



# SISTEMAS DE GESTÃO INTEGRADOS (SGI) COMO ESTRATÉGIA NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS: UMA APLICAÇÃO DE CASO<sup>1</sup>

Rosely Aparecida Dias de Mascarenhas<sup>2</sup>

Vilma da Silva Santos<sup>3</sup>

Edson Aparecida de Araújo Querido Oliveira<sup>4</sup>

Francisco Cristovão Lourenço de Melo<sup>5</sup>

## Resumo

As organizações procuram, cada vez mais, meios para melhorar o seu desempenho. Para isso, buscam terceirizar serviços de empresas que atendam os requisitos da gestão da qualidade, meio ambiente e segurança e saúde ocupacional, por considerar que a adoção desses sistemas contribui para o desenvolvimento da qualidade dos seus produtos e serviços, favorecendo a proteção do meio ambiente e dos aspectos sociais, inclusive os que abrangem ou se relacionam aos seus colaboradores. O objetivo geral deste estudo é apresentar o processo e os resultados obtidos na implantação do SGI - Sistemas de Gestão Integrados, para atender a Gestão da Qualidade, Gestão Ambiental e Segurança e Saúde Ocupacional. Para tanto, realizou-se em uma Empresa Prestadora de Serviços, situada na região do Vale do Paraíba Paulista, Estado de São Paulo, pesquisa bibliográfica, exploratória e documental, aliada ao estudo de caso descritivo. Constatou-se que conhecendo as vantagens e dificuldades que as empresas do setor vêm tendo no Brasil, a implantação do SGI contribuiu estrategicamente para a sua sobrevivência, deixando-a mais competitiva, lucrativa e alinhada aos requisitos da qualidade, meio ambiente e segurança no trabalho.

**Palavras-chave:** Sistema de gestão integrado; Qualidade; Meio ambiente; Segurança; Saúde ocupacional.

## INTEGRATED SYSTEMS OF MANAGEMENT AS STRATEGY IN THE RENDERING OF SERVICES: A CASE APPLICATION

### Abstract

Organizations seek more and more ways to improve their performance and for that, they outsource to companies that have a quality, environment and occupational health and safety management, arguing that the deployment of these systems contributes to the development of the quality of their products and services while promoting the protection of the environment and social aspects, including those covering or relating to its employees. It presented the process and the results obtained with the implementation of Integrated Management Systems (IMS) that are related to Quality, Environmental Management and Safety and Occupational Health Management, in a service company, located in the Vale do Paraíba Paulista, Sao Paulo State. For this, there was literature, exploratory and documental research, combined with the descriptive case study of a service company, when was found that the IMS implementation became a strategic contribution to the survival of the company, making it more competitive, profitable and in line with the requirements of quality, environment and safety.

**Keywords:** Integrated management system; Quality; Environment; Health occupational; Safety.

<sup>1</sup> Contribuição técnica ao 65º Congresso Anual da ABM, 26 a 30 de julho de 2010, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

<sup>2</sup> Mestre em Gestão e Desenvolvimento Regional- UNITAU - Programa de Pós-graduação em Gestão e Desenvolvimento Regional da Universidade de Taubaté.

<sup>3</sup> MBA em Gerência Financeira e Controladoria/ Mestre em Gestão e Desenvolvimento Regional – UNITAU - Professora do Programa de Pós-graduação em Administração – Universidade de Taubaté.

<sup>4</sup> Doutor em Organização Industrial - ITA – Professor e Coordenador do Programa de Pós-graduação em Gestão e Desenvolvimento Regional da Universidade de Taubaté.

<sup>5</sup> Doutor em Engenharia – IPEN/USP – Professor do Programa de Pós-graduação em Gestão e Desenvolvimento Regional da Universidade de Taubaté.

## 1 INTRODUÇÃO

Na atualidade é tendência mundial a preocupação expressa pelas organizações em relação às questões ambientais e ao desenvolvimento sustentável, bem como ao estabelecimento de políticas de segurança e saúde ocupacional que possam eliminar ou minimizar os riscos associados às atividades dos colaboradores.

Com vistas a aumentar a sua competitividade e produtividade as empresas têm procurado adaptar-se às novas exigências de mercado, e, para isso, têm implantado o Sistema de Gestão Integrado (SGI) para demonstrar a sua capacidade no fornecimento de produtos e serviços que atendam os requisitos dos clientes, objetivando aumentar a sua satisfação.

O SGI, de acordo com Ribeiro Neto,<sup>(1)</sup> refere-se à maneira como a organização trabalha e engloba o conjunto de atividades desenvolvidas no sentido de assegurar que seus produtos e serviços atendam os requisitos dos clientes, satisfazendo-os plenamente e que estejam em conformidade com os regulamentos a eles aplicáveis, buscando a melhoria contínua do seu desempenho. Além disso, o SGI permite integrar os processos de qualidade com os de saúde e segurança, gestão ambiental e responsabilidade social, pelo fato de esses padrões normativos apresentarem requisitos comuns que podem ser compartilhados pelos diferentes sistemas de gestão levando as organizações a obterem múltiplas certificações.

Assim, a implantação desse sistema representa o comprometimento e a conscientização das organizações em satisfazerem seus consumidores com produtos e serviços de qualidade, garantindo que foram fabricados e executados de acordo com os padrões de qualidade, segurança e saúde ocupacional, assegurando que no processo de fabricação ou na prestação de serviços, os aspectos ambientais foram considerados relevantes.

Esta pesquisa foi desenvolvida em uma empresa denominada, neste estudo, Empresa Prestadora de Serviços, que se situa na Região do Vale do Paraíba Paulista, Estado de São Paulo. A organização presta serviços diversos e precisa adequar-se às novas exigências de mercado, que estão inseridas nos processos de cadastro de fornecedores e nos editais de concorrência e licitações.

