controlado desde o projeto até o produto final.

Conforme figura 2 de Valentin (1997), os processos necessários para a gestão de um sistema de qualidade devem ser identificados, assim como suas seqüências e interações e devem ser determinadas as responsabilidades pela gestão e controle do desempenho destes processos.

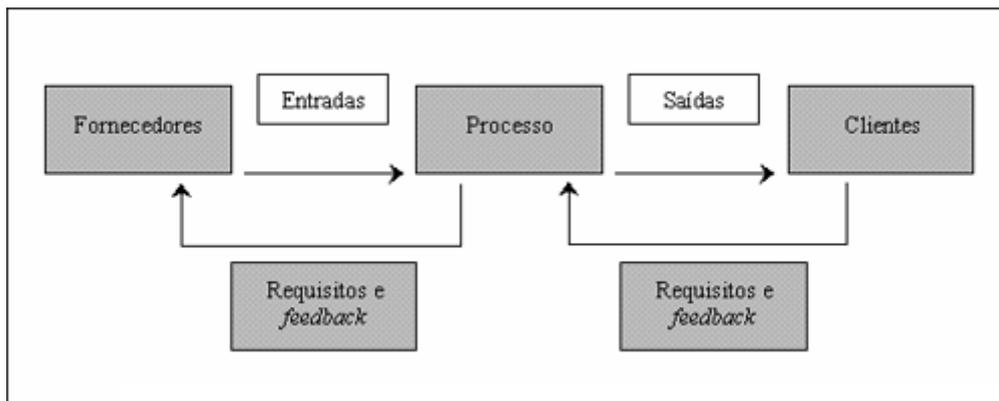


Figura 2 – Relação horizontal entre fornecedores e clientes (VALENTIN, 1997)

### 2.2.2.1 Gestão de processos

Uma organização quando adota um sistema de gestão pela qualidade deve, a priori, adotar uma metodologia de identificação e gestão de seus processos. Esta metodologia deve seguir a linha de conduta de sua equipe organizadora, prescindindo, porém, de alguns passos básicos e comuns à gestão de sistemas:

#### 1 – Definição de responsabilidades

O processo deve ter um “dono da casa” ou “dono do processo”, o qual deve ser definido pela alta direção da organização. Este estabelece todas as demais responsabilidades ligadas ao processo e reporta seus resultados à alta direção e áreas afins. Tem ainda a responsabilidade de escolher os membros constituintes da equipe de gestão do processo com representatividade significativa o bastante para garantir sua condução, de forma controlada, para alcançar o desempenho previsto e atender as expectativas dos clientes.

Deve ainda estabelecer formas de medição e acompanhamento do desempenho do processo, garantir e alocar recursos e se comprometer com a filosofia da melhoria contínua;

#### 2 – Definição do processo

Uma vez definidas as responsabilidades, o gerente e sua equipe devem ter, todos, a mesma compreensão do funcionamento do processo: um conhecimento claro da situação atual e um horizonte delimitado para a situação futura,

consciência da complexidade e criticidade do processo para definição de passos e fluxos a seguir.

Devem ser verificadas as necessidades de treinamentos e especializações das equipes envolvidas e fomentado o envolvimento da cadeia de valores desde os fornecedores até o cliente final;

### **3 – Identificação das especificações**

É a identificação, de forma cuidadosa e irrestrita, das exigências do cliente, assim como o conhecimento da utilização que este dará ao produto. Para o sucesso deste passo é necessário estabelecer comunicação freqüente com o cliente, conhecer e mensurar suas necessidades e validar junto a ele cada requisito estabelecido;

### **4 – Definição de medidas de desempenho**

Para se ter sucesso na gestão de processos é importante conseguir vincular as medidas de desempenho adotadas às necessidades dos clientes. Deve ser feita uma leitura detalhada destas necessidades como ponto de partida para a escolha das medidas de desempenho do processo em todas as suas etapas, inclusive na interface com o fornecedor.

Estas medidas devem traduzir ainda importantes pontos que afetam o relacionamento com o cliente, tais como: prazo de entrega e tolerância, índice de falhas e defeitos, pontualidade e atendimento às especificações.

Uma evolução deste passo está na comparação do desempenho de cada etapa do processo aos requisitos conhecidos do cliente, através da adoção de ferramentas estatísticas. Desta forma fica possível identificar as oportunidades de melhorias do processo geral com base nas lacunas presentes e assegurar que ele adquira estabilidade e previsibilidade;

### **5 – Identificação de oportunidades de melhoria**

O processo para ser eficaz e eficiente deve ter fluxo constante e simplicidade, utilizando sempre as lacunas encontradas como formas de melhoria contínua.

Os desvios identificados ao longo do processo devem ser relevantes num grau em que possam ser trabalhados e transformados em oportunidades de crescimento e melhoria do desempenho do próprio processo. Isto é conseguido quando se coloca em oposição as saídas do processo ou o resultado das medidas de desempenho com as especificações colhidas do cliente na entrada do processo. Estas especificações devem ser complementadas pela percepção de como o cliente enxerga a organização e o produto ou serviço que ela se propõe a entregar-lhe.

### **2.2.2.2 Padronização e melhoria dos processos**

“Não existe controle sem padronização” (JURAN, 1997)

Uma vez adotada a abordagem de processos pelas organizações, percebe-se que, para diminuir a defasagem tecnológica detectada em função da abertura do comércio e grande aumento da concorrência, é necessário ainda padronizar os processos para manter a margem de lucros e reduzir os custos, o que, segundo Maia (2003), pode se tornar uma obsessão para as empresas.

A padronização dos processos é uma alternativa viável para a padronização dos produtos ou serviços prestados no intuito de facilitar a vida dos clientes e da própria organização, ao mesmo tempo em que torna possível a oferta de produtos de maior qualidade e com menor variação entre si.

Segundo Perim (2003), a padronização vem satisfazer as expectativas de clientes sensíveis a preço e que procuram atender suas necessidades com padrões já conhecidos e pouco sujeitos a incertezas.

Para Ishikawa *apud* Falconi (1991a), a padronização encoraja a liderança das organizações a delegar o máximo de autoridade, o que traz como benefícios o fácil controle dos processos, a especialização da mão-de-obra, a melhor utilização

dos recursos e a conseqüente redução de custos, além da possibilidade de produção e distribuição em diferentes lugares em atendimento a maior número possível de clientes.

Monti (2000) complementa que a participação de todos os colaboradores na padronização fomenta o comprometimento com o resultado final e com o sucesso da empresa.

O desafio das organizações que adotam a padronização de seus processos, produtos e serviços está em propor aos seus clientes a oferta de um produto padronizado com personalização na interação, isto é, no momento em que entram em contato fornecedor e cliente e acordam que a personalização ocorrerá em um produto base, com baixo custo e que atende as necessidades e expectativas do cliente.

A personalização de produtos sustentados por processos muito complexos pode ocorrer na diferenciação do preço quando produzidos em larga escala, com menores custos e melhor utilização dos recursos disponibilizados.

Para o sucesso da padronização é preciso ainda atentar para o planejamento das ações que sintetizam os objetivos da organização. Estes objetivos devem nortear o controle e avaliação do desempenho destas ações para elevar o nível da qualidade dos produtos e potencializar a satisfação e fidelização do cliente.

