

Contribuição do Sistema de Gestão Integrado para empresas prestadoras de serviços

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 Sistema de Gestão Integrado 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. 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, após o crescimento vertiginoso das empresas certificadas pela Norma da Qualidade ISO 9000, passando de uma empresa certificada em 1989 para mais de 7000, observa-se mais recentemente a adesão de muitas organizações pela certificação de seus sistemas integrados. Apesar do meio industrial ser majoritário em número de empresas certificadas, verifica-se um crescimento significativo das empresas do setor de serviços que já compreenderam a importância 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 as exigências de seus clientes. Desde a fabricação dos seus produtos ou 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.

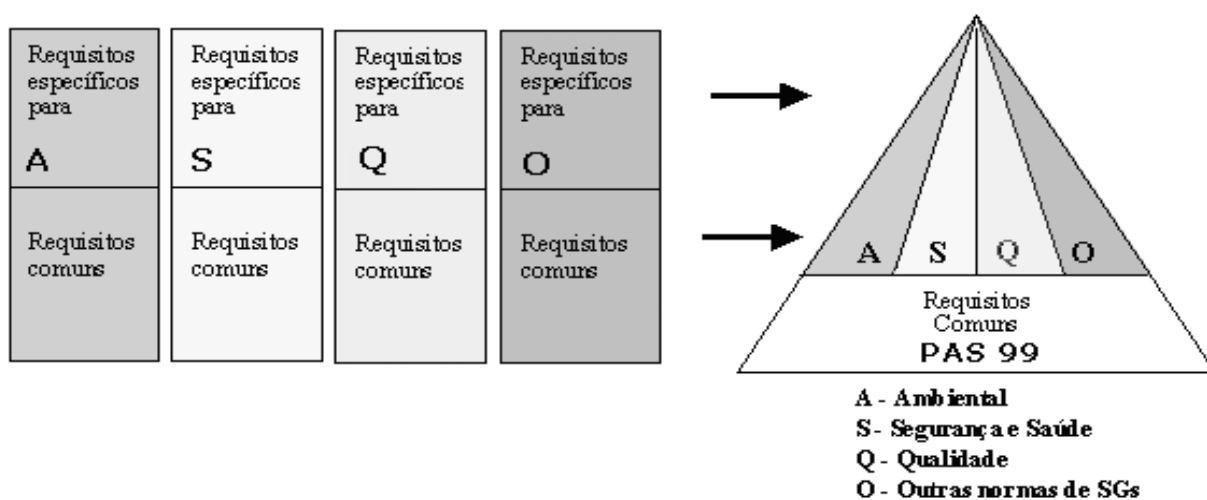


Figura 1: Modelo de integração do SGI
Fonte: Adaptado de QSP, 2008

A integração destes sistemas de gestão tornou-se uma tendência atual, já que muitos requisitos dos sistemas de gestões 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, pois ocorrerá uma redução de custos, proporcionado pela redução dos gastos envolvendo auditorias e certificações para cada sistema de gestão e agilidade nos processos.

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.

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: PORQUE SUGEREM ÀS PRESTADORAS DE SERVIÇOS 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 que 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 DA PRESTADORA DE SERVIÇOS: PORQUE 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 - 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, de 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 preventivamente em relação à saúde e a segurança de seus colaboradores e sub-contratados, bem como cumpra eticamente os requisitos de responsabilidade social. Tudo isto, sem perder de vista a obtenção da máxima lucratividade possível.

Neste contexto, a pesquisa busca identificar se, 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 PRESTADORAS DE SERVIÇOS DEIXAM DE OPTAR POR UM SISTEMA CERTIFICADO

Muitas empresas do ramo de prestação de serviço não dispõem de recursos financeiros para a certificação de algumas normas regulamentadoras, tais como: qualidade, meio ambiente, saúde e segurança e responsabilidade social, o que as tornam menos competitivas e muitas vezes desclassificadas em processos licitatórios.

O sistema de gestão integrado, através de seus indicadores demonstra os pontos fortes e fracos da empresa, de tal forma que bem administrados a empresa possa agir rapidamente, planejando suas atividades de maneira mais eficaz, formando uma cultura na organização de

modo que todos possam admitir suas dificuldades desde o operário mais simples até a alta administração.

A identificação do problema e de sua causa facilita o controle e a adoção de medidas preventivas ou corretivas antes da decadência da empresa.

A falta de controle de indicadores que são verdadeiramente os termômetros da empresa é o exemplo do fracasso de muitas organizações.

Desta forma, as empresas percebem que a certificação já não é mais um ponto desfavorável para as concorrências, desde que se tenha um sistema evidenciado em conformidade com a certificação exigida.

