

CONTRIBUIÇÕES DO SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADO E DA CERTIFICAÇÃO MULTISITE PARA O PROCESSO DE GESTÃO

Juliana Maria Araújo¹, Márcia Regina de Oliveira², Gustavo Melo Silva³

¹Universidade Federal de Viçosa – Departamento de Administração, Av: Peter Henry Rolfs, s/n Campus Universitário – Viçosa – MG, julianacangere@yahoo.com.br

²Universidade do Vale do Paraíba – FCSAC – Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas e Comunicação, Av. Shishima Hifumi, 2911 - Urbanova - São José dos Campos – SP, moliveira@univap.br

³Universidade Federal de Viçosa – Departamento de Administração, Av: Peter Henry Rolfs, s/n Campus Universitário – Viçosa – MG, gustavomelo@ufv.br

Resumo- O ambiente empresarial está passando por desafiadoras mudanças que provocam intensa renovação nos modelos de gestão das organizações. A exigência de certificações tem feito com que as empresas busquem novas formas de gerenciamento, a fim de aperfeiçoar seus processos, reduzir os custos, facilitar a comunicação entre as pessoas, para assim, manterem-se competitivas no mercado atual. Para a empresa atender a tais desafios deste contexto, é necessário, portanto, que haja um sistema de gestão integrado bem estabelecido, implementado e mantido, de modo que os recursos sejam eficazmente e eficientemente aplicados como forma de melhorar a competitividade e atender as expectativas dos clientes e demais partes interessadas. Desta forma, o presente trabalho busca identificar os principais fatores na implantação do novo sistema de gestão e de que maneira a certificação *multisite* contribui para o aprimoramento organizacional, para a melhoria dos seus resultados.

Palavras-chave: Certificação *Multisite*, Sistema de Gestão Integrado.

Área do Conhecimento: Ciências Sociais Aplicadas.

Introdução

O ambiente empresarial está passando por desafiadoras mudanças que provocam intensa renovação nos modelos de gestão das organizações. A exigência de certificações tem feito com que as empresas busquem novas formas de gerenciamento, a fim de aperfeiçoar seus processos, reduzir os custos, facilitar a comunicação entre as pessoas, para assim, manterem-se competitivas no mercado atual.

Para Chiavenato (2000, p.10), a gestão é um fenômeno universal no mundo moderno, “cada organização e cada empresa requer a tomada de decisões, coordenação múltipla de atividades, condução de pessoas, obtendo e alocando recursos”. Ele enfatiza que velhos paradigmas são quebrados e superados, surgindo novas necessidades e avanços científicos que promovem profundas alterações na anatomia física e no foco estratégico das organizações. Novos conceitos e práticas de gestão se impõem, requerendo do administrador e do gestor habilidades conceituais atualizadas, como domínio e visão sistêmica da organização e do ambiente que a cerca.

Em decorrência desses fatores, muitas empresas estão integrando seus sistemas. O principal motivo que tem levado as empresas a integrar os processos é o efeito positivo que um

Sistema Integrado de Gestão – SIG - pode ter sobre os empregados. As metas de produtividade, progressivamente mais desafiadoras, requerem que as organizações maximizem sua eficiência. A sinergia gerada pelo SIG tem levado as organizações a atingirem melhores níveis de desempenho, a um custo global muito menor.

Por sua vez, as mudanças impactam a estrutura organizacional, a cultura e a estratégia da empresa, alterando seus processos e a forma como realiza suas atividades. É fundamental que haja um envolvimento dos empregados para que estes contribuam com o processo de transição dos sistemas e o modelo de gestão seja implantado com menores resistências.

Este modelo de gestão contempla a certificação *multisite*, que se constitui em um certificado único, englobando todos os produtos realizados pela empresa, independente de onde sejam produzidos, além da padronização das práticas de gestão de responsabilidade social, meio ambiente, saúde e segurança. Sendo assim, todas as Unidades de Negócio devem utilizar os mesmos procedimentos para atingirem as metas organizacionais.

Para a empresa atender a tais desafios do contexto atual, é necessário, portanto, que haja um sistema de gestão integrada bem estabelecido, implementado e mantido, de modo que os

recursos sejam eficazmente e eficientemente aplicados como forma de melhorar a competitividade e atender as expectativas dos clientes e demais partes interessadas.

O presente trabalho busca identificar os principais fatores na implantação do novo sistema de gestão e de que maneira a certificação *multisite* contribui para o aprimoramento organizacional, para a melhoria dos seus resultados.

