

# SISTEMAS DE GESTÃO INTEGRADOS

Vantagens para as empresas da cadeia alimentar



Luís Neves

O paradigma actual de desenvolvimento de qualquer organização baseia-se em dois pilares essenciais: crescimento e competitividade. Independentemente da sua dimensão, as organizações adoptam desde sempre sistemas de gestão que suportam o seu crescimento e a sua competitividade. Ainda que no início de uma forma meramente intuitiva e sinónimo do modo como cada uma sabia actuar e fazer as coisas, com o decorrer dos tempos esses sistemas de gestão foram estudados e teorizados, enquadrando princípios a adoptar, muitos deles retirados essencialmente das histórias de sucesso, mas também princípios a evitar, sobretudo os que resultaram dos insucessos vividos pelas organizações.

O sistema de gestão de uma organização tem necessariamente várias vertentes, representando os vários equilíbrios que a sua equipa de gestão de topo tem de assegurar, satisfazendo consistentemente os requisitos, por definição diferentes e até mesmo opostos, das suas várias partes interessadas, nomeadamente:

- de ordem económico-financeira em relação aos seus investidores;
- de qualidade (incluindo os requisitos de segurança alimentar) face aos seus clientes e consumidores;
- de segurança e saúde ocupacional em termos dos seus colaboradores;
- de ordem ambiental em relação à comunidade onde se insere.

A equilibrada satisfação de todos estes *stakeholders*, atingida através da implementação do sistema de gestão, é a única forma de uma organização prosperar e realizar sustentadamente a sua missão, seja uma organização de manufactura ou de prestação de serviços, seja da esfera do serviço público, da actividade empresarial ou mesmo associativa.

Sendo o sistema de gestão da organização "um todo", tem, no entanto, em cada uma das suas vertentes, diferentes graus de maturidade, desenvolvimento, formalização, organização, procedimentação, documentação, em suma, sistematização. A vertente com o grau mais elevado de maturidade e sistematização é, invariavelmente, a económico-financeira. Com efeito, a gestão económico-financeira permite o controlo adequado sobre a sobrevivência da organização numa economia de mercado. Nesta vertente, nenhuma equipa de gestão de topo ousaria actualmente dispensar um conjunto de procedimentos e de informação/elementos de medição da eficácia e eficiência das

suas actividades (objectivos e metas mensuráveis, rácios, indicadores, projecções), nem da sua monitorização a ritmos cada vez mais imediatos. Atente-se nos números que hoje qualquer organização recolhe, trata e analisa com base anual, semestral, mensal, quinzenal, semanal e, não raras vezes, diária.

Com o objectivo de enquadrar a sistematização das várias vertentes do sistema de gestão das organizações, registou-se, a partir do final do século XX, um grande impulso no estabelecimento de normas cobrindo os princípios (ou requisitos) para as diversas vertentes dos sistemas de gestão, nomeadamente (e apenas para referir algumas) nas áreas da Gestão da Qualidade (ISO 9001:2000), Gestão da Segurança Alimentar (ISO 22000:2005), Gestão Ambiental (ISO 14001:2004) e Gestão da Segurança e Saúde no Trabalho (OHSAS 18001:1999).

A adopção da **ISO 9001:2000** leva a que a organização "capte" adequadamente as necessidades e expectativas do cliente, conceba e forneça o produto (ou o serviço) atempadamente, de forma a satisfazer essas necessidades e essas expectativas, aumentando consistentemente a satisfação, confiança e fidelização, levando assim ao aumento das vendas e ao seu crescimento. Por outro lado, a nível interno, conduz a uma pragmática clarificação, sistematização e formalização das responsabilidades e autoridades, da alocação de recursos, das metodologias a adoptar e dos controlos a efectuar. Conduz ainda a uma diminuição dos desperdícios, retrabalhos, custos acrescidos para recuperar atrasos, entre outros, aumentando desta forma a sua competitividade.

A adopção da **ISO 22000:2005**, complementando a ISO 9001:2000 na vertente específica da segurança alimentar das organizações ligadas à cadeia alimentar, leva a que a organização assegure, de forma consistente, que os seus produtos e serviços são seguros para a alimentação humana. Desta forma, mais uma vez complementando a ISO 9001:2000, aumenta-se a satisfação, a confiança e a fidelização dos clientes e consumidores. Por outro lado, e uma vez que uma falha na segurança alimentar é um tema muito mediático e ao qual os consumidores são muito sensíveis, a adopção da ISO 22000:2005 conduz, de forma sustentada, à diminuição da possibilidade de ocorrência de falhas.

