

Sistema de gestão integrado de qualidade, meio ambiente, saúde e segurança e responsabilidade social – SGI: uma experiência de implantação

Catia Regina Tronco (UFSM) catiatronco@hotmail.com

Cristina Izabel Moraes Bolzan (UFSM) cristinabolzan@smail.ufsm.br

Alberto Souza Schmidt (UFSM) alberto.schmidt@smail.ufsm.br

Leoni Pentiado Godoy (UFSM) leoni@smail.ufsm.br

Resumo

O Sistema de Gestão Integrado (SGI) envolve funções das diversas áreas da empresa, num esforço de melhorar a competitividade, respeitando as especificidades de cada área, atendendo às necessidades organizacionais e garantindo a adesão, de todos, no programa de gestão. Este trabalho tem como objetivo descrever o processo de implantação de um Sistema de Gestão Integrado de qualidade, meio ambiente, saúde e segurança e responsabilidade social, numa empresa de comercialização de fumo cru, com as certificações nas quatro normas (ISO's 9001, 14001; OHSAS 18001 e SA 8000).

Palavras-chave: Sistema de Gestão Integrado; Gestão da Qualidade; Implantação.

1. Introdução

A sociedade, hoje, exige que as empresas apresentem um bom desempenho de gestão de seus recursos para a melhoria do bem-estar público e social. Essa nova postura faz com que as empresas promovam uma reestruturação da política social, das práticas de gestão, da compreensão dos desejos dos clientes e do uso de novas tecnologias de informação.

Para Soares & Barbosa (2003), “dentre os vários aspectos inerentes a esta transformação cultural, e que vem influenciando profundamente o comportamento das empresas, estão as questões de segurança, meio ambiente e saúde”. Tais questões vêm progressivamente transformando-se em estratégias de gestão integrada, levando as empresas a atingirem resultados significativos.

A implantação de um "Sistema de Gestão Integrado – SGI" (qualidade, meio ambiente, saúde e segurança e responsabilidade social) é um fator multiplicador da capacidade empresarial em produzir com melhor qualidade, menores custos e incrementar a inovação tecnológica. Assim, o SGI atende às necessidades organizacionais, uma vez que, na luta incessante pela sobrevivência, as empresas estão se desgastando para se adequarem às novas filosofias e tendências, desperdiçando esforços que podem ser economizados.

Dentro desse contexto, a empresa implementou, em julho de 2002, o SGI de Qualidade, Meio Ambiente, Saúde e Segurança e Responsabilidade Social, tendo como referência as normas NBR ISO 9001(Sistemas de Gestão da Qualidade), NBR ISO 14001 (Sistemas de Gestão Ambiental), OHSAS 18001 (Sistemas de Gestão de Saúde e Segurança) e SA 8000 (Norma

Internacional de Responsabilidade Social), resultando na otimização dos seus custos e processos, e tornando-se a primeira empresa do mundo, no ramo industrial de comercialização de fumo cru, a obter estas certificações.

Este trabalho tem por finalidade apresentar as motivações, as características, a filosofia de implantação adotada, as etapas do processo, os enfoques desenvolvidos, as dificuldades encontradas, as vantagens e a aprendizagem adquirida, pela empresa, na implementação do SGI.

2. Definição do sistema de gestão da qualidade total

Para Feigenbaum (1994), “um sistema da qualidade total é a combinação da estrutura operacional de trabalho de toda a companhia ou de toda a fábrica documentada em procedimentos gerenciais e técnicos, efetivos e integrados, para o direcionamento das ações coordenadas de mão-de-obra, máquinas e informações da companhia e fábrica, de acordo com os melhores e mais práticos meios de assegurar a satisfação quanto a sua qualidade e custos”.

Esse sistema influencia na qualidade da gestão empresarial, envolvendo, no ambiente interno, políticas, diretrizes, metas com o objetivo de gerir processos, resultados, recursos e comportamentos inter-relacionados com o sistema de informação, relatórios e controles empresariais, técnicas e procedimentos para a operacionalização da qualidade. No ambiente externo, há um aumento da satisfação do cliente, o atendimento às questões legais, o controle de impactos ambientais e fornecedores que atendam aos requisitos regulamentares aplicáveis a clientes.