Nesse caso, adequar-se às novas exigências de mercado representa implantar os Sistemas de Gestão da Qualidade (ABNT NBR-ISO 9001, 2008,<sup>(2)</sup>), Gestão Ambiental (ABNT NBR-ISO 14001, 2004<sup>(3)</sup>) e Gestão de Segurança e Saúde Ocupacional (OHSAS 18001, 2007<sup>(4)</sup>), que podem ser associados formando um único Sistema de Gestão Integrado (SGI).

O objetivo geral deste estudo é apresentar o processo e os resultados obtidos na empresa com a implantação do Sistema de Gestão Integrado (SGI) relacionado à Gestão da Qualidade, Gestão Ambiental e Gestão de Segurança e Saúde Ocupacional.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

Na atualidade, as organizações atuantes no mercado viram a necessidade de gerenciar fatores como questões ambientais e questões relacionadas com a qualidade de vida dos trabalhadores e profissionais envolvidos. Cerqueira<sup>(5)</sup> menciona que os empresários começaram a verificar que uma postura ambientalmente correta na gestão dos seus processos se refletia diretamente em produtividade, qualidade e, conseqüentemente, com melhores resultados econômico-financeiros.

As empresas passaram, então, a adotar ferramentas de qualidade, como o 5S, a qualidade total, e as normas ISO, visando gerenciar seus negócios e adquirir melhoria de desempenho dentro do mercado que atuam. Para o autor, da mesma forma que o gerenciamento pela qualidade, esses fatores também tem que atender padrões já estabelecidos como normas ISO, e outras normas que sugiram dentro dos países, de forma geral, com o objetivo de garantir que as normas ambientais e as de respeito à saúde e segurança dos trabalhadores sejam respeitadas.

Ribeiro Neto<sup>(1)</sup> cita que atualmente, muitas empresas não estão utilizando somente o gerenciamento pela qualidade baseado nas normas ISO 9000, baseiam-se também no gerenciamento ambiental, norma ISO 14001 e no gerenciamento da saúde ocupacional e segurança no trabalho, especificação OHSAS 18001, de forma integrada. Assim, surgiu o Sistema de Gestão Integrada (SGI) que é a combinação de processos, procedimentos e práticas adotadas por uma organização para implementar suas políticas e atingir seus objetivos de forma mais eficiente do que por meio de múltiplos sistemas de gestão.

O SGI é, conforme descrição do autor, direcionado para processos e a gestão permite integrar de forma mais eficiente, as operações do dia a dia das organizações, os aspectos e objetivos da qualidade, do desempenho ambiental, da segurança e saúde ocupacional e da responsabilidade social, sendo que não existe uma certificação específica para SGI. São três certificações diferentes (Qualidade, Meio Ambiente e Segurança e Saúde Ocupacional). Esses sistemas de gestão implementados segundo normas distintas podem ser integrados, mas para isso todas as atividades inter-relacionadas devem ser compreendidas e gerenciadas segundo uma visão de processos.

Para De Cicco<sup>(3)</sup> o SGI visa o atendimento às normas de forma simultânea para os pontos comuns, como por exemplo; no processo de aquisição deve ser verificado tanto as especificações técnicas, como as especificações ambientais e de Segurança e saúde ocupacional, e incluir os valores não contemplados em alguma norma de forma que sejam visto como um só processo de garantia de qualidade. Assim, por meio do sistema, a organização pode adotar uma abordagem completa para o aperfeiçoamento de seus processos internos e obter a certificação de todos os sistemas com somente uma auditoria de certificação.

Contudo, De Cicco<sup>(6)</sup> cita que, a implantação e a integração dos sistemas de gestão devem ser planejados e implementados de maneira estruturada, para evitar redundâncias de elementos comuns e elevar a eficiência e eficácia de sua aplicação. Conforme Soler<sup>(7)</sup> o SGI visa assegurar, os seguintes itens:

- a manutenção e conformidade da política da empresa (política corporativa); e
- objetivos e metas de qualidade, meio ambiente, segurança e saúde ocupacional e responsabilidade social.

Para tanto deve, segundo o autor, seguir os requisitos com base nas seguintes normas e especificações de sistemas de gestão:

- ISO 9001 - Sistemas de Gestão da Qualidade;
- ISO 14001 - Sistemas de Gestão Ambiental; e
- OHSAS 18001 - Sistemas de Segurança e Saúde Ocupacional.

E, ao implantar o SGI, as organizações têm em geral, a finalidade de buscar, permanentemente, a excelência dos produtos e serviços, contribuindo para o desenvolvimento e melhoria da qualidade de vida da sociedade, valorizando seus clientes internos e externos, tendo ainda o compromisso de melhorar os serviços prestados e garantir a proteção da segurança e saúde de seus colaboradores.

Acredita-se que a aplicação dos conceitos de SGI em organizações pode representar uma relevante oportunidade de desenvolvimento, objetivando sua permanência e crescimento no mercado.

### 3 METODOLOGIA DE PESQUISA

Nesse estudo, o processo metodológico passa pela caracterização da pesquisa, pelo processo de investigação, descreve o processo de implantação do SGI e a aplicação de caso em uma Empresa Prestadora de Serviços, que precisa se adequar às novas exigências de mercado global.

Andrade<sup>(8)</sup> cita que a metodologia estuda os meios ou métodos de investigação, no intuito de delinear um determinado problema, analisar e desenvolver observações, criticá-las e interpretá-las a partir das relações de causa e efeito. Ou seja, são regras estabelecidas para o método científico, por exemplo, a necessidade de observar determinado fenômeno, de formular hipóteses, elaboração de instrumentos de análise, entre outros.

Segundo Cervo e Bervian,<sup>(9)</sup> o método pode ser caracterizado e definido como o caminho para se chegar a determinado fim, pela utilização de um conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados. Lakatos e Marconi<sup>(10)</sup> descrevem que para a caracterização quanto ao tipo de pesquisa, ela pode ser considerada a partir de vários critérios: quanto à sua finalidade; aos seus objetivos, aos seus procedimentos técnicos e à sua natureza.

