

# Contribuição do Sistema de Gestão Integrado para empresas prestadoras de serviços

Aline R.  
Gomes Damasceno

Heliton E. de Moura  
Damasceno

Rosely Ap. Dias  
Mascarenhas

José Glênio M.  
de Barros

UNITAU

UNITAU

UNITAU

UNITAU

alinergero@yahoo.com.br

helitondamasceno@ig.com.br

mascarenhas.rosely@gmail.com

glenio@unitau.br

## RESUMO

*O presente trabalho tem como objetivo analisar a contribuição que o Sistema de Gestão Integrado (SGI) proporciona às empresas prestadoras de serviços como ferramenta para que estas atinjam seus objetivos organizacionais. Com base em pesquisa bibliográfica e aplicação de questionários em dez empresas prestadoras de serviços, situadas no estado de São Paulo, que possuem o SGI implantado ou em fase de implantação, buscou-se verificar as contribuições que este sistema proporcionou e as vantagens competitivas alcançadas diante do mercado ao qual estas empresas se encontram inseridas. Os resultados do estudo estabelecem a importância do tema para as empresas prestadoras de serviços e uma visão mais ampla sobre as dificuldades e benefícios da adoção deste sistema de gestão.*

Palavras-Chave: Sistema Integrado. Gestão. Serviços.

## 1. INTRODUÇÃO

Nos dias de hoje, diante do crescente processo de globalização das economias, a busca por padrões internacionais de qualidade passou a ser uma exigência permanente das organizações como meio de ampliar a sua competitividade. Padrões que antes eram um diferencial para a conquista de mercados, hoje passaram a ser pré-requisitos para que as empresas façam parte dele.

As empresas que oferecem produtos e serviços de melhor qualidade, segundo Eckes (2001), reúnem melhores condições para vencer a concorrência. Contudo, somente ter ou apresentar qualidade de seus produtos e processos já não é mais suficiente para se manter competitivo. Outras exigências se fazem presentes, principalmente por parte dos clientes atuantes em mercados mais desenvolvidos. Por isso, as empresas, em geral, se mantêm em estado de alerta para identificar qualquer oportunidade de ganhar competitividade de forma a combater a, cada vez mais forte, concorrência. Sendo assim, além das preocupações com a qualidade, passou-se a incorporar também as questões relacionadas com o meio ambiente, com a saúde e segurança no trabalho, e com a responsabilidade social. Com foco nestas áreas, as empresas passaram então a buscar a certificação de seus Sistemas de Gestão Integrados como meio de obter vantagem competitiva diante da concorrência e em atendimento às exigências de clientes.

No Brasil, segundo dados da ABNT<sup>1</sup>, após o crescimento vertiginoso das empresas certificadas pela Norma da Qualidade ISO 9000, passando de uma empresa certificada em 1989 para mais de 25000, considerando o número acumulado de empresas que já obtiveram a certificação, observa-se mais recentemente a adesão de muitas organizações pela certificação

---

<sup>1</sup> ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas

de seus sistemas integrados. Apesar do meio industrial ser majoritário, em número de empresas certificadas, verifica-se um crescimento significativo da certificação das empresas do setor de serviços em função da compreensão da relevância estratégica de se desenvolver um sistema de gestão apropriado. Muitas destas empresas, nos últimos tempos, se certificaram pela Norma ISO 9001 visando obter uma melhor condição de satisfazer seus clientes e tornar a empresa mais lucrativa, favorecendo inclusive a participação em concorrências públicas e licitações, entre outros benefícios. Um dos setores que mais cresce na economia brasileira e mundial é o de prestação de serviços, onde os clientes estão cada vez mais exigentes na sua contratação.

Neste contexto, o presente trabalho tem por objetivo analisar a contribuição que o Sistema de Gestão Integrado, adotado em empresas prestadoras de serviços, pode trazer como ferramenta estratégica para se obter vantagem competitiva, ampliando-se as condições de sobrevivência da empresa, e o alcance dos objetivos organizacionais.

O estudo busca abordar as vantagens e possíveis desvantagens da adoção do Sistema de Gestão Integrado na “visão” das empresas que obtiveram a certificação ou estão em processo de obtê-la. Para isto, buscou-se informações sobre os benefícios obtidos diante da concorrência e aqueles alcançados comparando-se as dificuldades e necessidades da própria empresa antes e após a implementação do SGI de acordo com as normas ISO 9001:2000 (Qualidade), ISO 14001:2004 (Meio Ambiente), OHSAS 18001:2007 (Segurança e Saúde Ocupacional) e NBR 16001:2004 (Responsabilidade Social).

## **2. REVISÃO DA LITERATURA**

Diante do processo de globalização das economias e de mercados cada vez mais competitivos, muitas organizações passaram a desenvolver sistemas de gestão mais abrangentes como diferencial diante da concorrência. Neste sentido, estas têm buscado identificar e desenvolver um sistema de gestão que proporcione um custo-benefício adequado e ao mesmo tempo uma posição de destaque nos mercados em que atuam; favorecendo, entre outros objetivos, uma redução de seus custos e das perdas que ocorrem durante o processo produtivo.

Um sistema que angariou grande sucesso e passou a ser implementado por diversas empresas, notadamente a partir da década de 80, encontrando-se hoje bastante difundido, é o Sistema de Gestão da Qualidade baseado nas normas da família ISO 9000. Este busca gerenciar as atividades da empresa relacionadas com a qualidade de produtos, processos e sistemas.

A Gestão da Qualidade, segundo Carvalho e Paladini (2005), consiste em um conjunto de atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização com relação à qualidade, envolvendo o planejamento, o controle, a garantia e a melhoria da qualidade.

