

## **Obstáculos à implantação da PAS 99:2006 como modelo integrado de gestão – Um estudo de caso**

Diogo Sergio César de Vasconcelos (UFPB) diogosecv@hotmail.com

Maria Bernadete Fernandes Vieira de Melo (UFPB) beta@ct.ufpb.br

Adolfo Macêdo Mesquita (UFPB) adolfomesquita@gmail.com

*Resumo: A PAS 99:2006 foi elaborada com o propósito de auxiliar as organizações na consolidação e gestão eficaz dos requisitos comuns das normas/especificações de sistemas de gestão, oferecendo assim um modelo integrado de gestão, podendo através de sua implementação trazer grandes benefícios à empresa. Este trabalho buscou identificar quais os obstáculos enfrentados por uma empresa para aplicar a PAS 99:2006 como modelo integrado de gestão. Para tanto foi realizada uma avaliação do desempenho do sistema de gestão da empresa, utilizando-se uma metodologia para avaliação do sistema integrado de gestão, fundamentada na metodologia do PNQ e no PGQP. Os principais impedimentos encontrados para a implantação da PAS foram de natureza ambiental. Dessa forma, todos os obstáculos encontrados devem ser superados caso a empresa almeje um dia a certificação. Palavras-chaves: Sistemas de gestão. Sistema integrado de gestão. PAS 99:2006.*

### **1. Introdução**

Objetivando adequar as empresas ao cenário global de competitividade foram criadas normas e especificações, que se implementadas proporcionam a melhoria da produtividade, bem como a preservação do meio ambiente e da saúde e segurança do trabalhador na empresa. Conforme Patrício (2003), a Qualidade, o Ambiente e a Segurança e Saúde no Trabalho representam os principais desafios da gestão, sendo pontos cruciais para o crescimento e desenvolvimento sustentável das organizações.

O surgimento da preocupação de qual é a melhor forma de gerenciamento das empresas para se obter uma vantagem competitiva, o aparecimento de diversos modelos de sistemas de gestão implantados pelas organizações e a crescente pressão nas empresas para produzir mais com menos recursos, tem levado várias delas a ver a integração de seus sistemas de gestão como uma excelente oportunidade para reduzir custos, tempo e papéis desnecessários para manutenção desses sistemas separados (LIMA, 2001).

A PAS 99:2006 surge então como uma especificação que deve ser utilizada como modelo para a implementação de requisitos comuns das normas ou especificações de sistemas de gestão de maneira integrada.

Este artigo apresenta, através de um estudo de caso realizado em uma empresa do setor têxtil, os obstáculos enfrentados por uma empresa para aplicar a PAS como modelo integrado de gestão.

### **2. Fundamentação Teórica**

#### **2.1 Sistema Integrado de Gestão (SIG)**

Chiavenato (2000) conceitua sistema como sendo “um conjunto de elementos interdependentes, cujo resultado final é maior do que a soma dos resultados que esses elementos teriam caso operassem de maneira isolada”.

Wild (1981) *apud* Silva (2003) apresenta o conceito de sistema aberto como sendo aquele que interage e é interferido por outros sistemas vizinhos ou sistemas maiores que o englobam. Para Soler (2002), o conceito de sistema aberto é perfeitamente aplicável à organização empresarial. Segundo Chiavenato (2000), a sobrevivência de um sistema só ocorrerá se este reajustar-se constantemente às condições do meio, numa interação recíproca, onde a adaptabilidade deve ser um contínuo processo de aprendizagem e auto-organização.

Para Katz & Kahn (1978), a equifinalidade é uma característica dos sistemas, e significa que todos os subsistemas que compõem um sistema principal devem trabalhar unidos para a consecução dos objetivos deste. Soler (2002) afirma que uma organização é um sistema integrado por diversas partes ou unidades relacionadas entre si, que devem trabalhar em harmonia, com a finalidade de alcançar uma série de objetivos, tanto da organização como de seus participantes.

A NBR ISO 9000:2000 – Sistemas de Gestão da Qualidade – Fundamentos e Vocabulário apresenta o conceito da palavra gestão como sendo o “conjunto de atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização”. Ampliando-se mais esta terminologia, pode-se tratar este termo como o planejamento, organização, liderança e controle das pessoas que constituem uma organização e das tarefas e atividades por estas realizadas.

Segundo Frosini & Carvalho (1995), um Sistema de Gestão (SG) é conceituado como o conjunto de pessoal, recursos e procedimentos, dentro de qualquer nível de complexidade, cujos componentes associados interagem de uma maneira organizada para realizar uma tarefa específica e atingem ou mantém um dado resultado. Ou seja, SG é o conjunto de normas de procedimentos e de meios humanos e automáticos que aplicam métodos capazes de permitir a condução da empresa na rota dos objetivos fixados.

Medeiros (2003) apresenta o conceito de integração como sendo a combinação de elementos comuns ou inter-relacionados dos sistemas de gestão, para melhorar a efetividade do processo de gerenciamento geral. Ainda segundo este autor, a integração desses sistemas de gerenciamento proporciona uma visão geral do negócio, que se estruturado de forma a permitir um bom relacionamento com as partes interessadas, usando suas percepções como entrada do processo de gestão, pode permitir tomadas de decisão mais rápidas e mais eficientes. Para Bertolino (2006) a integração é interessante por apresentar mais propósitos atendidos com um menor número de elementos.