3.1.5. CONTRIBUIÇÃO DO SGI NAS EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVIÇOS

A incorporação de normas como a 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 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 gestões isolados;
- Por meio de uma política de gestão integrada, com as suas diretrizes, objetivos e metas bem definidas a empresa pode melhorar seus resultados;
- A junção dos requisitos que consideram a qualidade, meio ambiente, saúde e segurança e responsabilidade social a um Sistema de Gestão Integrado, podem ser considerados como eficaz, sem necessariamente esse sistema ser certificado, uma vez que suas diretrizes vão de encontro com as respectivas normas e ao propósito da empresa;
- A expectativa é que as empresas contratantes não façam diferenças na contratação entre uma empresa certificada e uma não certificada, desde que ela mantenha um sistema de gestão integrado que contemple os requisitos de qualidade, meio ambiente, saúde e segurança e responsabilidade social e demonstre sua prática.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Com os resultados obtidos com a aplicação dos questionários em empresas prestadoras de serviços, que possuem Sistema de Gestão Integrado, implantado ou em fase de implantação, 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 acumulados 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 se arriscar em uma certificação.

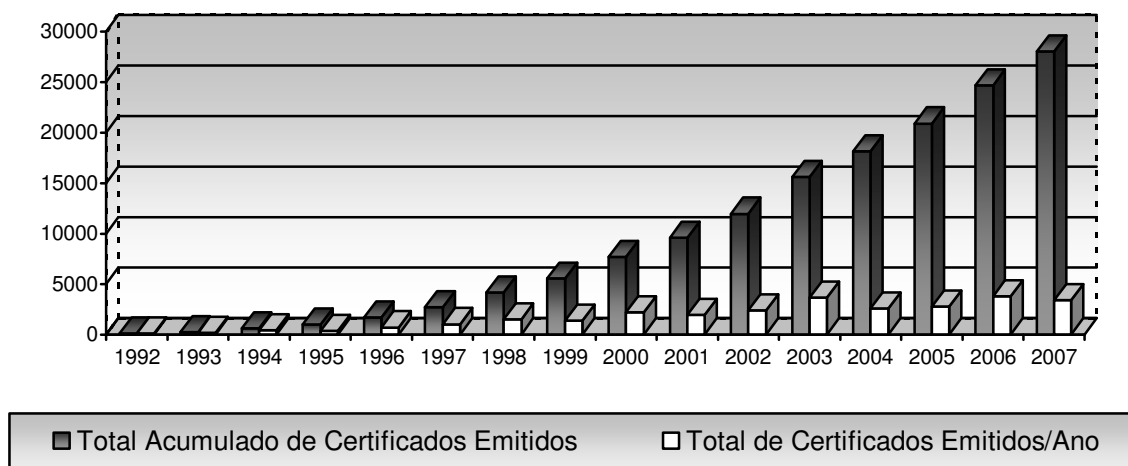


Figura 2 – Evolução das certificações da ISO 9001:2000 no Brasil
Fonte: ABNT (2008)

Apesar do número de empresas certificadas pela ISO 9001 ter diminuído durante os últimos anos, atualmente a certificação passou a ser uma ferramenta importante no mercado competitivo, pois os clientes passaram a exigir a certificação como forma de garantia de qualidade e as próprias empresas também estão exigindo dos seus fornecedores, criando assim uma cadeia de certificações que proporcionam ao cliente final uma maior qualidade no seu produto ou serviço.

Conforme Zacharias (2001), obter certificação significa que o sistema de gestão da empresa foi avaliado por uma entidade independente reconhecida por um organismo nacional 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.

As tabelas apresentadas mostram os resultados em percentual das questões abordadas no questionário aplicado em 10 empresas prestadoras de serviços localizadas no Estado de São Paulo.

As questões abordadas na Tabela 1 demonstram os resultados dos questionários envolvendo respostas de julgamento e as questões apresentadas na Tabela 2 ressaltam respostas relacionadas à quantidade.