Quanto à sua finalidade, este estudo está relacionado à pesquisa aplicada porque, ao implantar o SGI na Empresa Prestadora de Serviços gerou conhecimentos tanto para a Empresa que busca eficiência e manter-se atuando no mercado competitivo quanto para o pesquisador, que atua nessa empresa como colaborador. Com relação os seus objetivos, a pesquisa classifica-se como exploratória, na medida em que procurou analisar a questão da implantação do Sistema de Gestão Integrado (SGI) em uma Empresa Prestadora de Serviços visando aumentar sua eficiência, tornando-a competitiva e lucrativa, além de apresentar as mudanças ocorridas após a implantação do SGI.

A pesquisa exploratória com base na bibliografia, levantou aspectos quanto ao surgimento da gestão de qualidade, a ambiental, segurança e saúde ocupacional e os sistemas de gestão. Como estratégia de investigação, a pesquisa valeu-se primordialmente do estudo de caso descritivo da Empresa Prestadora de Serviços e da análise dos dados fornecidos antes, durante e depois da implantação do SGI na Empresa.

Quanto a sua natureza, os critérios adotados como forma de abordagem estão relacionados à pesquisa qualitativa, pois ao implantar o SGI na Empresa Prestadora de Serviços procurou-se analisar e interpretar criteriosamente os benefícios obtidos e os recursos utilizados no processo, descrevendo o comportamento humano, pois com o SGI exige-se uma mudança definitiva da antiga cultura e das velhas práticas.

Inicialmente, foi feita uma pesquisa nos documentos internos da empresa e realizadas reuniões com a diretoria, que permitiram: a) caracterizar a Empresa Prestadora de Serviços; b) elaborar o diagnóstico da situação antes da implantação do SGI, incluindo alguns aspectos em relação ao ambiente competitivo em que ela atua e objetivos estratégicos; e c) descrever o processo de implantação do SGI.

O diagnóstico da empresa antes da implantação do SGI foi elaborado com pesquisa documental e em reuniões com os sócios-diretores, o que possibilitou

identificar o grau de adequação aos requisitos normativos da Gestão da Qualidade, Gestão Ambiental e Segurança e Saúde Ocupacional.

No processo de implantação do SGI utilizou-se a pesquisa bibliográfica e documental nos padrões normativos, livros, dissertações, teses e nos sites da Internet, como também em documentos internos da empresa, tais como: manuais, procedimentos, instruções de trabalho, entre outros que referiam aos temas relacionados aos sistemas. A empresa definiu as seguintes etapas para a implantação do SGI. São elas:

- Primeira etapa – planejamento: visa definir as diretrizes que devem ser seguidas para que, o objetivo de implantação do SGI seja alcançado, incluindo a abrangência do sistema de gestão, a definição dos padrões normativos que serão integrados, o diagnóstico e análise da situação atual da Empresa, a elaboração dos planos de implantação e implementação e a conscientização dos colaboradores;
- Segunda etapa – preparação: envolve o estabelecimento da Política do SGI, a estrutura documental, a identificação dos processos, o estabelecimento de metas e objetivos do SGI, o levantamento e avaliação dos aspectos ambientais, a identificação dos perigos e riscos no trabalho, o estudo e a aplicação da legislação de acordo com o exercício das atividades da empresa;
- Terceira etapa – implantação: envolve a parte da elaboração e implantação dos documentos que foram definidos na etapa de preparação, incluindo o Manual e Procedimentos Gerais do SGI, Instruções de Trabalho Operacionais e Administrativas, formulários e Planos de Gestão;
- Quarta etapa – detalhamento: consiste no desdobramento da documentação, nos procedimentos que necessitam ser detalhados ou desdobrados em instruções de trabalho ou planos específicos para cada site da empresa ou que requeiram acompanhamento diferenciado; e
- Quinta etapa – implementação: envolve a conscientização dos colaboradores em relação à importância do SGI na Empresa, incluindo treinamentos, reuniões e palestras, auditorias internas com o propósito de verificar a conformidade com os requisitos especificados no sistema, visando à tomada de ações corretivas e ajustes necessários.

Em relação à certificação dos sistemas de gestão, a Empresa Prestadora de Serviços, ainda não iniciou o seu processo de certificação, está aguardando o amadurecimento do sistema.

#### **4 APLICAÇÃO DE CASO**

O Sistema de Gestão Integrado (SGI) é o objeto de estudo desta pesquisa, que foi desenvolvida em uma Empresa Prestadora de Serviços de médio porte, fundada em 1988, que está situada na região do Vale do Paraíba Paulista, Estado de São Paulo.

A empresa tem como definição de negócios a prestação de serviços de manutenção e montagens industriais nas áreas de elétrica, instrumentação, hidráulica, mecânica e tubulação. A sua carteira de clientes está distribuída nos diversos segmentos industriais: automobilístico, petróleo e gás, papel e celulose, indústria química, metalúrgica, engenharia e montagem industrial.

A Empresa possui 500 colaboradores. Seus empreendimentos são executados em torno de 70% na região do Vale do Paraíba Paulista, e 30% em outras regiões do Estado de São Paulo. Ela vem crescendo ao longo dos seus vinte um anos de

existência, sem o propósito de implantar os sistemas de gestão da qualidade, meio ambiente e segurança e saúde ocupacional, por desconhecer os objetivos desses sistemas e a sua importância para a natureza e para os trabalhadores.

A partir de 2006, a Empresa se deparou com a perda de vantagens competitivas por não atender os requisitos da Gestão da Qualidade nos editais de concorrência e licitações, assim como não estava conseguindo renovar seu cadastro com os clientes habituais.

Ribeiro Neto<sup>(1)</sup> comenta que o SGI garante que, respondendo às exigências das normas regulamentadoras, respeitando o ambiente e preocupando-se com a saúde e a segurança do trabalhador, a satisfação do cliente estará ainda mais garantida.

