

O SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADO (SGI) COMO ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS NUMA EMPRESA PRESTADORA DE SERVIÇOS

Rosely Aparecida Dias de Mascarenhas¹, Jaqueline Almeida da Silva¹, Vilma da Silva Santos², Edson Aparecida de Araújo Querido Oliveira³

¹ Mestrandas em MGDR – Mestrado em Gestão de Desenvolvimento Regional - Universidade de Taubaté – Rua Visconde do Rio Branco, 210 Centro - 12020-040 – Taubaté/SP – Brasil – mascarenhas.rosely@gmail.com; jac_tour@hotmail.com

² Professora do Programa de Pós Graduação em Administração - PPGA - Universidade de Taubaté – Rua Visconde do Rio Branco, 210 Centro - 12020-040 - Taubaté/SP - Brasil – vilma70@gmail.com

³ Orientador do Programa de Pós Graduação em Administração - PPGA - Universidade de Taubaté – Rua Visconde do Rio Branco, 210 Centro - 12020-040 - Taubaté/SP - Brasil – edson@unitau.br

Resumo: Com o crescimento do setor de prestação de serviços, as empresas, para garantir a sua sobrevivência, com resultados satisfatórios e com excelência na prestação de serviços, buscam um sistema de gestão como estratégia de negócios que atenda os requisitos dos seus clientes em padrões de qualidade, segurança e saúde dos trabalhadores, que garanta que as suas atividades sejam executadas sem prejuízos ao meio ambiente e ainda demonstre o seu compromisso nas questões de responsabilidade social. Analisou-se a implementação Sistema de Gestão Integrados (SGI) numa empresa prestadora de serviços como estratégia de negócios. Realizou pesquisa bibliográfica exploratória com um estudo de caso em uma empresa Prestadora de Serviço do Vale do Paraíba – SP. Concluiu-se que, diante de todos os requisitos e das dificuldades em atender as exigências do setor de serviços sem aumentar os preços, existe a necessidade da implementação de um único sistema de gestão integrado que incorpore as normas de qualidade; meio ambiente; saúde e segurança; e responsabilidade social, pois tornam essas empresas mais competitivas, sem onerar os seus custos, tornando-se numa estratégia de negócios.

Palavras-Chave: Sistema de Gestão Integrado. Qualidade. Responsabilidade Social.

Área do Conhecimento: VI – Ciências Sociais Aplicadas.

Introdução

As empresas de grande porte costumam terceirizar alguns serviços que não são o foco dos seus negócios, porém sem eles torna-se impossível manter o empreendimento em perfeitas condições de funcionamento, tais como: serviços de manutenção em geral (máquinas, equipamentos, instalações), fornecimento de mão-de-obra especializada, elaboração de projetos e outros.

Desde 1990, o país tem passado por transformações aceleradas em seu cenário produtivo e econômico. São exemplos dessas transformações: a abertura do mercado nacional, a nova lei de licitações, a privatização de empresas estatais, a concorrência acirrada, a redução dos preços praticados pelo mercado imobiliário e pelos contratantes de obras públicas, industriais e privadas (OLIVEIRA, 2004).

As empresas prestadoras de serviços necessitam ser cadastradas nas empresas contratantes para poder participarem de concorrências e licitações, sendo que na maioria das vezes, muitas prestadoras de serviços não

conseguem se cadastrar pela falta de um sistema de gestão integrado que demonstre a prática de suas ações no atendimento aos padrões de qualidade, na preocupação com a saúde e segurança do trabalhador, na preservação do meio ambiente e nas questões de responsabilidade social. O cliente além de almejar padrões de qualidade, normalmente exige que os seus contratados adotem as suas práticas de gestão, e muitas vezes se tornam inviáveis para as prestadoras de serviços pelos altos custos com a certificação de normas regulamentadoras e auditorias externas para a Qualidade, Saúde e Segurança, Meio Ambiente e Responsabilidade Social.

Metodologia

A pesquisa teve como base o levantamento bibliográfico exploratório e, a partir disso, foi desenvolvido um estudo de caso em uma empresa Prestadora de Serviço do Vale do Paraíba – SP, aplicando a implementação Sistema de Gestão Integrados (SGI).

As normas de qualidade

A incorporação das normas ISO-9001 (Qualidade), ISO-14001 (Meio Ambiente), OHSAS 18001 (Saúde e Segurança) e ISO-16001 (responsabilidade social) em um único padrão normativo possibilitam uma redução nos custos de implementação, uma vez que a certificação do sistema não é obrigatória (MIRSHAWKA, 1990).

Como estratégia de negócios a implementação do Sistema de Gestão Integrado (SGI) na prestadora de serviços a torna mais competitiva porque poderá se cadastrar em grandes indústrias e aumentar a sua participação no mercado, reduzir o custo com a padronização dos documentos em único sistema de gestão, gerenciar com maior rapidez através da análise dos resultados obtidos, conquistar e manter os clientes satisfeitos.