A criação e o controle da qualidade de produtos e serviços é importante na empresa, pois exige integração e mensuração das atividades, desde a identificação do mercado, desenvolvimento de produto e projeto, até expedição e assistência técnica.

De acordo com Paladini (1995), o objetivo básico da integração de sistemas é envolver funções das diversas áreas da empresa, num esforço único pela qualidade, respeitando as especificidades de cada área e garantindo a adesão de todos no programa de qualidade.

O processo de implantação desses Sistemas de Gestão agrega valor à cultura organizacional, desenvolvendo competências relacionadas ao planejamento, atuação pró-ativa, capacidade de trabalho em equipe e melhoria da confiabilidade dos sistemas produtivos. Para tal, deve-se considerar, como ponto principal de um sistema de gestão integrado, o estabelecimento de critérios/diretrizes para organizar a metodologia da implantação simultânea, ou planejada, dos quatro Sistemas de Gestão.

Para Davenport (2002), um sistema de gestão empresarial começa com a transformação dos investimentos feitos nesse sistema, em melhoria de desempenho e no aperfeiçoamento da tomada de decisão. Assim, a integração dos sistemas de gestão, e sua implantação nas organizações, estabelece condições de competitividade globalizada.

3. Aspectos históricos da qualidade na empresa

A empresa teve origem, em 1945, com um pequeno negócio de comercialização de tabaco e outras atividades comerciais.

A partir de 1996, além de continuar a comercialização de tabaco cru, a empresa iniciou as primeiras exportações de fumo beneficiado (debulhado, manocado, folha solta e outros), para diversos países como Bélgica, Alemanha, Estados Unidos, França, China e Egito.

Em novembro de 2001, foi criado o departamento da qualidade, implementando programas efetivos de melhoria e padronização de processos, como o programa 5S's. No mesmo ano, a

empresa aderiu ao PGQP (Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade – RS), utilizando seus critérios como balizador da sua gestão. Tendo em vista as exigências do mercado externo, a alta administração decidiu a implementação de um SGI, com base nas ISO's 9001, 14001, OHSAS 18001 e SA 8000.

Em julho de 2002, a empresa recebeu a certificação nas quatro normas, sendo a primeira indústria fumageira no mundo a obter os certificados simultaneamente. Nesse mesmo ano, conquistou o reconhecimento do PGQP, repetindo o mesmo no ano de 2004.