Segundo Biaggio (2006a) as ações de aprimoramento dos processos produtivos, a redução dos custos operacionais e a melhoria da qualidade dos produtos e serviços são obrigatórias em um mercado globalizado, bombardeado por inovações tecnológicas e multiplicação das ofertas para uma clientela cada vez mais exigente.

Para Falconi (1991b) a padronização é o caminho para que a organização consiga seu diferencial no mercado e atinja um alto nível de qualidade. Para tanto

deve cobrir os aspectos da qualidade, do atendimento ao cliente, do ambiente de trabalho e da segurança e meio-ambiente.

Ainda com relação ao sucesso da padronização dos processos, embora estes devam ser administrados e melhorados conforme metodologia de gestão de processos, descrita acima, podem ainda ser vistos como sistemas, isto é, como processos inter-relacionados ou mega processos, maximizando a capacidade de identificação das oportunidades de melhoria através, por exemplo, dos resultados das auditorias de sistemas, auto-avaliações e do ciclo PDCA.

Esta é a chamada melhoria de escala, a qual ocorre em diversos níveis da empresa e a conduzem á excelência operacional.

### **2.2.2.3 Gestão da rotina dos processos**

Padronizar processos implica em administrar rotina de atividades. A empresa que pretende padronizar seus processos precisa, em primeira instância, definir as responsabilidades para que todos estejam envolvidos com o resultado projetado e para que cada um possa assumir estas responsabilidades no cumprimento de suas obrigações.

Devem ser estabelecidas as metas que serão perseguidas e estipuladas as diretrizes da organização. Surgirão em seguida os procedimentos para execução dos trabalhos e atividades diretamente ligadas a cada determinado processo produtivo.

O processo produtivo deve ser administrado com vistas á qualidade desejada no que tange à mão-de-obra, infra-estrutura, maquinário e rotina de procedimentos-chave, o que, garante Biaggio (2006b), é preponderante para que a empresa esteja preparada para enfrentar a concorrência ou, no mínimo, se manter no mercado.

A rotina bem administrada implica na facilidade de controle do processo administrativo, na redução do desperdício, de custos operacionais, de retrabalhos e no aumento de produtividade, eficiência e satisfação dos clientes.

Para que a rotina da produção ou das atividades e procedimentos seja bem administrada também deve ser bem planejada.

Segundo Biaggio (2006c), as organizações que têm sua rotina bem administrada, trabalham voltadas para o sucesso, uma vez que estão preparadas para se adequar a qualquer sistema normativo dos processos e a sistemas de administração.

#### **2.2.2.4 Mapeando os processos**

A padronização de processos e atividades tem a função de simplificar o próprio processo e sua administração para que funcionem da forma mais enxuta possível. Se, com o passar do tempo, não havendo um controle adequado da rotina da organização, seus processos começam a ficar lentos ou mais complexos, fazer um mapeamento e explicitar a seqüência das atividades é o caminho mais curto para redirecionar a organização no atingimento de suas metas.

Mapear o processo é entender esta seqüência para que as atividades envolvidas continuem agregando valor ao sistema e possam ser entendidas e executadas pelos funcionários designados de forma transparente e produtiva.

Todo negócio pode ser representado pelos seus sistemas de administração e estes sistemas podem ser desenhados e representados através de seus processos. Os processos, por sua vez, podem ser abertos em sub-processos dos quais é possível conhecer os limites, as entradas e saídas e toda a cadeia de valores envolvida.

Os processos bem mapeados conferem à organização uma gestão mais efetiva do seu negócio, melhor rendimento e produtividade, desempenho adequado ao projetado e padronização da execução das atividades.

Uma vez as atividades identificadas e padronizadas podem ser explicitadas aquelas que representam com maior clareza a situação atual da organização, as tendências de comportamento de seus processos e a adequação ou não às metas estratégicas adotadas, o que propicia a correta escolha dos indicadores de desempenho e agiliza a informação para análise e tomadas de decisão.

#### **2.2.2.5 Melhoria contínua do desempenho dos processos**

Conforme exposto acima, um desafio empresarial significativo é a correta identificação das atividades essenciais nos processos, as quais devem estar adequadas às estratégias de crescimento da organização.

Um dos atributos dos gestores é definir equipes para explorar oportunidades de melhoria dos processos, considerando sua criticidade, a dificuldade de identificação apresentada e o conhecimento dos recursos disponíveis para estas aplicações.

Devem ainda avaliar e esclarecer as lacunas de gestão, exatamente onde estão as oportunidades, determinar as causas-raiz dos problemas, elaborar um programa para avaliação com implementação de contra-medidas de redução ou eliminação das ocorrências e seus impactos, elaborar o orçamento e direcionar ações para estabilizar o processo enquanto este entra em conformidade com os novos níveis de desempenho estabelecidos.

Um dos métodos de melhoria na gestão de processos utilizados pelos sistemas de gestão pela qualidade é o ciclo PDCA (Plan – Do – Check – Act), conforme figura 3.

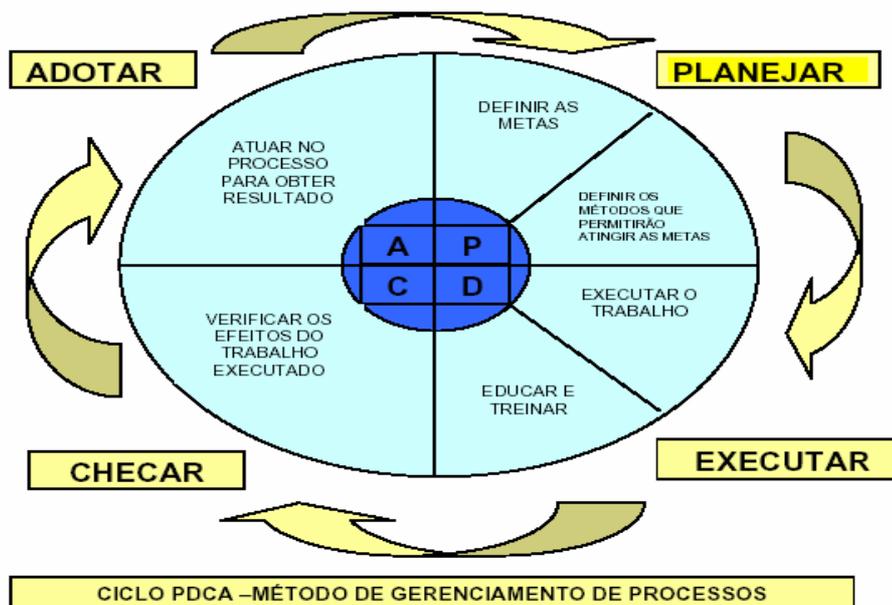


Figura 3: Ciclo PDCA

Fonte: Campos, 2002. Adaptado para material de treinamentos

P - Planejar, definir metas e objetivos – documentar o que deve ser feito;

D - Fazer, executar as tarefas documentadas - educar e treinar o pessoal;

C - Verificar os resultados, checar os resultados documentados conforme o realizado;

A - Tomar ações apropriadas e agir de forma corretiva ou preventivamente sobre os resultados;

Girar o PDCA.