Além disso, a empresa identificou, por meio de pesquisa com os seus clientes que, a adoção de medidas e programas voltados à qualidade, ao meio ambiente e à segurança e saúde do trabalhador, proporcionam maior satisfação e confiabilidade na contratação de serviços.

Em relação ao mercado competitivo, a Empresa Prestadora de Serviços percebeu que as organizações estão buscando contratar empresas que forneçam produtos e serviços de qualidade, mas que também atuem de forma responsável em relação ao meio ambiente e assegurem a integridade física e a saúde do trabalhador. Para se adequar às mudanças, ela está passando por um processo de transformação, e uma de suas estratégias de negócios é implantar o SGI, fundamentado nos requisitos dos padrões normativos dos Sistemas de Gestão da Qualidade (NBR ISO 9001:2008<sup>(2)</sup>), de Gestão Ambiental (NBR ISO 14001:2004<sup>(3)</sup>) e de Segurança e Saúde Ocupacional (OHSAS 18001:2007<sup>(4)</sup>).

Como resultado dessa adequação espera tornar-se mais eficiente, lucrativa e competitiva, adquirir posturas ambientalmente corretas e garantir a segurança e saúde dos seus colaboradores.

Para o Sistema de Gestão da Qualidade, a Empresa definiu vários objetivos que são monitorados pelos seus indicadores, a fim de verificar o grau de atendimento. Salienta-se que em 2006 a Empresa Prestadora de Serviços não tinha nenhum sistema implantado, mas em 2007 iniciou o processo de implantação e no ano seguinte, 2008, já estava monitorando alguns indicadores da qualidade considerados relevantes.

Em relação à Gestão de Segurança e Saúde Ocupacional, Ribeiro Neto (2008) comenta que o sistema objetiva identificar, avaliar e controlar os perigos e riscos por meio de uma abordagem estruturada e planejada em suas dimensões: segurança industrial, higiene, ergonomia, organização dos trabalhos e outros que possam influenciar nas atividades da empresa e provocar acidentes.

Para o Sistema de Gestão de Segurança e Saúde Ocupacional, a Empresa definiu também vários objetivos que são monitorados por meio dos seus indicadores, a fim de verificar o grau de atendimento para propor melhorias.

Em relação à Gestão Ambiental, as organizações produtoras de bens e serviços de acordo com Cerqueira<sup>(5)</sup> têm a obrigação de gerenciar seus processos de maneira a segurar o equilíbrio sustentável e colocar a criatividade a serviço da gestão, assumindo a responsabilidade que lhes cabe no controle dos aspectos ambientais decorrentes de suas atividades.

Segundo Butzke, Pereira e Noebauer<sup>(11)</sup> observam que as ações educativas em relação ao meio ambiente estão atingindo seus objetivos, tornando-se necessário avaliar especialmente as mudanças de opinião e as mudanças de comportamento, que podem ser medidas em termos de resultados quantitativos, tais como: no consumo de energia e água, na diminuição de rejeitos gerados, no aumento de



resíduos recicláveis e no aumento da reutilização de materiais. Assim, resumindo os indicadores que trouxeram melhores resultados para o desempenho e eficiência da Empresa são relacionados no Quadro 1.

**Quadro 1 – Indicadores do SGI – 2008.**

Sistema de Gestão	Indicadores do SGI
Gestão da Qualidade	3.1 Propostas emitidas e ganhas
	3.2 Evolução da Carteira de Clientes
	3.3 Cumprimento dos Valores Orçamentários
	3.4 Evolução do Faturamento
	3.5 Satisfação de Clientes
Gestão de Segurança e Saúde Ocupacional	3.6 Afastamento por doenças ocupacionais
	3.7 Acidente de trabalho com ou sem afastamento
Gestão Ambiental	3.8 Consumo de energia elétrica
	3.9 Consumo de água
	3.10 Geração de resíduos

#### 4.1 Propostas Emitidas e Propostas Ganhas

A Tabela 1 apresenta o indicador de Propostas Emitidas e Propostas Ganhas, representando a quantidade de propostas orçamentárias que a Empresa emitiu durante os anos de 2006, 2007 e 2008 em relação à quantidade de propostas que a empresa ganhou nas concorrências nesse período.

**Tabela 1 - Propostas emitidas e propostas ganhas no período de 2006 a 2008**

Período	Propostas Emitidas	Propostas Ganhas	(%)
2006	538	28	5%
2007	493	37	7%
2008	634	83	13%
<b>Total</b>	<b>1.665</b>	<b>148</b>	<b>17%</b>

A evolução dos índices representa uma variação de 5% em 2006, 7% em 2007 e 13% em 2008. Observa-se que, no período de 2008, a Empresa Prestadora de Serviços aumentou a quantidade das propostas emitidas, bem como o resultado das propostas que ganhou em relação aos anos anteriores.

Com a implantação do SGI, a Empresa tornou-se mais eficiente e competitiva e com as análises de melhoria dos seus processos - Vendas e Aquisições - conseguiu conquistar novos clientes e reduzir os seus custos com aquisição de materiais, equipamentos e outros insumos, tornando os seus preços mais competitivos.

#### 4.2 Evolução da Carteira de Clientes

O indicador que se apresenta na Tabela 2 mede a capacidade de a Empresa manter os seus clientes ativos ao longo dos anos, além de conquistar novos.

**Tabela 2 - Evolução da carteira de clientes no período de 2006 a 2008**

Período	Clientes Conquistados	Clientes Novos	Total de Clientes
2006	75	9	84
2007	84	3	87
2008	87	22	109
<b>Total</b>	<b>246</b>	<b>34</b>	<b>280</b>

Em 2006 a empresa iniciou o ano com setenta e cinco clientes ativos e no decorrer do mesmo ano conseguiu conquistar mais nove clientes, terminando o ano com oitenta e quatro clientes. No ano seguinte, 2007, conquistou mais três novos clientes e em 2008 foram mais vinte e dois.