Atualmente, com a grande variedade de padrões inundando as organizações, se faz necessário uma unificação dos mesmos de forma viável. As organizações querem integrar seus padrões porque a qualidade de seus produtos e serviços podem ser melhorados quando todos os sistemas da organização forem eficientes e focados no mesmo objetivo. Quando existe uma coleção de sistemas ou padrões de diferentes áreas, a eficiência é comprometida e problemas freqüentemente ocorrem. A melhor maneira de eliminar a confusão em potencial e a subotimização destas práticas/procedimentos é implantando e mantendo um sistema integrado (CANSANÇÃO, 2001).

Baseando-se nos conceitos de De Cicco (2000) e Cerqueira (2006), pode-se definir Sistema Integrado de Gestão (SIG) como o conjunto de elementos relacionados entre si (processos, procedimentos e práticas) que devem ser implementados para assegurar a uma organização o estabelecimento de políticas, seu desdobramento em objetivos e para permitir que estes objetivos sejam atingidos de forma mais eficiente do que quando há diversos sistemas individuais sobrepondo-se.

A fim de evitar os problemas gerados pelo excessivo número de especificações e de

simplificar a implementação de múltiplos sistemas e sua respectiva avaliação de conformidade, a BSI *British Standards*, baseando-se no ISO *Guide 72:2001* (guia para elaboração de normas), desenvolveu a primeira especificação mundial com os requisitos comuns dos Sistemas Integrados de Gestão: a PAS 99:2006. PAS significa *Publicly Available Specification* (Especificação Disponível Publicamente), conforme ilustrado na Figura 1.

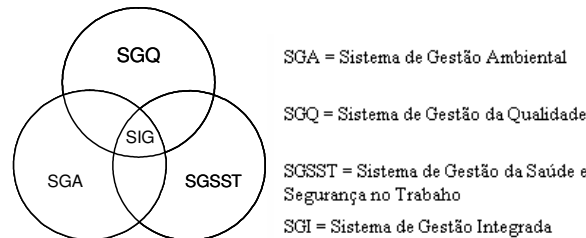


Figura 1 – Sistema de Gestão Integrado

## 2.2 PAS 99:2006

É cada vez maior o número de organizações que adota algum tipo de especificação formal de sistema de gestão. Geralmente, essas normas/especificações são operadas de forma independente, entretanto, há elementos que podem ser gerenciados de maneira integrada. E essa unificação dentro do sistema de gestão global da organização pode ser usada para que se obtenham mais vantagens. A PAS 99:2006 pode ser aplicada a todo sistema de gestão, seja ele objeto de uma norma de sistema de gestão formal ou de um sistema menos formal que faça parte do sistema de gestão global da organização (BSI, 2006).

A PAS 99:2006 foi elaborada com o propósito de auxiliar as organizações com a consolidação dos requisitos comuns das normas/especificações de sistemas de gestão e na gestão eficaz desses requisitos, oferecendo assim um modelo integrado de gestão com uma estrutura unificada, transparente e consistente, podendo através de sua implementação trazer grandes benefícios à empresa, tais como:

- maior foco no negócio - um sistema compatível com os objetivos estratégicos do negócio contribui com melhoria da organização como um todo;
- redução de custos e da burocracia e economia de tempo - um sistema de administração mais efetivo, evita a existência de procedimentos similares como auditorias internas, controle de documentação, treinamento, etc.;
- comunicação interna e externa melhorada - a fixação de um único objetivo facilita a disponibilidade e otimização dos recursos dos sistemas e das áreas da qualidade, meio ambiente, segurança e saúde ocupacional;
- abordagem mais holística para a gestão de riscos do negócio - são levadas em consideração todas as conseqüências de qualquer ação, enquanto incluindo como elas afetam umas as outras e os riscos associados a elas;
- menos conflitos entre os vários sistemas de gestão da organização - integrar as sistemáticas da qualidade, meio ambiente, segurança e saúde ocupacional nos pontos comuns;
- auditorias internas e externas mais eficazes e eficientes - através da minimização do número de auditorias requeridas e maximização do número das pessoas envolvidas;
- maior envolvimento e cooperação do pessoal – a união de papéis e responsabilidades aos objetivos da organização faz com que as mudanças e iniciativas sejam mais fáceis de serem implementadas.

A PAS 99 fornece um modelo simples para as organizações integrarem em uma única estrutura todas as normas e especificações de sistemas de gestão que adotam. Porém, a

conformidade com a PAS 99 não garante em si a conformidade com essas outras normas de sistemas de gestão. Os requisitos específicos de cada norma ainda terão que ser cobertos e atendidos para que a certificação, caso desejada, seja obtida.

Cada norma de sistema de gestão possui seus próprios requisitos específicos, servindo os requisitos principais (política, planejamento, implementação e operação, avaliação de desempenho, melhoria e análise crítica de direção) como base para a integração. A PAS 99 utiliza a mesma categorização como estrutura para os requisitos comuns de sistemas de gestão, representando assim um modelo eficiente de integração (BSI, 2006).

A Figura 2 mostra como esses requisitos comuns se mesclam para delinear a estrutura do sistema de gestão integrado. As organizações que seguirem estes estágios tornar-se-ão capazes de implementar com êxito a política e os objetivos da PAS.