O gerenciamento inclui a rotina de trabalho diário que deve constar no planejamento de manutenção da organização e que tem como objetivo a previsibilidade dos resultados.

Para Falconi (1991c) este gerenciamento pelo ciclo PDCA também pode ser chamado de gerenciamento por sistemas. A ação se dá em cima dos desvios encontrados em oposição aos procedimentos operacionais. Estes desvios fazem girar o ciclo de melhoria contínua.

A continuidade será dada à medida em que cada setor for atingindo estágios de melhoria e praticadas as verificações periódicas. Essa busca deve ser constante. É a conquista da qualidade do processo de realização das empresas.

Segundo Falconi (1991d), padrões de trabalho devem ser estabelecidos para cada etapa do processo, a começar pelo projeto, incluindo explicações de averiguação dos resultados desejados e não alcançados, de como encontrar suas causas e de como serão corrigidas para que a organização atinja o resultado planejado e estabeleça um aperfeiçoamento constante do sistema pela atuação metódica sobre as causas fundamentais dos desvios.

Como os processos de uma organização são passíveis de apresentar problemas de alto impacto, é preciso que haja um controle incessante conseguido pela gestão da qualidade e suas ferramentas.

Para Falconi (1991e), o controle pela qualidade é o controle de eliminação das causas-raiz dos desvios, conforme figura 4.

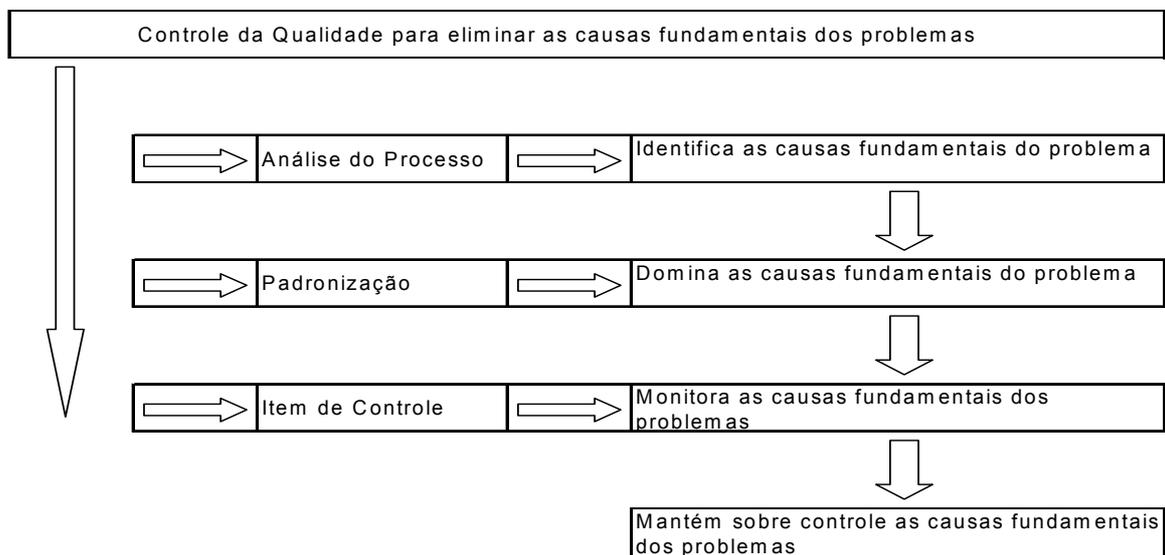


Figura 4: Funções de análise de controle de processos, adaptado de Falconi - Miyauchi

Mediante a ocorrência do problema em qualquer dos processos, deve-se analisar a causa fundamental, atuar sobre ela e analisar o resultado. Em caso positivo, adotar o procedimento – padronizar e estabelecer técnicas de controle e assegurar sua não-recorrência.

### **2.2.3 A qualidade e a gestão de pessoas**

O processo de realização das organizações está intimamente associado à excelência dos seus sistemas de gestão, os quais estão apoiados no elemento humano, traduzido na capacidade de atender.

As organizações comprometidas com a qualidade e satisfação do cliente e preocupadas em manter sua posição no mercado altamente competitivo têm, como princípio e fonte de soluções, seus clientes internos e a motivação e envolvimento de seus funcionários.

Segundo Alvarenga (2003), um aspecto relevante na gestão de pessoas e processos é a cultura organizacional, o conjunto de crenças, valores, visão e objetivos da organização, os quais devem estar sedimentados no compromisso assumido pelo funcionário quando da realização de suas atividades, da mais simples à mais complexa, da puramente técnica à mais intelectualizada.

Para Barbosa (2003), a valorização dos funcionários e clientes internos dá ao gestor subsídios para alcançar a satisfação do cliente externo, uma vez que estas pessoas representam a empresa e são a personificação de sua imagem junto ao cliente.

A experiência de administração indica foco no ambiente de trabalho da organização para garantir pessoas bem treinadas e capazes, conhecedoras do negócio da organização, envolvidas e comprometidas com a empresa e com o cliente, acessíveis e participativas a mudanças e, conseqüentemente, aprimradoras dos processos.

É necessário que as organizações tenham em mente que todas são, de forma mais visível ou não, prestadoras de serviços e que a prestação de serviços é uma interação entre clientes e funcionários e, quanto maior a satisfação de ambos, maiores os benefícios para a organização.

A qualidade do atendimento ao cliente começa com a qualidade do ambiente de trabalho dentro da organização. Os gestores preocupados em se manter no mercado devem estar preparados para administrar tanto processos quanto pessoas.

Para tanto devem atentar para a eficiência, ética e transparência na interface com seus funcionários, desenvolvendo programas de treinamento e aperfeiçoamento e estabelecendo meios básicos e funcionais de comunicação.

Podem ser simples ações como atentar para a remuneração justa e/ou variável ou ouvir de forma criteriosa as críticas, sugestões e reclamações.

Quando uma empresa atua com profissionais qualificados e motivados, seja na linha de frente ou de apoio, conseguem melhorar consideravelmente os níveis de atendimento ao cliente externo, reduzir os índices de insatisfação interna e sintonizar a missão da organização com seus valores e objetivos.

Segundo estudo publicado pela revista *Você S.A* (2000), apenas 13% das demissões ocorrem por deficiências técnicas. Com os profissionais bem preparados e processos bem definidos a empresa trabalha em coletividade, com segurança e objetividade.

Conforme Hammer (1994a), a empresa deve ter como parceiros dos processos bem estruturados profissionais bem preparados, pois estes são os pilares fundamentais de sua sustentabilidade.

## 2.2.4 A qualidade e o relacionamento com o cliente

Segundo Leitão (2003), por premissa, as organizações modernas comungam do princípio de atender e satisfazer as necessidades de seus clientes e, num esforço cada vez mais presente, superar suas expectativas.

Uma vez traçados os rumos da empresa, identificados e mapeados seus processos e com o seu corpo de colaboradores bem preparado, parte-se em busca da captação do cliente de forma organizada, sistemática e planejada.

Para Moraes (2003), a entidade mais importante de qualquer relacionamento de base comercial é o cliente. Cada vez mais sofisticado, mais exigente e conhecedor de sua importância ao nível de selecionar a organização que será sua fornecedora.