Outro sistema que vem sendo, cada vez mais, divulgado e adotado em diversas empresas de todo o mundo é o de segurança e saúde do trabalhador. Considerando que este tipo de sistema proporciona ganhos materiais e pessoais, este passou a ser adotado como estratégia para reduzir os custos, relacionados aos acidentes de trabalho, e assegurar uma maior integridade física e mental dos trabalhadores, valorizando inclusive a imagem da empresa perante os seus clientes.

Com um apelo ainda mais forte, em função das condições de degradação do planeta, as empresas passaram a adotar normas de preservação do meio ambiente como meio de satisfazer às exigências de seus clientes. Desde a fabricação dos seus produtos ou a execução dos seus serviços, até a concepção final, busca-se adequar as exigências dos clientes

minimizando ou eliminando os males causados ao meio ambiente. Para isto, a empresa que busca agregar mais valor aos seus produtos e serviços, necessita também desenvolver um Sistema de Gestão Ambiental; implementando cuidados específicos com os aspectos ambientais de suas atividades que apresentam potencial para produzir impactos ao meio ambiente.

Por outro lado, para Cerqueira (2006), um outro objetivo estratégico que as empresas passaram a adotar mais recentemente foi a preocupação e um esforço de responsabilidade social no meio em que atuam. Este objetivo envolve o cumprimento de requisitos em relação à organização do trabalho infantil, do trabalho forçado e da segurança e saúde do trabalhador. A Gestão da Responsabilidade Social proporciona para a organização uma melhor imagem perante o cliente criando vínculos de segurança e confiança nas atividades desenvolvidas pela empresa.

Devido à evolução dos modelos de gestão nas organizações, foram desenvolvidas normas para auxiliar as empresas a equilibrar os interesses econômico-financeiros com os impactos gerados pelas suas atividades. Sendo assim, as normas relativas à gestão do meio ambiente (ISO 14001:2004: Requisitos para o Sistema de Gestão Ambiental), a gestão da saúde e segurança do trabalho (OHSAS 18001:1999 - *Occupational Health and Safety*), assim como a gestão da responsabilidade social (ISO 16001:2004 - Responsabilidade Social: Requisitos do Sistema de Gestão), passaram a ser amplamente adotadas. Essas normas, assim como a ISO 9001:2000 (Requisitos do Sistema de Gestão da Qualidade), têm como foco a melhoria contínua da gestão, buscando assegurar o atendimento dos requisitos legais e regulamentares aplicáveis às atividades das empresas, o cumprimento de suas políticas e de seus compromissos com todas as partes interessadas e o atendimento de seus objetivos e metas. (CERQUEIRA 2006).

Como estas normas, que envolvem os sistemas de gestão, se fundamentam no ciclo PDCA (*Plan-Do-Check-Act*) e na melhoria contínua, a integração destes sistemas se torna possível, surgindo daí a oportunidade de integração de diferentes sistemas de gestão.

Com o desenvolvimento do Sistema de Gestão Integrado (SGI), surge a necessidade de se elaborar uma norma específica para certificação deste sistema. Em decorrência desta necessidade, a entidade britânica responsável pela elaboração de normas, a BSI (*British Standards International*), desenvolveu a primeira especificação no mundo relativa a requisitos comuns de Sistemas Integrados de Gestão, a PAS 99:2006. Esta fornece um modelo para que as organizações integrem em uma única estrutura todas as normas e especificações de sistemas de gestão (DE CICCIO 2008). Ainda segundo o autor, a base para integração seriam os requisitos que estão comuns em todas as normas que envolvem gestão, tais como: a política, o planejamento, a implementação e operação, a avaliação de desempenho, a melhoria e a análise crítica pela direção. Esse modelo, como apresentado na Figura 1, ilustra como os requisitos existentes em normas/especificações são comuns e podem ser praticamente colocados em um único sistema de gestão; enfatizando que cada norma possui os seus requisitos específicos, sendo que aqueles que são comuns a todos servem de base para a integração.

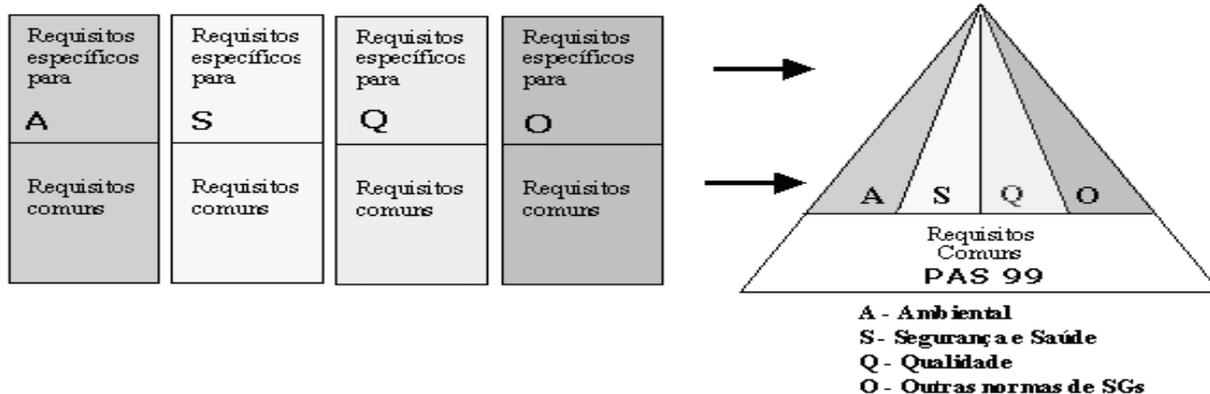


Figura 1: Modelo de integração do SGI  
Fonte: Adaptado de QSP, 2008

Desta forma, a integração dos sistemas de gestão tornou-se possível e uma tendência atual, já que muitos requisitos inerentes aos sistemas de gestão são comuns e possuem como finalidade atender as necessidades dos clientes. Sendo assim, a organização ao adotar um sistema de gestão integrado atende as necessidades de seus clientes e se beneficia com as vantagens proporcionadas pela integração dos sistemas. Adicionalmente, ocorrerá uma redução de custos, proporcionada pela redução dos gastos em auditorias e certificações, considerando cada sistema de gestão, além de agilizar e racionalizar os processos envolvidos.