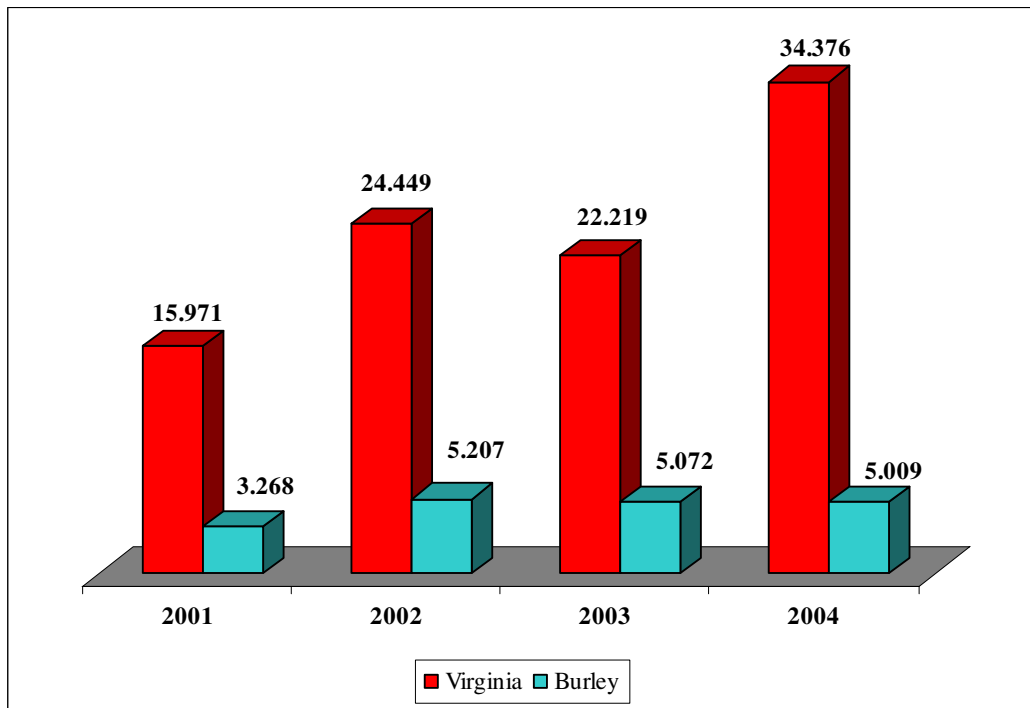
4. Características da empresa

É uma empresa familiar, com uma área construída de aproximadamente 60 mil metros quadrados, onde acontecem os processos de compra de fumo cru e estocagem do produto acabado.

Em razão da sazonalidade, a empresa chega a possuir 420 funcionários, sendo, que destes, 140 são permanentes.

Seus fornecedores são os produtores de fumo integrado, totalizando, nos três estados de atuação, 8.180 plantadores, que recebem, da empresa, insumos e assistência técnica.

Sua produção atinge 4,5% do mercado brasileiro de fumo em folha, competindo no mercado internacional com a Souza Cruz, Universal Leaf e Dimon.



Fonte: Relatório de gestão da empresa (2003).

Figura 1 – Evolução das vendas, em toneladas, por tipo de fumo

5. Filosofia de implantação do SGI

O início da estruturação do SGI, na empresa pesquisada, começou com a constituição da política, missão/visão/valores e seu macrofluxo do processo definidos pela alta administração, da seguinte forma:

– Missão: estar em consonância com seus valores e ciente da sua responsabilidade perante a sociedade, estar comprometida em estabelecer parcerias com seus clientes e produtores para superar as expectativas de seus públicos com profissionalismo e qualidade, consolidando-se como uma excelente opção no mercado de fumo;

– Visão: ser reconhecida pela excelência na prática de seus negócios e de seu produto, através do comprometimento e dedicação de sua equipe e da integridade de suas ações junto aos clientes, produtores e à comunidade, garantindo, dessa forma, seu crescimento e desenvolvimento;

– Seus valores: ética, tecnologia, espírito de equipe, respeito à legislação, qualificação de seu pessoal, respeito ao meio ambiente, incentivo à agricultura, saúde e bem-estar, segurança e disciplina.

A implementação do SGI está de acordo com a política integrada, que tem o compromisso de satisfazer as expectativas de seus clientes nos processos de assistência técnica a produtores, pesquisa e desenvolvimento e na comercialização de fumos em folha. O SGI está baseado nos seguintes princípios:

– Qualidade: por meio de processos simples, e eficientes, garantir, em todas as ações da empresa, envolvendo produtos e serviços, qualidade para atender às expectativas das partes interessadas, buscando, sempre, o atendimento aos requisitos identificados pela organização;

– Saúde e Segurança: garantir, a todas as pessoas envolvidas nos processos produtivos, um ambiente de trabalho saudável e seguro, focado na prevenção da saúde, de acidentes e incidentes;

– Meio Ambiente: buscar o aprimoramento contínuo do desempenho ambiental, investindo, prioritariamente, na prevenção da poluição oriunda dos impactos significativos identificados, com práticas que possam ser entendidas de forma plena, pelos produtores integrados, e cause influência em toda a cadeia produtiva, para contribuir com a preservação do meio ambiente;

– Responsabilidade Social: praticar o verdadeiro exercício da responsabilidade social, interagindo com diversas organizações que busquem justiça social e elevação dos padrões de vida de todos, e ter convicção de que o trabalho realizado ultrapassa a atividade empresarial e se reflete em diversas ações de cidadania.



Fonte: Relatório de gestão da empresa (2004).

Figura 2 – Sistema de gestão integrado de qualidade, meio ambiente, saúde e segurança e responsabilidade social

6. Etapas do processo de implantação do SGI e suas atividades

A implantação do SGI, juntamente com as normas de certificação, foi realizada conforme etapas descritas abaixo:

Etapa 1: Sensibilização da administração

Foi contratada uma empresa de consultoria, para iniciar o processo de certificação do seu sistema de gestão, com base nos requisitos das quatro normas. As intervenções ocorreram, a nível gerencial, por meio de reuniões mensais. O treinamento gerencial, realizado pela consultoria, ocorreu por meio de repasse de informações genéricas sobre o processo de implantação, as vantagens do sistema integrado, o compromisso e as responsabilidades de cada um.