A organização deve conduzir seu relacionamento com o cliente partindo do conhecimento do custo de sua manutenção em oposição ao custo de captar novo cliente. A base deste relacionamento alia técnicas e conceitos modernos de administração a cortesia, respeito, conhecimento e comprometimento com as necessidades do cliente.

Se este relacionamento está bem estruturado cria-se um diferencial para que a empresa se sobressaia no mercado globalizado. Ademais, é possível receber um *feedback* positivo do cliente e poder aprimorar ainda mais o relacionamento, elevando-o a padrões referenciais.

Conforme previsto na norma ISO 9000, uma forma de aprimorar o relacionamento com o cliente são as pesquisas de satisfação, não raro totalmente personalizadas, além do tratamento das reclamações com retorno ao cliente e planos de ações corretivas e preventivas.

Neste ponto podem ser necessárias novas estratégias de gestão para corrigir o rumo da organização.

Para Moreira (2003a), “as companhias têm que entender que o que importa é a percepção da realidade dos clientes e não aquilo em que a empresa acredita.”

Para Giansesi e Correa (1994a), o cliente percebe a prestação de serviços por dois ângulos: o serviço prestado em si e a comunicação estabelecida ao longo de todo o processo.

A comunicação bem orientada e estabelecida capacita a empresa a captar as sensações dos clientes, mesmo as intangíveis, e as potencializa em seu benefício, o que, segundo Moreira (2003b) são fontes irradiadoras de sucesso para todos os integrantes do processo.

Segundo Fitzsimmons (2000a), é ao longo do processo de prestação de serviços ao cliente, a começar do seu projeto, que se pode avaliar a qualidade destes serviços. E, assim como em todo processo, tem entradas, saídas e um controle definido de retroalimentação. Os desvios devem ser tratados e o processo deve continuar seu aprimoramento constante em busca da satisfação de todas as partes.

### **2.2.5 Razões para a implantação de um Sistema de Gestão da Qualidade**

De forma básica, o sistema de qualidade de uma empresa é composto de processos, sub-processos e procedimentos que orientam como executar determinada tarefa com o detalhamento requerido e definição das responsabilidades.

O estabelecimento, manutenção e controle dos registros que comprovem se as atividades foram executadas e como o foram é fator essencial para a melhoria contínua dos processos.

Os requisitos do Sistema de Gestão da Qualidade constantes na norma que o rege – ISO 9000 - destinam - se a prevenir a ocorrência de desvios em qualquer fase da produção de qualquer produto ou serviço, começando no planejamento e se estendendo até às atividades do pós-venda.

Do ponto de vista das organizações, podem ser destacados alguns benefícios com a implantação de um sistema de gestão da qualidade, como a redução dos custos operacional, de reposição de produtos ou retrabalho com a aplicação da filosofia da melhoria contínua, assim como com a redução de desvios devido ao maior controle e monitoração dos processos.

Clientes e comunidade percebem os benefícios através do menor desperdício e poluição ambiental e maior segurança e confiabilidade nos produtos adquiridos.

### **2.2.6 A qualidade como filosofia de continuidade**

A qualidade não é mais um “diferencial exclusivo” de poucas empresas. Todas as organizações, independentemente de seu porte e tipo de negócio, já têm incorporadas á sua filosofia o princípio da gestão pela qualidade, atendendo aos desejos e necessidades dos clientes, os quais percebem a qualidade de forma diferente para um mesmo produto ou serviço.

Não basta entregar ao cliente um produto ou serviço dentro de suas especificações. É preciso superar suas expectativas, principalmente em se tratando de um mercado globalizado, onde o concorrente surge, a cada momento em qualquer ponto do planeta, onde a tecnologia anda a passos galopantes e o ciclo de vida dos produtos encurta cada vez mais.

A implantação de um sistema de gestão da qualidade engloba o relacionamento com todos os componentes da cadeia de valores de uma organização. Tem como princípio a abordagem dos processos da organização para identificação e tratamento dos desvios de procedimentos, além de adotar a filosofia da melhoria contínua dos processos em busca da excelência de atendimento ao cliente e ás estratégias da organização.

### 2.3 Sistema de Gestão Ambiental - SGA

As empresas modernas, em nível mundial, independentemente de seu tamanho e tipo de negócio vêm aumentando as preocupações com a manutenção e a melhoria da qualidade do ambiente em que estão inseridas, assim como com a proteção da saúde humana. Estão dirigindo suas atenções para os potenciais impactos que suas atividades, produtos e serviços podem causar no meio-ambiente terrestre.

O desempenho ambiental de uma organização vem se tornando diferencial e ganhando importância cada vez maior entre os participantes da cadeia de suprimentos. Conforme a ISO 14000, um desempenho ambiental sólido requer comprometimento organizacional e uma abordagem sistemática ao aprimoramento contínuo dentro da organização.

Dependendo do momento político e econômico, uma empresa, para galgar novos patamares de produtividade e alcançar níveis mais altos de competitividade, precisa não somente se reorganizar sistematicamente e processualmente assim como concentrar suas energias na direção do crescimento sustentado da economia. Em especial os setores produtivos que são os principais agentes modificadores dos ecossistemas e clientes dos recursos naturais.

São difíceis as questões em que se opõem os processos de transformação industrial e os interesses relativos à utilização do meio ambiente. Segundo Horácio Lafer Piva (2003), presidente da Fiesp/Ciesp, “estas dificuldades tendem a se multiplicar, em especial para as micro e pequenas empresas, as mais atingidas pelas dificuldades em adaptar seus processos industriais, a sua cultura empresarial e o seu profissionalismo gerencial, aos novos desafios da conformidade ambiental e do desenvolvimento sustentável.”

O cliente cada vez mais informado e igualmente preocupado com o meio-ambiente, começa a selecionar seus fornecedores conforme critérios de utilização ambiental e responsabilidade social.

Porém, há dificuldade, tanto para a própria indústria quanto para a legislação ambiental, em julgar o desempenho de uma organização do setor produtivo de forma imparcial e absoluta, tendo em vista a enorme relação existente entre a atividade industrial e o meio-ambiente, o qual é, simultaneamente, fonte de matéria-prima, energia, água e outros insumos, além de ser o depositário dos resíduos e efluentes das indústrias. E ainda é o meio-ambiente que recebe os impactos, positivos ou negativos, dos diversos setores ambientais.

Segundo Monti (2000), é “a indústria que orchestra a sinfonia do desenvolvimento.” Porém este desenvolvimento tem de ser responsável.

A divulgação das primeiras normas da série ISO 14000, em meados da década de 90, impulsionou a integração dos princípios da sustentabilidade aos critérios de desempenho de uma organização produtiva, através de procedimentos de conservação, monitoração e controle.

### **2.3.1 Estrutura do Sistema de Gestão Ambiental**

O sistema de gestão ambiental obedece a estrutura da norma ISO 14000 que o rege, a partir do momento em que esta é uma série de conformidade e aceitação mundial e tem a função de equalizar as ações com relação à preservação do meio-ambiente de forma consistente e confiável.