### 3. METODOLOGIA APLICADA

Em função de suas características, o presente trabalho se enquadra como uma pesquisa exploratória. Neste tipo de pesquisa busca-se, conforme Appolinário (2006), aumentar a familiaridade em relação a um determinado tema. Considerando o trabalho desenvolvido, incluindo a pesquisa bibliográfica realizada, verificou-se que informações sobre a contribuição de Sistemas de Gestão Integrados para empresas prestadoras de serviços ainda não foram amplamente pesquisadas, revelando o tema como pouco explorado. Sob o aspecto dos procedimentos técnicos utilizados, o trabalho proposto pode ser definido como um estudo de caso que, segundo Gil (2006), tem por objetivo a análise profunda e exaustiva de um ou poucos objetos de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento. Isto, segundo o autor, visando proporcionar uma visão global do problema ou identificar os possíveis fatores que o influenciam ou são por eles influenciados. Neste sentido, o presente trabalho analisou empresas prestadoras de serviços que já possuem o Sistema de Gestão Integrado implantado e certificado ou que estão em processo de implantação; buscando identificar os benefícios e vantagens proporcionadas pela adoção deste tipo de sistema.

Para isto, foi utilizado como instrumento de coleta de dados para a pesquisa, um questionário (ver Anexo 1) enviado por e-mail para profissionais responsáveis pelo gerenciamento de sistemas de gestão em empresas prestadoras de serviços. Segundo Gil (2006), a elaboração do questionário consiste em traduzir os objetivos específicos de uma pesquisa, possuindo como vantagem ser um meio de coleta de dados rápido e barato que pode proporcionar o anonimato.

Como resposta para as perguntas elaboradas no questionário, utilizou-se a escala de Likert com respostas referentes a julgamento de valor onde (1) equivale ao menor grau e (5) ao maior grau. Como o trabalho visa descrever os dados, empregou-se a estatística descritiva como forma de análise quantitativa dos dados.

A estatística descritiva, segundo Appolinário (2006), é o conjunto de técnicas que tem por finalidade descrever, resumir, totalizar e apresentar graficamente dados de pesquisa. Para

a análise dos dados tabulados foi utilizada a modalidade de distribuição de frequência como estatística descritiva que, segundo o mesmo autor, permite a organização e visualização dos dados de acordo com a ocorrência de diferentes resultados observados.

Por outro lado, de maneira aleatória, independentemente do tamanho, natureza jurídica ou área de serviços em que atuam, foram pesquisadas empresas prestadoras de serviços todas situadas no estado de São Paulo.

### 3.1. LINHAS DE ANÁLISE PRETENDIDAS

Ao se estabelecer os objetivos do estudo, necessário se faz determinar as linhas de análise que irão nortear a pesquisa e atender aos objetivos propostos. Por sua vez, as linhas de análise deverão subsidiar a construção do instrumento de coleta de dados no que tange a elaboração de suas questões. Portanto, as questões elaboradas para o questionário de pesquisa devem estar alinhadas com as análises pretendidas, bem como com os objetivos do trabalho.

Adotando-se como tema central do estudo a identificação dos benefícios e vantagens da implantação do Sistema de Gestão Integrado (SGI) em empresas prestadoras de serviços, buscou-se melhor conhecer as vantagens e dificuldades que as empresas do setor vêm tendo no Brasil com a adoção deste tipo de sistema.

Conforme já mencionado, a inserção do Brasil no processo de globalização e os altos padrões de qualidade que vêm sendo exigidos das empresas atuantes na área de serviços no mercado internacional, vêm influenciando a adoção no Brasil do SGI em atendimento aos requisitos da norma ISO-9001 (Sistema de Gestão da Qualidade), ISO-14001 (Sistema de Gestão Ambiental), OHSAS 18001 (Gestão da Saúde e Segurança do Trabalho) e ISO-16001 (Responsabilidade Social). Contudo, além das vantagens mais imediatas da adoção do SGI, problemas e dificuldades na implantação e manutenção do sistema vem sendo apontado por estudiosos do assunto. Muitos questionam os altos investimentos, principalmente para as pequenas e médias empresas, e as dificuldades inerentes à adoção deste modelo de gestão.

É neste contexto que a pesquisa tem sua utilidade. Especialmente quando se verifica que no Brasil ainda são escassos os trabalhos desta natureza. Entretanto, para que se tenha uma visão adequada sobre o assunto necessário se faz estabelecer previamente linhas de análise que contemplem a visão dos clientes e das empresas prestadoras de serviços quanto a adoção do SGI. Desta forma, as seguintes linhas de análise foram desenvolvidas:

#### 3.1.1. VISÃO DO CLIENTE: POR QUÊ ESTIMULAM ÀS EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVIÇOS A ADOTAREM UM SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADO?

Em primeiro lugar, considerando que a sobrevivência das empresas, em geral, depende de seus clientes, seria essencial entender porque os clientes de empresas prestadoras de serviços vêm exigindo, cada vez mais, que estas adotem tal modelo de gestão.

No que pese a decisão dos clientes, a implantação de um Sistema de Gestão Integrado (SGI), alinhado com as diretrizes das normas regulamentadoras, trazem vantagens diretas para as empresas e isto se reflete em benefícios para os clientes ou consumidores de serviços. A melhoria da qualidade dos serviços prestados, a redução dos índices de acidentes de trabalho, a prevenção de impactos ambientais, decorrentes do exercício de suas atividades, e a visão ética de responsabilidade social, são alguns exemplos de como a adoção do SGI pode contribuir para tornar a empresa mais competitiva por meio de uma satisfação maior de seus clientes.