A Figura 1 ilustra as etapas de implementação do SGI em uma empresa.

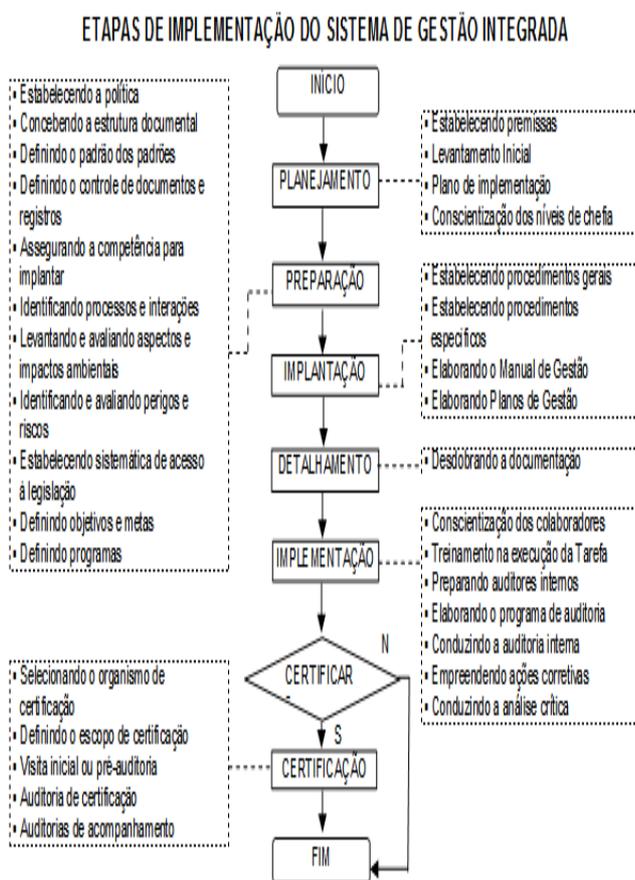


Figura 1 - Etapas de implementação do SGI
Fonte: Cerqueira (2006)

Segundo Cerqueira (2006), aplicando esta terminologia, juntamente com a definição da estrutura da documentação do SGI o sistema poderá ser implementado, e quando houver evidências das práticas do sistema de gestão,

pode-se dizer que ele está funcionando. E, com base nestas etapas, será realizado um estudo de caso numa empresa Prestadora de Serviço do Vale do Paraíba – SP, aplicando o SGI.

Estrutura Documental do SGI

Para assegurar o cumprimento do sistema e o estabelecimento dos requisitos e especificações para seus serviços, Cerqueira (2006) cita que as empresas devem elaborar o seu Plano de Negócios, incluindo a política de SGI consistente com os objetivos e metas da empresa, código de ética, missão, visão de futuro e implantar uma estrutura hierárquica da documentação em cinco níveis distintos. São eles:

- **Nível 1:** Manual de Gestão do SGI;
- **Nível 2:** Procedimentos Gerais e Específicos;
- **Nível 3:** Instruções de Trabalho;
- **Nível 4:** Plano de Gestão e outros documentos; e
- **Nível 5:** Registros controlados em todos os níveis

Entretanto, aliado ao plano de negócios foi elaborado também planos de ação para implementação do sistema de gestão integrada.

O SGI numa empresa Prestadora de Serviço do Vale do Paraíba – SP

Quando da implantação do SGI, os programas de gestão foram definidos e as responsabilidades atribuídas. Esta prática contribuiu para conscientização dos colaboradores com a causa ambiental prevendo e prevenindo riscos e impactos ao meio ambiente.

A estrutura organizacional da empresa segue a diretriz em que visa à gestão por processos e por resultados que se encontram divididas segundo Marshall Junior (2006) em macroprocessos: operacional, comercial e administrativo os quais se desdobram em processos integrados. Os resultados de cada processo são monitorados mensalmente por meio de indicadores setoriais e submetidos à avaliação em dois níveis: por processo e gerencial. Com esta seqüência existe a condição de participação e envolvimento de todos os colaboradores.

A metodologia de implantação do SGI da empresa foi concebida com as seguintes diretrizes:

- O SGI deve eliminar ou reduzir riscos ambientais e deve trazer resultados financeiros, por meio da redução dos desperdícios mapeados;
- Os procedimentos padrões, modelos e metodologias desenvolvidos devem ser concebidos de maneira que sejam

facilmente adaptados, repassados e aplicados em outros sistemas e processos similares; e

- Os requisitos ISO 9002 devem ser integrados com os requisitos do ISO 14001.

E, para cada objetivo foram estabelecidos metas e programas de gestão ambiental, com suas respectivas ações, responsáveis, prazos e recursos.