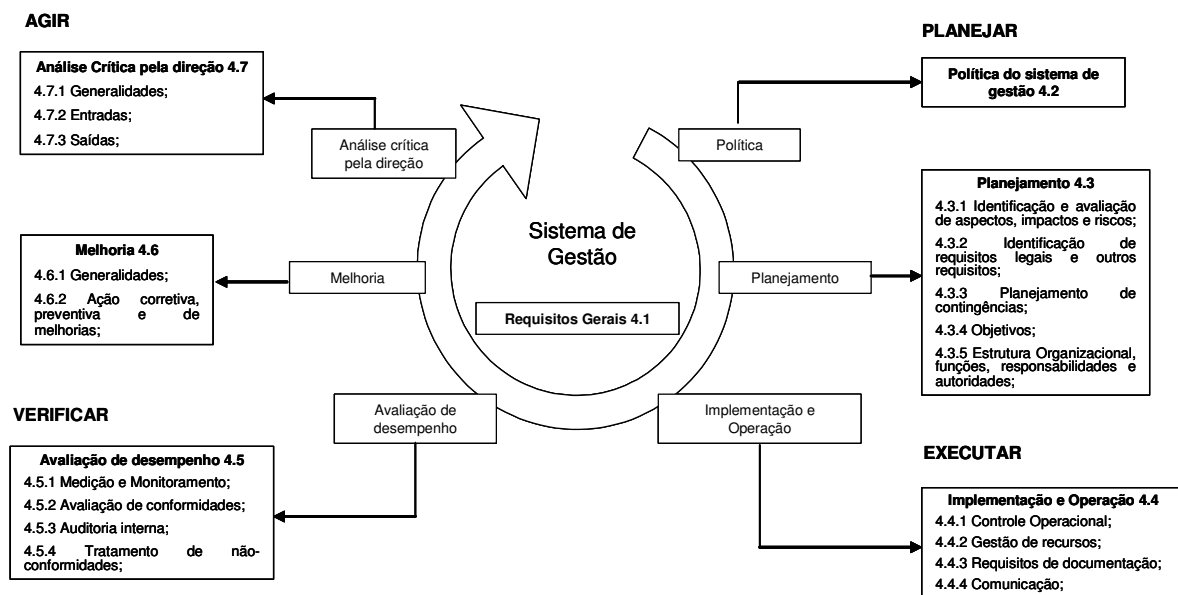


Figura 2 – Como os requisitos se mesclam para delinear a estrutura do sistema de gestão integrado  
Fonte: BSI, 2006

Conforme dito anteriormente, cada norma/especificação de sistema de gestão apresenta seus próprios requisitos específicos de atuação, estando os requisitos principais estabelecidos no ISO *Guide 72* presentes em todas elas, podendo desta forma serem adotados como base para a integração. O Quadro 1 apresenta os requisitos comuns da PAS 99:2006 com as normas/especificações ISO 9001, ISO 14001 e OHSAS 18001.

Requisitos da PAS 99	ISO 9001 Qualidade Seção	ISO 14001 Gestão Ambiental Seção	OHSAS 18001 Segurança e Saúde Seção
4.1 Requisitos gerais	4.1	4.1	4.1
4.2 Política do sistema de gestão	5.1, 5.3	4.2	4.2
4.3 Planejamento		4.3	4.3
4.3.1 Identificação e avaliação de aspectos, impactos e riscos	5.2, 5.4.2, 7.2.1, 7.2.2	4.3.1	4.3.1
4.3.2 Identificação de requisitos legais e outros requisitos	5.3(b), 7.2.1(c)	4.3.2	4.3.2
4.3.3 Planejamento de contingências	8.3	4.4.7	4.4.7
4.3.4 Objetivos	5.4.1	4.3.3	4.3.3

4.3.5 Estrutura organizacional, funções, responsabilidades e autoridades	5.5	4.4.1	4.4.1
4.4 Implementação e operação			
4.4.1 Controle operacional	7	4.4.6	4.4.6
4.4.2 Gestão de recursos	6	4.4.1, 4.4.2	4.4.1, 4.4.2
4.4.3 Requisitos de documentação	4.2	4.4.4, 4.4.5, 4.5.4	4.4.4, 4.4.5, 4.5.3
4.4.4 Comunicação	5.5.3, 7.2.3, 5.3(d), 5.5.1	4.4.3	4.4.3
4.5 Avaliação de desempenho			
4.5.1 Medição e monitoramento	8.1	4.5.1	4.5.1
4.5.2 Avaliação de conformidade	8.2.4	4.5.2	4.5.1
4.5.3 Auditoria interna	8.2.2	4.5.5	4.5.4
4.5.4 Tratamento de não conformidades	8.3	4.5.3	4.5.2
4.6 Melhoria			
4.6.1 Generalidades	8.5.1	4.5.3	4.5.2
4.6.2 Ação corretiva, preventiva e de melhoria	8.5.2, 8.5.3	4.5.3	4.5.2
4.7 Análise crítica pela direção			
4.7.1 Generalidades	5.6.1	4.6	4.6
4.7.2 Entrada	5.6.2		
4.7.3 Saída	5.6.3		

Quadro 1 – Requisitos comuns da qualidade, gestão ambiental e gestão da segurança e saúde no trabalho com a PAS 99:2006  
 Fonte: BSI (2006)

A Figura 3 mostra que, se os diversos requisitos de sistemas de gestão puderem ser organizados de forma que os principais requisitos sejam cobertos de maneira comum, é possível integrar os sistemas na intensidade que for mais apropriada para a organização, ao mesmo tempo em que as duplicações são minimizadas (BSI, 2006).

