

GABRIEL ROMÃO DOS SANTOS

**Um estudo sobre o papel da cultura organizacional no desenvolvimento e controle de
sistemas de gestão integrado**

Gabriel Romão dos Santos

Um estudo sobre o papel da cultura organizacional no desenvolvimento e controle de sistemas de gestão integrado

Trabalho de Graduação apresentado ao Conselho de Curso de Graduação em Engenharia de Produção Mecânica da Faculdade de Engenharia do Campus de Guaratinguetá, Universidade Estadual Paulista, como parte dos requisitos para obtenção do diploma de Graduação em Engenharia de Produção Mecânica.

Orientador: Prof. Dr. Otávio José de Oliveira

S237e	Santos, Gabriel Romão dos Um Estudo sobre o papel da cultura organizacional no desenvolvimento e controle de sistemas de gestão integrada / Gabriel Romão dos Santos – Guaratinguetá, 2018. 58 f : il. Bibliografia: f. 39-41 Trabalho de Graduação em Engenharia de Produção Mecânica – Universidade Estadual Paulista, Faculdade de Engenharia de Guaratinguetá, 2018. Orientador: Prof. Dr. Otávio José de Oliveira 1. Administração de empresas – Aspectos ambientais. 2. Cultura organizacional. 3. Gestão ambiental. I. Título. CDU 658
-------	--

GABRIEL ROMÃO DOS SANTOS

ESTE TRABALHO DE GRADUAÇÃO FOI JULGADO ADEQUADO COMO
PARTE DO REQUISITO PARA A OBTENÇÃO DO DIPLOMA DE
"GRADUADO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO MECÂNICA"

APROVADO EM SUA FORMA FINAL PELO CONSELHO DE CURSO DE
GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO MECÂNICA

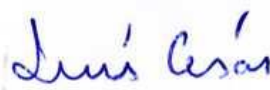


Prof. Dr. Andreia Maria Pedro Salgado
Coordenador

BANCA EXAMINADORA:



Prof. Dr. Otávio José de Oliveira
Orientador/UNESP-FEG



Luis César Ferreira Motta Barbosa
UNESP-FEG



Fernando Juliani
UNESP-FEG

Dezembro de 2018

RESUMO

Um sistema de gestão integrado (SGI) é uma ferramenta de gestão que contribui para uma melhoria de eficiência nas empresas em relação a questões ambientais, de qualidade, de segurança e saúde no trabalho e de responsabilidade social, entre outras. É uma base que suporta a estrutura dos sistemas de gestão ambiental (ISO 14001), de qualidade (ISO 9001), de saúde e segurança ocupacional (OHSAS 18001) e de responsabilidade social corporativa (SA 8000) ou qualquer outro sistema integrável da empresa. A cultura organizacional, por sua vez, descreve a noção de valores, crenças, atitudes e suposições que são compartilhados entre os membros de uma empresa, que são utilizadas para a realização de tarefas rotineiras e para gerar uma boa relação social. A implantação de um SGI, por sua elevada estruturação, causará mudança nos procedimentos da empresa, em sua burocracia, na realização de tarefas, nos hábitos dos membros, entre tantos outros fatores, ou seja, terá grande impacto sobre a cultura organizacional. Somado a isso, a presença de uma cultura conservadora e reativa poderá prejudicar a integração dos sistemas, podendo haver rejeição ao sistema devido à manutenção de costumes e tradições ultrapassadas que impeçam o avanço de novas ferramentas de gestão. O objetivo desta pesquisa é analisar as sinergias e antagonismos da cultura organizacional com os sistemas de gestão integrado, por meio de análise profunda da literatura e um estudo de caso em uma empresa industrial. A partir de análise da literatura, foi elaborada uma matriz de correlação entre os pilares do SGI e da cultura organizacional, permitindo observar relações teóricas entre os temas estudados. Somado a isso, foi realizado um estudo de caso em uma empresa industrial, que foi relacionado com a matriz teórica proposta e foram feitas análises que suportam a formação do quadro proposto de sinergias e antagonismos entre os conceitos apresentado no fim da pesquisa.

PALAVRAS-CHAVE: Sistema de gestão integrado. SGI. Cultura organizacional. Sistema de gestão.

ABSTRACT

An integrated management system (IMS) is a management tool that contributes to the improvement of efficiency in companies regarding environmental performance, quality, occupational safety and health, social responsibility issues, among others. It is a system that supports the structure of environmental management systems (ISO 14001), quality management system (ISO 9001), occupational health and safety system (OHSAS 18001) and corporate social responsibility system (SA 8000) or any other system integrated company. Organizational culture, in turn, describes the notion of values, beliefs, attitudes, and assumptions that are shared among members of a company that are used to perform routine tasks and to generate good social relationship. The implementation of an IMS, due to its high structuring, will impact the company's procedures, bureaucracy, accomplishment of tasks, habits of the members, among many other factors, that is, it will have a great impact on the organizational culture. In addition to this, the presence of a conservative and reactive culture could hinder the integration of systems, rejecting the system due to the maintenance of old habits and traditions that prevent the advance of new management tools. The objective of this research is to analyze the synergies and antagonisms of the organizational culture with the integrated management systems, through deep literature analysis and a case study in an industrial company. From the analysis of the literature, a matrix of correlation was elaborated between the IMS and organizational culture pillars, allowing to observe theoretical relations among the studied subjects. In addition, a case study was carried out in an industrial company, which was related to the proposed theoretical matrix and analyzes were made that support the formation of the proposed framework of synergies and antagonisms between the concepts presented at the end of the research.

KEYWORDS: Integrated management system. IMS. Organizational culture. Management system.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	6
1.1	OBJETIVO	6
1.2	DELIMITAÇÃO	7
1.3	JUSTIFICATIVA	7
1.4	ESTRUTURA DA MONOGRAFIA	9
2	REFERENCIAL TEÓRICO	10
2.1	SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADO	10
2.2	CULTURA ORGANIZACIONAL	22
2.3	MATRIZ DE RELAÇÃO ENTRE SGI E CULTURA ORGANIZACIONAL	26
3	MÉTODO DE PESQUISA	31
3.1	CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	31
3.2	FLUXO METODOLÓGICO	31
3.3	CRONOGRAMA	32
3.4	PROTOCOLO DE PESQUISA	33
4	ESTUDO DE CASO: RESULTADOS E DISCUSSÕES	35
4.1	EMPRESA ESTUDADA	35
4.2	IDENTIFICAÇÃO DE ELEMENTOS DA CULTURA ORGANIZACIONAL	35
4.3	LIDERANÇA E CULTURA ORGANIZACIONAL	36
4.4	NÍVEIS DE INTEGRAÇÃO DOS SISTEMAS PRESENTES NA EMPRESA	37
4.5	DISCUSSÃO DOS 6 PRINCÍPIOS DO SGI	38
4.6	RELAÇÕES ENTRE OS PILARES DE SGI E CULTURA ORGANIZACIONAL	39
4.7	RISCOS E OPORTUNIDADES ENTRE AS RELAÇÕES	40
5	DISCUSSÃO DE RESULTADOS: SINERGIAS E ANTAGONISMOS	42
6	CONCLUSÃO	47
	REFERÊNCIAS	49
	APÊNDICE A – OS DEZ ARTIGOS MAIS CITADOS	53

1 INTRODUÇÃO

A globalização dos mercados tem levado muitas empresas a investirem em sistemas de gestão para obter uma maior eficiência em seus métodos e processos, com o objetivo de tornarem-se mais competitivas. No entanto, as empresas sentiram a necessidade de integrar estes sistemas de gestão para a otimização de recursos e habilidades.

Um sistema de gestão integrado (SGI) nasce da necessidade de melhorar a eficiência na gestão dos sistemas individuais já existentes na empresa, como sistema de gestão ambiental (ISO 14001), de qualidade (ISO 9001), de saúde e segurança no trabalho (OHSAS 18001) ou qualquer outro sistema presente da empresa que possa ser integrado. O SGI tende a integrar uma parte ou todos os componentes destes sistemas, e desta forma providenciar melhorias fundamentais para uma organização (REBELO *et al.*, 2016; ALMEIDA *et al.*, 2014; NUNHES *et al.*, 2016).

Da mesma forma, o conceito de cultura organizacional é muito relevante para as empresas, por se tratar de normas informais pelas quais os membros se orientam e se baseiam na execução de suas atividades rotineiras, permitindo alcançar determinados objetivos empresariais. Além disso, a cultura é um mecanismo de padronização e previsão do comportamento das pessoas (WILBERT; CRUZ, 2014).

O estudo da interface entre cultura organizacional e SGI é importante para que se possa potencializar as sinergias existentes entre os conceitos e mitigar os antagonismos, a fim de obter uma maior eficiência na integração de sistemas de gestão e para que se conheça as possíveis consequências da implantação de um SGI sobre a cultura de uma organização.

Sendo assim, perante os argumentos expostos, a questão de pesquisa que vai nortear este trabalho pode ser enunciada da seguinte maneira: de que forma é possível interligar as interfaces da cultura organizacional com os sistemas de gestão integrado?

1.1 OBJETIVO

O objetivo geral deste trabalho é analisar as sinergias e antagonismos da cultura organizacional com os sistemas de gestão integrado, à luz da literatura científica e com base em um estudo de caso em uma empresa industrial, de forma a analisar pontos chave de interação entre os temas, que podem beneficiar as organizações na implantação e manutenção do SGI. Além disso, analisar os pilares dos conceitos para verificar a relação existente entre eles. Os

objetivos específicos deste projeto giram em torno da análise das sinergias e antagonismos dos temas apresentados através do cruzamento de seus pilares.

1.2 DELIMITAÇÃO

Esta pesquisa está restrita (condições de contorno) a uma empresa industrial do estado de São Paulo (empresa com atuação no Brasil e com planta na região do Vale do Paraíba), que desenvolve os possíveis sistemas de gestão integrado, com o objetivo de aumentar a exequibilidade e a aplicabilidade dos resultados.

1.3 JUSTIFICATIVA

Inseridas em uma realidade bastante competitiva, que necessita de grande tendência à inovação e adaptabilidade à mudança, as organizações buscam explorar, cada vez mais, os sistemas de gestão existentes no mercado a fim de se destacarem, aumentarem sua competitividade e ter procedimentos internos robustos. Os principais sistemas de gestão buscados pelas organizações são o de qualidade, saúde e segurança ocupacional e meio ambiente, que são implementados visando redução de custos, melhorias de produtividade, aumento de satisfação de colaboradores, incremento da vantagem competitiva e melhoria na imagem da empresa. (OLIVEIRA, 2013; MOLINA-AZORÍN *et al.*, 2015).

A integração destes sistemas é vantajosa para a empresa em diversos aspectos, contudo Rebelo *et al.* (2014), destacam que uma das principais vantagens é o impacto positivo na rotina de trabalho dos colaboradores da empresa, que tendem a ter uma melhoria de desempenho em suas atividades, além de proporcionar reduções de custo que impactam o resultado financeiro da organização.

O estudo sobre o tema de Sistema de Gestão Integrado vem crescendo na comunidade científica internacional, abrindo portas para diversas pesquisas relacionadas a integração de normas de gestão. Além disso, o SGI vem sendo cada vez mais adotado pelas empresas por trazer uma maior eficiência em relação à execução dos objetivos estratégicos e operacionais e por facilitar a aplicação de políticas de gestão. Novos estudos acerca da integração dos sistemas permitem as empresas analisarem novas formas de alcançarem seus objetivos pré-estabelecidos de normas de gestão, garantindo melhores níveis de desempenho e de competitividade (SIMON *et al.*, 2014; NUNHES *et al.*, 2016; BERNARDO *et al.*, 2015).

Da mesma forma, por estarem neste ambiente competitivo, as empresas necessitam da manutenção da cultura organizacional, atuando de acordo com os objetivos do nível estratégico. A manutenção da cultura da empresa é muito importante para o sucesso de suas atividades e processos internos. Uma cultura organizacional eficiente torna os colaboradores mais produtivos e satisfeitos em seu ambiente de trabalho, o que gera um aumento de qualidade e maior grau de satisfação entre clientes internos e externos (SCHEIN, 2009; DUBEY *et al.*, 2016).

O estudo da interface entre SGI e cultura organizacional é um tema relevante, pois o desenvolvimento e implantação de um SGI fazem com que diversos fatores possam impactar diretamente a cultura da empresa, como a geração de novas atividades, otimização de processos, diferentes métodos para execução de tarefas rotineiras, influência na tomada de decisão, redução da burocracia, maior padronização, maior comunicação interna, entre outros (BARBOSA *et al.*, 2016; REBELO *et al.*, 2016; GIANNI *et al.*, 2017).

Da mesma forma, a cultura da empresa pode ser determinante para o sucesso da implantação do SGI, uma vez que, o sucesso da implantação está relacionado à aceitação do novo sistema. A identificação do tipo de cultura da empresa é importante para que se tenha conhecimento prévio do nível de complexidade de implantação e manutenção do SGI (DIAS, 2008; SCHEIN, 2009).

Como resultado de uma prévia análise bibliométrica e com o objetivo de ressaltar a importância do tema, foi feito um levantamento dos artigos mais citados que tratam dos temas propostos, que está presente no Apêndice A. Contudo, foram encontrados poucos estudos relacionando a fundo estes dois conceitos, comprovando ser um gap da literatura que pode ser estudado e analisado.

É importante destacar a importância de novos estudos e pesquisas relacionando estes dois temas, uma vez que podem influenciar em um melhor desempenho e competitividade da organização. Neste projeto, objetiva-se relacionar os pilares teóricos dos temas apresentados, para que seja possível identificar pontos relevantes da implantação e manutenção do SGI em uma empresa industrial.

1.4 ESTRUTURA DA MONOGRAFIA

No primeiro capítulo deste trabalho está representada a introdução aos temas de pesquisa, sistema de gestão integrado e cultura organizacional. Neste parágrafo estão contidos também o objetivo, delimitação e justificativa do estudo, caracterizando os principais aspectos a serem levantados no decorrer da pesquisa.

Já no segundo capítulo, consta o referencial teórico da pesquisa, onde são desenvolvidos os temas de SGI e cultura organizacional em termos de definição, pilares, implantação, manutenção, classificações, entre outros. Consta também uma matriz de relação entre os temas abordados no estudo, na qual visa-se comparar os pilares dos conceitos de SGI e cultura organizacional, permitindo uma análise profunda dos temas.

O terceiro capítulo é o de metodologia da pesquisa, onde são apresentados sua classificação (natureza, objeto, abordagem, objetivo e procedimentos técnicos), fluxo metodológico do desenvolvimento, cronograma de atividades executadas e também o protocolo de pesquisa utilizado no estudo de caso.

O quarto capítulo traz os resultados e discussões do estudo de caso realizado em uma empresa industrial, seguindo os pontos que foram listados no protocolo de pesquisa, caracterizando e identificando importantes pontos isolados de SGI e cultura organizacional, bem como a relação entre os conceitos em um ambiente industrial.

O quinto capítulo apresenta o quadro de sinergias e antagonismos de SGI e cultura organizacional, elaborado a partir da combinação de elementos teóricos, observados na matriz de correlação entre os conceitos proposta e aspectos práticos, observados no estudo de caso realizado.