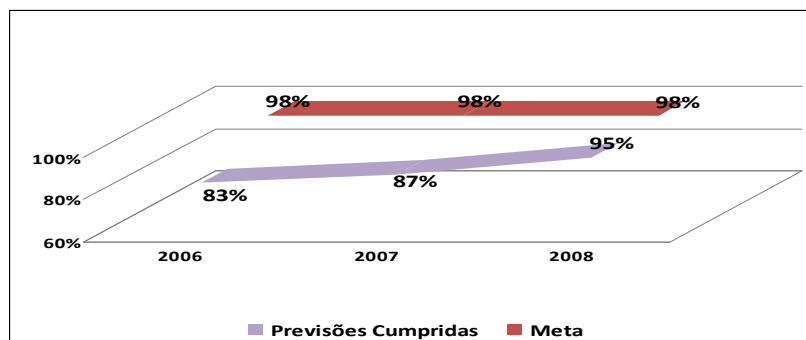
A Empresa Prestadora de Serviços relata que no período de 2006 a 2007 os clientes estavam mais exigentes em relação aos requisitos de contratação, solicitando a documentação do SGI para que pudessem participar do processo licitatório, ou, em outros casos, atuar diretamente na prestação de serviços, o que impossibilitou o cadastro em novas empresas e a renovação de seu cadastro com alguns clientes que já vinham prestando serviços ao longo dos anos.

A redução da sua participação no setor industrial nos anos de 2006 e 2007 afetou as finanças da Empresa, ocasionando prejuízos significativos que exigiram a busca de empréstimos para honrar os seus compromissos e adotar novas estratégias de negócios.

Em 2008, porém, com a implantação do SGI, a Empresa conseguiu atender os requisitos de cadastramento de fornecedores dos clientes, com a apresentação de documentos do SGI, tais como: Manual do SGI, procedimentos de atendimento às emergências, Planos da qualidade e outros, viabilizando a sua participação com novos clientes.

### 4.3 Cumprimento dos Valores Orçamentários

Esse indicador representa os valores que foram orçados nas propostas comerciais em relação aos custos realizados dos serviços. Além disso, ele mede a capacidade de a empresa efetuar adequadamente suas propostas orçamentárias. A Figura 1 apresenta os resultados obtidos no período de 2006 a 2008.



**Figura 1** – Cumprimento dos valores orçamentários no período de 2006 a 2008.

Observa-se, na Figura 1, que em 2006 a Empresa conseguiu cumprir apenas 83% das suas previsões orçamentárias e 87% em 2007, sendo que a sua meta era de 98% para cada ano.

A diferença entre o resultado obtido no cumprimento das previsões orçamentárias e da meta estabelecida representou prejuízo para os negócios da Empresa. Já em 2008, conseguiu melhorar os resultados para 95% dos cumprimentos das previsões orçamentárias, ficando bem próximo da meta estabelecida de 98%.

Com a implantação de controles mais eficazes como: análise crítica de contratos; procedimentos específicos; instruções de trabalho; e acompanhamento das etapas do planejamento orçamentário com o realizado, foi possível executar os serviços de



acordo com as planilhas orçamentárias, diminuindo as margens de erros e conseqüentemente as perdas que envolvem esse processo.

#### 4.4 Evolução do Faturamento

O indicador de Evolução do Faturamento, apresentado na Tabela 3, representa o aumento ou a redução do faturamento, que serve como parâmetro em relação ao mercado competitivo dos anos anteriores.

**Tabela 3 – Evolução do faturamento no período de 2006 a 2008**

Período	Porcentagem (%)
2006	-17,90
2007	8%
2008	44%

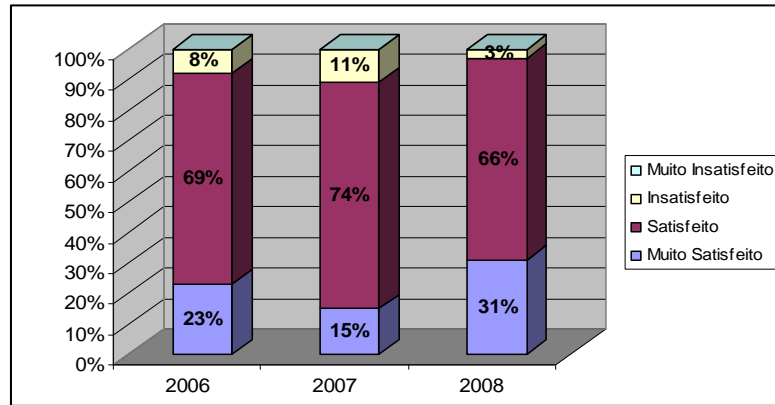
Ao analisar a Tabela 3, observam-se resultados positivos e negativos, no qual, a redução do faturamento no ano de 2006 foi de -17,90% em relação ao ano anterior. Isso se deve ao fato de que alguns clientes habituais que mantinham uma receita média anual na empresa, deixaram de renovar os contratos por questões de preços não competitivos e pela falta de atendimento aos requisitos de renovação de cadastros, bem como as questões relacionadas a padrões de qualidade.

Em 2007 a empresa conseguiu melhorar o resultado em 8% em relação ao ano anterior, mas segundo a análise dos dirigentes este índice aumentou em virtude da introdução de apenas um contrato com valores significativos.

Segundo os diretores da Empresa Prestadora de Serviços, a evolução do faturamento em relação aos anos anteriores ao período de 2007 estava preocupante, uma vez que, o mercado automobilístico; petróleo e gás estavam aquecidos e contrariamente, ela não conseguiu fechar grandes negócios neste período. Já no ano de 2008, o elevado índice de aumento do faturamento, de 44% em comparação ao ano anterior deve-se aos fatores que estão associados à implantação dos SGI, tais como: maior participação no mercado competitivo, preços mais competitivos, adoção de novas posturas organizacionais e outros.