Metodologia

A pesquisa caracteriza-se como descritiva, porque visa descrever percepções, expectativas, opiniões dos empregados quanto ao modelo de gestão integrada que contempla a certificação *multisite*, e também, as percepções com relação às práticas administrativas que sofreram alterações com a implantação do novo sistema. Para Vergara (2007) a pesquisa descritiva se caracteriza por expor características de determinada população ou de determinado fenômeno.

O instrumento utilizado para coleta de dados foi a entrevista semi-estruturada. Na obtenção dos dados secundários, foram levantados junto à biblioteca e à intranet da empresa, documentos internos, tais como, relatórios, artigos e apresentações da organização.

Essa pesquisa parte do método qualitativo cujo objetivo principal é descrever uma realidade, considerando que o foco desse trabalho é a obtenção de dados descritivos mediante contato direto com o ambiente estudado, para então, medir os impactos da Certificação *Multisite para os empregados e a empresa*. Segundo Debus (1988), a pesquisa qualitativa é um tipo de pesquisa formativa que oferece técnicas especializadas para obter respostas a fundo acerca do que as pessoas pensam e quais são os seus sentimentos. Isto permite aos pesquisadores compreender melhor as atitudes, as crenças, os motivos e os comportamentos da população estudada.

A amostra foi composta por empregados com no mínimo 10 anos de empresa, que acompanharam o processo de implantação do sistema de gestão integrada, esse critério foi essencial já que os novos empregados não teriam condições de fazer comparação entre o sistema atual e o anterior.

O agrupamento das informações para a análise das entrevistas foi realizado tendo em vista a técnica da Análise de Conteúdo. De acordo com Krippendorff (apud Ramos 2007, p. 33), a Análise de Conteúdo é “uma técnica de pesquisa utilizada para tornar replicáveis e validar inferências de dados para seu contexto, segundo seus componentes, relações ou transformações entre estes”.

Resultados

Apresentamos a seguir os principais resultados obtidos por meio da análise do conteúdo das entrevistas

O segmento de negócio em estudo adotava um modelo de gestão descentralizado, em que o foco no nível das unidades de negócio era constituído em uma negociação de indicadores e metas, havendo total liberdade na utilização de sistemas de trabalho, de informação e de gestão, para que as unidades alcançassem e superassem as metas negociadas.

No novo modelo de gestão, implantado desde agosto de 2005, a partir da missão, visão e diretrizes estabelecidas para área de negócio foram definidos os processos de forma única para todas as unidades operacionais comuns e respeitando suas particularidades. Para cada processo foram definidas as ferramentas e as sistemáticas adotadas para a sua gestão, com indicadores para medir o grau de alcance e superação das metas negociadas.

Discussão

O processo de implantação do novo sistema

Houve, portanto, um enfraquecimento do modelo de gestão independente em cada unidade de negócios, na medida em que no modelo anterior, cada unidade de negócios buscava alcançar seus resultados por meio de formas relativamente livres de gestão, enquanto no modelo centralizado o sistema estaria integrado aos objetivos estratégicos, com indicadores e metas claramente definidos, comunicados e negociados para toda área de negócio.

Observa-se que houve um impacto sobre os empregados, visto que no modelo anterior as pessoas eram capacitadas e valorizadas para obter os melhores resultados para a unidade de negócio à qual pertenciam, enquanto que no modelo de gestão centralizado as pessoas passaram a ser capacitadas e valorizadas pelos resultados obtidos para a área de negócios, que contém todas as unidades de negócio do segmento em estudo.

Apesar de investimentos na capacitação necessária e de campanha de comunicação intensa dedicados ao novo modelo de gestão, o processo de mudança trouxe ansiedade, insegurança e conseqüente expectativa para os participantes em relação ao novo contexto.

As principais dificuldades encontradas na implantação

Por meio das entrevistas realizadas com os empregados, foi possível identificar os impactos da implantação do novo sistema de gestão.

As características mais citadas foram relacionadas à mudança organizacional. Essas ocorrem em todos os sentidos e durante toda a vida de uma pessoa ou organização. Elas podem ser ocasionadas por diversos fatores; alguns possíveis de previsão de ocorrência e outros totalmente imprevisíveis.

Para qualquer modelo de gestão pressupõe-se que as mudanças, em sua prática, devam necessariamente levar a resultados cada vez melhores, atingindo o objetivo maior que é a busca da excelência empresarial.

O sistema de gestão integrada serviu de subsídio para implantar um processo de certificação *Multisite*, que é uma modalidade de certificação onde as avaliações começaram ser integradas e realizadas nas unidades por amostragem e no mesmo período. Estas verificam o atendimento das práticas e dos padrões de trabalho, ou seja, dos requisitos das normas.