No sexto parágrafo consta a conclusão da pesquisa, atribuindo sua contribuição prática e teórica, objetivos alcançados, suas delimitações e sugestões para trabalhos futuros.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste item será apresentada uma revisão da literatura sobre SGIs e cultura organizacional. A partir das informações acerca dos temas, criou-se a matriz de correlação de seus pilares, apresentada no fim deste capítulo.

2.1 SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADO

Um sistema é um conjunto ordenado de elementos que se encontram interligados e que interagem entre si. O conceito é utilizado tanto para definir um conjunto de conceitos como objetos reais dotados de organização.

Um sistema de gestão pode ser caracterizado por ser um conjunto de procedimentos que permite uma organização obter uma abordagem mais bem estruturada em suas atividades e processos para que seus objetivos sejam atingidos. Os sistemas de gestão atuando de maneira efetiva trazem diversos benefícios para as empresas, como uso mais eficaz de recursos, melhor gestão ambiental e social e aumento da capacidade de entregar serviços ou produtos consistentes, gerando mais valor para os clientes e para os *stakeholders* (ISO, 2017). Alguns exemplos destes sistemas são Sistema de Gestão Ambiental (SGA), Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) e Sistema de Gestão de Saúde e Segurança do Trabalho (SGSST).

Devido a esta melhora de eficiência organizacional, o uso de sistemas certificáveis de gestão faz com que as empresas possam documentar e desenvolver seus processos em diferentes áreas (SANTOS *et al.*, 2013). Inicialmente, a maior preocupação de certificação era com processos relacionados à qualidade, porém, na última década, a adoção da certificação tem se espalhado para outras áreas como meio ambiente e segurança empresarial (GRANERUD; ROCHA, 2011). A seguir serão apresentadas as principais certificações: ISO 9001, ISO 14001 e OHSAS 18001.

A ISO 9001 estabelece os requisitos para o Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) e tem como objetivo fornecer um sistema de gestão efetivo que reflita as práticas de qualidade da empresa envolvidas na produção de bens e serviços. Pode ser caracterizada como um padrão que serve como ferramenta de gestão baseada na sistematização e formalização de tarefas para alcançar a homogeneidade do produto ou serviço e para se adequar às especificações estabelecidas pelo cliente (BELL; OMACHONU, 2011; PSOMAS *et al.*, 2013).

A norma ISO 9001 apresenta diretrizes para fazer uma transição sistemática de uma série de processos da empresa para uma série de procedimentos e também documentar esta

implementação. Além disso, a norma não trata diretamente das metas ou resultados de uma empresa, e sim da padronização de procedimentos, deveres e funções para que se alcance os requisitos relacionados à qualidade (BOIRAL *et al.* 2013).

De acordo com To *et al.* (2011), o padrão ISO 9001 é um sistema genérico de gerenciamento que é aplicável a organizações grandes ou pequenas, privadas ou públicas, organizações industriais, comerciais ou de serviços, ou seja, pode estar presente nas mais diversas organizações, visando melhorar a qualidade de seus processos. Este padrão baseia-se em uma série de princípios de gestão da qualidade, incluindo um forte foco no cliente, a motivação e a implicação da alta administração, a abordagem do processo e a melhoria contínua e atualmente há mais de um milhão de empresas certificadas com a norma em 170 diferentes países (ISO, 2017).

A norma ISO 14001, por sua vez, estabelece os requisitos para o Sistema de Gestão Ambiental (SGA) e tem como objetivo oferecer uma estrutura adequada para a gestão da interação de uma empresa com o meio ambiente (GONZÁLES-BENITO *et al.*, 2011). A ISO 14001 destina-se a fornecer uma base para uma abordagem estratégica para a política, planos e ações ambientais da organização (WIENGARTEN *et al.*, 2013). O uso da ISO 14001: 2015 pode fornecer garantias à administração da empresa e aos funcionários, bem como a partes interessadas externas, que o impacto ambiental está sendo medido e melhorado (ISO, 2017).

Alguns benefícios que estão atrelados à certificação ISO 14001 são: demonstrar conformidade com os requisitos legais da empresa; melhorar a reputação da empresa e a confiança entre os *stakeholders*; alcançar objetivos comerciais e estratégicos, incorporando questões ambientais na gestão de negócios; fornecer uma vantagem competitiva e financeira por meio de uma melhoria de eficiência e redução de custos; e incentivar um melhor desempenho ambiental de fornecedores, integrando-os nos sistemas de gestão da organização (ISO, 2017).

Já a OHSAS 18001 (*Occupational, Health and Safety Assessment Series*) fornece um conjunto de ferramentas que pode ajudar a melhorar a eficiência da gestão de riscos relacionados a atividades laborais, ou seja, está relacionada à segurança no ambiente de trabalho. Esta certificação é a mais utilizada internacionalmente na implantação de Sistemas de Gestão de Saúde e Segurança do Trabalho. A certificação OHSAS 180001 faz com que as empresas possam documentar um determinado padrão de condições adequadas de trabalho que pode ser usado de forma a beneficiar seus *stakeholders* (FERNÁNDEZ-MUÑIZ *et al.*, 2012; GRANERUD; ROCHA, 2011; SANTOS *et al.*, 2013).

O principal objetivo da certificação OHSAS 18001 é apoiar e promover boas práticas na área de saúde e segurança ocupacional por meio de uma gestão sistemática e estruturada (LAFUENTE *et al.*, 2013). Com esta certificação, as organizações possuem uma estrutura que facilita a minimização dos riscos para seus funcionários e outras partes que possam ser afetadas (ZENG *et al.*, 2011).

Outro ponto importante a ser destacado por Karapetrovic e Casadesús (2009) sobre a certificação OHSAS 18001 é que esta possui uma alta compatibilidade com a ISO 9001, ou seja, pode ser relacionada aos requisitos de qualidade da empresa. Esta compatibilidade faz com que a adoção desta certificação se dissemine ainda mais e também contribui para a integração entre os sistemas de gestão.

Contudo, a norma OHSAS 18001 será substituída pela nova norma ISO 45001. A ISO 45001 foi criada em 2018 com o mesmo objetivo geral da OHSAS 18001 e engloba todos os pontos abordados pela norma anterior. A norma ISO 45001 fornece padrões para que se reduza os riscos no ambiente de trabalho, melhorar a segurança dos colaboradores e também aborda a produtividade relacionada aos processos organizacionais. Os principais complementos da nova norma ISO 45001 estão relacionados a maior uniformidade para os processos visando diminuir ambiguidades, utilizando o mesmo padrão das demais normas ISO. Além disso, engloba pontos relacionados à sociedade onde a organização está inserida e como as atividades da empresa podem impactá-la. Também consta maior participação dos trabalhadores no processo de melhoria do sistema de gestão. As companhias devem se atualizar à nova norma até março de 2021 (DAMICHELA *et al.*, 2018; PILLAY, 2019; DARABONT *et al.*, 2017).

Sistema de gestão integrado (SGI), por sua vez, é uma ferramenta de gestão que contribui para uma melhoria de eficiência nas empresas unindo questões ambientais, de qualidade, de segurança e saúde no trabalho e de responsabilidade social (MORAES *et al.*, 2013). Pode ser caracterizado como sendo uma base que suporta a estrutura dos sistemas de gestão ambiental (ISO 14001), de qualidade (ISO 9001), de saúde e segurança no trabalho (OHSAS 18001), e qualquer outro sistema presente da empresa que possa ser integrado (NUNHES *et al.*, 2016).

De acordo com Giacomello e Stumpf (2014), um sistema de gestão integrado pode ser entendido como um conjunto de processos, procedimentos e práticas adotadas em uma organização para implementar e ter um melhor gerenciamento de suas diversas políticas de gestão. A globalização dos mercados levou muitas empresas a implementar sistemas de gestão para melhorar sua eficiência, desta forma se destacando sobre seus concorrentes. No entanto,

as empresas sentiram a necessidade de integrar estes sistemas de gestão para a otimização de recursos e habilidades (ALMEIDA *et al.*, 2014).

Um SGI surge da necessidade de melhorar a eficiência na gestão dos sistemas individuais já existentes na empresa. Os sistemas de gestão atuando de forma individual apresentam uma maior complexibilidade quando comparados a um SGI, fato que pode gerar problemas na comunicação e desperdício de recursos. O SGI, por sua vez, tende a integrar uma parte ou todos os componentes destes sistemas e desta forma providenciar melhorias fundamentais para a empresa (REBELO *et al.*, 2016).

Nunhes *et al.* (2016) afirmam que um SGI é uma ferramenta útil para evitar que atividades similares sejam duplicadas em dois ou mais sistemas de gestão, que por sua vez podem trazer desperdícios humanos e de recursos para a empresa. Logo, a integração gera uma redução nos custos de produção. Além disso, um SGI pode evitar a utilização de uma burocracia desnecessária, que leva a uma complicação em auditorias e no armazenamento de dados. O processo de integração de sistemas de gestão deve estar sujeito ao estudo das semelhanças, complementaridades e contradições das normas de sistemas de gestão (OLIVEIRA, 2013).

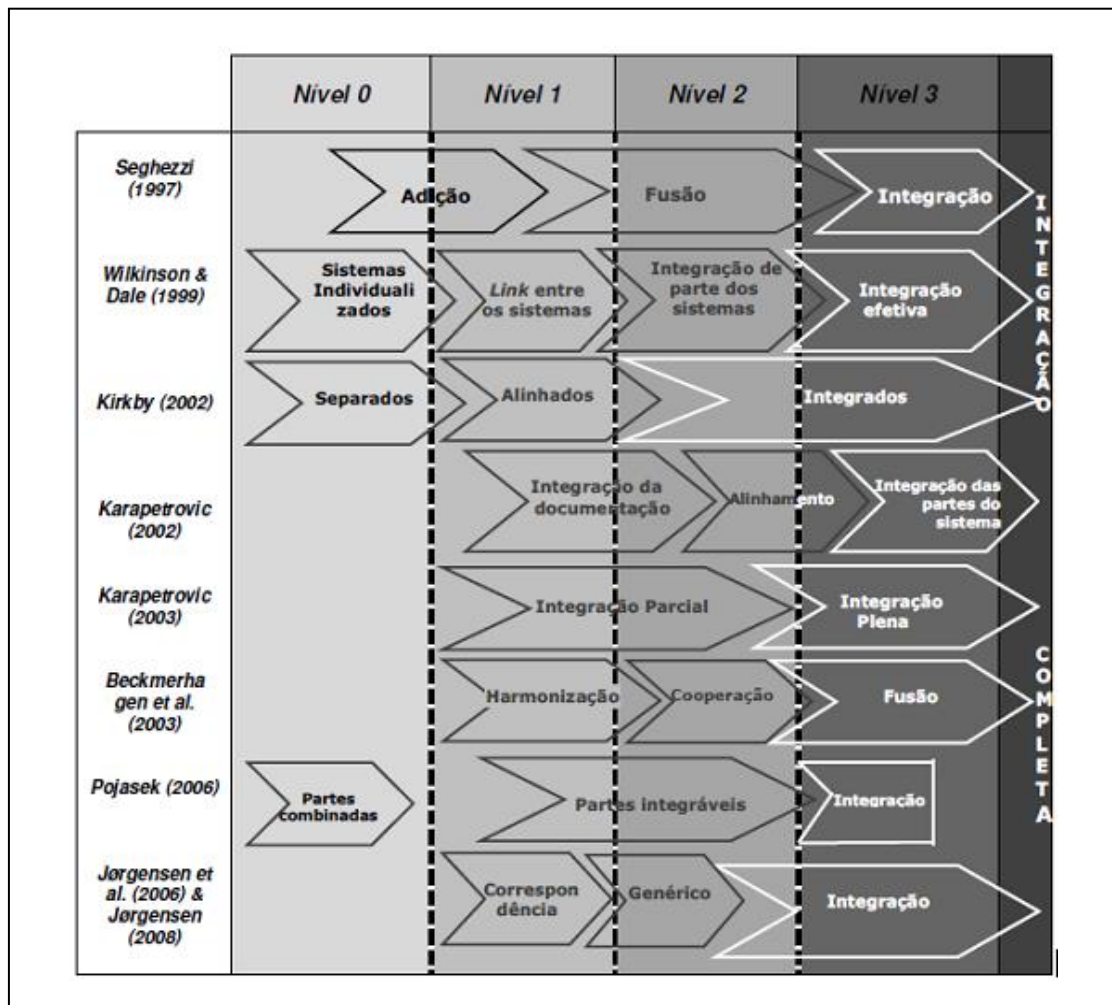
De acordo com Gianni *et al.* (2017), a integração acarreta em uma maior coesão interna na empresa, gerando uma maior harmonia entre os sistemas de gestão. Somado a isso, os autores afirmam que a integração é essencial para melhorar a performance dos subsistemas preexistentes, para atender os interesses dos *stakeholders* e para que haja uma melhoria na imagem da empresa.

Os principais pontos em comum entre os sistemas certificáveis de gestão, pelos quais pode-se haver integração e realizar uma melhora no desempenho são: ênfase na filosofia de melhoria contínua; necessidade da empresa cumprir as leis e os requisitos de regulamentação; estabelecimento de uma política organizacional documentada, implementada, e comunicada a todos os colaboradores; estabelecimento de metas e objetivos claros, juntamente com indicadores que possam ser mensurados; desenvolvimento da formação e competência do pessoal envolvido em atividades relacionadas com o sistema de gestão; controle de documentos e dados; e monitoramento e medição de todos os processos (CAMARINI; PICCHI, 2007). Barbosa *et al.* (2016) realizaram um estudo de caso para a determinação dos elementos e funções que mais são integrados em um único sistema de gestão. Foi concluído que instruções de trabalho, responsabilidades da alta gerência, controle e registro de documentação, meios de comunicação interna, estruturação e contabilidade são elementos mais comumente integrados. Além disso, constatam que as funções dos sistemas que mais são integradas são *brainstorming*, histograma e diagrama da Pareto.

Bernardo *et al.* (2015) classificam este processo de integração dos sistemas de uma empresa por meio de quatro fatores principais: nível de integração, que está relacionado com o grau de aplicação do SGI; integração dos sistemas de auditoria, relacionado ao nível de integração de auditorias internas e externas; metodologia de integração, que consiste nos modelos ou ferramentas utilizadas no processo de integração; e estratégia de integração, que refere ao número e sequência de implementações dos sistemas de gestão que serão integrados. Já Sampaio *et al.* (2012) propõem outros quatro níveis para classificação do tipo de integração presente em uma determinada empresa: integração de documentação; integração de ferramentas de gestão; políticas e objetivos comuns; e estrutura organizacional comum.

Outro aspecto importante relacionado ao SGI é o grau de integração dos sistemas. Bernardo *et al.* (2009) estruturaram um quadro em que as classificações foram enquadradas em quatro níveis, como pode ser observado na Figura 1, levando em conta diversas classificações propostas na literatura científica. O nível “0” representa sistemas completamente separados e o nível “3” integração total.