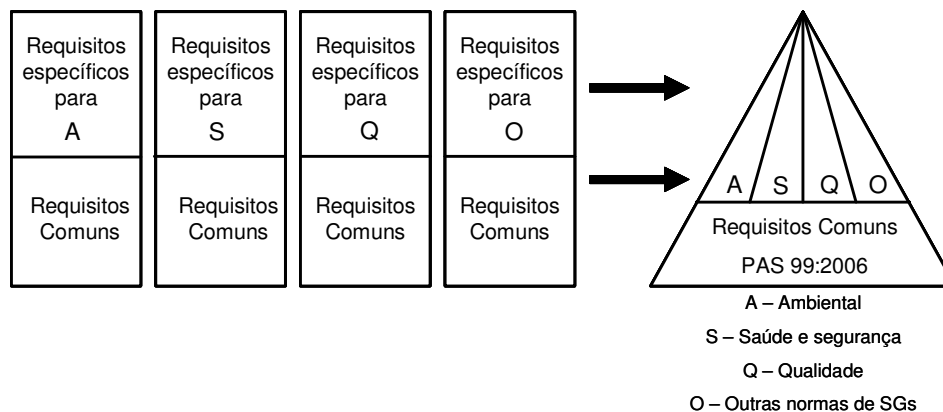


Figura 3 – Como os requisitos comuns das diversas normas/especificações de sistemas de gestão podem ser integrados em um sistema comum  
 Fonte: De Cicco, 2006

### 2.3 Prêmio Nacional de Qualidade e Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade

O contexto apresentado até agora mostra a carência da integração das três áreas: ambiental, qualidade e saúde e segurança, principalmente quanto a uma avaliação conjunta dos temas.

Com o novo cenário de competitividade (novas tecnologias, fragmentação dos mercados consumidores, aumento da consciência pela preservação do meio ambiente, entre outros), a necessidade de um sistema integrado de gestão cresce em importância (TAVARES,

2001).

Para Tavares (2001) avaliar a empresa de forma global, de maneira a apresentar o desempenho e os resultados às partes interessadas (administração, clientes e comunidade), constitui-se em um objetivo de competitividade para as empresas. Dentro deste contexto está o objetivo da empresa em fabricar produtos que sejam aceitos pelo mercado globalizado e que satisfaçam plenamente às necessidades e exigências do cliente. Necessidades e exigências estas que crescem a cada dia e que, como a qualidade que impulsionou a competitividade, posteriormente à qualidade teve-se os produtos ecológicos derivados de processos que não agridem ou agridem menos ao meio ambiente. E agora, com a saúde e segurança, há a exigência e a preocupação com as atividades desenvolvidas para obter os produtos e com o seu consumo.

A inexistência de uma ferramenta de avaliação que se ajuste a essa necessidade, (tendo aceitação da comunidade), fez com que Tavares (2001) apresentasse uma proposta metodológica para a avaliação de um sistema integrado de gestão, utilizando como base metodológica o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) e as características do Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade (PGQP), conforme figura 4. E como base teórica foi utilizada como referência as normas de cada área temática: ambiental, qualidade e saúde e segurança, conforme figura 4. Isso foi possível devido a correspondência existente entre os requisitos comuns existentes nas normas/especificações (ver quadro 01).

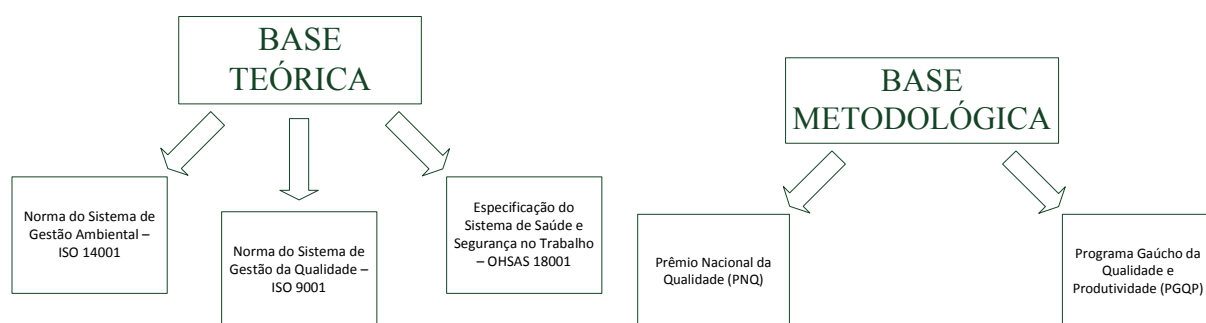


Figura 4 – Bases metodológicas e teóricas do método utilizado

O PNQ encontra-se baseado em um conjunto de critérios genéricos (Liderança, Estratégias & Planos, Clientes, Sociedade, Informação & Conhecimento, Pessoas, Processos e Resultados) para a avaliação da excelência do desempenho das empresas. Elaborados a partir de experiências em organizações públicas e privadas, os critérios genéricos permitem uma retroalimentação para a empresa que aplica o processo de avaliação (TAVARES, 2001).

O PGQP adota as bases teóricas do Prêmio Nacional da Qualidade na sua forma estrutural. Porém, visando apoiar e atender a empresas em diferentes estágios de implantação da gestão da qualidade, e ser abrangente de forma que pudesse ser aplicada em qualquer empresa independente do ramo de atividade, do porte, e com diferentes modelos de gestão, a metodologia criou três níveis de avaliação diferenciados (TAVARES, 2001).

Pode-se perceber, pelas normas, que os requisitos de cada base teórica não incluem requisitos específicos de um sistema para outro sistema de gestão. No entanto, as correspondências entre os requisitos apontam para a possibilidade de uma avaliação de um sistema integrado de gestão. E indicam que isto será possível com a inclusão de itens e requisitos de avaliação no PNQ, que incluam requisitos específicos dos outros sistemas, gestão ambiental e gestão da saúde e segurança (TAVARES, 2001).