Em contrapartida, já existe a percepção, por parte de alguns clientes, que os preços praticados pelas empresas prestadoras de serviços certificadas são, em geral, superiores

aquelas que não possuem a certificação. Desta observação, pode-se questionar até que ponto os clientes preferem contratar empresas prestadoras de serviços a um custo mais baixo, e com padrões que atendam aos seus requisitos, mesmo não sendo estas certificadas.

### 3.1.2. VISÃO DAS EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVIÇOS: POR QUÊ DECIDEM POR UM SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADO?

Na pesquisa bibliográfica verificou-se que, em geral, as empresas prestadoras de serviços buscam o SGI como meio de cumprir as expectativas de seus clientes. Sob este aspecto, já é comum verificar em editais de licitação e concorrências públicas e privadas, a exigência de que a empresa participante atenda a requisitos de programas relacionados à qualidade, meio ambiente, saúde e segurança no trabalho e responsabilidade social.

Na verdade, as empresas prestadoras de serviços, segundo Cerqueira (2006), começam a notar que grande parte de seus clientes exigem os mesmos requisitos, de forma diferente, porém com a mesma significância.

O momento certo de implantação de um SGI não tarda a chegar, a pressão é muito grande em relação à concorrência e para sair na frente as empresas procuram um diferencial que, a um custo competitivo, possa proporcionar, além da satisfação do cliente, um modelo de gestão que amplie as suas condições de sobrevivência e crescimento.

### 3.1.3. PROCESSO DE DECISÃO PARA IMPLANTAÇÃO DO SGI

Além das considerações descritas anteriormente, de que mais depende a decisão de adotar ou não um modelo de gestão baseado na implantação de um SGI?

A princípio, o que mais os clientes, de um modo geral, buscam são produtos bons, bonitos e baratos. Fazendo uma analogia para serviços, como indica a Norma ISO 9001:2000 (Requisitos do Sistema de Gestão da Qualidade), os clientes buscam a satisfação. Para isto, considerando o setor de prestação de serviços, além da qualidade, representada por um conjunto de requisitos, outras exigências começam a ser impostas. Em que pese a facilidade de aquisição do serviço e de seu pagamento, a excelência do atendimento, a assistência técnica do pré e pós-venda, entre outros requisitos, exige-se de forma crescente que as empresas, prestadoras de serviços ou não, incorporem diretrizes organizacionais de cuidados com o meio ambiente, com a saúde e segurança de seus colaboradores e de responsabilidade social.

A habilidade de atender a tantas exigências requer muito esforço das empresas prestadoras de serviços para se adequarem. Requer muita dedicação pessoal e envolvimento da alta administração para planejar, controlar e analisar criticamente tudo o que se faz. Conduzir a implantação e manutenção de um Sistema de Gestão Integrado, além de disponibilidade financeira, requer um esforço permanente para assegurar que os requisitos de qualidade estão sendo atendidos e que as empresas, em suas atividades, não causem impactos ambientais e ainda atuem de maneira preventiva em relação à saúde e a segurança de seus colaboradores e sub-contratados, bem como cumpram eticamente os requisitos de responsabilidade social. Tudo isto, sem perder de vista a obtenção da máxima lucratividade possível.

Neste contexto, a pesquisa busca identificar na visão dos gestores envolvidos em processos de implantação e gerenciamento de Sistema de Gestão Integrado, que aspectos definem a decisão de adotar o modelo de gestão para que, de forma planejada e segura, obtenha-se uma estratégia de sucesso para a empresa.

Por outro lado, a tomada de decisão de um sistema de gestão integrado, evidentemente, pode ter foco no curto, médio ou longo prazo. Para isto, o SGI adotado deve ser integrado ao planejamento estratégico da empresa como parte essencial de sua construção. Os aspectos envolvidos e os princípios estabelecidos devem ser absorvidos e praticados, levando-se em conta a realidade da empresa e os seus objetivos futuros.

#### 3.1.4. AS EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVIÇOS DEIXAM DE OPTAR POR UM SISTEMA CERTIFICADO

Muitas empresas do ramo de prestação de serviços não dispõem de recursos financeiros suficientes para a certificação por normas regulamentadoras em áreas como: qualidade, meio ambiente, saúde e segurança e responsabilidade social. Isto as tornam menos competitivas e, muitas vezes, impedidas de participarem de processos licitatórios.

Por outro lado, a adoção de um sistema de gestão integrado favorece a identificação dos pontos fortes e fracos da empresa, uma vez que utiliza um conjunto apropriado de indicadores. Estes, uma vez eficientemente geridos, podem levar a empresa a tornar-se mais produtiva, trazendo, como consequência, um aumento da lucratividade. Entretanto, para que isto possa ocorrer, muitas vezes, é necessária uma mudança cultural na organização; de tal modo que todos os colaboradores possam assumir responsabilidades ao longo do processo, desde o operário mais simples até os membros da alta administração.

Sob este aspecto, o SGI facilita a identificação dos problemas e de suas causas, favorecendo o controle e a adoção de medidas preventivas ou corretivas antes de comprometer o desempenho da empresa.

A falta de controle dos processos, com a utilização de indicadores adequados, que são considerados os termômetros da empresa, é o exemplo comum do fracasso de muitas organizações.

Desta forma, ao conhecerem as vantagens da certificação integrada em toda a sua extensão, as empresas percebem que o alto investimento oferece um excelente retorno e verificam que a certificação reúne elementos favoráveis para tornar a empresa mais competitiva. Entretanto, nada vai adiantar se os produtos ou serviços da empresa não estiverem alinhados com as necessidades de seus clientes.