Tabela 1 - Distribuição das respostas de julgamento das empresas prestadoras de serviços

QUESTÕES ABORDADAS	RESULTADOS DOS QUESTIONÁRIOS (%)				
	RUIM	REGULAR	BOM	MUITO BOM	EXCELENTE
Respostas de julgamento					
Grau de divulgação da política	-	-	10%	10%	80%
Grau de envolvimento	-	-	20%	70%	10%
Divulgação das funções	-	-	10%	30%	60%
Nível de recursos disponibilizados	-	-	50%	30%	20%
Avaliação dos indicadores	-	-	20%	20%	60%
Nível de competitividade	-	-	-	70%	30%
Nível de treinamento	-	-	-	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 seus funcionários, buscando um considerável envolvimento de seus colaboradores, sendo que 60 % consideram importante a divulgação das funções e responsabilidades das empresas. Essa divulgação evidencia um passo essencial para que ocorra a colaboração de todos na implantação do Sistema de Gestão. É importante destacar que para que se tenha sucesso na implantação de um sistema de gestão todos devem estar envolvidos na implantação, 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 dos sistemas de gestões constatou-se que 50% das empresas apresentaram um nível bom de disponibilização, diante deste dado, observa-se a necessidade de se aumentar os recursos disponíveis para estes fins.

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 gestões. O acompanhamento destes indicadores é significativo 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.

Com base na tabela citada acima, verificou-se que a maioria das empresas reconhecerem que para se obter uma implantação adequada do Sistema de Gestão Integrado são necessários 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 preparadas e capacitadas para executar as suas tarefas conforme estabelecida nos procedimentos determinados nos manuais dos sistemas implementados. É importante que a empresa promova treinamentos dos sistemas de gestões implantados visando desenvolver competência e disseminar a sua cultura. Todas as pessoas que realizam atividades previstas nos sistemas de gestão, conforme Cerqueira (2006), devem ser treinadas na aplicação dos procedimentos e práticas pertinentes.

Tabela 2 - Distribuição das respostas de quantidade das empresas prestadoras de serviços

QUESTÕES ABORDADAS	RESULTADOS DOS QUESTIONÁRIOS (%)				
	NENHUMA	POUCA	MEDIANA	MUITO	MUITÍSSIMO
Respostas de quantidade					
Cobrança dos clientes	-	-	10%	20%	70%
Contribuir para melhorar imagem	-	-	20%	50%	30%
Contribuição para 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 pode-se constatar que a implantação dos sistemas de gestões pelas empresas está proporcionando uma alavancagem no seu nível de competitividade, transformando-se em um diferencial para a empresa perante o mercado. Pode-se constatar ainda, que para a maioria das empresas a implantação dos sistemas de gestões está tornando-se um pré-requisito para se fechar novos negócios, conforme pode ser

observado pelo elevado nível de cobrança sofrido pelas empresas para a sua implantação. As empresas que possuem um Sistema de Gestão Integrado implantado, conforme os dados obtidos por meio da pesquisa, julgam que estão melhorando a sua imagem no mercado em que se encontram inseridas, além de contribuir para o aumento da produtividade, agilizando os seus processos repercutindo diretamente na competitividade da empresa, em virtude do aumento de sua participação no mercado.

A Figura 3 representa os benefícios verificados na aplicação dos questionários que as empresas alcançaram com a implantação do Sistema de Gestão Integrado.

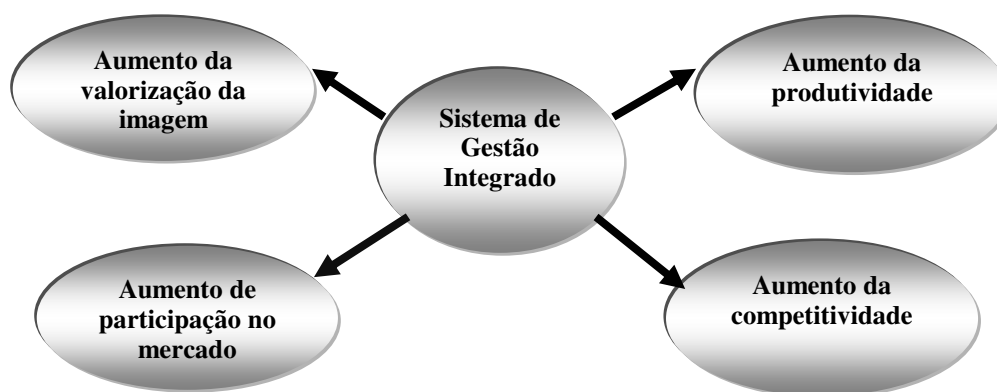


Figura 3 – Benefícios do Sistema de Gestão Integrado

Os clientes atualmente buscam nas empresas prestadoras de serviços contratadas um sistema de gestão integrado alinhado com as diretrizes das normas regulamentadoras, cumprem os requisitos da qualidade, reduzem os índices de acidentes de trabalho, auxiliam na prevenção de impactos ambientais decorrentes do exercício de suas atividades e começam a ter uma visão ética de responsabilidade social.