Portanto, a certificação abrange o segmento da companhia que abrange todas as unidades, ou seja, a avaliação por amostragem realizada em uma unidade impacta todo o segmento.

A principal dificuldade destacada foi com relação à adaptação dos empregados a um novo modelo de gestão, novos padrões foram impostos, novos procedimentos, o que era individual de cada unidade passou a ser padrão para todas, e todos teriam que utilizar dos mesmos procedimentos para ficarem alinhados.

As principais contribuições da certificação para a empresa

As mudanças implantadas nas organizações visam melhorar os resultados e obter vantagens competitivas.

Foi relatado que quando não se tem um sistema de gestão integrada, as unidades de negócio atuam mais isoladamente, isso faz com que tenham suas próprias auditorias, programas distintos, utilizam documentação própria, o que acarreta custos mais altos para a organização, visto que a companhia possui várias unidades de negócio, ou seja, se cada unidade tem suas metodologias para desempenharem seus processos, consequentemente os gastos são maiores.

Com a certificação, os custos foram diminuídos na medida em que as auditorias são feitas por amostragem, a cada ano, são auditadas somente algumas unidades, selecionadas de acordo com critérios do órgão certificador. A documentação, consequentemente é menor.

As contribuições para o desenvolvimento das atividades

Um dos objetivos da pesquisa foi detectar se o novo sistema de gestão havia contribuído para o

melhor desempenho das atividades dos empregados.

No sistema anterior, muitos empregados não tinham acesso às informações e quando precisavam destas, ficavam na espera de alguém que as possuía. Esse fato gerava espera na tarefa a ser executada, atraso nos prazos e ineficácia nos processos. As ferramentas de gestão auxiliaram de maneira eficaz.

Há, por parte dos empregados, a percepção de que os sistemas implantados a partir do novo modelo de gestão são adequados e otimizam suas atividades, uma vez que consideram que nesse modelo a localização de procedimentos para a realização das tarefas está mais fácil, o sistema para tratamento de desvios, incidentes e acidentes ambientais e pessoais é mais efetivo, a sistemática de avaliações do modelo (sistemas certificados) agrega mais valor à gestão e todos os sistemas implantados, de forma geral, são melhores, mais fáceis de trabalhar que os anteriores, além do que dão mais segurança para a realização das tarefas.

Foi possível detectar através da pesquisa que as pessoas que executam funções administrativas tiveram mais facilidade em responder às questões contidas na entrevista; em contrapartida os empregados com funções e formação técnicas mostraram menos afinidade com as práticas de Gestão, apesar de estas fazerem parte das suas rotinas.

Verifica-se que o número de vantagens apontadas foram maiores que desvantagens, assim, pode-se inferir que a certificação *multisite* trouxe significativas contribuições para a empresa pesquisada no que tange: medir e identificar onde melhorar o desempenho, considerar e integrar todas as unidades de negócios por meio do sistema de gestão, promover cooperação interna entre as gerências e a pessoas da força de trabalho com vistas a consecução dos objetivos organizacionais.

Conclusão

O compartilhamento de processos, procedimentos e práticas afins adotadas pela organização, contribui para seu desenvolvimento, de modo a garantir que os recursos sejam aplicados da melhor forma, a fim de melhorar a competitividade e atender as expectativas dos clientes e demais partes interessadas.

Conclui-se que os empregados estão mais independentes para a realização das tarefas, aumentaram a capacidade de realização. Esse fator foi influenciado pela implantação das novas ferramentas de gestão e o nível de compartilhamento de informações. Assim, o sistema de gestão integrada trouxe contribuições

significativas para a força de trabalho, bem como para a companhia.

Referências

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

_____. **Análise de conteúdo**. Lisboa: edições 70, 1994.

CAMEIRAS, R. F. **Sistemas Integrados de Gestão Perspectivas de Evolução e Questões Associadas**. XIX ENEGEP, 1999.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

DEBUS, M. (Org.). **Manual para excelência em la investigación mediante grupos focales**. Pennsylvania: University of Pennsylvania/ Applied Communications Technology, Needham Porter Novelli, 1988.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

LIMA, S. M. V. (Org.). **Mudança organizacional: teoria e gestão**. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

RAMOS, J. L. G. **A inclusão da pessoa portadora de deficiência no mercado de trabalho: um estudo comparativo de empresas em Belo Horizonte – MG**. Viçosa 2007.

SCHEIN, E. H. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa**. Tradução Mônica Braga. Rio de Janeiro: J. Olympio, 1999.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2007.