As normas ISO 14000 – Gestão Ambiental - foram inicialmente elaboradas visando o delicado e inadiável relacionamento com o meio-ambiente, traduzido em “o que a organização faz para minimizar os efeitos nocivos ao ambiente causados pelas suas atividades” (versão 2000). Esta série de normas foi desenvolvida pela Comissão Técnica 207 da ISO (TC 207), como resposta à demanda mundial por uma gestão ambiental mais confiável, uma vez que o meio-ambiente foi introduzido como uma variável importante na estratégia dos negócios e não poderia mais ser descartado.

A estrutura do sistema se divide em dois grandes grupos: as organizações empresariais e os produtos e serviços. Para o primeiro grupo a gestão deve ser verificável, sólida e ligada à qualidade objetivando reduzir os riscos nas atividades e facilitar o comércio internacional. É crescente o número de empresas que buscam a certificação de seus sistemas de gestão ambiental para atendimento ao mercado globalizado. Para o segundo grupo, a gestão deve ser de avaliação com o objetivo de equalizar em mesma base a enorme diversidade de produtos e serviços.

### **2.3.2 Objetivo do Sistema de Gestão Ambiental**

O objetivo da implantação de um sistema de gestão ambiental é adequar a organização às diretrizes mundiais de desenvolvimento, capacitando-as a competir pelos mercados internacionais em nível de igualdade e, principalmente, criar e desenvolver uma cultura de preservação em todos os componentes da cadeia de valores, se apoiando nas normas de gestão ambiental para uma assistência coerente com o conceito de desenvolvimento sustentável.

Um sistema de gestão ambiental consistente deve direcionar e capacitar a organização a encarar as demandas ambientais através de identificação e consecução de recursos, definição de responsabilidades, avaliações programadas das atividades, procedimentos operacionais e processos.

Conforme as diretrizes da norma ambiental, o sistema de gestão pretende conferir à organização melhoria na relação com o meio-ambiente para otimizar a utilização dos recursos naturais, implicando benefícios diretos de produtividade para a organização, desde o processo industrial até o produto final, pela capacidade de avaliação das conseqüências ambientais de suas atividades, produtos e serviços, reduzindo riscos de impactos ambientais, pela economia de matéria-prima e insumos, através de processos mais eficientes e da sua substituição, reutilização ou reciclagem e pela redução de custos com embalagens e atividades de descargas, manuseio, transporte e descarte de resíduos.

### 2.3.3 Adequação normativa do Sistema de Gestão Ambiental

Um sistema de gestão deve estar adequado às diretrizes de alguma norma ambiental. Preferencialmente uma que tenha abrangência e credibilidade internacional e que possa ser coordenada com outros sistemas gerenciais.

Deve refletir a preocupação e pretensão da organização com o meio-ambiente, estabelecendo planos de ação que possam prevenir ou mesmo mitigar impactos ambientais em potencial ou que impliquem em prejuízos ao solo, água, ar, flora e fauna.

Neste contexto é utilizada uma ferramenta poderosa focalizada nos produtos e serviços que considera os conceitos ou Avaliação de Ciclo de Vida – ACV – ou *Life Cycle Thinking*, no sentido de orientar as organizações na sua forma de operação e estrutura no tocante à preservação ambiental, ao mesmo tempo em que atenta para a satisfação do cliente, conforme última modificação da norma ISO 14000 em 30-06-2005 ([acv.ibict.br/normas](http://acv.ibict.br/normas)).

Deve ainda adequar as atividades de manejo ambiental aos processos da empresa, buscando uma relação amigável entre eles, adotando critérios e práticas de controle que envolvam os processos produtivos e o uso de recursos naturais renováveis e não-renováveis.

A norma NBR ISO 14000 possui uma divisão composta por diretrizes gerais sobre princípios, sistemas e técnicas de apoio e é aplicável a qualquer organização, independente do tamanho, tipo de negócio ou maturidade comercial. Apresenta os sistemas de gestão enquanto estimula o planejamento ambiental ao longo do ciclo de vida do produto ou do processo.

Deve ser usada como ferramenta de apoio ao planejamento ambiental das organizações ou complementar eventuais ferramentas já utilizadas. A exemplo das normas ISO 9000, também pretende facilitar a implementação prática de seus critérios.

### **2.3.4 Principais Elementos de um Sistema de Gestão Ambiental**

Uma organização, quando pretende implantar um Sistema de Gestão Ambiental deve, à luz da norma que o rege, seguir os princípios por ela subscritos para garantir conformidade com os padrões adotados por outras organizações em nível mundial.

Desta maneira a organização sedimenta sua participação e apoio às práticas do desenvolvimento sustentável e torna-se candidata a fornecedora do mercado atento à conduta ambiental das empresas e cujos clientes já não querem receber o produto sem se inteirar dos processos de sua produção.

O ciclo básico do Sistema de Gestão Ambiental contém alguns elementos que são os requisitos mínimos exigidos para que uma empresa possa se engajar no grupo das instituições conscientes quanto ao seu papel na preservação e cuidado com os recursos naturais que utiliza, devendo, portanto, definir sua política e valores conforme o nível de comprometimento que deseja ter com o meio-ambiente, elaborar um programa responsável e comprometido com esta política, alocar recursos e capacitar seus colaboradores para garantir apoio aos mecanismos necessários para o alcance de seus objetivos e propósitos ambientais, definir técnicas para medir, monitorar e avaliar seu desempenho com a política de meio-ambiente e aplicar a filosofia da melhoria contínua para aperfeiçoar e revisar seu sistema de gestão ambiental.

A implantação de um Sistema de Gestão Ambiental confere à organização a confiabilidade de que ela necessita para se aventurar em novos nichos do mercado internacional ou, no mínimo, manter-se atuante na fatia de mercado de que participa, sem que haja prejuízo da sua imagem e do produto ou serviço que oferece.

### **2.4 Sistema de Gestão da Segurança e Saúde do Trabalhador - SGSST**

Conforme o ocorrido com os Sistemas de Gestão da Qualidade e Ambiental, o Sistema de Gestão da Segurança e Saúde do Trabalhador também

precisava ter uma norma de aceitação universal que o regulamentasse e que o suportasse na interação com os outros dois sistemas dentro do processo de gestão das organizações modernas.

Com este objetivo um grupo de organismos certificadores de renome internacional, juntamente com algumas entidades de normalização mundial, especialistas e responsáveis pela publicação de normas, reuniu-se na Inglaterra para criar a primeira "norma" para certificação de Sistemas de Gestão da Segurança e Saúde do Trabalhador de alcance global: a série de normas conhecida como OHSAS 18000, que, como as outras normas ISO, tem o objetivo de unificar as diversas publicações da área de saúde e segurança no trabalho. (DAQ CONSULTORIA – ([www.dqa.pt/002.aspx?dqa](http://www.dqa.pt/002.aspx?dqa)))

A "norma" OHSAS 18001, cuja sigla significa “*Occupational Health and Safety Assessment Series*”, foi oficialmente publicada pela BSI – *British Standards Institution* – entrando em vigor em 15/4/99. Assim como outras norma ISO a OHSAS 18000 também é facilmente integrada aos sistemas de gestão das organizações.