#### 3.1.5. CONTRIBUIÇÃO DO SGI PARA AS EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVIÇOS

A implementação de uma gestão integrada ao empreendimento com base em normas como a ISO-9001 (Qualidade), ISO-14001 (meio ambiente), OHSAS 18001 (saúde e segurança no trabalho) e ISO-16001 (responsabilidade social), formando um único sistema de gestão integrado na empresa, pode contribuir para que esta seja mais competitiva em função dos seguintes fatores:

- A adoção de um sistema único de gestão evita gastos desnecessários com programas e ações que se repetem nos sistemas de gestão isoladamente;
- Por meio de uma política de gestão integrada, com as suas diretrizes, objetivos e metas bem definidas, a empresa pode melhorar seus resultados;
- A unificação dos requisitos comuns, considerando a qualidade, meio ambiente, saúde e segurança no trabalho e responsabilidade social, em um Sistema de Gestão Integrado, pode tornar mais racional e eficaz os processos da organização, sem necessariamente haver a certificação do sistema;

- A exemplo de organizações que já adotaram o SGI como a base do seu modelo de gestão, a expectativa é que os resultados alcançados se repitam, tais como: redução do índice de acidentes no trabalho, menor número de colaboradores afastados por problemas de saúde, maior qualidade dos bens e serviços produzidos, melhor aproveitamento dos resíduos e refugos dos processos de produção, menor nível de poluição ambiental, ampliação da participação de mercado da empresa em função dos fatores anteriores e da empatia favorecida pelas ações de responsabilidade social, entre outros benefícios.

#### 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Com a aplicação dos questionários em empresas prestadoras de serviços, que possuem um Sistema de Gestão Integrado (SGI) implantado ou em fase de implantação, obteve-se a adesão de dez empresas à pesquisa. Por esta, pôde-se constatar que 60% das empresas procuram integrar a ISO 9001 com a ISO 14001 e com a OHSAS 18001, sendo a integração da ISO 16001, ainda incipiente. Cabe ressaltar que foi constatado, por meio dos questionários aplicados, que nem todas as empresas pesquisadas buscaram a certificação de seus sistemas de gestão, sendo estes apenas implementados.

No que tange apenas a gestão da qualidade, conforme pode ser analisado na Figura 2, o número de certificados acumulado da ISO 9001 tem aumentando, mas existe uma tendência para se diminuir o número de certificações por empresas no Brasil (ABNT, 2008).

Isso ocorre porque o custo para se manter uma certificação, conforme identificado na pesquisa, é muito alto, já que envolve visitas periódicas de avaliações por um órgão certificador. Sendo assim, muitas organizações optam por apenas implementar o sistema de gestão sem investir em uma certificação.

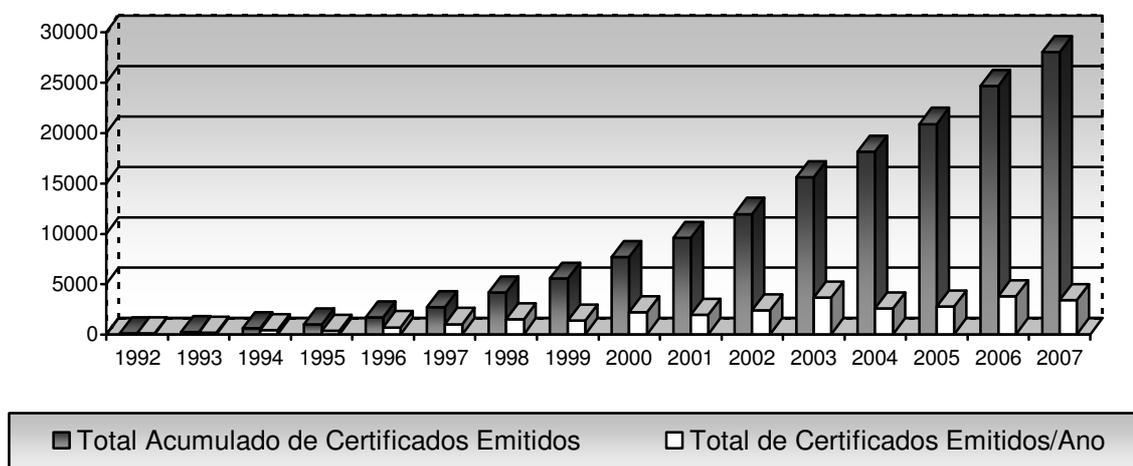


Figura 2 – Evolução das certificações da ISO 9001:2000 no Brasil  
Fonte: ABNT (2008)

Apesar de uma sensível redução do número de empresas certificadas pela ISO 9001 no Brasil nos últimos anos, todas as empresas pesquisadas consideram que a certificação passou a ser uma estratégia essencial exigida pelo mercado e que favorece a melhoria da competitividade da empresa. Isto porque, os clientes passaram a exigir a certificação como forma de garantia de qualidade dos produtos e serviços a serem consumidos. Sendo assim, as próprias empresas passaram também a exigir dos seus fornecedores uma “prova” de

qualidade, criando assim uma cadeia de certificações que proporcionam ao cliente final uma maior qualidade no seu produto ou serviço.

Neste contexto, conforme Zacharias (2001), obter certificação significa que o sistema de gestão da empresa foi avaliado por uma entidade independente, reconhecida por um organismo de certificação, e que todos os principais processos da empresa estão sendo executados de forma controlada e de acordo com os requisitos da respectiva norma.

Considerando os resultados referentes ao SGI das dez empresas pesquisadas, as informações contidas nos questionários evidenciam graus distintos de implantação e benefícios obtidos com o SGI.