Resultados

Para garantir que o SGI estabelecido seja implementado e mantido e que seu desempenho seja relatado à Alta Administração para ser analisado criticamente, a diretoria da empresa designou um dos seus colaboradores com perfil adequado para ser o Representante da Direção, com responsabilidade e autoridade para:

- Coordenar as atividades de implantação, treinamento e implementação; e
- Compor o grupo dos colaboradores que serão os facilitadores de cada área e que auxiliarão na implantação do sistema.

Além disso, a empresa viabilizou treinamentos através dos seus próprios colaboradores para sensibilizar e conscientizar toda a força de trabalho a participarem do processo de construção do sistema de gestão.

Foi feito um estudo detalhado dos requisitos das normas ISO-9001 (Qualidade), ISO-14001 (Meio Ambiente), OHSAS 18001 (Saúde e Segurança) e ISO-16001 (responsabilidade social) e elaborada uma matriz para identificar as interações entre os processos principais, processos de apoio e as suas interações com as normas.

Assim, todos esses padrões normativos apresentaram requisitos comuns que podem ser compartilhados pelos diferentes sistemas de gestão. Entretanto, a implantação, a implementação, a manutenção e a melhoria de um sistema de gestão, como necessidade estratégica, devem seguir um conjunto de diretrizes específicas constituindo: políticas de gestão, objetivos específicos que derivam dessas políticas, metas relacionadas com esses objetivos, programas ou planos de ação necessários para atingir os objetivos e metas estabelecidas.

Já, a auditoria de sistemas de gestão é um processo que busca evidências objetivas para determinar o estado de conformidade dos diversos requisitos associados aos sistemas de gestão de uma organização, ou a seus processos e produtos. Outro aspecto importante é observar que os processos de auditoria não são desenvolvidos para punir falhas e sim para aprimoramento do sistema.

As auditorias internas na empresa prestadora de serviços foram realizadas pela própria força de trabalho, a qual recebeu o devido treinamento para a sua realização. Desta forma, foram eliminados os custos com a contratação de organismos credenciados para esta finalidade.

Quanto às estratégias, essas foram formuladas para direcionar a empresa e o seu desempenho, bem como para determinar sua posição competitiva. Elas desdobraram-se em planos de ação, de curto e longo prazo, que servem como referência para a tomada de decisões e para a aplicação de recursos na organização. Após a implementação do sistema de gestão integrado na empresa, os benefícios obtidos foram significativos e serviram como estratégias na prestação de serviços, tais como:

- Indicadores utilizados para cada objetivo e meta definida funcionaram como verdadeiros termômetros para análise de melhoria dos processos e tomadas de decisões;
- Redução nos custos com certificações e auditorias externas;
- Força de trabalho treinada para execução de suas tarefas e comprometida com os resultados operacionais;
- Maior participação no mercado devido à implantação do sistema de gestão integrado que possibilitou o cadastramento e fornecimento de serviços nas grandes empresas;
- Padronização da documentação da empresa para atender os requisitos das normas de qualidade, meio ambiente, saúde e segurança e responsabilidade social em um único sistema de gestão integrada.

Conclusão

Em uma economia em que a competitividade é acirrada e as exigências dos clientes são crescentes, as empresas dependem muitas vezes de sua capacidade a se adequarem às novas tecnologias de produtos, processos e serviços. E, essa competição, acontecendo à insatisfação, os clientes não ficam reclamando, eles apenas transferem-se para outro fornecedor ou fabricante.

A implantação do sistema de gestão integrada na empresa prestadora de serviços foi uma estratégia de negócios em relação aos seus concorrentes, pois viabilizou vários empreendimentos que aumentaram a lucratividade da empresa e a sua maior participação no mercado.

O estabelecimento de padrões operacionais para todas as unidades do sistema e o treinamento de pessoal determinou uma evolução no controle operacional, proporcionando a

padronização dos serviços pela elaboração de manuais operacionais, instruções de trabalho e instruções de apoio.

Para a empresa Prestadora de Serviço, os ganhos foram significativos, tanto no processo produtivo quanto nos processos de apoio. Estes ganhos são monitorados com a avaliação dos indicadores de qualidade que são resultados das auditorias internas e as informações relevantes de ações corretivas e preventivas.

Ou seja, criou alguns desafios para a organização, que acabou gerando um maior envolvimento e comprometimento por parte de seus colaboradores, o que vem demonstrar que todas as ações sejam as que envolvem pessoas, tecnologia e com reflexo nos processos e recursos financeiros, têm como elemento primordial a relevância nos processos.

Referências

CERQUEIRA J. P. **Sistemas de gestão integrados**: Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

OLIVEIRA O. J. **Gestão da qualidade**: tópicos avançados. Pioneira Thompson Learning: São Paulo, 2004.

MIRSHAWKA V. **A implantação da qualidade e da produtividade pelo método do Dr. Deming**. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.

MARSHALL JUNIOR, I. **Gestão da qualidade**. 8. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.