Figura 1 - Comparação entre modelos de integração de sistemas

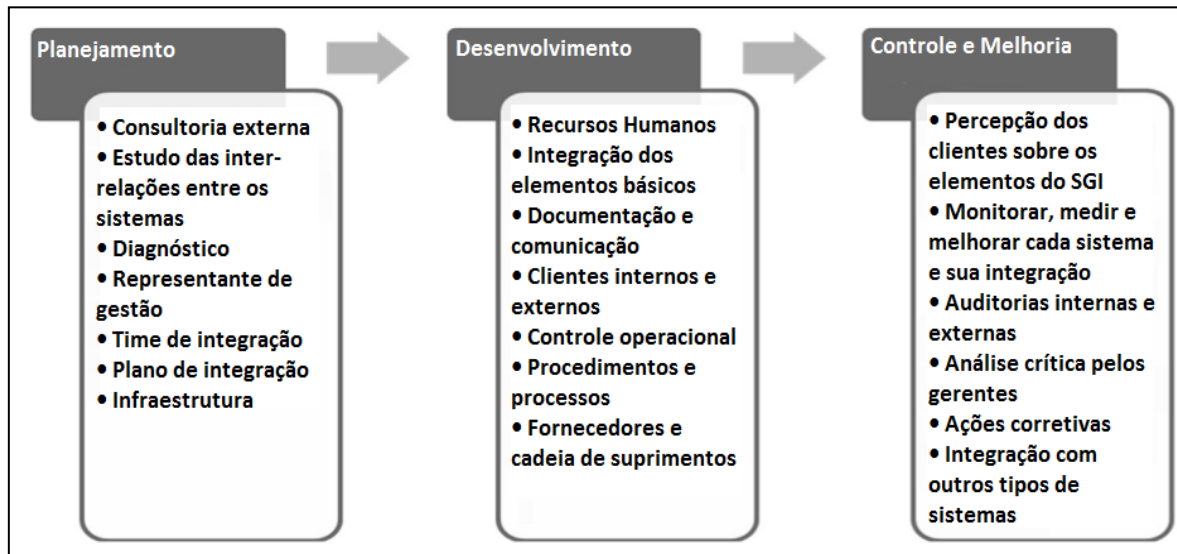


Fonte: Adaptado de Bernardo *et al.* (2009).

Oliveira (2013) propõe diretrizes para que ocorra a integração dos sistemas de gestão em empresas de qualquer porte, dividindo o processo em três fases principais, as quais podem ser observadas na Figura 2. A primeira fase é a de planejamento, na qual se estudam as similaridades, disparidades e complementos entre os sistemas certificáveis de gestão; faz-se um diagnóstico dos elementos presentes nos sistemas existentes; ocorre avaliação dos recursos necessários; e cria-se um plano de ação para a integração. A segunda fase é a de desenvolvimento, nesta ocorre a integração dos elementos básicos (escopo, política, objetivos e responsabilidades); há a integração de documentações para uma maior padronização; e integração de processos operacionais, utilizando indicadores para a verificação da performance da implantação do SGI. Por fim, há a fase de controle e melhoria, na qual se faz a comparação dos elementos-chave que compõem o SGI, avaliando o antes e o depois do desenvolvimento da integração; ocorrem auditorias internas e externas; há monitoramento, medições e melhorias

nos sistemas de gestão e em sua integração; e análise crítica da gestão somado a ações corretivas.

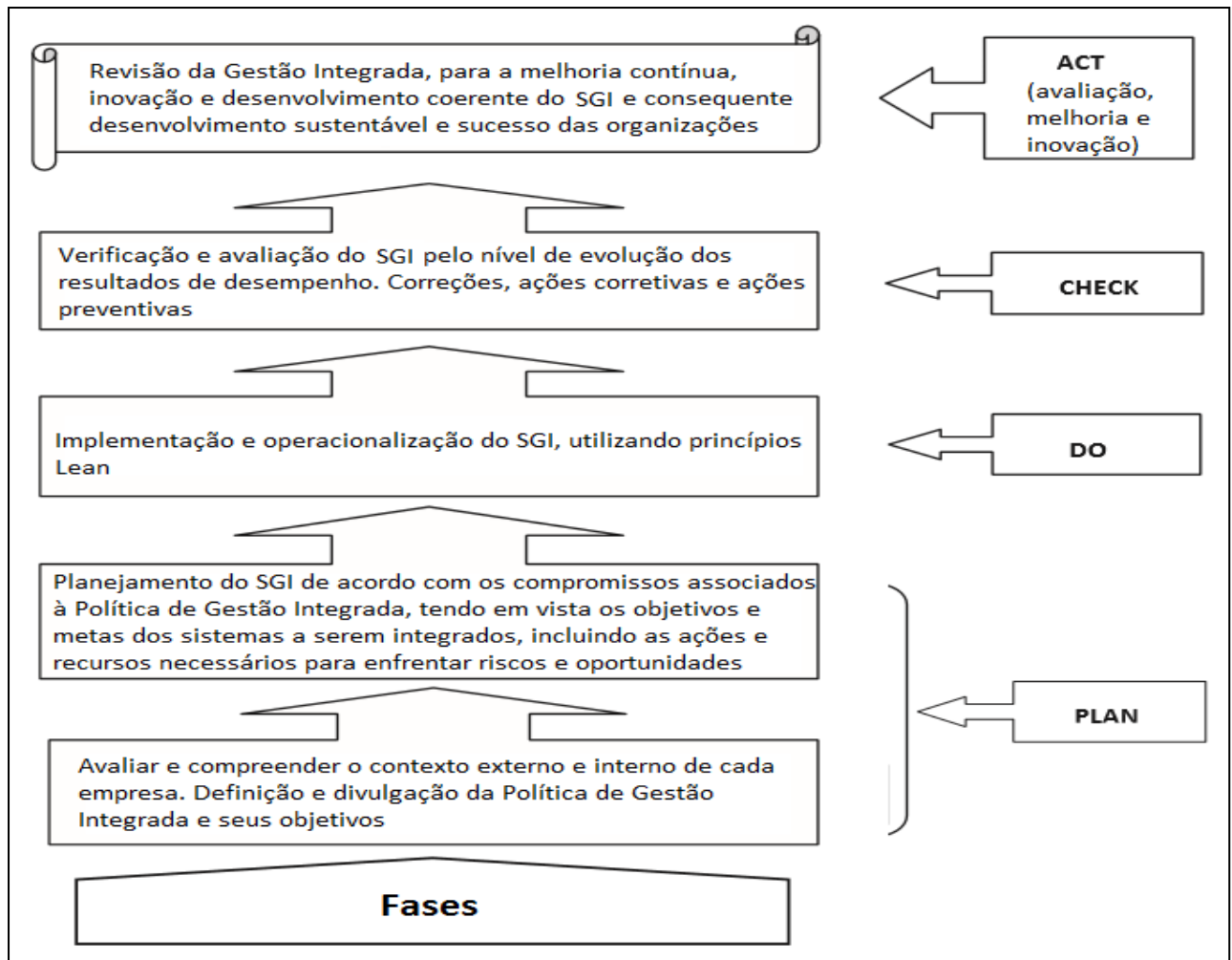
Figura 2 - Representação gráfica das diretrizes de implantação do SGI



Fonte: Oliveira (2013).

Já Rebelo *et al.* (2016) estrutura a implementação de um SGI por meio do ciclo PDCA, observado na Figura 3, sendo suportado pela visão, missão, cultura, objetivos e responsabilidades da empresa, além do comprometimento e liderança da gerência organizacional.

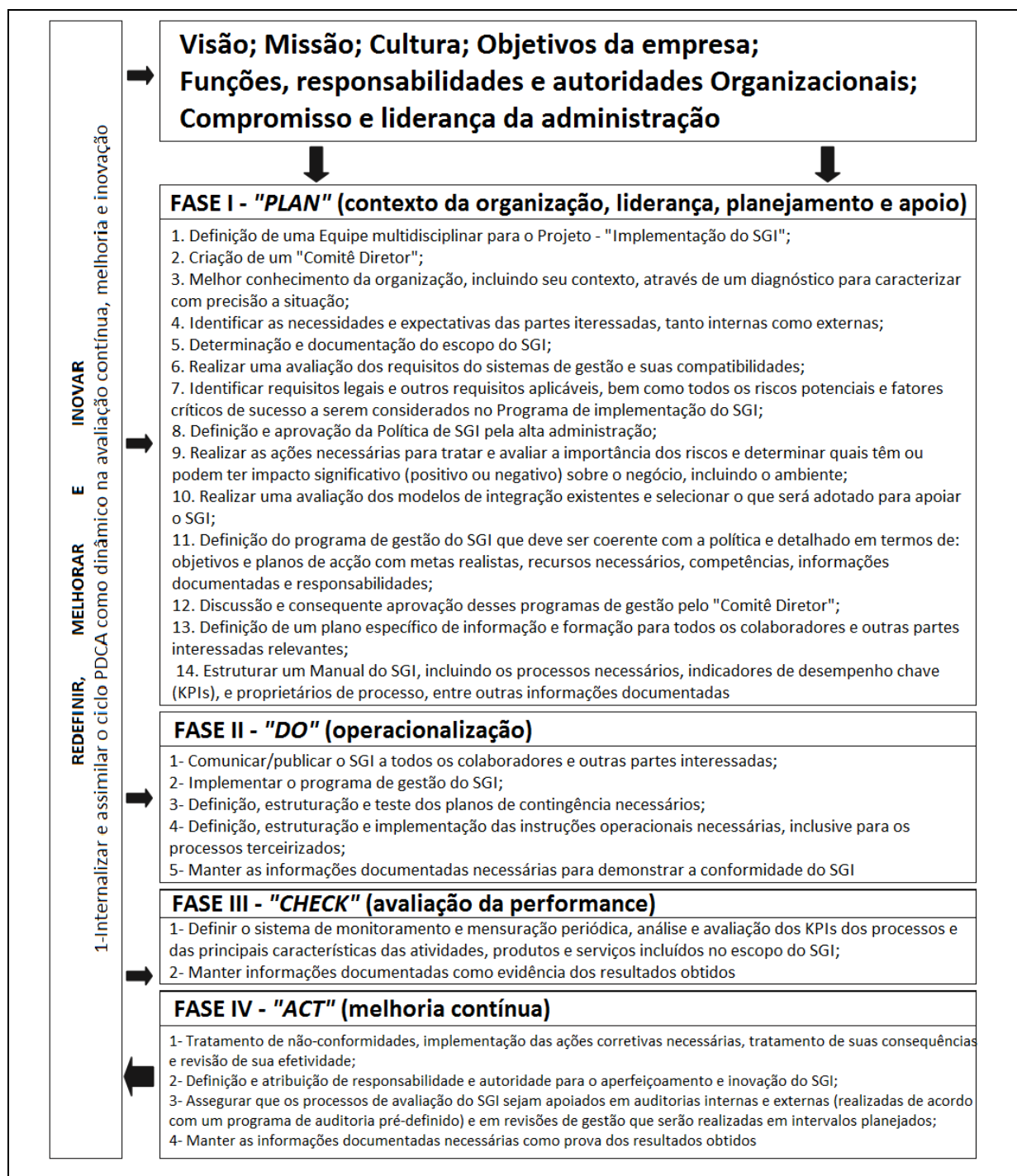
Figura 3 - Modelo de desenvolvimento do SGI



Fonte: Rebelo *et al.* (2016).

Rebelo *et al.* (2016) também afirmam que cada empresa possui necessidades, interesses e expectativas específicas, que necessitam ser satisfeitas sistematicamente e com eficiência. O guia detalhado com os mecanismos de ações para a integração dos sistemas de gestão é descrito na Figura 4.

Figura 4 - Guia de mecanismos sequenciais de ação para integração



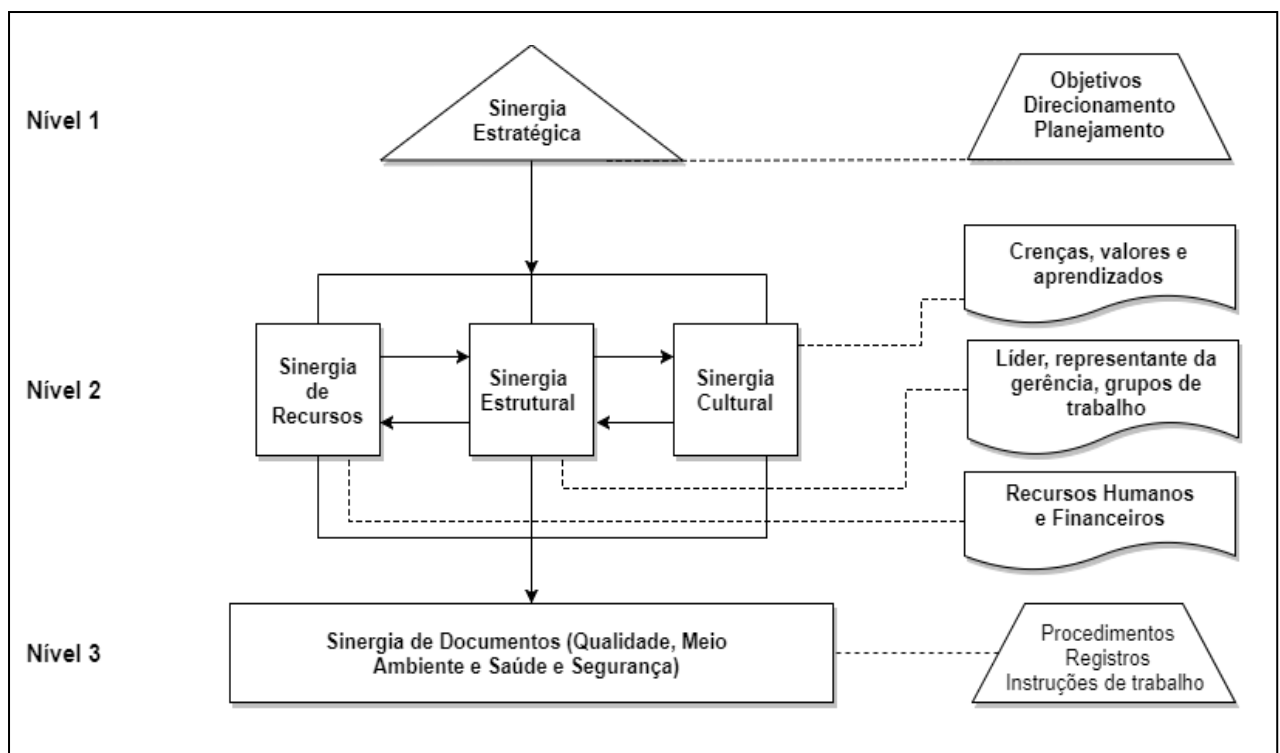
Fonte: Rebelo *et al.* (2016).

Os autores apresentam o processo de integração a partir de um ciclo PDCA, onde na fase inicial, de planejamento, busca-se identificar todas as oportunidades de integração e melhoria de processos. A segunda etapa, de realização, é onde ocorre de fato a implementação do sistema. A terceira fase busca avaliar a performance das mudanças ocorridas e a quarta é a

de melhoria contínua, para que a busca por similaridades entre os sistemas se torne um processo recorrente.