Numa abordagem harmonizada e mais abrangente da gestão da segurança alimentar, a integração da ISO 22000:2005 veio dar ênfase à comunicação com os vários elos da cadeia a montante

e a jusante, prestadores de serviços (entre outros, empresas de transporte e logística), fornecedores (de produtos de higiene, de materiais de embalagem, de aditivos, etc), clientes e entidades oficiais, permitindo uma maior eficácia na identificação, controlo e redução dos perigos, evitando a possibilidade de ocorrerem situações de risco de segurança alimentar ou de inconformidade legal que possam abalar a confiança do mercado e pôr em causa a credibilidade da organização e das suas marcas.

A adopção da **ISO 14001:2004** permite à organização identificar adequadamente os impactes ambientais associados à sua actividade e estabelecer uma postura "amiga do planeta" (a mais importante riqueza para transmitirmos às gerações vindouras), desta forma aumentando a confiança de potenciais parceiros (ou mercados) com consciência ambiental mais evoluída. Por outro lado leva, a nível interno, a uma pragmática clarificação, sistematização e formalização das responsabilidades e autoridades, da alocação de recursos, das metodologias a adoptar e dos controlos a efectuar. Conduz também à obtenção dos três "R" – reduzir, reutilizar e reciclar, por exemplo, ao nível do consumo de energia, água, papel, entre outros.

A adopção da **OHSAS 18001:1999** proporciona uma identificação adequada dos perigos associados à actividade de uma organização, com o objectivo de "preservar a integridade humana", aumentando desta forma a segurança dos colaboradores, permitindo uma maior confiança de potenciais clientes e parceiros com uma consciência dos riscos mais evoluída e contribuindo assim para uma sociedade mais segura. A nível interno, este investimento conduz à criação de mecanismos que permitem planear, implementar e controlar as responsabilidades e autoridades, os recursos e as metodologias, diminuindo drasticamente ocorrências que ponham em causa a competitividade da organização.

## SINERGIAS COM A INTEGRAÇÃO

Estas normas foram concebidas para possibilitar e facilitar uma implementação integrada, pelo que a sua adopção como um conjunto faz pleno sentido, quer do ponto de vista de sinergias

ao nível do investimento realizado e do seu retorno, quer na sistematização e formalização dos processos de trabalho da organização. Permitindo dar resposta consolidada a vários desafios, nomeadamente a satisfação dos seus clientes e consumidores, bem como aos requisitos legais relacionados com a qualidade, segurança alimentar, impacte ambiental e segurança e saúde no trabalho, todas estas normas têm uma componente de melhoria contínua.

A sistematização e formalização do sistema de gestão integrado numa organização, seja ela pública ou privada, tem os seus desafios. Obriga a clarificar a estrutura, os processos, os métodos e a estabelecer controlos adequados para obter uma dinâmica de melhoria contínua. Mas esse investimento traz mais-valias. As primeiras mais-valias são, naturalmente, internas: levar a organização a sistematizar a sua actividade, a definir o que faz e como faz para que saia bem feito à primeira. É esse "saber fazer bem", de forma sistematizada e continuada, que vai ter um impacte positivo na melhoria contínua ao nível dos produtos e serviços que fornece aos seus clientes e consumidores, bem como no impacte ambiental da sua actividade na comunidade onde está inserida.

Qualquer sistema de gestão integrado, independentemente da organização e do seu âmbito de actividade, permite de uma forma única, ágil e racional, avaliar e acompanhar requisitos comuns aos vários referenciais (ex. controlo de documentos, revisão do sistema, auditorias internas, tratamento de não conformidades) e enquadrar o manual, instruções de trabalho e outra documentação associada relevante para o sistema. Nesta perspectiva existe também um maior envolvimento por parte dos colaboradores, promovendo outros compromissos e desafios e tornando-os multidisciplinares nas funções que exercem nas organizações.

A estas mais-valias acresce a da certificação, atribuída por uma entidade certificadora independente, no sentido de transmitir confiança às diversas partes interessadas. Com a implementação de sistemas de gestão integrados, também ao nível da sua certificação se obtêm reais vantagens em todo o processo.

**Luís Neves**, Director de Certificação da Qualidade – SGS ICS