#### **2.4.1 Estrutura do Sistema de Gestão da Saúde e Segurança do Trabalhador**

As organizações têm hoje grande preocupação em se adequar e aos seus procedimentos a políticas de segurança e saúde ocupacional com a clara intenção de proteger e assegurar a integridade física e mental de seus colaboradores e terceiros que trabalham em suas dependências, assim como as comunidades circunvizinhas.

A implantação de um sistema de gestão da área de saúde e segurança do trabalhador deve possuir políticas e princípios estruturados de forma a agir preventivamente, identificando, controlando e medindo as condições de trabalho, os riscos de acidentes e de doenças ocupacionais relativas às atividades desenvolvidas na organização.

As diretrizes apontadas pelas empresas se referem às exigências normativas e estão consoantes com o ciclo do PDCA (plan-do-check-act), uma ferramenta que reflete o compromisso com a filosofia da melhoria contínua, facilita a integração aos outros sistemas de gestão e equaliza eventuais diferenças geográficas, sócio-culturais e porte da organização.

O sistema de gestão deve ainda se preocupar com a mudança de cultura, base para o sucesso da sua implantação, adequar-se às legislações vigentes e avaliar o desempenho da organização perante o cliente ou outros co-participantes da cadeia de valores.

#### **2.4.2 Objetivos do Sistema de Gestão da Saúde e Segurança do Trabalhador**

As organizações, quando se posicionam a favor da implantação de um sistema de gestão para proteção da integridade do trabalhador, também estão demonstrando interesse em ser bem avaliadas pelos terceiros e ter a confiabilidade de seus processos aumentada ou comprovada.

Neste contexto o sistema de gestão deve lhes garantir significativas melhorias nas condições e ambiente de trabalho, compromisso com a continuidade e sustentabilidade do sistema, redução de custos com indenizações, seguros, prejuízos de acidentes de trabalho, faltas de funcionários e benefícios econômicos demonstráveis ao acionista.

#### **2.4.3 Adequação normativa do Sistema de Gestão da Saúde e Segurança do Trabalhador**

O sistema de gestão deve ter, conforme prerrogativas da norma OHSAS 18000, preocupação e comprometimento expresso com a proteção do trabalhador, com as leis e regulamentos vigentes e com o processo de melhoria contínua.

As organizações devem fazer uma auto-avaliação periódica e sistemática para verificar e redirecionar, se preciso for, suas metas e nível de desempenho. O sistema sozinho não garante atingimento dos objetivos, é necessário alocação de

recursos, comprometimento por parte das lideranças, condicionamento de seus colaboradores na cultura prevencionista, previsão de métodos de análise e auditorias.

Segundo De Cecco (1999a), a norma ISO 18000 não especifica critérios de atuação do sistema de gestão. Ela é projetada para auxiliar as organizações interessadas a adequarem suas políticas e metas de saúde e segurança ocupacional.

A norma mede os sistemas de gestão em vários níveis e, conforme JP Verithas Consulting, o escopo da aplicação está diretamente relacionado à política da organização, à natureza de suas atividades e às condições sob as quais opera.

Para De Cecco (1999b), o sistema de gestão deve garantir que a organização atenda e continuará atendendo os requisitos legais e de sua própria política, demonstrando a eficácia de seus processos de forma incessante.

## **2.5 O processo e a mudança**

Como definido no item 1.5 deste trabalho, será feita uma abordagem das razões que levaram a organização à busca pela integração de seus sistemas. Estas razões nem sempre são facilmente identificáveis. Por vezes são processos antigos e deteriorados, mas são funcionais e de baixo custo de manutenção, fator retardador do desenvolvimento. A mudança pode ser gradativa ou imediata, dependendo da estratégia adotada pela organização.

Segundo Trugilho (2003a), “o caos mostra a necessidade de mudar a situação ou o momento que se está vivendo.” Esta frase sintetiza o momento da empresa, quando decidiu pela integração de seus sistemas. Portanto, será abordado neste item a importância da mudança, seja ela gradativa ou imediata.

Muitas empresas não possuem seus processos bem definidos e divulgados ou não possuem estrutura de suporte para a execução efetiva e confiável de suas atividades de produção. A falta de definição de procedimentos, de capacitação de

pessoas e políticas definidas, gera grande confusão e a empresa acaba por não atingir seus objetivos de crescimento sem desperdício de recursos e tempo.

Ainda conforme Trugilho (2003b), é necessário um programa de reestruturação ou mudanças e a gestão efetiva dos processos de transição. Isto porque toda mudança cultural esbarra na resistência natural das pessoas envolvidas, em oposição à necessidade de que estas mesmas pessoas se comprometam com a nova cultura e perseverem em conquistar os resultados projetados.

Quase sempre a mudança é um processo extenuante, independentemente do quão grande ou pequena seja. Tratar de pequenas alterações de culturas, por anos arraigadas, pode ser tão trabalhoso quanto proceder com enormes mudanças em grandes processos.

O fato é que a empresa precisa estar preparada para romper com alguns paradigmas da velha cultura e se lançar em novas propostas de administração, seja pelo exemplo das pioneiras ou pelo aval da pesquisa acadêmica.

### **2.5.1 A mudança e a reengenharia**

Se antes bastava que as empresas fizessem pequenas alterações nas características ou no design de seu produto ou implantasse pequenas melhorias em seu processo, atualmente, para manterem seus lucros ou a permanência no mercado, é preciso que acompanhem de forma inteligente e proativa os rumos do progresso.

Isto deve estar refletido nas arrojadas formas de administração aliadas a políticas bem sedimentadas e, muitas vezes, a programas de grandes mudanças.

Reengenharia ou recomeço é o termo usado para inovar o ambiente produtivo da empresa com a clara intenção de tornar as pessoas e os equipamentos mais eficientes. Pode ocorrer no setor de pessoal, de processos ou organizacional da empresa.

Segundo Fehr (2001a), o objetivo geral fixado pela reengenharia é conseguir vantagem competitiva sustentável através de redirecionamento do sistema operacional da empresa com redução de custos e aumento da receita, melhoria da qualidade e satisfação do cliente.

Para Hammer (1997), reengenharia é o recomeço dos processos, é a rejeição dos critérios convencionais e suposições ultrapassadas com abordagens realmente novas na forma de conduzir a gestão.

Para Davenport (1994a), a reengenharia, embora comprometida com as mudanças radicais do processo, também se responsabiliza pela criação de novas estratégias de projeto de processo e suas implicações tecnológica, organizacional e humana, numa visão mais holística da mudança, a qual pode ocorrer de forma lenta dentro de uma organização.

Segundo Gonçalves (1995a) e Joia (1994a), a reengenharia é uma combinação de diversas técnicas que usam o poder da Tecnologia da Informação para transformar os processos de negócios das organizações, tornando-as mais competitivas em seus mercados.

Para Vantrappen *et al* (2004) a reengenharia é uma forma estratégica das empresas aumentarem seu poder competitivo ao alavancarem a eficiência de suas operações internas

Conforme Ricardo (2002), para fazer frente à intensa pressão econômica e à concorrência quase predatória do mercado, não basta a empresa proceder com as iniciativas fracionadas de melhoria de qualidade e processo. É preciso redirecionar os esforços em conseguir mudanças radicais e multiplicativas em poucos processos-chave.