As questões elaboradas para o questionário denotam três tipos de respostas. Uma de julgamento, onde a percepção do respondente, sobre os efeitos do SGI na empresa, se faz presente e, uma outra que busca quantificar os benefícios alcançados.

Nas questões iniciais, buscou-se identificar os diferentes níveis de implantação do SGI na empresa. Assim, pelos dados da Tabela 1, nota-se que para a maioria dos respondentes a adoção do SGI na empresa foi bem realizada, cumprindo-se as principais etapas de implantação.

Tabela 1 – Aspectos da implantação do SGI nas empresas prestadoras de serviços pesquisadas

| QUESTÕES ABORDADAS                         | RESULTADOS DOS QUESTIONÁRIOS (%) |         |     |           |           |
|--|----------------------------------|---------|-----|-----------|-----------|
|  | RUIM                             | REGULAR | BOM | MUITO BOM | EXCELENTE |
| Respostas de Julgamento                    |                                  |         |     |           |           |
| Grau de divulgação da política do SGI      | -                                | -       | 10% | 10%       | 80%       |
| Grau de envolvimento dos funcionários      | -                                | -       | 20% | 70%       | 10%       |
| Divulgação das funções e responsabilidades | -                                | -       | 10% | 30%       | 60%       |
| Nível de recursos disponibilizados         | -                                | -       | 50% | 30%       | 20%       |
| Utilização de indicadores                  | -                                | -       | 20% | 20%       | 60%       |
| Nível de competitividade                   | -                                | -       | -   | 70%       | 30%       |
| Nível de treinamento dos funcionários      | -                                | -       | -   | 80%       | 20%       |

Ao se analisar a Tabela 1 se verifica que 80% das empresas pesquisadas se preocuparam em divulgar a política do Sistema de Gestão Integrado entre os seus funcionários, buscando um considerável envolvimento de seus colaboradores. Por outro lado, 60% das empresas pesquisadas consideraram excelente a qualidade da divulgação das funções e responsabilidades referentes ao SGI nas empresas. Essa divulgação evidencia um passo essencial para que ocorra a colaboração de todos na implantação do Sistema de Gestão Integrado. Cabe destacar que para a obtenção de sucesso na implantação de um SGI, em um primeiro plano, deve existir o envolvimento por parte de todos os colaboradores. A adoção de um sistema de gestão, segundo Maranhão (2006), representa para a maioria das organizações uma fonte de mudança cultural, sendo necessário que a direção da organização esteja e se mostre satisfatoriamente convencida e engajada no processo de implantação e divulgação para os integrantes da organização.

Com relação ao nível de recursos disponibilizados para qualificar e treinar os integrantes da empresa na implantação do SGI, verificou-se que apenas 50% das empresas pesquisadas apresentaram um bom nível de disponibilização de recursos (materiais, humanos e financeiros). Diante desta informação, observou-se a necessidade de as empresas aumentarem os recursos disponíveis para este fim.

De acordo com os dados da Tabela 1, fica evidenciado que 60% das empresas utilizam indicadores para acompanhar e controlar o desempenho dos sistemas de gestão. O

acompanhamento destes indicadores é relevante para as empresas, pois estabelece parâmetros para análise dos seus desempenhos. Conforme Takashima (1996), os indicadores quantificam as características dos processos, sendo utilizados para controlar e melhorar a qualidade e o desempenho dos produtos e processos.

Ainda com base na Tabela 1, já apresentada, verificou-se que a maioria das empresas reconhecem que para se obter uma implantação adequada do Sistema de Gestão Integrado é necessário investimentos na qualificação e treinamento de seus colaboradores. Ao se qualificar e treinar os seus integrantes, a organização obterá melhores desempenhos por partes destes, já que eles se encontram preparados e capacitados para executar as suas tarefas conforme estabelecido nos procedimentos determinados nos manuais dos sistemas implementados. É importante que a empresa promova treinamentos periódicos em SGI visando desenvolver competências e disseminar a sua cultura. Já que, segundo Cerqueira (2006), todas as pessoas que realizam atividades previstas nos sistemas de gestão devem ser treinadas na aplicação dos procedimentos e práticas pertinentes.

Considerando agora as respostas, resumidas na Tabela 2, referentes aos benefícios alcançados pelas empresas pesquisadas com a adoção do SGI, observou-se que apenas uma minoria tem dúvidas ou desconhece estes benefícios.

Tabela 2 – Benefícios com a Adoção do SGI nas Empresas Pesquisadas

| QUESTÕES ABORDADAS                            | RESULTADOS DOS QUESTIONÁRIOS (%) |       |         |       |            |
|---|----------------------------------|-------|---------|-------|------------|
|   | NENHUMA                          | POUCA | MEDIANA | MUITO | MUITÍSSIMO |
| Aspectos Quantitativos                        |                                  |       |         |       |            |
| Contribuição para melhorar imagem da empresa  | -                                | -     | 20%     | 50%   | 30%        |
| Contribuição para a melhoria da produtividade | -                                | -     | 10%     | 60%   | 30%        |
| Agilidade dos serviços                        | -                                | -     | 20%     | 50%   | 30%        |
| Aumento na participação do mercado            | -                                | -     | 20%     | 30%   | 50%        |
| Alinhamento com planejamento estratégico      | -                                | -     | 10%     | 30%   | 60%        |

Conforme análise dos dados da Tabela 2, pôde-se observar que a implantação dos sistemas de gestão pelas empresas da área de serviços vem proporcionando uma alavancagem no seu nível de competitividade, transformando-se em um diferencial para a empresa perante o mercado. Pôde-se verificar ainda que, para a maioria das empresas, a implantação dos sistemas de gestão está tornando-se um pré-requisito para se fechar novos negócios, conforme pôde ser observado pelas respostas referentes às motivações pelas quais as empresas optaram pela implantação do SGI. As empresas que possuem um SGI implantado, conforme as informações obtidas na pesquisa, julgam que estão melhorando a sua imagem no mercado em que se encontram inseridas, além de contribuir para o aumento da produtividade e a agilização dos seus processos de produção. Isto se reflete na competitividade da empresa e no aumento de sua participação no mercado.