### **3. A pesquisa**

#### **3.1 Caracterização da empresa**

A pesquisa foi realizada numa empresa de médio porte (214 funcionários), segundo classificação do IBGE, que atua no setor têxtil, destinando-se a fabricação de vestimentas para máquinas de papel e celulose e tecidos industriais (produzidos por encomenda) localizada na região de João Pessoa - PB.

A empresa possui certificação ISO 9001:2000 desde 1993. Essa certificação proporcionou melhorias para a empresa uma vez que garantiu a padronização de procedimentos e métodos utilizados, sendo essa uma exigência dos clientes. Além disso essa possui uma Política de Saúde e Segurança no trabalho, tendo assim o compromisso de salvaguardar a saúde e segurança de todos os empregados enquanto a serviço da empresa e outros que possam ser afetados por suas operações.

#### **3.2 Método e ferramentas**

A “Metodologia para avaliação do sistema integrado de gestão: ambiental, da qualidade e da saúde e segurança” proposta por Tavares (2001), foi utilizada para a identificação do desempenho ambiental, da qualidade e da saúde e segurança da empresa objeto de estudo.

O método consiste em um questionário para avaliação de desempenho ambiental, da qualidade e da saúde e segurança do sistema estratégico, gerencial e operacional de uma empresa, buscando evidências objetivas (constatação de informações verificáveis baseadas em fatos) através de critérios genéricos (Liderança, Planejamento estratégico, Foco no cliente e no mercado, Gestão de Pessoas, Informação e análise, Gestão de processo, Gestão do ciclo de vida do produto, Gestão em saúde e segurança e Resultados da empresa).

Os questionários aplicados na empresa pesquisada se detiveram em verificar principalmente a opinião técnica do público interno diretamente envolvido na integração dos sistemas de gestão da qualidade, meio ambiente, segurança e saúde ocupacional.

#### **3.3 Apresentação dos resultados**

A seguir, apresentam-se os resultados quanto aos critérios genéricos levantados através do questionário de pesquisa. Desta forma, foram verificados os obstáculos para a implantação da PAS 99:2006 como modelo integrado de gestão.

A tabela 01 apresenta os valores totais da relação Importância, Avaliação e Tendência (I(A+T)), da avaliação efetuada na empresa. Esta tabela está organizada da seguinte forma:

- Nas duas colunas da esquerda tem-se a relação dos itens e suas descrições;
- Na terceira coluna têm-se os valores alcançados na avaliação da empresa em cada item examinado;
- Na quarta coluna tem-se o percentual dos pontos alcançados para cada item avaliado;
- Na quinta coluna têm-se os valores máximos possíveis para esta avaliação.

Tabela 01 – Resultado da pontuação alcançada

CRITÉRIO / ITEM DE AVALIAÇÃO	Total de pontos obtidos $\Sigma I(A+T)$	% pontos obtidos / pontos possíveis	Total de pontos possíveis
<b>1. LIDERANÇA</b>			
1.1 Sistema de Liderança	138	73,02%	189
1.2 Responsabilidade Pública e Cidadania	99	52,38%	189
1.3 Pressuposto de sustentabilidade *	74	39,15%	189
<b>SUBTOTAL DE PONTOS</b>	<b>311</b>	<b>54,85%</b>	<b>567</b>
<b>2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO</b>			
2.1 Formulação de estratégias	86	45,50%	189
2.2 Operacionalização das estratégias	144	76,19%	189
2.3 Responsabilidade Técnica e pessoal pelo ambiente, pela qualidade e pela saúde e segurança *	68	35,98%	189
<b>SUBTOTAL DE PONTOS</b>	<b>298</b>	<b>52,56%</b>	<b>567</b>
<b>3. FOCO NO CLIENTE</b>			
3.1 Conhecimento sobre o cliente e o mercado	111	58,73%	189
3.2 Relacionamento com o cliente	126	66,67%	189
3.3 Relação da empresa com as comunidades vizinhas e clientes quanto às questões ambientais, da qualidade e saúde e segurança *	91	48,15%	189
<b>SUBTOTAL DE PONTOS</b>	<b>328</b>	<b>57,85%</b>	<b>567</b>
<b>4. GESTÃO DE PESSOAS</b>			
4.1 Sistema de trabalho	177	93,65%	189
4.2 Educação, treinamento e desenvolvimento das pessoas	131	69,31%	189
4.3 Bem-estar e satisfação das pessoas	112	59,26%	189
4.4 Melhorar na qualidade de vida no trabalho	160	84,66%	189
<b>SUBTOTAL DE PONTOS</b>	<b>580</b>	<b>76,72%</b>	<b>756</b>
<b>5. INFORMAÇÃO E ANÁLISE</b>			
5.1 Gestão das informações da empresa	174	92,06%	189
5.2 Gestão das informações comparativas	165	87,30%	189
5.3 Análise crítica das informações da empresa	129	68,25%	189
5.4 Procedimentos e práticas das auditorias -	177	93,65%	189
5.5 Objetivos e metas das auditorias	141	74,60%	189
<b>SUBTOTAL DE PONTOS</b>	<b>786</b>	<b>83,17%</b>	<b>945</b>
<b>6. GESTÃO DE PROCESSOS</b>			
6.1 Gestão de processos relativos a produtos	189	100,00%	189
6.2 Gestão de processos de apoio	84	44,44%	189
6.3 Gestão de processos relativos aos fornecedores e parceiros	93	49,21%	189
6.4 Gestão de processos e tecnologias mais limpas *	16	8,47%	189
<b>SUBTOTAL DE PONTOS</b>	<b>382</b>	<b>50,53%</b>	<b>756</b>
<b>7. GESTÃO DO CICLO DE VIDA DO PRODUTO*</b>			
7.1 Conservação de energia e recursos naturais *	22	11,64%	189
7.2 Sistema de rotulagem *	0	0,00%	189
7.3 Racionalização das atividades *	96	50,79%	189
7.4 Gestão de resíduos, aproveitamento e disposição *	28	14,81%	189
<b>SUBTOTAL DE PONTOS</b>	<b>146</b>	<b>19,31%</b>	<b>756</b>
<b>8. GESTÃO EM SAÚDE E SEGURANÇA *</b>			
8.1 Saúde do trabalhador no ambiente de trabalho *	51	26,98%	189
8.2 Qualidade do ambiente de trabalho *	69	36,51%	189
8.3 Resultados da qualidade de vida no trabalho*	96	50,79%	189
<b>SUBTOTAL DE PONTOS</b>	<b>216</b>	<b>38,10%</b>	<b>567</b>