Segundo artigo da Factory, o termo Reengenharia de Processos de Negócio surgiu nos Estados Unidos em 1990, a partir de um artigo publicado por Hammer, denominado “*Re-engineering work: don’t automate, obliterate*” e reforçado pela obra de Hammer e Champy de 1993, intitulada “*Reengineering the*

*corporation: a manifest for business revolution*". Difundiu-se por todos os continentes como uma forma de redesenhar os processos de negócios pela leitura das necessidades e expectativas do cliente.

Para Joia (1994b), o conjunto de atividades de uma organização precisa, em primeira ordem, ser reestruturado em forma de processos. Em segunda ordem, estes processos devem ser inovados e melhorados através da reengenharia. Caso contrário, a reestruturação será inócua e a empresa não alcançará os resultados planejados

Ainda segundo Joia (1994c), pelo fato de haver divergências na definição, visão, conceitos e nas metodologias de abordagem da reengenharia na concepção de diferentes autores, pode-se afirmar que a reengenharia é a junção de três ciências:

- Organização e Métodos, para mapear e monitorar a performance do processo;
- Tecnologia da Informação, o componente tecnológico e;
- Gerenciamento da Mudança, para tratar a interface da organização com sua cultura e seus profissionais.

Segundo Gonçalves (1995b), o processo de reengenharia pode ser definido em duas dimensões: a abrangência e a profundidade. A primeira é a amplitude horizontal de acordo com a estrutura da empresa, indo desde uma única e simples função até toda uma unidade de negócios. A segunda diz respeito à intensidade das modificações nos principais elementos da organização: funções e responsabilidades, acompanhamento de resultados e incentivos, estrutura organizacional, tecnologia de informação, competência e habilidade.

### **2.5.1.1 Qualidade X Reengenharia**

A interface da qualidade com a reengenharia está na tecnologia utilizada e no fluxo de informação, que unem estas duas metodologias de mudanças organizacionais e culturais em prol de elevados resultados de produtividade.

Surge desta interface a visão gerencial chamada “Atuação Responsável” como complemento do processo da mudança e compromisso da empresa com o meio-ambiente, com o desenvolvimento sustentável, com a satisfação do cliente e com a competência dos seus funcionários.

Conforme Fehr (2001b), é a tecnologia do convívio harmonioso entre a empresa e o ambiente natural, social e comunitário que define códigos e práticas gerenciais para suportar o cumprimento dos princípios da Atuação Responsável. Estes são os mesmos princípios e elementos que suportam os três sistemas de gestão ambiental, da qualidade e da saúde e segurança ocupacional. Esta tecnologia tem a função de redistribuir as responsabilidades nas diversas funções da empresa.

Outra tecnologia que antecedeu a “Atuação Responsável” foi a chamada “O dono da casa”, conforme item 2.2.2.1, com a função de oficializar em cada gerência de função, a responsabilidade de gerenciar os sistemas implantados e sua continuidade.

Para Davenport (1994b), a diferença entre qualidade e reengenharia é identificável pelo grande impacto no gerenciamento da mudança. Ambas levam a organização a uma mudança cultural, mas, enquanto a primeira pode ser aplicada continuamente, sem riscos para a organização, a segunda exige grandes investimentos e patrocínio para ser suportada.

Para outros autores, no entanto, não existe antagonismo entre a reengenharia e a qualidade. Elas se complementam, embora cada uma tenha seu tempo de aplicação e abrangência.

De um lado, a qualidade atuando nos processos já existentes, procurando obter melhoria incremental contínua – Kaizen para os japoneses - e de outro, a reengenharia, pretendendo mudanças radicais e descontínuas dos processos produtivos.

Considerando participação e comprometimento, tanto a reengenharia quanto a qualidade exigem total apoio da alta direção da empresa, embora a qualidade ofereça menos riscos de fracasso que a reengenharia, o que pode ser para os líderes menos arrojados, um fator de tendência às práticas da qualidade.

A principal ferramenta usada pela qualidade é o controle estatístico para monitoramento da performance da organização, enquanto para a reengenharia a ferramenta principal é a tecnologia da informação.

Para Joia (1994d), se a reengenharia for aplicada sem tecnologia, servirá apenas para simplificar ou inovar processos existentes, não impactando na estrutura organizacional da empresa, cujo poder de transformação está todo suportado pela Tecnologia da Informação.

## **2.6 A estratégia nas tomadas de decisão**

Neste item será comentada a abrangência e importância da estratégia nas definições de uma organização.

Segundo Norton *apud* Leite (2003), “gerenciar estratégia é gerenciar mudança” e para que a mudança se realize são necessários, de imediato, três fatores: o processo, o motivo e a decisão.

Uma vez revistos os conceitos dos três sistemas para os quais se pretende a integração e a implantação desta integração, e ainda uma revisão do impacto da reengenharia na estrutura organizacional, serão revisados os conceitos da estratégia como fator de ligação entre a necessidade e a concretização da mudança.

Na busca constante em crescer os lucros, suplantar os competidores ou mesmo garantir a permanência no mercado, as empresas contam com o apoio da academia para lhes municiar de novas ferramentas, metodologias e boas práticas no sentido de capacitar os gestores de seu processo produtivo quanto à

manutenção e melhoria dos níveis de qualidade. Incluindo ainda controle, monitoramento e garantia de atendimento às especificações do cliente.

Para Kotler e Armstrong (1995), as estratégias estão orientadas para o cliente. Quando esta premissa é o entendimento de todos, leva as organizações, mesmo as mais complexas, a uma maior integração de conceitos e atividades.

Segundo Mintzberg *et al* (2001), todas as formas de estratégia precisam misturar os padrões do passado com os planos do futuro para que haja controle do que se pretende realizar utilizando o aprendizado com o que já se realizou.

Cabe à alta direção compatibilizar as vertentes do passado e futuro e manter ativa sua organização. Quando a organização atinge um grau de otimização de seus processos, levando-os ao nível máximo de produtividade e lucros ou, por outro lado, quando percebe que não está mais conseguindo fazer trocas com seus competidores porque todos já atingiram seu melhor modo de operação e gestão, o diferencial para a continuidade do sucesso ou permanência no mercado, está, tão somente, calcado na estratégia.

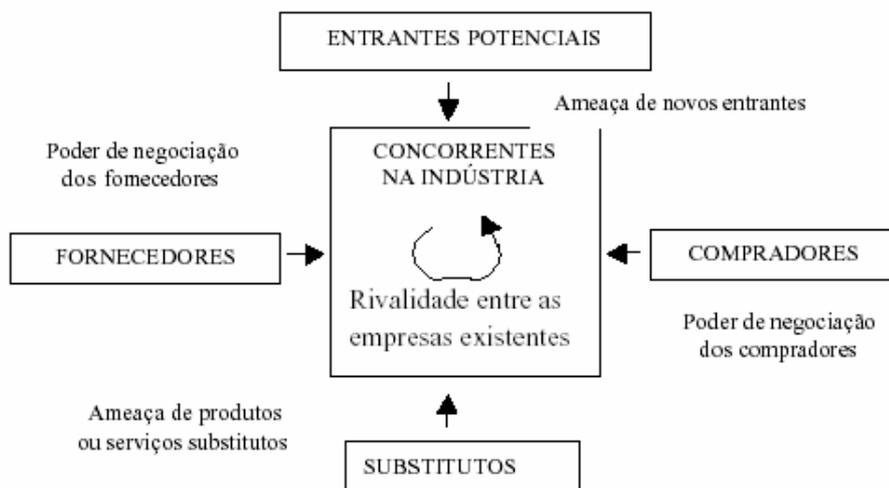
Segundo Porter (1996a), “A estratégia é a arte de fazer escolhas, ainda que difíceis” e o comportamento de uma organização constitui uma indicação da sua orientação estratégica.