A Figura 3, em consonância com referenciais da bibliografia pesquisada, representa os principais benefícios obtidos nas empresas estudadas com a implantação do Sistema de Gestão Integrado. Estes benefícios foram indicados pela maioria das empresas na pesquisa, ratificando o que já havia sido observado em outras publicações estudadas.



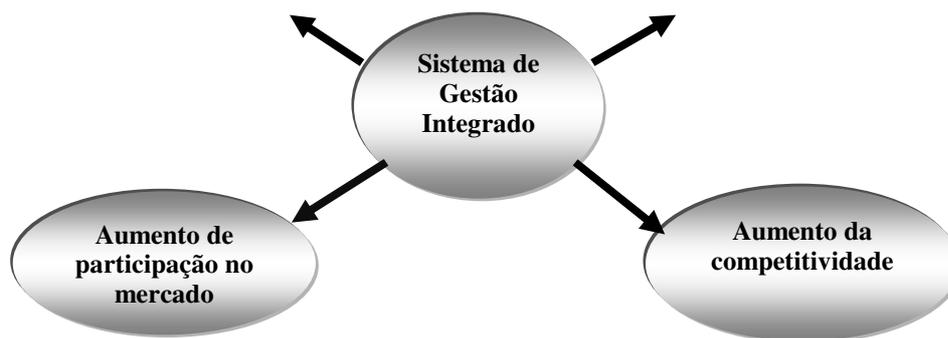


Figura 3 – Benefícios do Sistema de Gestão Integrado

Na pesquisa realizada, ficou evidente que a maioria dos clientes busca nas empresas prestadoras de serviços contratadas um sistema de gestão integrado alinhado com as diretrizes das normas regulamentadoras. Na visão destes, isto favorece o cumprimento dos requisitos da qualidade, reduzem os índices de acidentes de trabalho, auxiliam na prevenção de impactos ambientais decorrentes do exercício de suas atividades e, apesar de ainda incipiente, concordam com a relevância de se ter uma visão ética e de responsabilidade social.

A aplicação dos questionários evidenciou, por meio dos dados obtidos, que as empresas atualmente procuram, cada vez mais, utilizar os sistemas de gestão como meio de alcançar os seus objetivos traçados no planejamento estratégico. Sendo assim, não foi surpresa identificar que 60% das empresas pesquisadas apresentaram grande preocupação em alinhar a implantação do sistema de gestão com o seu planejamento estratégico.

## 5. CONCLUSÃO

Esta pesquisa analisou a contribuição do Sistema de Gestão Integrado (SGI), para empresas prestadoras de serviços, como estratégia para que estas atinjam seus objetivos organizacionais. Para isso, utilizando questionários como instrumento de coleta de dados, foi possível recensear profissionais responsáveis pelo gerenciamento de sistemas de gestão em dez empresas da área de serviços localizadas no Estado de São Paulo

Os resultados obtidos pela aplicação e análise dos questionários geraram um conjunto de evidências que ampliam a discussão sobre os benefícios do SGI para as empresas prestadoras de serviços.

O setor de prestação de serviços atravessa, no Brasil e no mundo, uma fase de consistente crescimento e de grandes desafios. Em um ambiente, cada vez mais, competitivo, estimulado pelo processo de globalização das economias, a identificação e o atendimento das necessidades dos clientes contribuí para que as empresas do setor possam melhor aproveitar as oportunidades de ampliação dos negócios.

A contribuição de um modelo de sistema de gestão integrado em empresas prestadoras de serviços, conforme observado na pesquisa, compreende uma estratégia relevante para um melhor aproveitamento dos recursos que a organização possui a fim de desempenhar melhor as suas atividades. Com a adoção de um SGI, os esforços são direcionados para manter e conquistar clientes por meio de uma estrutura organizacional voltada para oferecer serviços com qualidade superior em atividades executadas com segurança, preservando a integridade física e a saúde do trabalhador; considerando a sua prática nas questões de responsabilidade social e respeitando e preservando o meio-ambiente.

A integração dos requisitos das normas ISO-9001 (qualidade), ISO-14001 (meio ambiente), OHSAS 18001 (saúde e segurança) e ISO-16001 (responsabilidade social) ao empreendimento, formando um único sistema de gestão integrado e compartilhado na

empresa prestadora de serviço, pode trazer resultados considerados eficazes sem necessariamente esse sistema ser certificado, uma vez que suas diretrizes estão alinhadas com as respectivas normas e aos objetivos da empresa.

Com a implantação do sistema de gestão integrado, os clientes passam a dispor de uma melhor condição de atendimento reconhecendo a competência da empresa prestadora de serviço, evidenciada na prática da prestação do serviço com padrões de qualidade superiores. Isto, é obtido, segundo dados da pesquisa, também pelos avanços alcançados com as questões de saúde e segurança do trabalhador, a preservação do meio ambiente e a responsabilidade social, em que sendo que a padronização da documentação da empresa e a introdução de indicadores possibilitam controle e acompanhamento dos resultados para tomada de decisões.

De acordo com os resultados obtidos neste estudo, conclui-se que as empresas pesquisadas, que apresentaram o sistema de gestão integrado implantado ou em fase de implantação, se encontram em melhor posição, e mesmo em situação de destaque perante a concorrência, pois obtiveram com a implantação do SGI significativos benefícios e vantagens competitivas. Tal ocorrência se torna evidente como forma de diferenciação na concorrência pelo mercado considerando as escolhas dos clientes.