A aplicação dos questionários demonstrou através dos dados obtidos que as empresas atualmente procuram cada vez mais utilizar os sistemas de gestões como meio de alcançar os seus objetivos traçados no planejamento estratégico, pois 60 % das empresas pesquisados 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 para as empresas prestadoras de serviços como ferramenta para que estas atinjam seus objetivos organizacionais, para isso, foram estudadas empresas do Estado de São Paulo por meio de questionários aplicados aos profissionais responsáveis pelo gerenciamento dos sistemas de gestão.

Os resultados originados pela 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 uma fase de fortes desafios, em um ambiente competitivo, que decorrem de uma economia onde aquele que identificar primeiro a necessidade do público-alvo ou dos clientes, conseqüentemente, aproveitará melhor as oportunidades.

A contribuição de um modelo de sistema de gestão integrado numa prestadora de serviços é uma forma estratégica de completar os recursos que a organização possui para desempenhar melhor as suas atividades, onde os esforços são direcionados para manter e conquistar novos clientes, por meio de uma estrutura organizacional voltada para oferecer

serviços com qualidade superior aos dos concorrentes; serviços executados com segurança, preservando a integridade física e a saúde do trabalhador; demonstrando a sua prática nas questões de responsabilidade social e respeitando e preservando a natureza.

A junção 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 na empresa prestadora de serviço, pode ser considerada eficaz, sem necessariamente esse sistema ser certificado, uma vez que suas diretrizes vão de encontro com as respectivas normas e ao propósito da empresa.

Com a implantação do sistema de gestão integrado os clientes passam a respeitar e reconhecer a seriedade e competência da empresa prestadora de serviço, que consegue demonstrar na prática que além de prestar serviço com padrões de qualidade, também se preocupava com as questões de saúde e segurança, meio ambiente e responsabilidade social, 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 nesta pesquisa, conclui-se que as empresas que apresentam o sistema de gestão integrado implantado ou em fase de implantação se encontram em posição de destaque perante a concorrência, pois com esta implantação os benefícios apresentados se tornam evidente como forma de diferenciação diante dos seus 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: Qualitymark,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: Qualitymark,1996.

ANEXO I

QUESTIONÁRIO PARA VERIFICAR A CONTRIBUIÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADO PARA EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVIÇOS

1- Quais as normas que contemplam o Sistema de Gestão Integrado (SGI) da empresa?

2- A empresa está certificada em alguma norma?

Sim Não

Caso esteja certificada, marque em qual(s):

NBR- ISO 9001-2004

NBR- ISO 14001:2004

OHSAS 18001

AS 8000 OU NBR ISO- 16001

3- Como se encontra o grau de divulgação da política de SGI entre os funcionários da empresa?

Ruim 1 Regular 2 Bom 3 Muito Bom 4 Excelente 5

4- Qual o grau de envolvimento de todos colaboradores com a política de Gestão Integrada?

Ruim 1 Regular 2 Bom 3 Muito Bom 4 Excelente 5

5- Qual o grau de divulgação das funções e responsabilidades na empresa?

Ruim 1 Regular 2 Bom 3 Muito Bom 4 Excelente 5

6- Qual o nível de recursos, qualificação, treinamentos e formação adequada disponibilizados para uma gestão integrada?

Ruim 1 Regular 2 Bom 3 Muito Bom 4 Excelente 5

7- Como está a utilização de indicadores para avaliar a situação geral do sistema e dos negócios da organização?

Ruim 1 Regular 2 Bom 3 Muito Bom 4 Excelente 5

8- Como a empresa avalia seu nível de competitividade após a implantação do SGI?

Ruim 1 Regular 2 Bom 3 Muito Bom 4 Excelente 5

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

Ruim 1 Regular 2 Bom 3 Muito Bom 4 Excelente 5

10- Qual o nível de cobrança de implantação do SGI pelos clientes da empresa?

Nenhuma 1 Pouca 2 Mediana 3 Muito 4 Muitíssimo 5

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

Nenhuma 1 Pouca 2 Mediana 3 Muito 4 Muitíssimo 5

12- Qual foi o grau de contribuição da implantação do SGI para aumentar a produtividade da empresa?

Nenhuma 1 Pouca 2 Mediana 3 Muito 4 Muitíssimo 5

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

Nenhuma () 1 Pouca () 2 Mediana () 3 Muito () 4 Muitíssimo() 5

14- Após a implantação do SGI, qual foi o aumento da participação do mercado pela empresa?

Nenhuma () 1 Pouca () 2 Mediana () 3 Muito () 4 Muitíssimo() 5

15- A implantação do SGI está alinhada com o Planejamento Estratégico da empresa?

Nenhuma () 1 Pouca () 2 Mediana () 3 Muito () 4 Muitíssimo() 5