

Gestão Integrada na Indústria de Construção: Uma análise crítica

*Sonia Maria José Bombardi
Maria Inês Franco Motti*

Fundação Jorge Duprat Figueiredo de segurança e medicina do trabalho- Fundacentro

Diante dos desafios impostos pela competitividade, bem como das exigências em termos de qualidade, meio ambiente e saúde e segurança no trabalho, os modelos de gestão das organizações, em especial após Segunda Grande Guerra Mundial, tem que ser implementados para atender os diversos segmentos que com eles interagem. Esses modelos devem, ainda, basear-se no comprometimento da alta direção e em processos e informações que garantam ações pró-ativas e respostas rápidas `a dinâmica econômica mundial.

Neste trabalho analisaremos duas empresas: uma que adota o sistema de gestão pela qualidade apoiada nos 5 S buscando chegar a um sistema integrado de gestão(empresa A) e outra que após haver implementado inicialmente o sistema ISO 9000, implementou a ISO 14000 e depois a OSHAS 18000 para ao final adotar o sistema integrado de gestão(empresa B).

A empresa A adotou o programa 5 S e Gestão pela Qualidade Total para melhorar o sistema de gestão da organização. A gestão pela qualidade total é uma estratégia integrada de gerenciamento de sistemas para a obtenção para a satisfação dos clientes, que utiliza métodos quantitativos para a melhoria dos processos e envolve todos os administradores e funcionários da organização. O programa 5 S caracteriza-se por adotar uma linguagem de fácil compreensão por todas as pessoas e tem grande efeito sobre a motivação para a qualidade e não se resume na melhor aparência do local de trabalho ou outro ambiente qualquer. A essência desse programa é transformar atitudes e comportamentos levando a uma mudança interior que produz resultados que são de médio e longo prazo.

Nesta empresa foi utilizado o conceito desenvolvido pela fundação Christiano Ottoni (MG), onde os "S" das palavras/ideogramas no original japonês foram substituídos por "S" de "senso", significando exercitar a capacidade de apreciar, julgar, entender ou a aplicação correta da razão para julgar ou no raciocinar em cada caso particular, compreendendo arrumação, organização, seleção, sistematização, classificação, organização, zelo e manutenção produtiva, higiene, padronização, educação moral e ética, formação. A interpretação assume que o mais importante é desenvolver o senso, o juízo, o espírito de coisa levando em consideração aspectos mecânicos (colocar a mão na massa), intelectuais (compreender o que está sendo feito) e sociais (fazer pelo bem de todos).

Apesar das restrições teóricas que se tem a respeito da aplicação de métodos ligados a atividade industrial ao setor da construção civil, a empresa aplicou a gestão pela qualidade total, inclusive em construções pesadas. O sucesso da aplicação provavelmente deveu-se a levar em conta o papel fundamental do elemento humano, face à variabilidade, a informalidade e a divisão de tarefas inerentes ao sistema produtivo. Além disso, embora os sistemas de gestão com foco na qualidade enfatizem a padronização, quando os mesmos são internalizados e elaborados de modo inteligente, com a participação dos trabalhadores, é possível utilizar o potencial criativo dos trabalhadores.

Como requisito da qualidade, a empresa estabeleceu os seguintes objetivos: buscar rentabilidade máxima, satisfação dos clientes, desenvolver continuamente educação e treinamento e melhorar continuamente os processos. A empresa assegurou que sua política fosse compreendida, implementada e mantida, através de ferramentas gerenciais específicas com um sistema de padronização, gerenciamento da rotina diária, gerenciamento pelas diretrizes e outros.

No caso da empresa em questão, pode-se perceber a importância do modelo adotado quando se comparam as propostas das normas ISO 9001 e 14001, e BS 8800, por exemplo, em que cada uma das normas pode estar vinculada a um ou mais sentidos "S". A norma BS 8800, por exemplo, estaria ligada ao sentido de ordenação, saúde e disciplina. Nesse caso, os elementos comuns das normas deveriam passar a constar do modelo inicialmente adotado, para evitar a sensação de que a empresa adotou vários programas simultâneos.

No caso da gestão de segurança e saúde ocupacional, o aumento da qualidade de vida dos trabalhadores de todos os níveis hierárquicos é uma condição necessária para a melhoria consistente da qualidade do produto e aumento da produtividade, para a empresa A.

Para a gestão ambiental, baseadas no ISO 14001, da mesma forma, é necessário conscientizar as pessoas de necessidade de adotar meios pró-ativos para diminuir os riscos de provocar danos ambientais, o que exige que a empresa invista em tecnologia e crie uma infra-estrutura que absorva as melhores práticas de proteção ambiental.