Etapa 2: Formação do comitê a nível gerencial

Foi nomeado um Comitê, para o gerenciamento do processo de implantação do SGI, com a definição das competências e responsabilidades dos componentes. A equipe envolvida na implementação do SGI era composta por quatro pessoas, que faziam parte do Departamento da Qualidade, responsáveis pela disseminação das políticas do SGI.

Etapa 3: Escolha do coordenador

A empresa designou o Gerente da Qualidade como Representante da Alta Administração para o SGI, e, este, tinha responsabilidade e autoridade para assegurar que os processos do SGI fossem estabelecidos, implementados e mantidos; relatar à alta direção o desempenho do SGI e assegurar a promoção da conscientização sobre a política do SGI e os requisitos dos clientes para toda organização, exercendo influência em toda a cadeia produtiva.

Etapa 4: Treinamento do comitê (curso de formação básica para as quatro normas)

Os integrantes do Comitê foram submetidos a treinamentos específicos sobre qualidade, gestão ambiental, saúde e segurança e responsabilidade social. O treinamento, para os gerentes, desenvolveu-se em 40h. Após, foram constituídos e definidos grupos de trabalho para atuarem nas quatro normas.

Etapa 5: Mapeamento dos Processos

Para a formatação do SGI, foi elaborado o macrofluxo dos processos, fazendo-se o mapeamento e elaboração dos procedimentos e instruções de trabalho, com a participação dos colaboradores. A empresa opera com um sistema integrado de produtores de fumo, fornecendo assistência técnica, por meio de uma equipe de orientadores agrícolas devidamente qualificados; adquirindo as quantidades totais de fumo produzidos, por meio de um processo de recebimento e classificação do produto.

A definição do macrofluxo dos processos foi inter-relacionada e estabelecida segundo uma seqüência determinada por atividades desempenhadas pelas áreas, baseando-se nos critérios do PGQP e nas normas certificadoras, que, para a empresa, são ferramentas que auxiliam na validação e na continuidade dos processos. Com o macrofluxo foram definidos os requisitos gerais do sistema, a estrutura da documentação e a correlação com as Normas NBR ISO 9001, NBR ISO 14001, OHSAS 18001 e SA 8000.

Etapa 6: Conscientização dos gerentes e técnicos dos processos

Foi realizada, pelo Comitê do SGI, uma palestra com a participação dos diretores e gerentes, explicando o significado de cada norma e importância da implantação dessas normas para a empresa.

Etapa 7: Levantamento dos Aspectos Ambientais, Legais e Sociais, Identificação dos Perigos e Avaliação de Riscos

O Departamento da Qualidade gerencia o levantamento dos aspectos ambientais, dos perigos/danos ocupacionais e avaliação de riscos, de acordo com os critérios estabelecidos pelas respectivas normas. A identificação de aspectos ambientais segue um procedimento operacional padrão da empresa.

Etapa 8: Definição das políticas de gestão ambiental, saúde e segurança, responsabilidade social e qualidade

A política do SGI foi definida em seminários organizados pelo Comitê do SGI, com a presença dos gerentes da empresa. Esta política abrange as quatro normas: gestão ambiental, saúde e segurança, responsabilidade social e qualidade, tendo como base o atendimento das necessidades do cliente.

Etapa 9: Comunicação interna das Normas ISO's 14001, 9001, OHSAS 18001 e SA 8000

Para a comunicação interna das normas, foram utilizadas diversas formas de divulgação, visando o contínuo exercício da política do SGI, como: quadros de aviso, mural eletrônico, jornal interno, sistema de mensagens internas “intranet” e reuniões gerenciais e setoriais. Além disso, a empresa possui um sistema de pesquisas internas, direcionadas aos colaboradores, chamado “Eureka”, que auxilia na comunicação interna das normas.

Etapa 10: Comunicação externa ISO 14001 e SA 8000 para partes interessadas

A comunicação externa é realizada através de: jornal, revistas, folders, programas técnicos e sociais, feedback e cartas enviadas à clientes, qualificação e conscientização de fornecedores e outros.