#### 4.5 Satisfação dos Clientes

Nos últimos três anos, a Empresa Prestadora de Serviços vem adotando a prática de efetuar as pesquisas de satisfação dos clientes para saber o grau de satisfação em relação aos quesitos de execução de serviços, atendimento, cumprimento de prazos, mão de obra, equipamentos e outros. A Figura 2, apresenta os resultados obtidos com esta pesquisa.

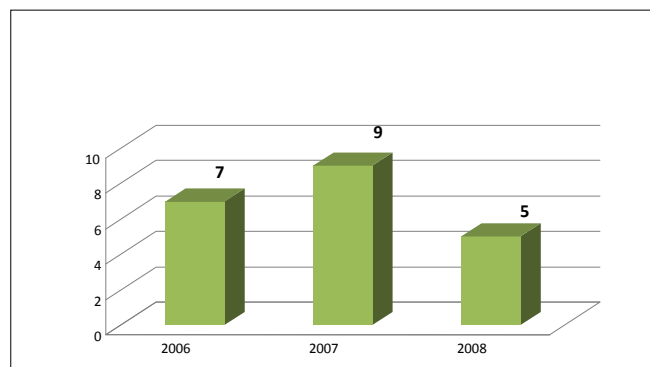


**Figura 2** – Satisfação de clientes no período de 2006 a 2008.

Embora a Empresa adote a boa prática de efetuar as pesquisas, ela não possui a prática de analisar os resultados para melhorar o grau de satisfação dos clientes, uma vez que as avaliações sempre estão entre o quesito de Satisfeito e Muito Satisfeito. Com a implantação dos requisitos no Sistema, a direção da Empresa assegurou que os requisitos dos clientes sejam atendidos com o objetivo de melhorar ainda mais o índice de satisfação. Dessa forma, a partir de 2008 a Empresa passou a analisar os resultados de todos os quesitos da pesquisa, elaborar planos de ações visando à melhoria contínua e visitas regulares aos seus clientes.

#### 4.6 Afastamento por Doenças Ocupacionais

O indicador de Afastamento por Doenças Ocupacionais é medido com o objetivo de pesquisar as causas dos afastamentos dos colaboradores por motivo de doenças ocupacionais e tomar medidas que possam prevenir controlar, minimizar ou eliminar as doenças decorrentes das atividades ocupacionais. A Figura 3 são apresentados os resultados da pesquisa do período 2006 a 2008, referentes a esse indicador.



**Figura 3** – Afastamento por doenças ocupacionais no período de 2006 a 2008

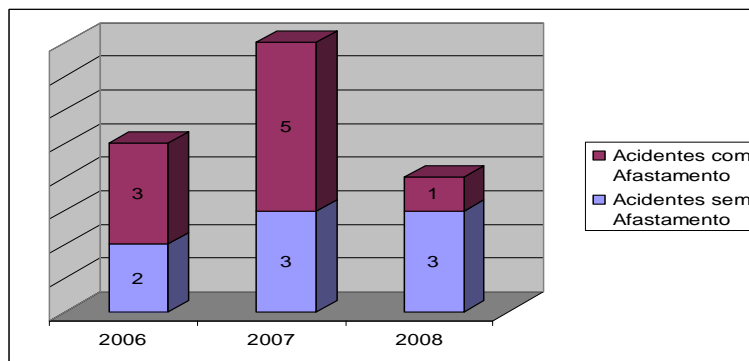
Um dos principais motivos apurados em relação aos afastamentos por doenças ocupacionais está relacionado a problemas de coluna. A Empresa não conseguiu apurar se os colaboradores já adquiriram esta doença em outras empresas ou se adquiriram na própria. O alto índice de afastamento tem preocupado os diretores, que antes não tinham este conhecimento, pois os resultados dos indicadores não chegavam até eles.

A partir de 2008 passaram a ser discutidos em reuniões de Análise Crítica do SGI, todos os afastamentos por doenças ocupacionais ou por acidentes de trabalho.

Com base nisso foram introduzidos treinamentos ergonômicos em geral e específicos no plano de gestão dos contratos, que passou a efetuar as Análises de Riscos antes da execução das atividades e observar as recomendações do Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional (PCMSO), bem como realizar treinamentos voltados ao Programa de Prevenção de Riscos Ambientais (PPRA). Essas ações têm auxiliado para que os colaboradores fiquem cientes dos riscos e perigos que podem ocorrer no exercício de suas funções e não cometer atos imprudentes que possam afetar a saúde ou a integridade física.

#### 4.7 Acidente de Trabalho com e sem Afastamento

O indicador de acidentes de trabalho é medido com o objetivo de pesquisar as suas causas e tomar medidas que possam prevenir, controlar, minimizar ou eliminar os riscos e perigos associados às atividades da organização. A Figura 4 são apresentados os resultados do período 2006 a 2008 com relação a esse indicador.



**Figura 4** – Acidente de trabalho (com e sem afastamento) no período de 2006 a 2008.

No período de 2006 e 2007, os acidentes com ou sem afastamento eram informados em documentos chamados de Comunicação de Acidente de Trabalho (CAT) e nos Relatórios de Investigação de Acidentes, porém, as medidas tomadas eram corretivas e os incidentes não eram analisados.

Os resultados apontados nos relatórios de Investigação dos Acidentes de Trabalho com ou sem Afastamento dos três períodos (2006, 2007 e 2008) revelaram que, os acidentes ocorreram por falta de treinamento nas atividades operacionais, falta de atenção e imprudência dos colaboradores. A partir de 2008, foram introduzidos treinamentos operacionais, tais como: manuseio de máquinas e equipamentos, utilização correta dos Equipamentos de Proteção Individual (EPI), utilização de escadas e outros, para auxiliar na conscientização, além daqueles que são exigidos pela legislação (PPRA, PCMSO, CIPA e outros).