## 6. REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. Empresas Certificadas ISO 9000. Disponível em: <http://www.abntcb25.com.br/cert9000.html> . Acesso em: 01 jul 2008.

APPOLINÁRIO, Fábio. **Metodologia da Ciência:** filosofia e prática da pesquisa. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

CARVALHO, M. M.; PALADINI, E. P. **Gestão da Qualidade:** teoria e casos. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CERQUEIRA, Jorge Pedreira de. **Sistemas de Gestão Integrados.** Rio de Janeiro: Qualiymark, 2006.

DE CICCIO, F. PAS 99:2006. Disponível em: <http://www.qsp.org.br>. Acesso em: 06 maio 2008.

ECKES, George. **A Revolução Seis Sigma.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

GIL, Antônio C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2006.

MARANHÃO, Mauriti. **ISO Série 9000:** versão 2000: manual de implementação: o passo-a-passo para solucionar o quebra-cabeça da gestão. Rio de Janeiro: Qualiymark, 2006.

ZACHARIAS, Oceano. **ISO 9000:2000:** Conhecendo e implantando: uma ferramenta de gestão empresarial. São Paulo: O. J. Zacharias, 2001.

TAKASHINA, N. T. FLORES, M. C. X. **Indicadores da Qualidade e do Desempenho:** como estabelecer metas e medir resultados. Rio de Janeiro: Qualiymark, 1996.

## ANEXO 1 - QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

### CONTRIBUIÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADO PARA EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVIÇOS

1- Cargo do respondente:

.....

2- A empresa possui um Sistema de Gestão Integrado concluído ou em andamento?

( ) Sim ( ) Não

3- Caso afirmativo, este Sistema de Gestão Integrado (SGI) está certificado ou não e seguem que normas? Correlacione mais de uma resposta se necessário conforme as alternativas abaixo.

(a) A norma faz parte do SGI implantado porém NÃO CERTIFICADA.

(b) A norma faz parte SGI implantado e está CERTIFICADA.

(c) A norma NÃO faz parte do SGI implantado.

(d) A norma faz parte do SGI em implantação.

( ) ISO 9001:2000 ( ) OHSAS 18001

( ) AS 8000 ou ISO 16001 ( ) ISO 14001:2004

( ) Outra norma: .....

### ASPECTOS RELACIONADOS À IMPLANTAÇÃO DO SGI

4- Qual o nível de conhecimento da política do SGI entre os funcionários da empresa?

Ruim ( ) 1 Regular ( ) 2 Bom ( ) 3 Muito Bom ( ) 4 Excelente ( ) 5

5- Qual o envolvimento dos colaboradores da empresa com a política de Gestão Integrada?

Ruim ( ) 1 Regular ( ) 2 Bom ( ) 3 Muito Bom ( ) 4 Excelente ( ) 5

6- Qual o nível de divulgação das funções e responsabilidades referentes ao SGI na empresa?

Ruim ( ) 1 Regular ( ) 2 Bom ( ) 3 Muito Bom ( ) 4 Excelente ( ) 5

7- O nível de recursos (materiais, humanos e financeiros) disponibilizados para a implantação da gestão integrada na empresa é:

Ruim ( ) 1 Regular ( ) 2 Bom ( ) 3 Muito Bom ( ) 4 Excelente ( ) 5

8- No momento atual da empresa, qual o nível de utilização de indicadores para avaliar a situação geral do sistema integrado e dos negócios da organização?

Ruim ( ) 1 Regular ( ) 2 Bom ( ) 3 Muito Bom ( ) 4 Excelente ( ) 5

9- Qual o nível de treinamento dos funcionários no SGI?

Ruim ( ) 1 Regular ( ) 2 Bom ( ) 3 Muito Bom ( ) 4 Excelente ( ) 5

### POSSÍVEIS BENEFÍCIOS ALCANÇADOS COM A IMPLANTAÇÃO DO SGI

10- Qual o nível de contribuição do SGI para melhorar a imagem da empresa?

Nenhum ( ) 1 Pouco ( ) 2 Mediano ( ) 3 Muito ( ) 4 MUITÍSSIMO ( ) 5

**11- Como você avalia a contribuição da implantação do SGI para aumentar a produtividade da empresa?**

Nenhum ( ) 1 Pouco ( ) 2 Mediano ( ) 3 Muito ( ) 4 MUITÍSSIMO ( ) 5

**12- Qual foi o grau de contribuição do SGI para agilizar os serviços prestados pela empresa?**

Nenhum ( ) 1 Pouco ( ) 2 Mediano ( ) 3 Muito ( ) 4 MUITÍSSIMO ( ) 5

**13- Após a implantação do SGI, houve aumento da participação do mercado pela empresa?**

Nenhum ( ) 1 Pouco ( ) 2 Mediano ( ) 3 Muito ( ) 4 MUITÍSSIMO ( ) 5

**14- O SGI mantém alinhamento com o Planejamento Estratégico da empresa?**

Nenhum ( ) 1 Pouco ( ) 2 Mediano ( ) 3 Muito ( ) 4 MUITÍSSIMO ( ) 5

( ) A empresa não possui um Planejamento Estratégico

**15- Em função dos benefícios obtidos você considera os custos de implantação e manutenção do SGI: ?**

Baixíssimo ( ) 1 Baixo ( ) 2 Mediano ( ) 3 Alto ( ) 4 Muito Alto ( ) 5

#### **QUESTÕES DISCURSIVAS**

**16- Que motivações ou razões levou a empresa a implantar o SGI?**

.....  
.....  
.....

**17- Como a empresa avalia o seu nível de competitividade após a implantação do SGI?**

.....  
.....  
.....

**18- Na sua visão, que deficiências o SGI apresenta quando utilizado no dia-a-dia da empresa?**

.....  
.....  
.....