Por fim, Shi *et al.* (2007) estruturam esta implementação em três níveis analisando as sinergias dos sistemas, como pode ser observado na Figura 5. No primeiro nível o enfoque é dado nas sinergias estratégicas presentes nos sistemas de gestão da empresa, referindo a objetivos, planos e ações comuns, havendo uma análise e definindo estratégias para a integração. Já no segundo nível, o enfoque será dividido na identificação de sinergias de três pilares, incluindo recursos, estrutura e cultura. Na última etapa, estas sinergias são documentadas para que se possam obter procedimentos e instruções de trabalho, garantindo a integração dos sistemas.

Figura 5 - Níveis de desenvolvimento do SGI



Fonte: Shi *et al.* (2007).

Os SGI trazem diversos benefícios para a empresa, uma vez que a integração de sistemas torna a gestão mais eficiente. A eficiência organizacional melhora, pois há redução na duplicação de atividades, economizando esforços humanos e financeiros e, ao mesmo tempo, a comunicação interna será fortemente beneficiada, devido ao maior compartilhamento de dados ocasionado por esta integração (NUNHES *et al.*, 2016).

Manzanera *et al.* (2014) listam outros benefícios que podem advir da integração dos sistemas de gestão, como: melhor gestão na tomada de decisão, devido a consideração de um grande número de fatores e devido à visão integrada; simplificação de documentação e de auditorias; redução de custos devido ao uso mais eficiente de recursos; aumento da motivação dos trabalhadores devido a melhorias na liderança e devido a menos conflitos de informações; melhorias nos produtos e serviços prestados aos clientes; e melhoria na confiança de fornecedores.

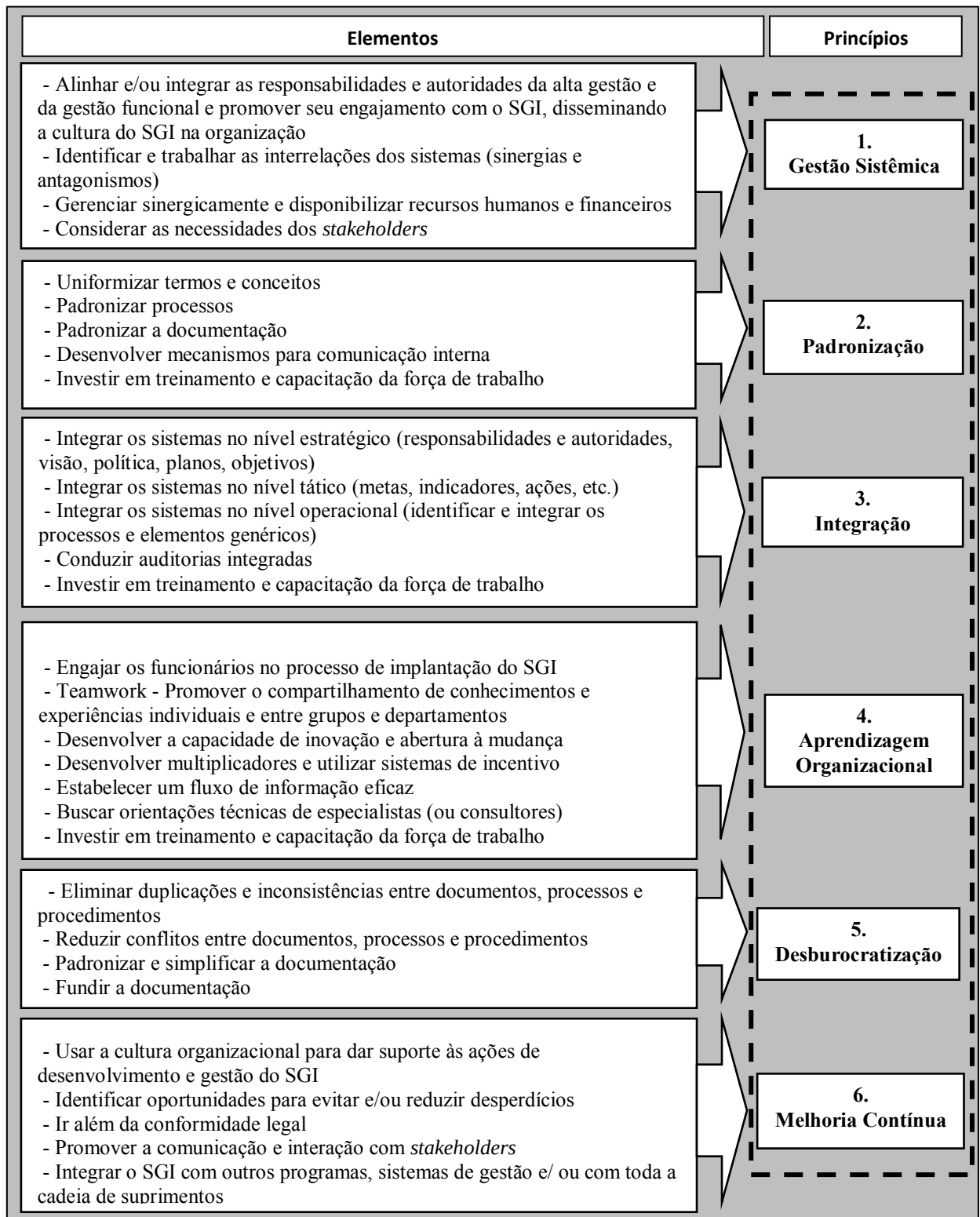
A implantação de um SGI deve ser um processo planejado para que seja bem-sucedido. Contudo, podem ser destacados alguns fatores que impeçam o avanço no desenvolvimento, que podem levar a um aumento de problemas dentro de uma empresa, como aumento da complexidade de gestão interna, acarretando em uma menor eficiência na gestão; e incompatibilidade com a cultura da empresa, que pode causar hostilidade dos funcionários e aumentar custos na gestão (GIACOMELLO; STUMPF, 2014).

Manzanera *et al.* (2014) detectam outros fatores prejudiciais que podem ser encontrados ao longo do processo de implantação de um SGI: a falta de compreensão sobre o conceito de integração, fazendo com que o processo esteja limitado a documentação e conservação de dados; falta de estratégia, de modelo ou de metodologia para efetuar a implantação; falta de compromisso da gerência sênior; cultura organizacional inadequada, que pode ser resistente à mudança; falta de comunicação; diferentes visões e falta de compatibilidade em relação aos sistemas particulares que necessitam ser integrados; e as constantes mudanças no planejamento, devido ao elevado número de não conformidades, que pode gerar um alto custo inicial. Devido a estes fatores, pequenas e médias empresas tendem a alcançar níveis mais elevados de integração, por apresentarem baixa complexidade operacional e organizacional (ABAD *et al.*, 2014)

Os principais princípios, que podem ser classificados como pilares do SGI foram levantados por Nunhes (AINDA NÃO PUBLICADO). São eles: gestão sistêmica, padronização, integração, aprendizagem operacional, desburocratização e melhoria contínua.

Estes princípios e suas características podem ser observados na Figura 6.

Figura 6 - Princípios do SGI



Fonte: Nunhes (2017).

2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

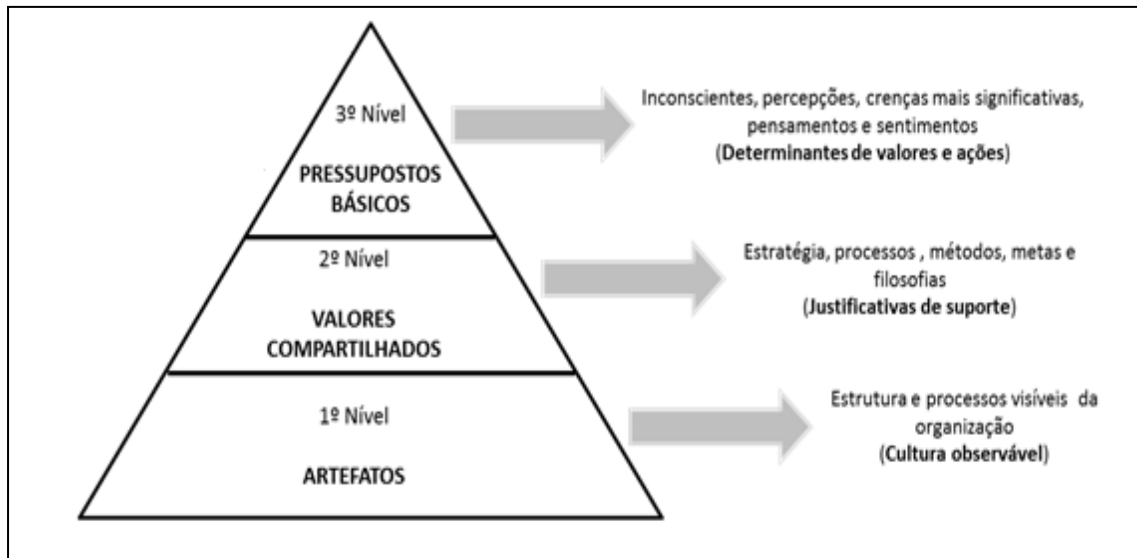
A cultura organizacional abrange todas as estruturas de conhecimento dentro de uma empresa, que são utilizadas para a realização de tarefas rotineiras e para gerar uma boa relação social (DUBEY *et al.*, 2016). Ax *et al.* (2016) definem o conceito como sendo a noção de valores, crenças, atitudes e suposições que são compartilhados entre os membros de uma empresa. Os autores apontam também que este conceito está diretamente ligado a vários aspectos em uma organização, como sucesso ou fracasso de atividades, presença de inovação, estímulo de criatividade, implantação de mudanças, reestruturação e aprendizado.

De acordo com Wilbert e Cruz (2014) o conceito de cultura organizacional é muito relevante para as empresas, por se tratar de normas informais pelas quais os membros se orientam e se baseiam na execução de suas atividades rotineiras, alcançando os objetivos da empresa. Além disso, constata-se que a cultura é um mecanismo de padronização e previsão do comportamento das pessoas.

Sperber (2016) afirma que a cultura organizacional não é somente um meio de melhorar o clima dentro de uma empresa por meio de valores e crenças comuns, mas também uma forma de melhorar a efetividade dos seus processos e projetos. A consolidação de uma cultura organizacional eficaz é importante para definir a direção em que a empresa deve seguir para se obter sucesso, levando em conta todos os seus aspectos funcionais.

A cultura organizacional pode ser dividida em três diferentes níveis, como se observa na Figura 7. Estes níveis podem ser caracterizados como os pilares da cultura organizacional de uma empresa. Os artefatos constituem o primeiro nível da cultura organizacional e caracteriza-se por apresentar características visíveis que podem ser notadas por qualquer pessoa, estando relacionado com padrões de comportamento. Já os valores compartilhados, que compõem o segundo nível, são constituídos pelos processos, métodos produtivos, estratégia, metas e filosofias presentes na empresa. Já os pressupostos básicos constituem o terceiro nível da cultura organizacional e está relacionado a crenças, ações inconscientes, percepções, sentimentos e pressuposições dominantes em que as pessoas acreditam, é considerado o nível mais profundo e oculto da cultura presente (DIAS, 2008; SCHEIN, 2009; LUNENBURG, 2011).

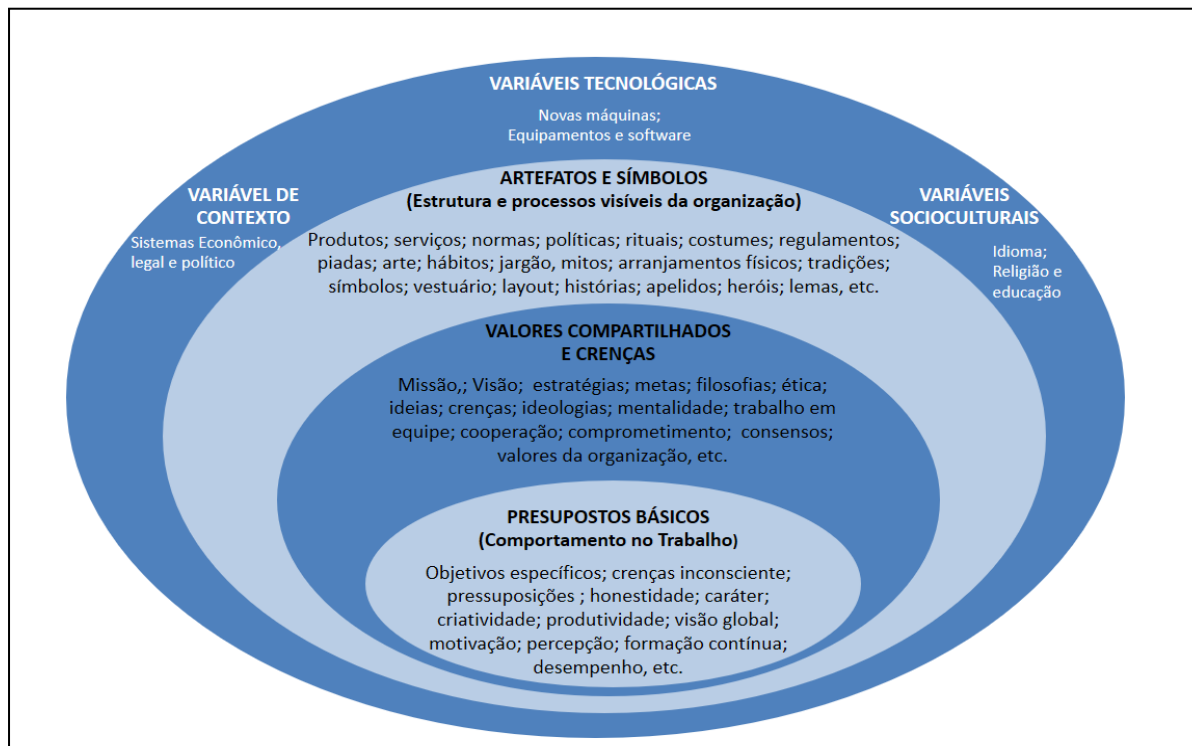
Figura 7 - Níveis da cultura organizacional



Fonte: Adaptado de Schein (1990).

Alguns outros objetos de artefatos, valores compartilhados e pressupostos básicos podem ser observados na Figura 8.

Figura 8 - Modelo da cultura organizacional



Fonte: SANTOS *et al.* (2017).

Pode-se ressaltar que as empresas utilizam elementos que as auxiliam na disseminação de sua cultura organizacional. Wei e Miraglia (2017) realizaram um estudo acerca destes elementos e os classificaram de acordo com a Tabela 1. Pode-se notar que pressupostos básicos não está presente na classificação dos autores, pois envolve características mais subjetivas da organização.

Tabela 1 - Elementos da cultura organizacional

Elementos da cultura organizacional		
Relacionados a artefatos	Relacionados a normas	Valores compartilhados
Documentação: corporativos; materiais de aprendizagem; procedimentos escritos	Mentorias e aprendizagem	Garantia de segurança no trabalho
		Garantia de qualidade dos processos
		Prevenção contra erros
Rotinas: procedimentos operacionais; rotina de rotatividade e qualidade; inspeções; apresentações; treinamentos; recompensas e punições	Preservação da cultura	Mecanismos formais de transferência de conhecimento
		Mecanismos para evitar consequências psicológicas e sociais oriundas de recompensas ou de punições
Autoridade formal da empresa		
Senso individual de posse de conhecimento		
Tecnologia: presença de plataforma de informação compartilhada		Senso de familiaridade

Fonte: Adaptado de Wei e Miraglia (2017)

Além disso, pode-se ressaltar que toda empresa possui uma determinada cultura, intencionalmente ou não. Existem diversos tipos de culturas que são responsáveis pelas características únicas de cada empresa. Os cinco tipos mais comuns de cultura organizacional encontrados na literatura são: culturas conservadoras, culturas familiares, culturas adaptativas, culturas fortes e culturas fracas. (CAMERON; QUINN, 2011; LUNENBURG, 2011; FRANÇA, 2013).