E os estrategistas, para Olsen *et al* (1998), devem ser capazes de criar uma eficiente estrutura de identificação de oportunidades e alocação de recursos.

Para Porter (1996b), a eficácia operacional é um requisito para a sobrevivência da empresa frente aos seus concorrentes, enquanto a estratégia competitiva é o diferencial, a vantagem competitiva sustentável das organizações.

Porter (1991a) sugere ainda que no contexto da estratégia competitiva estão cinco forças básicas: a rivalidade entre as empresas existentes, o poder de negociação dos compradores, o poder de negociação dos fornecedores, a ameaça de novos entrantes na indústria e a ameaça de produtos ou serviço substitutos. O

conjunto destas forças, conforme a figura 5, determina o potencial de lucratividade da organização.



*Figura 5: Forças que dirigem a concorrência na indústria*

*Fonte: Porter (1991)*

Segundo este modelo de Porter (1991b), é função da empresa se posicionar de forma que possa melhor se defender das forças competitivas através do correto conhecimento de seus pontos fortes e fracos.

Ainda segundo Porter (1991c), a estratégia e a eficiência operacional se completam quando uma organização é suficientemente flexível para responder rapidamente aos avanços tecnológicos e suficientemente estática com relação à alteração das competitividades de mercado, facilmente copiadas pelo concorrente.

O equilíbrio é a capacidade da organização em traduzir as técnicas operacionais em ganhos sustentáveis, livrando-a da homogeneidade e imitação.

A essência da estratégia está em escolher um conjunto de atividades que ofereça o diferencial da empresa numa combinação única de valores, com base nas necessidades dos clientes, na segmentação de mercado e na diversidade de produção.

Conforme orienta Vergara (2000), é adequado conduzir as decisões estratégicas baseando-se em suposições, como segue:

- As decisões são orientadas a partir das metas organizacionais;
- As metas são definidas considerando as ameaças no ambiente externo da organização e os pontos fortes e fracos do seu ambiente interno;
- As ameaças podem se alterar em qualquer tempo e afetar a consecução dos objetivos estabelecidos;
- O distanciamento das metas estabelecidas deve ser corrigido pela gerência;
- É necessária a definição de indicadores para que o gestor reconheça e aproveite as oportunidades de melhoria.

### **2.6.1 A estratégia para a Integração dos sistemas isolados**

Talvez o principal argumento que tem compelido as empresas a integrar seus processos de Qualidade, Meio Ambiente e de Segurança e Saúde Ocupacional é o efeito positivo que um Sistema Integrado de Gestão pode ter sobre os funcionários.

As metas de produtividade, progressivamente desafiadoras, exigem que as organizações maximizem sua eficiência operacional. A coexistência de muitos sistemas de gestão é ineficiente, difícil de administrar e difícil de obter o efetivo envolvimento das pessoas que, invariavelmente, questionam se a prioridade é a produção ou o envolvimento com os sistemas.

Para De Cecco (1999c), a gestão de um único sistema tem um custo global menor e leva as organizações a melhores níveis de desempenho, razão pela qual cresce o interesse em combinar os sistemas individuais de gestão de processos com a qualidade, segurança e saúde ocupacional e meio ambiente.

A semelhança nos princípios de gestão nos vários aspectos dos negócios da organização leva a uma óbvia abrangência no escopo do sistema de gestão integrado.

Ainda para De Cecco (1999d), a exigência de implantação dos inúmeros programas de cunho legal, somados áqueles corporativos, via de regra, contam com baixíssima participação dos colaboradores da organização e não são corretamente sistematizados para agregar-lhe valor.

## 2.6.2 Opções de integração de sistemas

A figura 6 esquematiza um Sistema Integrado de Gestão total, aquele que integra os processos de Qualidade, Meio Ambiente e Segurança e Saúde Ocupacional. Um sistema integrado parcial abrangeria os processos de dois a dois.

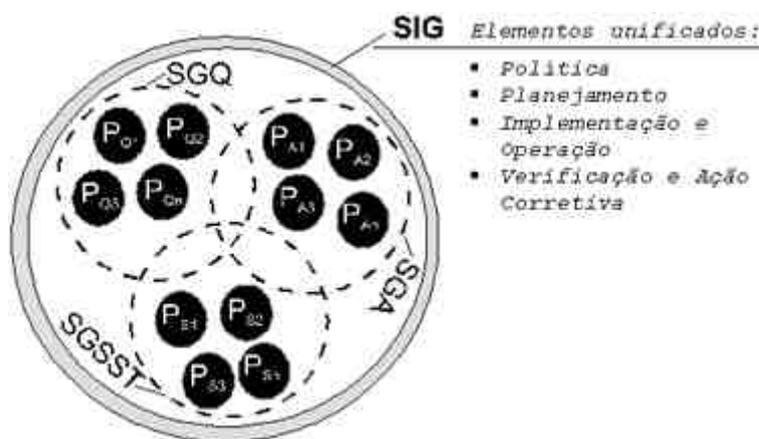


Figura 6: Esquema de Integração Total de Sistemas – SIG

Fonte: Lucem (2002)

Entende-se que a integração efetiva dos Sistemas de Gestão tem ocorrido e ocorrerá, na prática, quase sempre a partir de Sistemas de Gestão da Qualidade estruturados em conformidade com a norma ISO 9000, embora, na grande maioria das empresas brasileiras, as tentativas de integração desses processos ocorram de forma não-sistêmica, através de programas isolados.

Seguindo a orientação das normas, pretende-se que a integração dos sistemas se baseie na construção do aprendizado e na implementação de técnicas sustentáveis para tomada de decisão.

Parte do princípio que as normas definem os resultados que a organização pretende alcançar e não os processos que ela deve seguir. Orienta quanto aos meios para identificar o nível de maturidade da sustentabilidade da organização, de forma que sua posição possa ser mensurada e seu progresso representado graficamente.

Em acréscimo, as normas dão diretrizes sobre as opções de gerenciamento da sustentabilidade do sistema integrado, através do equilíbrio entre o capital social, ambiental e econômico do negócio, com vistas à melhoria do desempenho da organização e ainda à conexão entre os sistemas que se pretende integrar.

Os sistemas podem ser integrados de forma **paralela**, quando possuem somente a documentação em comum, de forma **fundida**, quando possuem em comum a documentação, programa de treinamentos, controle de registros e sistema de calibração, e de forma **integrada**, quando ainda possuem em comum a política, o representante da administração, programa de auditorias internas, sistema de tratamento de não-conformidades e análise crítica (unificação dos comitês).