A Empresa também promoveu palestras de conscientização e todos os dias antes de dar início às atividades é preparado o Diálogo Diário de Segurança (DDS), considerando os riscos e perigos que os colaboradores poderão estar expostos naquele dia. Os resultados obtidos no período de 2008 apontam que houve melhora neste indicador em relação aos anos anteriores, entretanto, a Empresa não conseguiu eliminar as ocorrências.

As questões de segurança e saúde ocupacional também são discutidas em reuniões de Análise Crítica da Administração, além de outros assuntos como os acidentes de trabalho com ou sem afastamentos, os incidentes e as medidas

preventivas para eliminar as suas causas. Neste contexto, a empresa estabeleceu como meta “zero acidentes” para o ano 2009.

#### 4.8 Consumo de Energia Elétrica

O consumo de energia elétrica é medido apenas na Sede da Empresa, pois nas obras é de responsabilidade do cliente. A Tabela 4 apresenta os resultados obtidos no período de 2006 a 2008 com relação ao indicador consumo de energia elétrica.

**Tabela 4 - Consumo de energia elétrica no período de 2006 a 2008**

Período	Total de kw/h
2006	3.088
2007	2.865
2008	2.229

Nos anos de 2006 e 2007, os resultados não eram analisados e a Empresa não possuía a prática de conscientizar os colaboradores em relação à economia de energia elétrica. Mas, foram adotadas pequenas ações que foram introduzidas no programa de objetivos e metas da Gestão Ambiental que auxiliaram a reduzir o consumo de energia elétrica, tais como: apagar as luzes quando sair da sala, desligar o sistema de aquecimento elétrico de água em tempo determinado, usar o sistema de ar condicionado somente em dias muito quentes, desligar os monitores do computador quando não estiver utilizando, entre outras.

Com estas pequenas ações, a Empresa conseguiu reduzir o consumo de energia no ano de 2008, sendo que, os colaboradores estão conscientizados a respeito dos objetivos deste indicador e auxiliam os demais a terem a mesma postura.

#### 4.9 Consumo de Água

O indicador de consumo de água é medido apenas na Sede da Empresa, pois em outros “sites” da empresa é de responsabilidade do cliente. Com relação aos resultados desse indicador, a Tabela 5 apresenta os resultados obtidos no período de 2006 a 2008.

**Tabela 5 - Consumo de água no período de 2006 a 2008**

Período	M <sup>3</sup> / colaborador
2006	1,02
2007	1,05
2008	0,85

A redução dos índices a partir de 2008 deve-se ao fato de que a Empresa por meio de palestras de conscientização, implementou procedimentos que proibiram a lavagem de veículos dentro da Empresa, a lavagem diária de áreas de garagens e estacionamentos e outras medidas de economia de consumo de água.

#### 4.10 Geração de Resíduos

Com a implantação dos SGI, a Empresa passou a se conscientizar em relação à geração de resíduos, como os sólidos (papel, sacos plásticos, metais, lixo orgânico,

vidros e outros e líquidos) e os líquidos (óleo, tinta, graxa, produtos infláveis e outros). Na atualidade, ela consegue controlar e monitorar os seus resíduos sólidos apenas na sua sede, pois grande parte dos seus colaboradores trabalha nas dependências dos seus clientes e este controle é feito pelo próprio cliente. Desta forma, a Empresa procurou conscientizar os seus colaboradores por meio de procedimentos, treinamentos e palestras educativas em relação à geração de resíduos e a sua reciclagem.

Os procedimentos envolvem toda uma estrutura que ensina os colaboradores a reciclar os resíduos sólidos (coleta seletiva) em lixeiras apropriadas para cada tipo de resíduo, como também ter os devidos cuidados com os resíduos líquidos e descartá-los somente em local apropriado. Apresentam-se na Tabela 6, os resultados apurados em 2008 na sede da Empresa em relação aos resíduos sólidos.

**Tabela 6 – Geração de resíduos no período de 2008**

<b>Período</b>	<b>Sacos de Lixo/Funcionário</b>
2008	1,81

A Padronização da documentação da Empresa para atender os requisitos das normas de qualidade, meio ambiente, saúde e segurança em um único sistema de gestão integrada, possibilitou a redução no volume e papéis e no tempo com a implementação de documentos nos diversos “sites” da Empresa.

Os colaboradores receberam treinamentos e palestras de conscientização em relação à implantação dos SGI, o que possibilitou o comprometimento com a qualidade dos serviços, com o meio ambiente e com a segurança e saúde ocupacional na execução de suas tarefas.

Por meio da Identificação e Avaliação de Perigos e Riscos, a Empresa teve condições de tomar medidas preventivas e corretivas visando à redução ou eliminação dos perigos e riscos que os colaboradores ficam expostos diariamente, melhorando o índice de acidente de trabalho. O Levantamento e Avaliação dos Aspectos e Impactos Ambientais também proporcionaram medidas preventivas que avaliam as atividades que possam agredir ou causar impactos ambientais antes da sua execução.

A Implementação de controles operacionais, ou seja, Instruções de Trabalho, Planos, Programas de Gestão Operacional e outros nos “sites” da Empresa, melhoraram a qualidade dos serviços e a redução de problemas com retrabalho, reduzindo os custos e promovendo uma boa imagem da Empresa frente aos seus clientes e colaboradores. O aumento do nível de compromisso das equipes de obra em razão da introdução de monitoramentos/inspeções rigorosas, que ocorrem de forma precisa e independente, fez com os colaboradores comesçassem a dar sugestões de melhorias no processo de execução de suas atividades, aumentando a sua eficiência e melhorando a qualidade do seu trabalho.

O resultado do Diagnóstico da Empresa, incluindo o ambiente competitivo, análise da concorrência, identificação de pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças para o negócio, deram subsídios para que refletisse em relação aos segmentos de atuação, no estabelecimento da Política de Gestão, na determinação de quando e aonde quer chegar (Visão), estabelecimento da Missão, Valores e Estratégia Competitiva, bem como os Objetivos Estratégicos.