Etapa 11: Estabelecimento de objetivos e metas para as normas ISO 14001 e OHSAS 18001

Os objetivos e metas foram estabelecidos e alinhados com as diretrizes do planejamento estratégico. Tendo como base a política do SGI, o Comitê de Gestão definiu os objetivos, os quais foram desdobrados em metas de curto e longo prazo.

Etapa 12: Elaboração do programa de gestão para as normas ISO 14001 e OHSAS 18001

O programa de gestão foi elaborado utilizando-se ferramenta 5W2H, prevendo objetivos, metas e ações a serem desenvolvidas.

Etapa 13: Definição de autoridades, responsabilidades e recursos necessários para as normas ISO's 14001, 9001 e OHSAS 18001

Para cada requisito normativo, a empresa designou um responsável e uma autoridade que, geralmente, é um gerente, ou diretor. Cita-se, como exemplo, o requisito Saúde e Segurança, que teve como responsável o Supervisor de Segurança e Meio Ambiente, e como autoridade o Gerente da Qualidade.

Etapa 14: Treinamento dos colaboradores para as quatro normas

Os treinamentos foram direcionados para buscar, e garantir, que todas as pessoas, na empresa, conheçam e tomem consciência: da importância de cumprir a política do SGI; dos procedimentos envolvidos e requisitos legais vigentes; dos aspectos ambientais significativos e perigos de risco reais derivados das atividades industriais; dos atendimentos a emergências e dos benefícios do desempenho individual para a gestão eficaz da empresa. Para os colaboradores do processo produtivo, o Comitê do SGI iniciou um treinamento de formação básica, 5S's, com o objetivo de melhorar o bem-estar no ambiente de trabalho, e uma abordagem sobre os principais requisitos das quatro normas em processo de certificação.

Etapa 15: Elaboração do manual das quatro normas e demais documentos

Considerando-se que os requisitos das quatro normas eram filosoficamente similares, compartilhando princípios comuns de sistemas de gestão da qualidade, foi elaborado um manual com o objetivo de descrever as atividades praticadas pela empresa, para assegurar à política do SGI, demonstrando a forma de atendimento dos requisitos de qualidade, saúde e segurança, meio ambiente e responsabilidade social. Após, identificou-se as ligações e as correspondências técnicas gerais entre as quatro normas, para demonstrar a compatibilidade entre as mesmas.

No manual estão definidos o perfil da empresa, a política do SGI, o organograma gerencial, a abrangência do SGI, o representante da alta administração, os requisitos do SGI (estrutura, comunicação interna/externa, abordagem do processo, planejamento, análise crítica, melhoria contínua, não-conformidade, ação preventiva e corretiva, auditorias internas, gestão das informações, gestão de recursos humanos, relacionamento com os fornecedores, operações e relação com os clientes), os itens específicos de meio ambiente, saúde e segurança ocupacional dentro do SGI e os requisitos de responsabilidade social (trabalho infantil, trabalho forçado, saúde e segurança, liberdade de associação e direito à negociação coletiva, discriminação, práticas disciplinares, horários de trabalho e remuneração).

A empresa possui uma sistemática, descrita em procedimento, para assegurar que todos os documentos internos, externos e softwares sejam controlados por meio do Sistema de Software Microsiga/Controle de Documentos.

Os representantes de diferentes setores da empresa, envolvidos no processo de certificação do sistema, foram escolhidos pelo Comitê para treinamento na elaboração de documentos, como: procedimentos operacionais, instruções de trabalho e outros. Posteriormente, esses mesmos representantes, atuando como multiplicadores, repassaram o conhecimento adquirido aos demais colegas de setor. Os representantes das diferentes áreas foram escolhidos pelo Comitê do SGI, levando-se em consideração, principalmente, a qualificação e experiência profissional.

Etapa 16: Treinamento na documentação

Após a elaboração da documentação pelos colaboradores, estes foram treinados pelo Comitê e Coordenador de Recursos Humanos, na utilização da documentação pertinente às suas áreas.

Etapa 17: Implementação da documentação

Paralelamente ao treinamento da documentação, os colaboradores deram início à implementação desses documentos, verificando, simultaneamente, a eficácia do treinamento e a redação dos documentos.