As culturas conservadoras possuem ideias, costumes e tradições “enraizadas” e que se mantêm inalteradas como se o meio não as influenciasse. Por vezes podem apresentar uma estrutura hierárquica forte e baixa adaptabilidade. Considera-se que este tipo de cultura é apresentará mais dificuldades à implementação de um Sistema de Gestão Integrado, devido a sua forte resistência à mudança (FRANÇA, 2013; ALAS; UBIUS, 2009).

As culturas familiares são bem similares às conservadoras, apresentando características centralizadoras que podem comprometer determinados processos internos de mudança e inovação. Pode-se destacar, porém, que há um alto grau de lealdade e dedicação por parte dos funcionários, fator que pode fazer com que a implementação de um SGI seja favorável, mesmo levando em conta as características centralizadoras da empresa (SCHEIN, 2009; FRANÇA, 2013).

Culturas adaptativas, por sua vez, são voltadas para a mudança e inovação. Estas se caracterizam por apresentar um alto nível de criatividade e normalmente são observadas em empresas que fazem constantes adaptações e atualizações em seus métodos e processos internos. Os interesses dos clientes jamais são ignorados em uma tomada de decisão e, além disso, podem ser caracterizadas como culturas de mercado. Este tipo de cultura é ideal para haver a integração dos sistemas de gestão (ALAS; UBIUS, 2009; SCHEIN, 2009).

As culturas fortes apresentam características nas quais seus valores são compartilhados intensamente pela maioria dos seus funcionários, havendo respeito compartilhado entre os colaboradores, o que pode gerar respostas rápidas e eficientes, o que facilita a implementação de um SGI. Além disso pode-se destacar o grande enfoque da empresa em alcançar seus objetivos respeitando seus valores e princípios de forma clara (LUNENBURG, 2011; FRANÇA, 2013).

Por fim, as culturas fracas são mais facilmente adaptáveis às mudanças, fator que também será importante na implementação de um SGI. Por exemplo, uma empresa nova e pequena, torna o processo de comunicação das mudanças mais fáceis do que em grandes corporações. Contudo é necessário que haja um meio de manutenção eficaz destas mudanças para que possam se concretizar (SCHEIN, 2009).

Bonardi *et al.* (2014) identificaram diversas dificuldades na implementação de um novo sistema devido a cultura enraizada existente na empresa estudada, caracterizando-se como “cultura conservadora”. Foi concluído que a forte resistência à mudança desencadeada pela cultura organizacional causou uma grande resistência dos funcionários ao novo sistema, ou seja, a cultura da empresa em questão pode ser considerada prejudicial e não coerente com os seus objetivos, apresentando problemas em sua estruturação, mostrando a necessidade de reformá-la.

Ter uma cultura coerente com os objetivos e valores de uma empresa pode trazer diversos benefícios, como melhoria de sua imagem, melhorias financeiras e no clima dentro da empresa. É importante deixar claro qual são os valores, visões e ideias em que a organização acredita. Arditi *et al.* (2016) relatam que uma cultura organizacional eficiente faz com que

cresça um senso de interpretação comum para os membros da empresa. Apontam também que a cultura organizacional torna mais claro o que a empresa espera de seus funcionários, cria uma continuidade dos processos, faz com que haja uma maior conexão entre os funcionários e que é criado um senso de motivação para o desenvolvimento contínuo.

A presença de uma cultura eficiente e compatível com os interesses da empresa tem um forte impacto em sua performance a longo prazo. Contudo, é necessário que haja uma boa estruturação, orientações, clareza nas normas, boa comunicação e utilização de ferramentas para que haja a manutenção da cultura dentro da organização, permitindo sua consolidação e garantindo uma melhora na performance dos processos, fazendo com que a cultura não seja um obstáculo para o desenvolvimento do negócio (ARDITI *et al.*, 2016). Conforme Mao *et al.* (2017), os comportamentos particulares dos membros tendem a convergir gradualmente a cultura da empresa. Estas medidas preventivas são importantes para impedir que comportamentos indesejados prevaleçam, desta forma garantindo os interesses da organização.

Ter uma cultura coerente com os objetivos e valores de uma empresa pode trazer diversos benefícios, como melhoria de sua imagem, melhorias financeiras e no ambiente interno da empresa (ARDITI *et al.*, 2016).

A implantação de um SGI, por sua elevada estruturação, causará mudança nos procedimentos da empresa, em sua burocracia, na realização de tarefas, nos hábitos dos membros, entre tantos outros fatores, ou seja, terá grande impacto sobre a cultura organizacional. Somado a isso, a presença de uma cultura conservadora e reativa poderá prejudicar a integração dos sistemas, podendo haver rejeição ao sistema devido à manutenção de costumes e tradições ultrapassadas que impeçam o avanço de novas ferramentas de gestão (BONARDI *et al.*, 2014).

2.3 MATRIZ DE RELAÇÃO ENTRE SGI E CULTURA ORGANIZACIONAL

A partir da fundamentação teórica apresentada, foi elaborado o Quadro 1. Nele é mostrado uma matriz proposta que apresenta os pilares dos conceitos do SGI e da cultura organizacional.

Nesta seção será apresentado o cruzamento dos dados relacionados aos dois conceitos, verificando determinadas sinergias e antagonismos dos temas em questão. As relações propostas foram realizadas a partir de uma análise da literatura e na sequência foi realizado um exercício teórico de relacionar todos os pilares, a fim de demonstrar a relação entre SGI e cultura organizacional, observando sinergias e antagonismos.

As sinergias podem ser caracterizadas por serem relações que apresentam um objetivo comum ou relações que ao se associarem, tornam o objetivo mais fácil de ser alcançado. O antagonismo é caracterizado como o oposto, ou seja, relações que dificultam o alcance dos objetivos ao se associarem. As sinergias estão apresentadas com a letra “S” e os antagonismos com a letra “A”. Para facilitar a identificação, os antagonismos correspondem aos retângulos sombreados no quadro abaixo.

Quadro 1 - Matriz de relação teórica entre SGI e cultura organizacional

SGI	Cultura Organizacional		
	Artefatos	Valores Compartilhados	Pressupostos Básicos
Gestão Sistemica	S 1	S 7	A 1
Padronização	S 2	S 8	S 13
Integração estratégica, tática e operacional	S 3	S 9	S 14
Aprendizagem Organizacional	S 4	S 10	A 2
Desburocratização	S 5	S 11	A 3
Melhoria Contínua	S 6	S 12	A 4

Fonte: Autor (2018).

A tabela 2 apresenta a explicação da relação que consta no Quadro 1, utilizando a mesma classificação apresentada nas relações da tabela, a fim de identificar a relação a ser explicada.

Tabela 2 - Explicação da relação teórica dos pilares de SGI e cultura organizacional

Interação	Relação existente
S 1	Nos artefatos de uma organização estão inclusos normas e políticas, cujo uso eficiente é essencial para se tenha uma gestão sistêmica alinhada aos objetivos da empresa. Isto ocorre pois na gestão sistêmica, tem-se a necessidade de gerenciar sinergicamente os sistemas que foram integrados no SGI e também disponibilizar recursos humanos e financeiros. Estes procedimentos requerem regulamentação, padronização e presença de normas para que possam ser eficientes.

S 2	No pilar de padronização do SGI, os artefatos de uma empresa também têm um papel fundamental, isto é, a presença de políticas e normas com enfoque para padronização dos processos e métodos da empresa faz com que este pilar do SGI seja gerenciado de forma eficaz, possibilitando a empresa atingir seus objetivos. Além disso pode-se destacar que esta relação terá impacto em outro artefato da empresa, que é seu produto ou serviço, uma vez que a padronização permite utilizar adequadamente os recursos disponíveis, podendo, por exemplo, reduzir os custos de produção. Outro artefato que pode ser analisado é o vestuário dos colaboradores da empresa, que pode ser resultado do processo de padronização.
S 3	O pilar do SGI de integração contém o item de auditorias integradas, que possui relação com o artefato de regulamentações, uma vez que estas regulamentações são necessárias para garantir que as auditorias ocorram de maneira periódica e de forma a verificar se a integração dos sistemas está ocorrendo da forma esperada. Além disso, no pilar de integração também consta investimento em capacitação, que se relaciona com os artefatos de costumes, regulamentos, jargões e hábitos da empresa. Este investimento fará com que haja uma mudança na cultura organizacional, podendo beneficiar a empresa, como por exemplo, melhorar a motivação dos seus funcionários.
S 4	Nos artefatos da cultura de uma empresa estão contidos os seus costumes, que deve ser caracterizado por oferecer oportunidades para que os funcionários possam se desenvolver pessoalmente e também profissionalmente, atendendo ao pilar do SGI de aprendizagem organizacional. Somado a isso, nos artefatos da empresa, é interessante existir normas para que se possa gerenciar a disseminação do aprendizado organizacional, ou seja, fazer com que haja um compartilhamento de informação eficiente. Políticas e regulamentos específicos também podem ser úteis para que se gerencie técnicas de capacitação.
S 5	Em um primeiro momento, não seria prudente correlacionar artefatos a desburocratização, uma vez que eliminar duplicações e inconsistências entre documentos, processos e procedimentos pode ser entendido como o resultado eficiente da integração dos sistemas. Em um segundo instante, depois de implementado o SGI e compreendido pelos funcionários, pode-se notar a presença dos artefatos, tais como normas, para que se concretize o processo de burocratização, atendendo um dos objetivos do SGI de melhorar a eficiência dos processos da empresa.
S 6	A melhoria contínua é uma prática do SGI que deve estar diretamente relacionada com os artefatos de hábito e costume de uma organização. Estes são necessários para auxiliar as ações de desenvolvimento e manutenção do SGI, possibilitando a empresa atender os requisitos de qualidade de seus procedimentos. Pode-se destacar também que é essencial uma empresa apresentar uma política de melhoria contínua eficiente e disseminada entre os seus colaboradores, a fim de se tornar competitiva no mercado e de atender as necessidades dos seus clientes.
S 7	Os valores compartilhados de uma empresa possuem um grande impacto na gestão sistêmica observada no SGI. Nos valores compartilhados está incluso, por exemplo, a estratégia da empresa. A estratégia da empresa muitas vezes levou a implantação do SGI. Além disso, após a existência do SGI, valores compartilhados como trabalho em equipe e cooperação servem como utensílios para que se obtenha uma gestão sistêmica eficiente.

S 8	Os valores compartilhados de uma empresa como trabalho em equipe, consenso, cooperação e comprometimento são essenciais para que o processo de padronização previsto no SGI seja alcançado de maneira eficaz. As boas práticas destes valores compartilhados são importantes pois fazem com que o processo de padronização facilite, providenciando uma execução eficiente e atendendo aos objetivos da empresa.
S 9	Os valores compartilhados entre os funcionários de uma empresa como visão e missão tem uma estreita relação com o pilar de integração do SGI. Isto ocorre, pois, este processo de integração requer uma estratégia bem definida, que precisa estar difundida entre os colaboradores da empresa para que possam agir sinergicamente em prol de alcançar os objetivos estabelecidos dentro do processo de integração. Cooperação, comprometimento e trabalho em equipe também são valores compartilhados essenciais neste processo, que podem determinar seu sucesso.
S 10	O item visão e valores da empresa, de valores compartilhados, se relacionam com a aprendizagem organizacional pois nesta se determina o desenvolvimento dos funcionários para que alcancem seus objetivos pessoais e também os objetivos da empresa. Também pode-se notar que o item de estratégias, de valores compartilhados, se relaciona diretamente com o item de estabelecimento de um fluxo de informação eficaz, do SGI, uma vez que este fluxo é essencial para que se tenha informações com credibilidade e clima organizacional positivo. Por fim, pode-se destacar a importância do trabalho em equipe no processo de aprendizagem, que permite uma maior interação e compartilhamento de informações.
S 11	Os valores compartilhados de estratégia e metas definem o objetivo do processo de desburocratização de uma empresa. É necessário que este pilar do SGI esteja alinhado com a estratégia compartilhada entre os funcionários da empresa, para que busquem convergir ações específicas voltadas para este processo de desburocratização. Também pode-se destacar a importância do valor compartilhado de cooperação entre funcionários, que é essencial para que este processo possa ser efetivo.
S 12	O pilar de melhoria contínua se relaciona com os pressupostos básicos de uma empresa em relação as estratégias, metas e sua visão. A melhoria contínua é uma prática que visa atingir resultados cada vez melhores, possibilitando e até garantindo o alcance das metas da empresa, favorecendo também seus funcionários, na medida em que é possível disseminar esta filosofia dentro da cultura da empresa.
A 1	A gestão sistêmica, prevista no pilar do SGI, tem como consequência uma maior organização na empresa, maior alinhamento de pensamentos, melhor administração de crises, entre outros fatores determinantes para a manutenção do SGI. Estes fatores se relacionam com os pressupostos básicos da cultura, como visão global dos funcionários, presença ou não de motivação e honestidade. Devido a isso, esta relação pode ser considerada antagônica, pois está relacionada a fatores muitos subjetivos dos colaboradores da empresa, o que pode dificultar o processo de gestão sistêmica.

S 13	O processo de padronização, além de reduzir custos para a empresa, também faz com que se obtenha um maior controle sobre o processo em questão, ou seja, facilita sua operacionalização. Este fator pode afetar diretamente alguns pressupostos básicos da cultura da empresa, como a motivação, por tornar o processo mais objetivo e diminuir a margem de erros. Consequentemente o pressuposto de produtividade é afetado, tendendo a aumentar. Também pode-se destacar que o pressuposto de percepção também pode ter participação, uma vez que a padronização faz com que os colaboradores tenham uma visão convergente dos procedimentos avaliados.
S 14	O pilar de integração do SGI apresenta como um de seus principais elementos o investimento em treinamento e capacitação da força de trabalho. Este item se associa com os pressupostos básicos de formação contínua, propiciando ao funcionário oportunidades de desenvolvimento dentro da empresa e também de motivação, uma vez que tende a aumentar sua produtividade, gerando mais formas de reconhecimento de seu trabalho.
A 2	Os pressupostos de caráter e honestidade tem um papel fundamental no pilar do SGI de aprendizagem organizacional. A falta de caráter e de honestidade de um dos colaboradores pode prejudicar a transmissão do conhecimento em grande parte da empresa, prejudicando a organização e também a união entre os funcionários. É necessário um controle e utilização de uma metodologia para que a transmissão do conhecimento e o fluxo de informação não tenha pontos de fragilidade. Devido aos pontos apresentados, a relação apresentada é caracterizada como antagônica
A 3	O processo de desburocratização previsto no pilar do SGI está diretamente relacionado a alguns pressupostos básicos da cultura da empresa como visão global, pois permite maior padronização e simplificação dos seus processos; desempenho e produtividade, pois reduz conflitos entre documentos e procedimentos; e também objetivos individuais dos colaboradores, uma vez que tende a gerar maior produtividade nas operações rotineiras. Contudo, o processo de desburocratização envolve diversas etapas de validação que podem ser prejudicadas por alguns pressupostos básicos de cultura, como motivação, mal desempenho e baixo nível de criatividade, comprometendo a funcionalidade do SGI.
A 4	Os pressupostos da cultura de criatividade, produtividade, desempenho e percepção estão relacionados à melhoria contínua pois permitem o colaborador ir além da conformidade de seu trabalho rotineiro e fazem com que o funcionário possa identificar oportunidades e pontos de melhoria em seu ambiente de trabalho. Pode-se ressaltar que a utilização de uma metodologia para a melhoria continua eficiente tende a impactar os pressupostos citados acima, e que caso a empresa apresente uma cultura conservadora, com pressupostos que contradizem conceitos de melhoria contínua, o processo de integração de normas pode fracassar.