Os SGI ao longo dos doze primeiros meses de implantação tiveram quatro avaliações trimestrais dos Planos de Metas, com análises críticas da Administração,

identificação de eventuais desvios e orientação para a tomada de ações corretivas e preventivas, pois estes itens conduzem os SGI até a maturidade, proporcionado à melhoria contínua da gestão organizacional.

Este estudo torna-se relevante para as organizações que ainda não implantaram o SGI, pois com a adoção deste sistema passarão a preocupar-se mais com a qualidade dos seus produtos e serviços, com o bem-estar do trabalhador e com o meio ambiente, e ainda podem tornar-se mais eficientes, ganhar vantagem competitiva e adquirir práticas e posturas de responsabilidade social.

A importância desta pesquisa está no fato de oportunizar conhecimentos a respeito do SGI, apresentando detalhes da sua aplicação e seu desempenho no contexto geral das organizações. Esta pesquisa contribui, também, no âmbito acadêmico, no sentido de agregar à literatura existente importante referencial regional, quanto aos requisitos exigidos pelo SGI. Assim, os resultados obtidos atendem as expectativas da Empresa Prestadora de Serviços em relação aos seus objetivos enfatizando os benefícios que estes sistemas proporcionaram posterior a implantação dos SGI já que, no contexto geral são sistemas necessários para qualquer tipo de organização.

## **5 CONCLUSÃO**

Considerando que a sobrevivência das organizações, depende em parte, de seus clientes, seria essencial entender por que 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 SGI alinhado com as diretrizes dos padrões normativos traz vantagens diretas para as empresas e isso 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 das 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 e propiciar mais satisfação aos seus clientes.

A Empresa Prestadora de Serviços busca o SGI como meio de cumprir as expectativas de seus clientes. Sob esse aspecto, já é comum verificar em editais de licitação e concorrências públicas e privadas, a exigência de que a participante atenda aos requisitos de programas relacionados à qualidade, meio ambiente, saúde e segurança no trabalho e responsabilidade social.

O momento de implantação de um SGI ocorre de acordo com a pressão da concorrência e para sair na frente às organizações 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.

De certa forma os clientes, além da facilidade de aquisição do serviço e de seu pagamento, a excelência do atendimento, a assistência técnica do pré e pós-venda, entre outros requisitos, exigem de forma crescente que as empresas que atuam na prestação de serviços, ou não, incorporem diretrizes organizacionais dispensando cuidados com o meio ambiente, com a saúde e segurança de seus colaboradores, agindo com responsabilidade social.

A habilidade de atender a tantas exigências requer muito esforço das empresas 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 SGI, 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 subcontratados, e cumpram eticamente os requisitos de responsabilidade social. Tudo isso, sem perder de vista a obtenção da máxima lucratividade possível.

Nesse contexto, a pesquisa busca identificar na visão dos gestores envolvidos em processos de implantação e gerenciamento de SGI, quais 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 isso, 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. A adoção do SGI 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, o aumento da lucratividade.

Entretanto, para que isso 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 esse 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, a não utilização de indicadores adequados, que são considerados os termômetros da empresa, são exemplos do fracasso de muitas organizações. Dessa forma, ao conhecerem as vantagens da gestão integrada em toda a sua extensão, as empresas percebem que a sua implantação oferece um excelente retorno e verificam que reúne elementos favoráveis para torná-las mais competitiva. Entretanto, nada vai adiantar se os produtos ou serviços da empresa não estiverem alinhados com as necessidades dos clientes.

A implantação do sistema de gestão integrado foi uma estratégia de negócios para a Empresa Prestadora de Serviços, que além de conquistar os seus objetivos, adquiriu boas práticas de responsabilidade social e garantiu a sua sobrevivência no ambiente competitivo.

Atualmente, a empresa encontra-se em fase de fusão com uma empresa internacional que quer investir no Brasil e transformar a prestadora de serviços em uma empresa de grande porte.

## REFERÊNCIAS

- 1 RIBEIRO NETO, J. B. M. Sistemas de gestão integrados: qualidade, meio ambiente, responsabilidade social, segurança e saúde no trabalho. São Paulo: Senac, 2008.
- 2 ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR 9001: Sistema de Gestão da Qualidade – Requisitos. Rio de Janeiro, 2008.
- 3 ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR 14001: Sistema de Gestão Ambiental – Requisitos. Rio de Janeiro, 2004.
- 4 ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. OHSAS 18001: Sistema de Gestão de Segurança e Saúde Ocupacional – Requisitos, Rio de Janeiro, 2007.



- 5 CERQUEIRA J. P. Sistemas de gestão integrados: ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, SA 8000, NBR 16001 - Conceitos e Aplicações. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.
- 6 DE CICCIO, Francesco de. Sistemas integrados de gestão: agregando valor aos sistemas ISO 9000. QSP – Centro da Qualidade, Segurança e Produtividade. nov. 2000. Disponível em: <<http://www.qsp.org.br/artigo.shtml>> Acesso em: 25/nov./2009.
- 7 SOLER, L. A. Diagnóstico das dificuldades de implantação de um sistema integrado de gestão da qualidade, meio ambiente e saúde e segurança na micro e pequena empresa. Tese de Mestrado (Gestão Ambiental). Santa Catarina: UNIOESTE, 2002.
- 8 ANDRADE, M. M. Introdução à metodologia do trabalho científico. São Paulo: Atlas, 2003.
- 9 CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. Metodologia científica. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.
- 10 LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. Fundamentos de metodologia científica. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- 11 BUTZKE, I. C.; PEREIRA, G. R; NOEBAUER, D. Sugestão de indicadores para avaliação do desempenho das atividades educativas do sistema de gestão ambiental – SGA da Universidade Regional de Blumenau. *In*: Revista Eletrônica do Mestrado em Educação Ambiental da Fundação Universidade Federal do Rio Grande, Blumenau, p. C-151, 2001. Disponível em: <<http://www.remea.furg.br/mea/remea/congress/artigos/comunicacao13.pdf>> Acesso em: 20/nov./2009.