Etapa 18: Formação e treinamento de auditores internos

Os auditores internos foram treinados pelo Comitê para realizarem auditorias em áreas independentes de onde trabalham. As não-conformidades identificadas são analisadas, e ações corretivas, e/ou preventivas, são implementadas, quando necessárias.

Etapa 19: Cronograma da auditoria

As auditorias internas são realizadas semestralmente, mas poderão ocorrer, a qualquer tempo, por deliberação do Comitê do SGI. Nessas auditorias são emitidos relatórios dos desvios encontrados, servindo, os relatórios, para as devidas correções. Normalmente, as primeiras auditorias realizadas indicaram necessidades de ajustes nos procedimentos do SGI.

As auditorias externas são realizadas semestralmente, por auditores do órgão certificador BVQI (Bureau Veritas Quality International), que verifica a eficácia do sistema.

Com o objetivo de promover a melhoria contínua do sistema, qualquer funcionário pode, por meio de terminais de computadores dispostos em diferentes locais na empresa, registrar não-conformidades, que são gerenciadas pelo Comitê.

Etapa 20: Controle Operacional

A empresa dispõe de procedimentos para gerenciar os aspectos ambientais e controlar os riscos operacionais. Desenvolve ações para incentivar os prestadores de serviços, e terceiros, a adotarem práticas ambientalmente responsáveis. Os procedimentos de controles operacionais são revistos, regularmente, para garantir sua adequação e eficácia do SGI. Os controles operacionais são estabelecidos pelo Gerenciamento dos Aspectos e Impactos Ambientais, Perigos e Danos do SGI.

Etapa 21: Medição e monitoramento/registros

A empresa determina as medições e monitoramentos necessários para evidenciar a conformidade do produto e o atendimento dos requisitos normativos de meio ambiente, saúde e segurança, e mantém um processo de confirmação metrológica, para garantir a qualidade das informações obtidas.

Os equipamentos a serem calibrados encontram-se listados em planilha específica, sendo encaminhados para fornecedores devidamente qualificados, que emitem certificados para demonstrarem a condição dos equipamentos.

A empresa monitora e mede, periodicamente, as principais características de suas operações e atividades que possam afetar o desempenho do SGI, definindo parâmetros que permitam determinar e acompanhar: se a política e os objetivos de meio ambiente, saúde e segurança estão sendo alcançados; se os controles de risco foram implementados e são eficazes; se os programas de conscientização, treinamento, comunicação para os colaboradores e partes interessadas são eficazes e se foram coletadas, e usadas, informações que possam ser úteis para rever, ou melhorar, aspectos do SGI.

A empresa possui uma sistemática documentada em procedimento para identificação, armazenagem, proteção, recuperação, tempo de retenção dos registros do SGI. Esses registros são mantidos em meio físico e eletrônico, de forma a demonstrar a conformidade do SGI com os requisitos especificados em procedimentos documentados.

Etapa 21: Controle de fornecedores, sub-contratados e sub-fornecedores

O processo de relacionamento com os fornecedores está documentado na norma de compras (NO-QUAL-017), e contempla os itens que impactam a qualidade dos produtos e serviços oferecidos pela empresa: a qualificação prévia dos fornecedores; a compra e itens dos fornecedores qualificados, conforme uma sistemática definida; a avaliação periódica do desempenho dos fornecedores, com relação aos fornecidos e análise crítica dos dados relativos ao desempenho dos fornecedores.

Os fornecedores, depois de analisada sua capacitação para atender aos requisitos, são incluídos na Lista de Fornecedores Qualificados. Esses fornecedores são avaliados periodicamente e, quando identificados problemas no atendimento dos requisitos das normas, os mesmos são comunicados via e-mail ou carta.

Etapa 22: Ação corretiva e preventiva e tratamento das não-conformidades

O Comitê garante, através de procedimentos documentados eletronicamente, que as não-conformidades das quatro normas detectadas sejam registradas; tratadas a nível de ação imediata; analisadas, quanto a necessidade; investigadas, quanto à causa; tratadas com um plano de ação para eliminar a causa e analisadas a eficácia das ações implantadas.