Fonte: Autor (2018).

A partir das análises realizadas, pode ser evidenciado que os temas propostos na pesquisa são muito relevantes e que o cruzamento de informações de seus pilares permite ter uma visão ampla de como a cultura da empresa pode impactar na implantação e manutenção do SGI, podendo haver relação direta, como no caso de política e de normas observadas na cultura e também subjetiva, quando tratados parâmetros comportamentais.

3 MÉTODO DE PESQUISA

Nesta seção serão dadas informações sobre a classificação da pesquisa, fluxo metodológico das atividades, definição das técnicas a serem utilizadas no estudo e a forma de coleta e tratamento dos dados coletados.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

O Quadro 2 apresenta em destaque as principais classificações desta pesquisa.

Quadro 2 - Classificação da pesquisa

Natureza	Pesquisa aplicada
Objeto/Meio	Pesquisa de campo
Abordagem	Pesquisa qualitativa
Objetivo/Fins	Pesquisa exploratória e descritiva
Procedimentos Técnicos	Estudo de caso

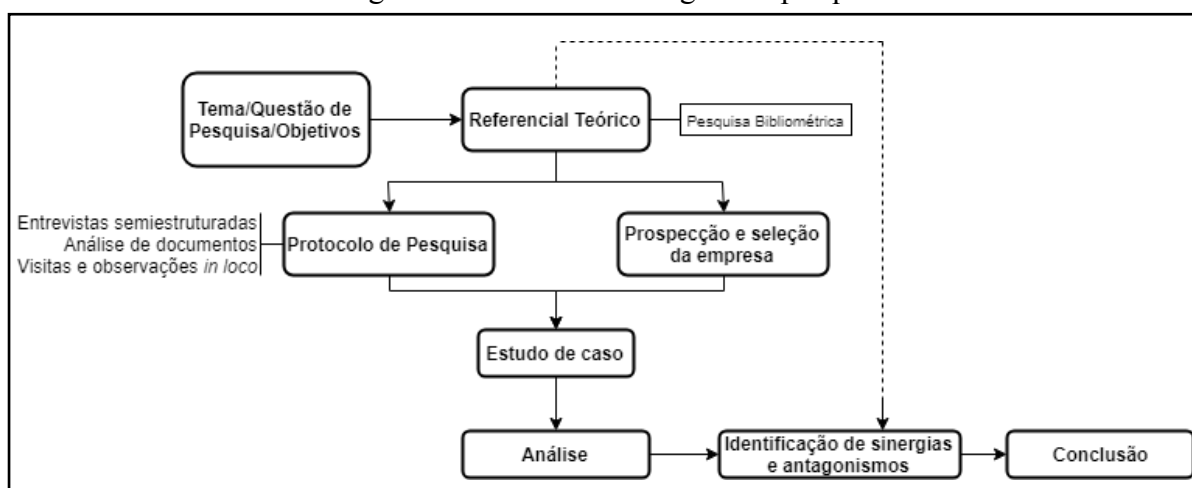
Fonte: Adaptado de Kothari (2013).

A partir do Quadro 2, pode-se verificar que a natureza da pesquisa é aplicada, pois os resultados auxiliarão na solução de problemas reais. Com relação ao objeto, a pesquisa pode ser classificada como pesquisa de campo, pois é uma investigação empírica no local onde ocorrerá o fenômeno tratado na pesquisa. Quanto à forma de abordagem, a pesquisa é qualitativa, pois visa descrever e interpretar o fenômeno observado mediante contato direto do pesquisador com o objeto de estudo. Sobre os objetivos, pode ser classificada como exploratória e descritiva, pois permitirá proporcionar maior familiaridade com o problema, tornando-o mais explícito. Por fim, com relação aos procedimentos técnicos, será realizado um estudo de caso e pesquisas documentais (KOTHARI, 2013; YIN, 2014).

3.2 FLUXO METODOLÓGICO

O fluxo metodológico da pesquisa é apresentado na Figura 9. O passo inicial para a realização da pesquisa foi o estabelecimento dos elementos chave para se elaborar o projeto, como definição do tema, questão de pesquisa, objetivos, delimitação, justificativa, referencial teórico e método de pesquisa.

Figura 9 - Fluxo metodológico da pesquisa



Fonte: Autor (2018).

Além disso, para o embasamento do referencial teórico foi feito o levantamento dos artigos mais citados nas áreas estudadas, que está presente no Apêndice A. A partir destas análises teóricas foi montada a matriz de relação entre os temas propostos, analisando suas sinergias e antagonismos.

O passo seguinte foi a elaboração do protocolo de pesquisa, que previa entrevistas semiestruturadas, análise de documentos e visitas e observações *in loco*. Paralelamente a elaboração do protocolo de pesquisa, houve a seleção da empresa a ser estudada, empresa química e de produtos médicos que atua na região do vale do paraíba, com aproximadamente 5 mil colaboradores na planta estudada.

Este protocolo de pesquisa tem como objetivo analisar a interação dos temas de sistema de gestão integrado e cultura organizacional na empresa, buscando exemplos, dificuldades e boas práticas. Após a realização do estudo de caso, foram feitas análises relacionado a literatura com o estudo prático, buscando caracterizar as principais sinergias e antagonismos dos temas.

3.3 CRONOGRAMA

O Quadro 3 apresenta o cronograma proposto para as atividades da pesquisa, que contém a lista das atividades a serem desenvolvidas no decorrer do projeto e a previsão dos prazos para a realização de cada uma.

Quadro 3 - Cronograma de execução da pesquisa

Atividade:		Mês:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Revisão Bibliográfica/Referencial Teórico														
Escolha e contato com a empresa para estudo de caso														
Protocolo de coleta de dados	Elaboração do roteiro de entrevista													
	Elaboração do guia para visitas <i>in loco</i>													
	Elaboração do guia para seleção e análise de documentos													
	Teste do roteiro de entrevista e dos guias													
Realização do estudo de caso														
Análise do estudo de caso														
Recomendações														
Conclusão														

Fonte: Autor (2018).

3.4 PROTOCOLO DE PESQUISA

O protocolo de pesquisa está representado do Quadro 4.

Quadro 4 - Protocolo de pesquisa

#	Pontos a serem avaliados:	Entrevista			Análise de Documentos	Visita <i>In Loco</i>
		Estratégico	Tático	Operacional		
1	Identificar e caracterizar os elementos da cultura organizacional, conforme apresentado no referencial teórico	X	X	X		X
2	Verificar como a liderança da empresa lida com a cultura organizacional em questões estratégicas	X				
3	Verificar o nível de integração dos sistemas presentes na empresa, conforme apresentado no referencial teórico		X	X	X	
4	Identificar e discutir os seis pilares do SGI, conforme apresentado no referencial teórico	X			X	X
5	Identificar relações entre os pilares de cultura organizacional e SGI conforme matriz proposta pelo autor		X	X		X
6	Identificar riscos e oportunidades entre as relações levantadas de cultura organizacional e SGI		X	X		X

Fonte: Autor (2018).

Pode ser observado que foram identificados os meios para obtenção de dados para cada ponto avaliado, a fim de que se tenha uma maior objetividade e precisão de resultados no estudo de caso realizado em questão.

Como mencionado anteriormente, este protocolo de pesquisa tem como objetivo analisar a interação dos temas de sistema estudados, buscando exemplos, dificuldades e boas práticas.

Para o nível estratégico, foram feitas entrevistas com colaboradores de nível de gerência sênior e diretoria. Para o nível tático as entrevistas foram feitas com supervisores e gerentes com grande visibilidade da operação. Já para o nível operacional, foram feitas observações e entrevistas com operadores.

4 ESTUDO DE CASO: RESULTADOS E DISCUSSÕES

Nesta seção será apresentada uma breve introdução à empresa estudada e a discussão dos pontos listados no protocolo de pesquisa, que estruturam o estudo de caso.

4.1 EMPRESA ESTUDADA

A empresa estudada foi fundada em 1886 nos Estados Unidos e iniciou suas atividades no Brasil no ano de 1933. Pertencente a indústria química e de produtos médicos, é considerada uma das maiores empresas de saúde do mundo, atuando em três setores principais, farmacêutico, produtos médicos e produtos de higiene pessoal. Possui aproximadamente 5 mil colaboradores na planta em questão.

A empresa apresenta em seus valores pontos como sustentabilidade, associada à preocupação com meio ambiente e que traga lucros para seus acionistas; inovação associada à pesquisa e desenvolvimento, estando sempre em uma posição competitiva no mercado; preocupação com os colaboradores, consumidores e com a comunidade como um todo em relação à saúde e bem-estar; e qualidade em seus produtos, para que seja uma marca reconhecida e respeitada.

4.2 IDENTIFICAÇÃO DE ELEMENTOS DA CULTURA ORGANIZACIONAL

Neste estudo de caso pôde ser observado que, com relação aos níveis e elementos da cultura organizacional, os artefatos da empresa se mostraram claros e evidentes. Os produtos da empresa transmitem a ideia dos valores que foram mencionados anteriormente, prezando pela qualidade e por um preço competitivo. Por meio de entrevistas semiestruturadas, foi relatado que alguns pontos como normas, políticas e regulamentos, por vezes podem apresentar um excesso de burocracia e complexidade que dificultam determinados processos de mudança da empresa. Além disso, por meio de observações *in loco* em escritório e ambiente fabril, o layout e arranjo físico na empresa mostra uma grande organização e preocupação com o bem-estar do funcionário, garantindo pontos de saúde e segurança do trabalho e também com a eficiência de processos produtivos.

Já em relação aos valores compartilhados da empresa, pode-se afirmar que a missão, visão e estratégia da empresa está muito bem disseminada entre os seus colaboradores. Isto

ocorre pois desde a seleção de funcionários determinadas características são observadas e requeridas para sua contratação. Além disso, há treinamentos constantes para reafirmar estes valores e para garantir que os funcionários compartilhem os ideais da empresa. Por meio de entrevistas e de observações comportamentais, pode-se afirmar que os colaboradores da empresa partilham de sentimentos como garantia de segurança entre os colaboradores; colaboração e ética no ambiente de trabalho; e importância de um bom trabalho em equipe para que os resultados sejam atingidos.

Por fim, em relação aos pressupostos básicos, os colaboradores da empresa possuem crenças e motivações semelhantes. Por ser uma empresa de saúde, pode ser observado que existe um sentimento comum de fazer o melhor em seu trabalho para garantir a qualidade dos produtos que terão um grande impacto na vida dos consumidores. Na empresa, há também pressupostos básicos como honestidade, transparência e preocupação com os demais colaboradores, a fim de que se tenha um ambiente de trabalho confortável e favorável para o desenvolvimento das estratégias mencionadas anteriormente.

4.3 LIDERANÇA E CULTURA ORGANIZACIONAL

Por meio de entrevista com o nível estratégico, pode-se verificar como a cultura organizacional é um aliado importante para a estratégia da empresa. Foi relatado que a cultura é a base de todo comportamento e tomadas de decisões da empresa e que a manutenção da cultura garante entregas essenciais que permeiam o nível estratégico da empresa como segurança, resultados financeiros, qualidade e produtividade. Devido a isso, existem meios para garantir e moldar aspectos da cultura. O principal aspecto citado é a boa comunicação, buscada por meio de palestras periódicas, *e-mails* semanais reforçando determinado tema, reuniões específicas (sobre segurança, por exemplo) e meios visuais.

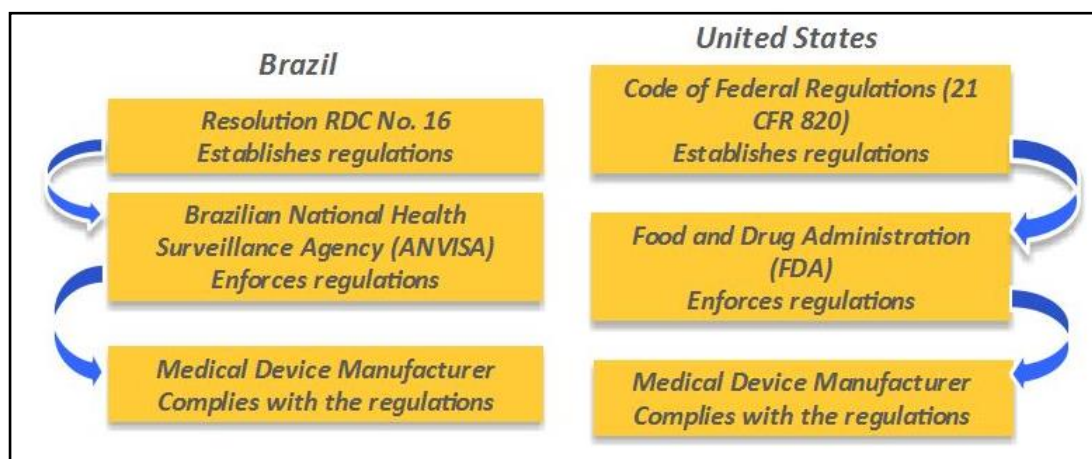
Para exemplificar, um caso citado pelo entrevistado é o mês da segurança, no qual buscou-se disseminar ainda mais uma cultura de preocupação com o bem estar dos colaboradores, em que durante um mês foram realizadas palestras para todos os níveis da empresa (estratégico, tático e operacional), *e-mails* foram enviados para todos os funcionários e por toda a empresa foram espalhadas mensagens para reforçar a ação. De acordo com o entrevistado, determinados aspectos da empresa, como segurança, precisam de um enfoque específico além dos cuidados de rotina realizados nos demais meses.

4.4 NÍVEIS DE INTEGRAÇÃO DOS SISTEMAS PRESENTES NA EMPRESA

Em relação ao nível de integração de sistemas de qualidade, segurança e saúde ocupacional e ambiental, conforme classificação apresentada no referencial teórico, os sistemas de gestão presentes na empresa podem ser classificados como nível 3. Isso ocorre pois existem normas específicas na empresa que unem atividades de diferentes sistemas de gestão, como documentação, planejamento e melhoria contínua, desta forma garantindo diminuição de registros, redução de custos, maior padronização para auditorias internas e externas e menos retrabalho.