Assim, o sistema integrado proposto tem o 5 S como núcleo comum, com intencionalidade de congregar esforços no sentido de utilização conjunta de metodologias até então aplicadas separadamente. No caso, a referência foi a ISO 9000. O comprometimento da administração em investir na capacitação dos funcionários para que adquiram habilidades e também a formação de um grupo de melhoria contínua foram fundamentais.

A política de qualidade aplicável a essa empresa é "buscar a contínua satisfação dos clientes internos e externos pela aquisição de novos conhecimentos aplicados ao trabalho, a obtenção de produtos de qualidade a custos competitivos e um ambiente seguro e saudável, cumprindo leis e normas adequadamente"

Na empresa B, a implementação do Sistema Integrado de Gestão ocorreu após a do Sistema de Gestão da Qualidade estar adequadamente estruturado, seguindo a ISO 9001.

Inicialmente o coordenador geral, responsável por acompanhar e supervisionar os trabalhos relativos à implantação do sistema, nomeou um grupo de trabalho principal (envolvendo representantes de todas as áreas), foi responsabilizado pela análise crítica inicial sobre a gestão ambiental e de segurança e saúde no trabalho baseado no ISO 14001 e OHSAS 18001.

Foi elaborado um plano de ação, com o cronograma de desenvolvimento e os respectivos responsáveis que a seguir foi apresentado, formalizado e divulgado para todos os funcionários. A empresa realizou diversos treinamentos e palestras, discutindo cada item das normas, integrando os elementos, inclusive um curso de auditores internos do Sistema Integrado de Gestão. Com relação à análise de perigos, riscos e impactos ambientais, foi montado um grupo de trabalho multidisciplinar para identificar, analisar e adotar providências para o gerenciamento integrado. Os demais procedimentos sobre revisão de política da gestão da qualidade, ambiental e de segurança e saúde no trabalho, a elaboração de documentação, a implementação dos procedimentos, realização de auditorias internas, os ajustes do sistema foram realizados através de grupos de trabalho, e culminaram com o processo de certificação conjunta do sistema integrado de gestão conforme a ISO 9001, ISO 14001 OHSAS 18001.

A análise crítica dos procedimentos adotados nas duas empresas para a implementação de sistemas integrados de gestão permite algumas considerações:

- As metodologias discutidas devem ser ajustadas para cada empresa, dependendo do grau de maturação dos sistemas já implantados e do seu porte e abrangência de mercado, das atividades, expectativas e necessidades da organização;
- A integração dos sistemas permite redução de custos, diminuindo o tempo de trabalho e melhorando a eficácia;
- É ilógico ter procedimentos similares para os processos de planejamento, treinamento, controle de documentos e dados, auditorias internas, análises críticas;
- A implementação do Sistema Integrado de Gestão permite atender aos requisitos legais, tanto na área de segurança e saúde como ambiental e torna a identificação e o acesso a esses requisitos e o controle de documentos, dentre outros, mais eficaz;
- A gestão integrada propicia confiabilidade para os clientes e redução de custos para a implementação, certificação e manutenção;
- A gestão integrada propicia a simplificação de documentos ;

- Devem ser respeitados os limites e peculiaridades de cada uma das áreas sob pena de ocorrer descaracterização das particularidades de cada uma das áreas, prejudicando o desempenho da organização. Na empresa A é percebido que o sistema 5 S permeia todo o processo, de forma a mascarar os demais sistemas, porém como a empresa não parecia estar interessada em obter certificações e alcançou suas metas produtivas com amplo envolvimento dos funcionários, não houve preocupação quanto a esse aspecto. Por outro lado a empresa B obteve suas certificações e alcançou suas metas produtivas previstas, sem descaracterizar os sistemas, embora não seja possível afirmar que a participação dos trabalhadores tenha ocorrido em todas as etapas;
- De qualquer forma cada organização tem que encontrar um ponto de equilíbrio, peculiar as suas necessidades, atividades e expectativas, que lhe permita continuar com seus negócios envolvendo o comprometimento da administração dos clientes, dos fornecedores, dos parceiros, dos trabalhadores e da sociedade, com produtos de qualidade a custos competitivos, em meio ambiente de trabalho seguro e saudável, em harmonia com o meio ambiente e com uma atuação socialmente responsável.

Bibliografia

- Mc Donald et Al. Integrating Quality, Environmental, Health and Safety Systems. Maryland: ABS Consulting, 2001.
- Barreiros, Dorival. Contribuição para a Compreensão de um Sistema de Gestão de Segurança e Saúde. Apostila do Curso de mestrado Sistema Integrado de Meio Ambiente e Segurança e Saúde no Trabalho. São Paulo: Centro Universitário SENAC e Fundacentro. 2004.
- Araújo, Nelma M.C. - Proposta de um sistema de gestão de segurança e saúde no trabalho, baseado na OHSAS 18001, para empresas construtoras de edificações verticais. Tese de Doutorado. João Pessoa. Departamento de Engenharia de Produção da Universidade Federal da Paraíba, 2002.