As ações corretivas são originadas pelo responsável do processo de origem da não-conformidade. Para evitar não-conformidades potenciais, algumas ações preventivas são analisadas: reclamação não-procedente; resultados das auditorias internas e externas; pesquisa de satisfação dos clientes e indicadores de desempenho. A ocorrência das não-conformidades é lançada, pelo colaborador, na página da Intranet, “Cadastro de Não-Conformidades”, que possibilita a descrição detalhada, com o nome de quem identificou, o centro de custos onde a não-conformidade foi identificada e a data da ocorrência. Esse registro será encaminhado ao Assistente da Qualidade, que enviará ao Comitê, para avaliação. Sendo procedente a não-conformidade, será encaminhado um e-mail para o responsável do setor onde ocorreu o problema, e este deverá tomar ação imediata de contenção, evitando que o problema se agrave.

Etapa 23: Auditorias internas

As auditorias internas são realizadas de modo a verificar a adequação do sistema aos requisitos das normas. Existe um programa semestral de auditoria interna que contempla todas as áreas envolvidas no sistema, levando em consideração a importância ambiental, saúde e segurança, qualidade e responsabilidade social. Os resultados das auditorias internas são

compilados pelo Gerente de Gestão para serem discutidos durante as reuniões de análise de safra.

Etapa 24: Plano de ações corretivas

As não-conformidades encontradas pelas auditorias internas geram nas diferentes áreas um plano de ações corretivas.

Etapa 25: Implementação das ações

As ações previstas no plano de ações corretivas foram implementadas nos diferentes setores da empresa, onde as não-conformidades foram identificadas.

Etapa 26: Verificação da eficácia das ações

Essa verificação é realizada pelo Comitê, que verifica se ação foi executada e se o efeito foi eficaz.

Etapa 27: Análise crítica do sistema

A primeira análise crítica do sistema foi realizada para verificar a eficácia da implementação dos requisitos das normas.

A direção da empresa realizou a análise crítica do SGI, avaliando oportunidades para melhoria, mudanças no SGI, definindo planos de ação para corrigir eventuais desvios identificados, a fim de atingir melhorias no desempenho do Sistema de Gestão. A análise crítica garante a contínua pertinência, adequação e eficácia do sistema, bem como a avaliação de oportunidades para a melhoria. A empresa efetua a análise crítica do sistema de gestão, seguindo os oito critérios de excelência do PGQP (liderança, estratégias e planos, clientes, sociedade, informação e conhecimento, pessoas, processos e resultados) e os requisitos das normas.

Etapa 28: Melhoria do sistema

A melhoria contínua tem como princípio a avaliação sistemática da situação atual e o estabelecimento de metas para o futuro. Essa avaliação sistemática é obtida por meio da gestão de indicadores, e o estabelecimento de metas, para a melhoria contínua, é feito pelo planejamento estratégico, avaliação de safra e análise crítica pela direção. A empresa busca melhorar, continuamente, seus processos, por meio da minimização dos impactos ambientais, prevenção de poluição, a redução de riscos e acidentes no trabalho, a erradicação do trabalho infantil e forçado e o atendimento as necessidades dos clientes.

Etapa 29: Pré-auditoria externa (OCC)

Após análise crítica do sistema, as auditorias internas e a verificação da eficácia das ações propostas, o Organismo Certificador Credenciado/BVQI foi contratado para a prestação do serviço através da internet. Na pré-auditoria as não-conformidades foram identificadas, possibilitando a solidificação do sistema.

Etapa 30: Solidificação do SGI

As não-conformidades encontradas foram corrigidas por meio de planos de ações corretivas, ocorrendo, assim, a solidificação do SGI.

Etapa 31: Avaliação inicial por Organismo Certificador

A auditoria inicial (certificadora) deu-se, aproximadamente, 15 dias após a pré-auditoria, quando da recomendação pelo OCC contratado pela empresa para a certificação. O auditor recomenda, no relatório de auditoria, a certificação da empresa.

Etapa 32: Recomendação para certificação

Passados 15 dias, a empresa recebe o certificado.

Etapa 33: Manutenção da certificação

Esta é a etapa mais importante, pois garante a melhoria contínua e o bom funcionamento do SGI.

7. Metodologia do trabalho

A pesquisa foi realizada em dezembro de 2004, por meio de visitas técnicas à empresa e entrevista semi-estruturada com a Assistente e o Gerente de Gestão. Nas visitas técnicas, pôde-se observar como funcionam os principais processos componentes do macrofluxo da empresa e a aplicação dos requisitos das normas.