Como a empresa estudada é uma multinacional, existem padrões globais a serem respeitados. Estes padrões são implantados por meios de normas que vêm direcionadas do Estados Unidos, onde está localizada a sede da empresa. Estas normas globais apresentam um grande enfoque na qualidade dos produtos, uma vez que existe grande movimentação de produtos ao redor do globo e os padrões de qualidade devem ser mantidos. Porém, na planta do Brasil e em qualquer outra planta fora do país sede, existem normas específicas para que se possa atender aos padrões globais exigidos e também respeitar a legislação específica do país. A Figura 10 demonstra um exemplo do fluxo de normas que são diferentes do país sede e do Brasil, devido a legislação específica de cada país.

Figura 10 - Fluxo de normas



Fonte: Empresa estudada (2018).

O sistema de gestão integrado presente na empresa parte justamente desta customização de normas globais na planta do Brasil, utilizando pontos em comuns de qualidade, meio

ambiente e segurança ocupacional, a fim de melhorar a eficiência no cumprimento de requisitos destes sistemas de gestão.

4.5 DISCUSSÃO DOS 6 PRINCÍPIOS DO SGI

Com relação ao princípio do SGI de gestão sistêmica, na empresa pode ser observado que existe uma preocupação da alta gerência na identificação de sinergias entre normas de sistemas de gestão diferentes a fim de que se aumente a produtividade da empresa. Também foi relatado uma grande preocupação com identificar e reportar resultados financeiros relacionados a estas melhorias.

Com relação ao princípio de padronização, existe um grande enfoque na documentação adequada de processos organizacionais. Foi relatado que uma documentação prática, compacta e objetiva é essencial para processos de auditoria interna e externa que ocorrem com frequência na empresa, a fim de que sejam respeitados os requisitos de qualidade, segurança e meio ambiente.

O princípio de integração mostra-se presente por meio de definição de planos e estratégias para que as metas periódicas (semanas, mensais ou anuais) de desempenho sejam atingidas. Assim como no princípio de gestão sistêmica, pode-se destacar a importância da identificação de sinergias entre os sistemas de gestão de qualidade, segurança ocupacional e meio ambiente.

Em relação ao princípio de aprendizagem organizacional, existe um forte incentivo e preocupação com o estabelecimento de um fluxo de informação eficaz. Além disso, há investimento previsto em *budget* para treinamento e capacitação de funcionários para realizarem uma atividade específica que contribua com os requisitos de normas. Existe também um sistema de recompensa para funcionários que realizam determinada atividade com um bom desempenho e ocorrem eventos para integrar a equipe de trabalho para proporcionar um ambiente de trabalho favorável e colaborativo.

Com relação ao princípio de desburocratização, por meio de entrevistas pôde ser observado que ainda existem oportunidades de melhoria uma vez que, devido ao grande porte da empresa, determinados processos necessitam de um grande número de aprovações para serem alterados. Porém, em relação à integração dos sistemas de gestão, foi relatado que houve uma melhora no nível de burocracia devido a análise de sinergias citadas anteriormente.

Por fim, sobre o princípio de melhoria contínua, a empresa utiliza ciclos PDCA para gerenciar projetos de melhoria e também está sempre buscando formas de melhorar sua

eficiência, indo além da conformidade legal. A empresa também possui um departamento voltado para projetos de melhoria contínua que visa integrar pontos estratégicos com operacionais, ou seja, são um meio de campo entre diretoria e fábrica, promovendo um bom fluxo de informações e alinhamento de objetivos entre os níveis organizacionais.

4.6 RELAÇÕES ENTRE OS PILARES DE SGI E CULTURA ORGANIZACIONAL

Nesta seção serão apresentadas as relações entre os conceitos de SGI e cultura organizacional que foram observadas no estudo de caso. Em determinados pontos, haverá relações condizentes com a matriz de relações previamente apresentada pelo autor. Serão utilizados os números correspondentes ao Quadro 1 para se referir às relações observadas da matriz.

O primeiro ponto que pode ser destacado é que a cultura da empresa pode ser caracterizada como adaptativa, pois é uma cultura voltada para inovação. Porém, além desta caracterização principal, em alguns processos puderam ser observados alguns pontos que caracterizam como cultura familiar, em que há presença de conservadorismo.

Devido ao tipo de cultura mencionado, pode ser observado no estudo de caso que o processo de manutenção de normas do SGI é um processo eficaz, no qual existe uma forte colaboração entre os funcionários para que tudo ocorra da forma mais eficiente e objetiva possível. Com este ponto, pode-se relacionar o item S 6 e S 12 da matriz de relação, uma vez que existe na empresa uma grande preocupação com melhoria contínua, existindo políticas de incentivo e ações que permitem que o artefato de hábito e costume, ou os pressupostos básicos de estratégias e metas da organização sejam impactados por este conceito, garantindo o cumprimento das normas.

No estudo de caso, por meio de entrevistas semiestruturadas, foi constatado que determinados processos de mudança na empresa apresentam elevada complexidade e burocracia. Isto ocorre, dentre alguns motivos, pela empresa ser uma multinacional e exigir muitos processos de validação destas mudanças, o que impacta a cultura da empresa. Pode-se inferir, portanto, que o processo de implantação de normas que constituem o SGI passou por problemas similares. Este ponto mencionado relaciona-se com o item S 7 da matriz de relação. Por trás da gestão sistêmica da organização estão os artefatos da cultura organizacional em que a empresa está inserida. Estes artefatos fazem com que determinadas mudanças sejam mais fáceis ou mais complexas, garantindo o sucesso ou não do processo em questão.

Outro ponto importante a ser destacado sobre a relação dos conceitos é a transmissão e manutenção do conhecimento. Na cultura da empresa há um forte sentimento de colaboração e trabalho em equipe, que faz com que determinados processos de armazenagem de dados e documentação sejam eficientes, o que contribui muito para a manutenção do SGI na empresa. Além disso, pode-se destacar que este ponto tem uma grande importância devido às frequentes auditorias que ocorrem na empresa. Este ponto se relaciona com os itens S 4 e S 10 da matriz de relação.

A participação da alta gerência no processo de manutenção do SGI observado na empresa pode ser relacionada com o item S 1 e S 13 da matriz de relação. Há um forte incentivo da direção sobre o atendimento das conformidades especificadas e sobre o sucesso em processos de auditoria. Nos pressupostos básicos da organização estão os pensamentos alinhados com a estratégia da empresa, que se relaciona com a visão global do negócio, o que é refletido pela alta gerência da empresa estudada. Além disso, pode ser ressaltado que determinados pensamentos que constituem a cultura organizacional partem do país sede, e são disseminados pela alta gerência da organização na planta do Brasil, o que permite maior eficiência e padronização de processos.

Por fim, pode-se mencionar a relação de cultura com os processos de auditorias. Observando a relação S 3 da matriz proposta, o artefato da empresa de regulamentações tem uma grande importância na rotina do SGI. Isto ocorre, pois, as regulamentações que constituem a cultura da empresa estudada estão alinhadas com os objetivos e estratégias do SGI, garantindo o preparo para processos de auditorias internas ou externas, com ou sem aviso prévio. Pode-se citar também, que a empresa possui um departamento próprio voltado para processos de auditoria, que engloba diversas normas, a fim de garantir o sucesso nestes processos, o que influencia positivamente a cultura da empresa sobre o artefato cultural de regulamentações.

4.7 RISCOS E OPORTUNIDADES ENTRE AS RELAÇÕES

Os principais riscos que foram observados na relação entre SGI e cultura organizacional na empresa estudada estão relacionados ao fato da empresa, em determinados processos específicos, apresentar elevada complexidade para processos de mudanças. Isto pode ser prejudicial para a competitividade da empresa em momentos onde mudanças rápidas são necessárias.

Já em relação às oportunidades, pode ser ressaltado a adição e busca por novos sistemas, ou partes de sistemas, que possam ser integrados às normas que compõem o SGI, visando a melhoria de eficiência, diminuição da burocracia e aumento da competitividade industrial.

5 DISCUSSÃO DE RESULTADOS: SINERGIAS E ANTAGONISMOS

Com base nas seções que correlacionam de forma teórica e prática os temas de cultura organizacional e sistema de gestão integrado, serão feitas análises de suas sinergias e antagonismos finais. Esta análise será feita a partir dos pilares de cada tema, buscando pontos em comum entre a matriz de correlação teórica e o estudo de caso, para que, desta forma, possa promover um maior embasamento para os resultados.

A apresentação dos resultados segue o mesmo padrão que foi apresentado na análise de relações teóricas. No Quadro 5 será apresentada matriz com os pilares dos temas e na Tabela 3 será explicado as relações finais entre os pilares. Para as sinergias utiliza-se o índice “S” e para antagonismos utiliza-se o índice “A”. A região sombreada corresponde aos antagonismos.

Quadro 5 - Matriz de relação final entre SGI e cultura organizacional

SGI	Cultura Organizacional		
	Artefatos	Valores Compartilhados	Pressupostos Básicos
Gestão Sistemica	S 1	S 7	A 1
Padronização	S 2	S 8	S 13
Integração estratégica, tática e operacional	S 3	S 9	S 14
Aprendizagem Organizacional	S 4	S 10	A 2
Desburocratização	S 5	S 11	A 3
Melhoria Contínua	S 6	S 12	A 4

Fonte: Autor (2018).

Pode-se observar que as relações antagônicas são as mesmas observadas na análise teórica. A análise dos resultados finais obtidos é apresentada na Tabela 3.

Tabela 3 - Explicação da relação final dos pilares de SGI e cultura organizacional

Interação	Relação existente
S 1	A interação entre gestão sistêmica e artefatos pode ser considerada uma sinergia entre os temas. Foi observado, tanto na análise teórica como no estudo de caso, que a gestão sistêmica buscada pela alta gerência das organizações possui grande relação com artefatos de normas e políticas, que se relacionam muito com os objetivos da empresa. No estudo de caso, pôde ser observado que esta relação está presente na rotina da empresa, uma vez que suas normas, políticas e regulamentações agem conforme é estabelecido a estratégia para a gestão sistêmica.

S 2	Com grande enfoque para os artefatos de regulamento, pode-se concluir que a relação entre os pilares de padronização e artefatos é sinérgica. No estudo de caso foi observado, principalmente através de entrevista com alta gerência, que a padronização dos processos é algo que deve estar presente e disseminado na cultura da empresa, pois esta padronização é essencial em períodos de auditoria e para que se mantenha a qualidade dos produtos.
S 3	A interação entre integração (estratégica, tática e operacional) e artefatos de cultura é considerada uma sinergia. Isto pode ser comprovado principalmente através da análise da matriz de correlação teórica. O pilar de integração contém o item de auditorias integradas e todas as atividades que se relacionam com as auditorias estão presentes nos artefatos da empresa. Também pode-se destacar o investimento em capacitação que consta no pilar de integração, que beneficia a empresa em termos de desempenho e motivação de funcionários.
S 4	A relação entre os pilares de aprendizagem organizacional e artefatos pode ser caracterizado como uma relação sinérgica. Através da relação teórica e comportamentos observados através do estudo de caso, pode-se afirmar que a aprendizagem organizacional do SGI desenvolve a capacidade de inovação e abertura à mudança e busca estabelecer um fluxo de informação eficaz. Na empresa estudada pode ser observado que a aprendizagem organizacional consta nos valores da empresa, que estão disseminados na organização. Desta forma, a empresa usa a aprendizagem organizacional a seu favor quando relacionado a integração dos sistemas.
S 5	A desburocratização atua de forma sinérgica com os artefatos de regulamentações e normas da organização. Assim como no pilar de padronização, através do estudo de caso pode ser observado que a desburocratização, que inclui eliminação de duplicações e inconsistências entre documentos, está disseminada na empresa e é regida conforme a estratégia que a alta gerência possui para alcançar objetivos relacionados a qualidade e a sucesso em períodos de auditoria.
S 6	Tanto na análise teórica como na análise prática, a melhoria contínua mostra-se como uma metodologia para identificação de oportunidades e para garantir efetividade na integração dos sistemas. Na empresa estudada há políticas voltada para melhoria contínua que, através de observações e conversas em ambientes de fábrica, mostram-se disseminadas até mesmo entre os operadores, além do nível estratégico e tático. Com isso, pode-se caracterizar a relação como sendo sinérgica.
S 7	A relação existente entre os valores compartilhados da cultura organizacional e a gestão sistêmica pode ser considerada uma sinergia. No estudo de caso, através de entrevista com a alta gerência, ficou clara a preocupação desta com os valores compartilhados de trabalho em equipe e cooperação. Estes valores compartilhados são fundamentais para que o pilar de gestão sistêmica seja eficiente.
S 8	Nos valores compartilhados da organização está presente sua estratégia. Principalmente através do estudo de caso, observou-se que a relação desta estratégia com o pilar de padronização possui uma relação sinérgica. A estratégia disseminada na cultura deve facilitar o processo de padronização, principalmente por promover objetivos em comuns nas atividades dos colaboradores da empresa.

S 9	Como o pilar de integração conta com atividades nos níveis estratégico e operacional, a disseminação da estratégia prevista neste processo entre os colaboradores é fundamental. Tanto através do estudo de caso como da matriz de correlação teórica, pode-se observar que alguns itens do pilar de integração como auditorias e investimento em capacitação possui uma relação sinérgica com o valor compartilhado de estratégia e missão da organização.
S 10	A relação entre os pilares de aprendizagem organizacional e valores compartilhados é considerado uma sinergia. No estudo de caso pôde ser observado que há investimento em capacitação de funcionários em todos níveis da organização, sendo que há uma grande preocupação com o estabelecimento de um fluxo de informação eficaz. Este fluxo de informação eficaz, de acordo com entrevista com a alta gerência, é fundamental em períodos de auditoria. Grande parte das auditorias ocorrem sem aviso prévio, logo esta mentalidade de manter um fluxo de informação eficaz deve estar disseminado nos valores compartilhados dos colaboradores que tem participação neste processo.
S 11	No estudo de caso, a empresa estudada mostrou-se ter dificuldade em determinados pontos relacionados a desburocratização, devido ao seu grande porte e consequente excesso de validações em caso de mudança de processos que impactam o produto. Contudo, a relação da desburocratização e os valores compartilhados da cultura mostra-se como sendo uma sinergia. Isto ocorre, pois, o processo de desburocratização está muito ligado a estratégia disseminada entre os colaboradores. Mesmo que este processo seja desafiador para a maioria das empresas, a estratégia proposta pelo nível estratégico tende a facilitar o processo de desburocratização e encontrar formas de torná-lo mais eficiente.
S 12	Nas análises teórica, através da matriz de correlação, e prática, através do estudo de caso, observou-se que os valores compartilhados entre os colaboradores têm papel fundamental na busca da melhoria contínua dos processos que envolvem a manutenção do SGI. Nos valores compartilhados há itens como comprometimento, trabalho em equipe e metas que permitem os colaboradores irem além da conformidade legal, buscando cada vez mais oportunidades na integração dos sistemas. No estudo de caso, particularmente, pôde ser observado que esta busca por melhoria contínua é uma forma dos colaboradores se destacarem e de mostrar boa performance, atuando de forma sinérgica com o pilar do SGI.
A 1	A relação entre gestão sistêmica e pressupostos básicos da cultura organizacional pode ser considerada um antagonismo. Nos pressupostos básicos estão contidas características muito subjetivas e particulares de cada colaborador da empresa, que podem dificultar o processo da gestão sistêmica. No estudo de caso pôde ser observado que alguns colaboradores não tem um bom desenvolvimento do item visão global, que é um pressuposto básico. Devido a isso, pode haver complicações para identificar interrelações dos sistemas integrados.
S 13	O processo de padronização, por outro lado, mostra-se como uma relação sinérgica com os pressupostos básicos da cultura. O processo de padronização busca uniformizar temas e conceitos, desenvolver comunicação e padronizar processos. Através da análise teórica e do estudo de caso, pode ser concluído que esta padronização atua de forma a contribuir com os objetivos específicos e a percepção dos colaboradores, ou seja, a padronização somada com estes pressupostos básicos, atua de acordo com os objetivos estratégicos da organização.