**9. RESULTADOS DA EMPRESA**

9.1 Resultados relativos à satisfação dos clientes e ao mercado	85	44,97%	189
9.2 Resultados financeiros	117	61,90%	189
9.3 Resultados relativos a pessoas	129	68,25%	189
9.4 Resultados relativos aos fornecedores e parceiros	114	60,32%	189
9.5 Resultados relativos ao produto e aos processos da empresa	101	53,44%	189
<b>SUBTOTAL DE PONTOS</b>	546	57,78%	945
<b>TOTAL</b>	3593	55,91%	6426

\* Critérios e itens que o modelo está acrescentando ao PNQ

A figura 5 apresenta os somatórios dos pontos obtidos comparados ao total de pontos possíveis na avaliação para cada critério, de acordo com os valores da tabela 04.

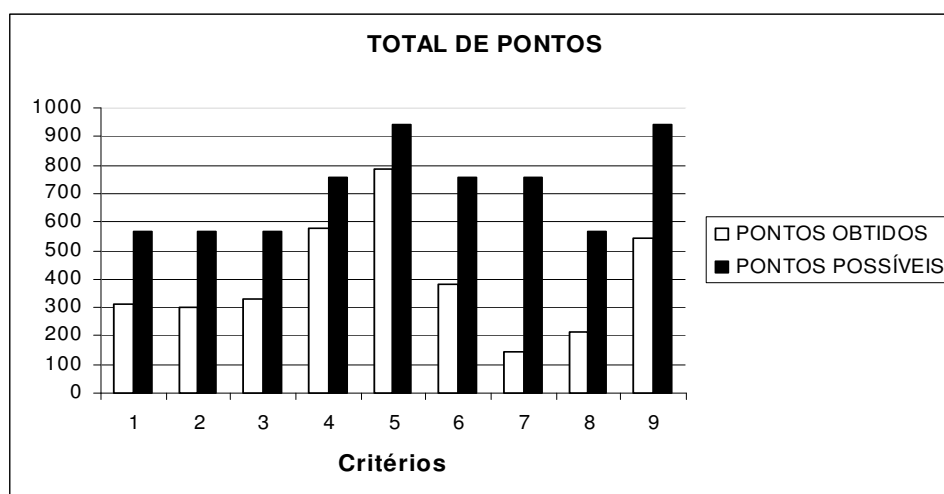


Figura 5 – Total de pontos

O gráfico apresentado na figura 5 permite visualizar a posição de cada critério em relação ao total de pontos possível para este critério.

Desta forma, pode-se perceber que os critérios Gestão do ciclo de vida do produto e Gestão em saúde e segurança apresentam a maior diferença entre os pontos obtidos e os pontos possíveis. E os critérios Gestão de pessoas e Informação e análise apresentaram os melhores rendimentos, com pontuação mais próxima do total de pontos possíveis.

Já o gráfico apresentado na figura 6 apresenta os resultados dos pontos obtidos por cada critério em termos percentuais, com relação aos totais de cada critério correspondente.

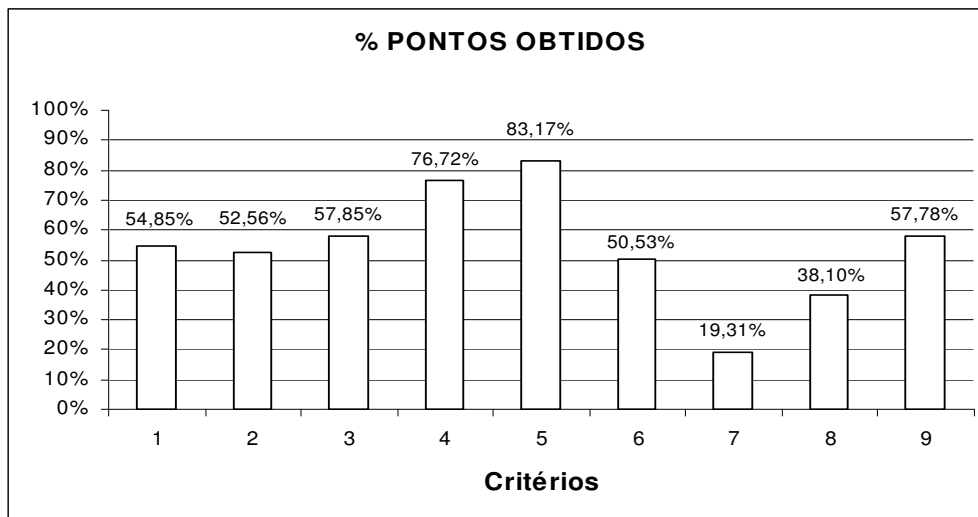


Figura 6 – Desempenho percentual de cada critério

Pelo gráfico apresentado na figura 6 pode-se verificar que a empresa apresentou um desempenho superior a 50% (cinquenta por cento) em quase todos os critérios avaliados. O critério informação e análise apresentou maior percentual na avaliação 83,17% (oitenta e três vírgula dezessete por cento). Este fator é importante para a competitividade da empresa, por ser o conhecimento um elemento importante na tomada de decisão e no planejamento da sobrevivência das empresas.