Lüdke & André (1986) afirmam que a entrevista semi-estruturada segue um esquema básico, não rígido, para que o entrevistador possa adaptar-se aos dados que estão sendo questionados. A entrevista seguiu um roteiro de questões previamente estabelecidas, que abrangiam informações como: as dificuldades e ferramentas utilizadas na implantação do SGI, a equipe envolvida, as ações realizadas após a decisão da certificação, as vantagens de implantação dos requisitos das normas e seus certificados e o impacto da implementação do SGI no desempenho organizacional da empresa.

Para Cervo & Bervian (2002), “a entrevista é conversa orientada para um objetivo definido: recolher, por meio do interrogatório do informante, dados para a pesquisa”. Na utilização da entrevista, buscou-se obter informações sobre o como e por que o fato ocorreu, para descrever e esclarecer a situação em estudo.

8. Considerações finais

A empresa decidiu pela certificação das quatro normas integradas por questão de sobrevivência no mercado interno, como diferencial para o mercado internacional, por exigências dos clientes, como decisão estratégica e porque o sistema estava desenvolvido o suficiente para absorver as quatro certificações.

As dificuldades identificadas, na fase inicial de implantação do sistema, foram: a cultura da informalidade existente, onde as pessoas não estavam acostumadas a registrarem as informações geradas no seu dia-a-dia; a estrutura enxuta da empresa (continuava a executar as atividades normais, acrescidas de outras, para a implantação do sistema) e a heterogeneidade do grupo, que trabalhava de forma isolada. Mas a maior delas foi, aos poucos, sendo vencida, que é a mudança de postura das pessoas.

O SGI trouxe, como vantagem, a adoção de programas de preservação ambiental, a prevenção de acidentes no trabalho, um ambiente de trabalho saudável e seguro, a não utilização do trabalho infantil e forçado. A conscientização, por parte de toda a empresa, possibilitou oportunidades de melhoria em todos os seus processos, uma maior qualidade de vida ao produtor que fornece o fumo, o compromisso de atender o cliente e um grande aprendizado em gestão para a empresa.

Feita a análise no processo de implantação do SGI, observou-se que o maior aprendizado foi a visão sistêmica adquirida por todos os colaboradores dos processos organizacionais e produtivos da empresa, onde cada um passou a compreender o seu papel na organização, passando a interagir no processo, sugerindo melhorias no SGI.

O SGI desenvolveu-se considerando os aspectos culturais da empresa, onde os colaboradores assimilaram, facilmente, a filosofia de trabalho.

Com a Certificação nas Normas de Qualidade, Meio Ambiente, Saúde e Segurança e Responsabilidade Social, a empresa adquiriu maior confiabilidade e credibilidade perante a sociedade, gerando um diferencial competitivo e aumentando a satisfação do cliente e fornecedor.

Referências

CERVO, A. L. & BERVIAN, P. A. – *Metodologia Científica*. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002. 242 p.

DAVENPORT, T. H. – *Missão crítica: obtendo vantagem competitiva com os sistemas de gestão empresarial*. Porto Alegre: Bookman, 2002. 293 p.

FEIGENBAUM, A. V. – *Controle da Qualidade total: gestão e sistemas*. São Paulo: Makron Books, v.1, 1994.

KANNENBERG. (2004) – *Manual de Sistema de Gestão Integrado*. Santa Cruz do Sul, RS. 52 p.

KANNENBERG. (2003) – *Relatório de Gestão 2003*. Santa Cruz do Sul, RS. 78 p.

LÜDKE, M. & ANDRÉ, M. E. D. A. – *Pesquisa em educação: abordagens qualitativas*. São Paulo: EPU, 1986. 99 p.

PALADINI, E. P. – *Gestão da qualidade no processo*. São Paulo: Atlas, 1995. 339 p.

SOARES, C. R. U. & BARBOSA, L. A. A. – *Sistema de gestão integrada de segurança, meio ambiente e saúde (SMS) - Uma experiência de implantação*. 2003. Disponível em: <<http://old.ecolatina.com.br/artigos>>. Acesso em: 13 dez. 2004.