Para o critério gestão de pessoas com percentual de 76,72% (setenta e seis vírgula setenta e dois por cento) a empresa apresentou o segundo melhor desempenho, demonstrando que a experiência e a qualificação do trabalho profissional são elementos importantes, tanto pelas exigências legais como pela cultura desenvolvida na empresa.

O terceiro e quarto maiores critérios na avaliação foram foco no cliente e resultados da empresa, com percentual de 57,85% (cinquenta e sete vírgula oitenta e cinco por cento) e 57,78% (cinquenta e sete vírgula setenta e oito por cento) respectivamente. Estes fatores destacam que a empresa possui potencialidades no mercado, com uma forte tendência de crescimento para um estágio consistente em sua atuação.

Os dois critérios com menor desempenho foram gestão do ciclo de vida do produto e gestão em saúde e segurança. O fato do critério gestão do ciclo de vida do produto ter atingido o percentual de 19,31% (dezenove vírgula trinta e um por cento) considerado muito baixo em relação aos demais critérios, justifica-se pela não utilização das informações da ACV do produto para melhorar o entendimento do processo produtivo, como subsídio para as estratégias globais, para identificar oportunidades de negócios, como avaliação do desempenho ambiental da empresa e desenvolvimento de uma gestão de aproveitamento e disposição resíduos. Já o critério gestão em saúde e segurança com uma avaliação de 31,10% (trinta e um vírgula dez por cento), apresenta uma avaliação desfavorável, porém apesar do fraco desempenho no critério gestão em saúde e segurança, a empresa é muito preocupada com a saúde e segurança dos seus colaboradores. Na empresa existe uma eficaz Política de Saúde e Segurança no trabalho, tendo assim o compromisso de salvaguardar a saúde e segurança de todos os empregados enquanto a serviço da empresa e outros que possam ser afetados por suas operações.

Os demais critérios mantiveram seus percentuais entre cinquenta e cinquenta e cinco por cento. O índice de 52,56% (cinquenta e dois vírgula cinquenta e seis por cento) no critério

planejamento estratégico demonstra uma preocupação da empresa em planejar e manter os planos em funcionamento pleno. Já o índice de 54,55% (cinquenta e quatro vírgula cinquenta e cinco por cento) em liderança demonstra a existência de uma gestão participativa, onde há uma sintonia entre política, objetivos e planos desenvolvidos para a competitividade da empresa, com as questões do mercado e da sociedade experiência e qualificação do trabalho profissional. O índice de 50,53% (cinquenta vírgula cinquenta e três por cento) em gestão de processos demonstra o nível em que a empresa trabalha seu sistema de administração da produção, enfatizando uma orientação tecnológica para o mercado e para produção.

Portanto, comparando os valores totais obtidos na avaliação dos critérios, 3593 (três mil quinhentos e noventa e três) pontos, e o total dos pontos possíveis 6426 (seis mil quatrocentos e vinte e seis), a avaliação apresenta um percentual total de 55,91% (cinquenta e cinco vírgula noventa e um por cento) do total. Dessa forma pode-se perceber que o desempenho geral da empresa encontra-se em uma condição de crescimento, com uma avaliação geral favorável ao desempenho da empresa e consistência na sua atuação, o que representa uma situação consistente na posição da empresa, na avaliação de seu sistema de gestão integrado.

### **3.4 Análise dos resultados**

Após a apresentação dos resultados quanto aos critérios genéricos levantados através do instrumento de pesquisa utilizado, caracterizou-se como sendo obstáculos aqueles itens que tiveram um percentual de pontos obtidos (em relação aos pontos possíveis) inferior ao resultado geral de aproveitamento (55,91%).

Dessa forma os principais obstáculos encontrados foram:

- A forma como a empresa integra suas responsabilidades às práticas e políticas preconizadas pelos sistemas de gestão; como são contempladas, em suas políticas, as dimensões da sustentabilidade (social, econômica e ambiental); e como seus resultados das metas para a sustentabilidade influenciam nos resultados dos negócios.
- O modo como a empresa apresenta o desenvolvimento de planos para melhoria de seu desempenho ambiental; a forma como a empresa se comporta quanto aos impactos e acidentes ambientais; e como a empresa responde às exigências legais e às reclamações da vizinhança quanto a problemas de emissões e de poluição;
- O modo como a empresa efetua o procedimento de acompanhar as questões ambientais, da qualidade e da saúde e segurança de seus produtos e processos junto a clientes e comunidade vizinha; e a forma como responde às pressões das comunidades vizinhas e de clientes;
- A forma como a empresa projeta e aperfeiçoa os processos de apoio para garantir a melhoria da qualidade e do desempenho operacional; como a empresa faz a definição e comunicação dos indicadores de desempenho para seus fornecedores e como os requisitos de contratos são atendidos; como a empresa busca modificar o sistema de produção adotado, considerando a possibilidade de reduzir as emissões e/ou eliminar fontes de poluição; e como a empresa busca investimentos, informações e gerencia a prevenção de poluição e adequação do trabalho ao homem;
- O modo como a empresa divulga os resultados da economia de energia, de recursos, e substitui processos para economizar tais recursos; como a empresa busca adequar seus produtos a uma rotulagem verde e usa estas informações para a sua competitividade; como a empresa usa a ACV para avaliar seus processos produtivos, integração e racionalização das atividades dentro de um enfoque sustentado e holístico; e como a empresa faz uso dos conhecimentos técnicos para trabalhar a reciclagem, a reutilização, a redução, a

- armazenagem, o transporte e o tratamento de resíduos para a melhoria dos seus processos;
- A forma como a empresa disponibiliza e proporciona recursos para programas de saúde do trabalhador, tendo em vista o desempenho das atividades e a melhoria da qualidade de vida no trabalho; como a empresa monitora e melhora o ambiente de trabalho com vista às condições de conforto e orientação do trabalhador para segurança e saúde, buscando o melhor desempenho das atividades; e como a empresa acompanha o crescimento do funcionário quanto ao seu desempenho e à integração do sistema de saúde e segurança ao gerenciamento global da empresa;
  - A forma como a empresa avalia os principais indicadores ambientais apresentados pelo cliente; como a empresa apresenta os resultados de seus produtos e processos incluindo aspectos relacionados à imagem da empresa na sociedade e no meio ambiente; e como apresenta os resultados de seus processos e utiliza seus indicadores para redirecionar suas metas operacionais.

#### 4. Conclusão

A preocupação com os sistemas de gestão e sua implantação demonstra a preocupação das empresas em se manterem atualizadas e competitivas.

A constatação de que há uma tendência dos sistemas de gestão se integrarem é um reflexo da nova realidade, embora seja pouca integração dos sistemas de gestão existentes nas empresas, principalmente quanto à gestão ambiental, da qualidade e da saúde e segurança.

Dessa forma é necessário buscar uma unificação dos sistemas de gestão a fim de permitir um processo de tomada de decisões mais claro e eficiente, facilitando assim o desenvolvimento de um sistema de gestão integrado, transparente e consistente.

A PAS 99:2006 surge como uma resposta a essa questão uma vez que foi elaborada com o propósito de auxiliar as organizações na a consolidação e gestão eficaz dos requisitos comuns das normas/especificações de sistemas de gestão, oferecendo assim um modelo integrado de gestão, podendo através de sua implementação trazer grandes benefícios às empresas.

#### Referências

BERTOLINO, M. T. *Integração de Sistemas de Gestão*. São Paulo, 2006. Disponível em <[http://www.ogerente.com.br/qual/dt/qualidade-dt-integracao\\_sistemas\\_gestao.htm](http://www.ogerente.com.br/qual/dt/qualidade-dt-integracao_sistemas_gestao.htm)> Acesso em 15 abr. 2007.

BSI - BRITISH STANDARD INSTITUTION. *Especificação de requisitos comuns de sistemas de gestão como estrutura para a integração: PAS 99*, 2006.

CANSANÇÃO, W.O. & MEDEIROS, D.D. *Proposta de um Modelo Integrado de Gestão dos Sistemas ISO 9000 e ISO 14000*. Dissertação de Mestrado. PLANASP/UFPE, Recife, 2001.

CERQUEIRA, J.P. *Sistemas Integrados de Gestão ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, SA 8000, NBR 16001 Conceitos e Aplicações*. 1.ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

CHIAVENATO, I. *Introdução à Teoria Geral da Administração*. 5.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

DE CICCIO, F. *Sistemas integrados de gestão: agregando valor aos sistemas ISO 9000*. São Paulo, 2000. Disponível em <<http://www.qsp.com.br/artigo.shtml>> Acesso em 05 fev. 2006.

FROSINI, L. & CARVALHO, A. *Segurança e Saúde na Qualidade e no Meio Ambiente*. Revista CQ Qualidade. São Paulo, n. 38, p. 40-45, jul. 1995.

KATZ, D. & KAHN, R. *Psicologia social das Organizações*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1978.

LIMA, D.P. *Uma análise dos sistemas integrados de gestão em empresas brasileiras dos setores químico, eletro-eletrônico e metal-mecânico*. Dissertação de Mestrado. UFPE/DEP, Recife, 2001.

MEDEIROS, E.B. *Um modelo de gestão integrada de qualidade, meio ambiente, segurança e saúde ocupacional para o desenvolvimento sustentável: setor de mineração*. Dissertação de Mestrado. UFSC/PPEP, Florianópolis, 2003.

NBR -ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. *Sistemas de gestão da qualidade: fundamentos e vocabulário: NBR ISO 9000*, 2000.

PATRÍCIO, C.S.M.C. *Integração dos Sistemas de gestão*. In: XIII Jornadas Hispano-Lusas de Gestión Científica – La Empresa Familiar em um Mundo Globalizado, Lugo/Espanha, 2003.

SILVA, F.A.C. *Sistemas de Produção (Versão preliminar)*. UFPB/Campus I/CT. Cap. 1. João Pessoa, 2003.

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*. Dissertação de Mestrado. UNIOESTE, Cascavel/PR, 2002.

TAVARES, J.M. *Metodologia para avaliação do sistema integrado de Gestão: ambiental, da qualidade e da saúde e segurança*. Tese de Doutorado. UFSC/PPEP, Florianópolis, 2001.