S 14	A relação entre os pilares de integração e pressupostos básicos da cultura pode ser considerado uma relação de sinergia. O processo de integração estratégica, tática e operacional dos sistemas, contém o item de auditorias e investimento em capacitação. No estudo de caso, estes itens se mostraram claramente como sinergia com os pressupostos básicos da cultura, uma vez que o desempenho e formação contínua dos colaboradores são afetados e agem de forma a contribuir este processo.
A 2	A aprendizagem organizacional contém itens como desenvolvimento da capacidade de inovação, utilização de sistemas de incentivo, estabelecimento de um fluxo de informação eficaz e investimento em capacitação de funcionários. Esta relação, apesar de apresentar pontos que podem ser considerados sinérgicos, como por exemplo a relação entre formação contínua e investimento em capacitação, pode ser considerada como uma relação de antagonismo. Isto ocorre pois nos pressupostos básicos há itens subjetivos a particulares dos colaboradores que podem prejudicar processos da aprendizagem organizacional. No estudo de caso isto mostrou-se claro. Um exemplo disso é que a falta de motivação ou desempenho de um dos funcionários pode prejudicar e até comprometer a rede do fluxo de informações.
A 3	O processo de desburocratização, assim como a aprendizagem organizacional, pode ser caracterizado como um antagonismo com o pilar de pressupostos básicos. Assim como na aprendizagem organizacional, a desburocratização pode ser comprometida pela falta de motivação e desempenho de um dos funcionários que atuam no processo. Isto é, conta com características subjetivas difíceis de serem controladas pelo nível estratégico responsável pela integração dos sistemas. Além disso, na desburocratização há o item de reduzir conflitos de documentos a fim de melhorar o fluxo de informação. No estudo de caso, este item se mostra como um exemplo deste antagonismo citado, que pode ser prejudicado pelos pressupostos individuais dos colaboradores.
A 4	A relação entre melhoria contínua e os pressupostos básicos da cultura pode ser caracterizado como uma relação antagônica. Assim como na aprendizagem organizacional, podem ser observados pontos de sinergia, como busca por oportunidades para reduzir desperdícios e formação contínua dos colaboradores. Porém, através do estudo de caso, pode-se observar que se prevalece uma relação antagônica, pois a melhoria contínua é muito impactada pelos itens de visão global e percepção dos colaboradores. Isto pode prejudicar o processo por serem itens da cultura difíceis de serem controlados e manipulados.

Fonte: Autor (2018).

A partir das análises das relações de sinergias e antagonismos observados tanto na análise teórica como na prática, podemos observar que prevalece uma relação sinérgica entre os pilares dos temas de sistema de gestão integrado e cultura organizacional, sendo que das 18 relações, 14 são sinergias.

Isto ocorre devido a implantação e manutenção do SGI estar ligada aos valores, estratégias, normas, políticas e objetivos da organização. Esta noção estratégica relacionada ao SGI tem grande influência da cultura organizacional, ou seja, os pilares da cultura são cruciais para o sucesso ou não da integração dos sistemas em uma organização, seja adotando iniciativas

para busca de oportunidades, pela adoção de normas e padronizações essenciais em auditorias ou garantindo um fluxo de informação eficaz entre os colaboradores e seus processos.

Pode-se destacar também que as relações antagônicas observadas entre os temas estão todas alocadas no pilar de pressupostos básicos da cultura organizacional. Isto ocorre uma vez que os pressupostos básicos da organização podem, muitas vezes, agir de forma contrária aos interesses da organização, como por exemplo em pontos relacionados a caráter, honestidade e crenças inconscientes de seus colaboradores. Somado a isso, os pressupostos básicos são características dos colaboradores que apresentam maior grau de dificuldade para serem alteradas, pois estão ligadas a características subjetivas de cada indivíduo.

É importante ressaltar também que a análise do tipo de cultura presente em uma empresa é fundamental para o processo de implantação e manutenção do sistema de gestão integrado. No estudo de caso apresentado a empresa possui uma cultura favorável a mudança e boa adaptabilidade a novos processos, que favorece o SGI. Contudo, caso a cultura da empresa seja conservadora e com pouca abertura a inovação, alguns aspectos da integração dos sistemas podem ser comprometidos, como a padronização e integração.

6 CONCLUSÃO

Neste projeto pode ser observado a importância dos temas apresentados na proposta: sistema de gestão integrado e cultura organizacional, bem como a relação entre eles, verificando os impactos que a cultura de uma organização pode ter na implantação e manutenção de um SGI.

A implantação de um SGI traz diversos benefícios para a empresa, melhorando sua eficiência corporativa. Somado a isso, é importante analisar o meio em que este SGI estará inserido, ou seja, a cultura da empresa. Pode ser concluído que existem determinadas culturas que estão mais favoráveis ao SGI, porém, é possível utilizar políticas e normas para que este sistema integrado seja aceito em organizações menos favoráveis.

Além disso, pode-se afirmar que o objetivo deste projeto foi alcançado, uma vez que foram analisadas sinergias e antagonismos dos temas apresentados e que a partir de uma análise profunda da literatura, confeccionou-se uma matriz que correlaciona os pilares dos temas, e por meio de um estudo de caso pode-se observar como estes temas se relacionam em um ambiente industrial.

Em relação à contribuição científica, esta pesquisa apoia os temas de cultura organizacional e sistema de gestão integrado atuando de forma independente, pois traz um grande embasamento teórico buscado nos artigos mais relevantes nas áreas de estudo em questão. Somado a isso, esta pesquisa preenche um *gap* na literatura sobre a relação entre estes temas, verificando suas sinergias e contraposições, e verificando relações entre seus pilares que ainda não tinham sido realizadas, como pode ser observado na matriz de relação proposta.

Já em relação à contribuição aplicada, o presente estudo da relação entre os temas de cultura organizacional e SGI também possui grande relevância. Atualmente as empresas buscam, mais do que nunca, formas de melhorar a efetividade de seus processos para melhorar sua competitividade, e a partir da análise apresentada pode-se prever riscos e oportunidades na implantação e manutenção de um SGI, levando em consideração a cultura da empresa.

Somado a isso, é sugerida a aplicação do estudo em empresas de ramos diferentes ao que foi apresentado nesta pesquisa, permitindo um conhecimento mais profundo e abrangente da relação entre SGI e cultura organizacional. Adicionalmente, o estudo em empresas com culturas diferentes pode ser interessante para uma análise complementar.

Por fim, pode ser enfatizado as limitações da pesquisa, que está restrita (condições de contorno) a uma empresa industrial do estado de São Paulo (empresa com atuação no Brasil e

com planta na região do Vale do Paraíba), que desenvolve os possíveis sistemas de gestão integrado.

REFERÊNCIAS

- ABAD, J.; DALMAU, I.; VILAJOSANA, J. Taxonomic proposal for integration levels of management systems based on empirical evidence and derived corporate benefits. **Journal of Cleaner Production**, Cataluña, v. 78, p. 164-173, 2014.
- ALAS, R.; UBIUS, U. Organizational culture types as predictors of corporate social responsibility. **Engineering Economic**, Estonia. v. 1, n. 61, p. 90-99, 2009.
- ALMEIDA, J.; DOMINGUES, P.; SAMPAIO, P. Different perspectives on management systems integration. **Total Quality Management and Business Excellence**, London, v. 25, n. 3-4, p. 338-351, 2014.
- ARDITI, D.; NAYAK, S.; DAMCI A. Effect of organizational culture on delay in construction. **International Journal of Project Management**, Istanbul, v. 35, n. 2, p. 136-147, 2016.
- AX, C.; GREVE, J. Adoption of management accounting innovations: organizational culture compatibility and perceived outcomes. **Management Accounting Research**, Gothenburg, v. 34, p. 59-74, 2016.
- BERNARDO, M. et al. Benefits of management systems integration: a literature review. **Journal of Cleaner Production**, Barcelona, v. 94, p. 260-267, 2015.
- BERNARDO, M.; CASADEUS, M.; KARAPETROVIC, S.; HERAS, I. How integrated are environmental, quality and other standardized management systems? An empirical study. **Journal of Cleaner Production**, Barcelona, v. 17, n. 8, p. 742-750, 2009.
- BELL, M.; OMACHONU, V. Quality system implementation process for business success. **International Journal of Quality and Reliability Management**, Miami, v. 28, n. 7, p. 723-734, 2011.
- BOIRAL, O.; HERAS-SAIZARBITORIA, I. ISO 9001 and ISO 14001: Towards a research agenda on management system standards. **International Journal of Management Reviews**, Oxford, v. 15, p. 47-65, 2013.
- BONARDI, P.C.; TERRA, L. A. Dificuldades impostas pela cultura organizacional na implementação de mudanças: estudo de caso do setor sucroalcooleiro. In: CONGRESSO VIRTUAL BRASILEIRO - ADMINISTRAÇÃO, 9., 2014, São Paulo. **Anais...** São Paulo: Congresso Virtual Convibra, 2014.
- CAMARINI, G.; PICCHI, F. A. Sistema de gestão integrada (SGI): estudo de caso uma empresa construtora de grande porte. In: SIBRAGEC - SIMPÓSIO BRASILEIRO DE GESTÃO E ECONOMIA DA CONSTRUÇÃO, 2007, Campinas. **Anais...** Campinas: SIBRAGEC, 2007.
- CAMERON, K.S., QUINN, R.E. Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework. **The Jossey-Bass Business and Management Series**, San Francisco, v. 2, n. 5, p. 48-65, 2011.

DAMICHELA, M.; BALDISSONE, G.; MAIDA, L. Risk assessment as design criteria for safety management systems: is it still valid for ISO 45001?. **Geingegneria Ambientale e Mineraria**, Milão, v. 153, p. 74-77, 2018.

DARABONT, D. et al. Managing new and emerging risks in the context of ISO 45001 standard. **Quality – Access to Success**, Petrosani, v. 18, p. 11-14, 2017.

DIAS, R. **Sociologia das Organizações**. São Paulo: Atlas, 2008.

DUBEY, R. et al. Explaining the impact of reconfigurable manufacturing systems on environmental performance: The role of top management and organizational culture. **Journal of Cleaner Production**, North Dartmouth v. 141, p. 56-66, 2016.

FERNÁNDEZ-MUÑIZ, B.; MONTES-PEÓN, J.M.; VÁZQUEZ-ORDÁS, C. Occupational risk management under the OHSAS 18001 standard: analysis of perceptions and attitudes of certified firms. **Journal of Cleaner Production**, Barcelona, v. 24, p. 36–47, 2012.

FRANÇA, A. **Comportamento Organizacional. Conceitos e Práticas**. 1º ed. São Paulo, Saraiva, 2013.

GIACOMELLO, H.; STUMPF, M. A. Implementation of an integrated management system into a small building company. **Journal of Construction**, São Paulo, v.13, n.3, p. 10-18, 2014.

GIANNI M.; GOTZAMANI K.; VOUZA F. Food integrated management systems: dairy industry insights. **International Journal of Quality and Reliability Management**, London, v. 34, n. 2, p. 194-215, 2017.

GONZÁLEZ-BENITO, J., LANNELONGUE, G., QUEIRUGA, D. Stakeholders and environmental management systems: a synergistic influence on environmental imbalance. **Journal of Cleaner Production**, Salamanca, v. 19, p. 1622-1630, 2011.

GRANERUD, L., ROCHA, R.S. Organizational learning and continuous improvement of health and safety in certified manufacturers. **Safety Science**, Kobenhavnv, v. 49, p. 1030-1039, 2011.

ISO. **International organization for standardization**. Disponível em < <http://www.iso.org/iso/home/standards/certification.htm> >. Acesso em: 10 dez. 2017.

MOLINA-AZORÍN J. et al. The effects of quality and environmental management on competitive advantage: A mixed methods study in the hotel industry. **Tourism Management**, Alicante, v. 30, p. 41–54, 2015.

KARAPETROVIC, S., CASADESÚS, M. Implementing environmental with other standardized management systems: scope, sequence, time and integration. **Journal of Cleaner Production**, Girona, v. 17, n. 5, p. 533-540, 2009.

KOTHARI, C. **Research methodology: methods and techniques**. 3. ed. Jaipur: New Age International, 2013.

LAFUENTE, E.; ABAD, J.; VILAJOSANA, J. An assessment of the OHSAS 18001 certification process: Objective drivers and consequences on safety performance and labour productivity. **Elsevier**, Barcelona, v. 60, p. 47-60, 2013.

LUNENBURG, C.F. Leadership versus management: A key distinction - at least in theory. **International Journal of Management, Business, and Administration**, Boston, v. 14, p. 1-4, 2011.

MANZANERA, R. Design of an integrated management system (IMS) in a government-run medical evaluation organization. **The TQM Journal**, Barcelona, v. 26, n.6, p. 550-565, 2014.

MAO, P. et al. A field theory based model for identifying the effect of organizational structure on the formation of organizational culture in construction projects. **Journal of Civil Engineering**, Knoxville, v. 21, p. 45-53, 2017.

MORAES, C. S.; VALE, N. P.; ARAÚJO, J. A. Sistema de gestão integrado e os benefícios para o setor siderúrgico. **Revista Metropolitana de Sustentabilidade**, São Paulo, v. 3, n. 3, p. 29-48, 2013.

NUNHES, T.; MOTTA, L.; OLIVEIRA, O. Evolution of integrated management systems research on the journal of cleaner production: identification of contributions and gaps in the literature. **Journal of Cleaner Production**, Guaratinguetá, v. 139, p. 1234-1244, 2016.

NUNHES, T.; BARBOSA, L.; OLIVEIRA, O. Identification and analysis of the elements and functions integrable in integrated management systems. **Journal of Cleaner Production**, Guaratinguetá, v. 142, p. 3225-3235, 2017.

OLIVEIRA, J. O. Guidelines for the integration of certifiable management systems in industrial companies. **Journal of cleaner Production**, Guaratinguetá, v. 57, p. 124-133, 2013.

PILLAY, M. A Comparative analysis of AS/NZS 4801, ISO 45000 and OHSAS 18001 safety management systems. **Advances in Intelligent Systems and Computing**, London, v. 876, p. 797-803, 2019.

PSOMAS, E.; KAFETZOPOULOS, D.; FOTOPOULOS, C. Developing and validating a measurement instrument of ISO 9001 effectiveness in food manufacturing SMEs. **Journal of Manufacturing Technology Management**, Agrinio, v. 24, p. 52-77, 2013.

REBELO, M.F.; SANTOS, G.; SILVA, R.; 2014. A generic model for integration of quality, environment and safety management systems. **The TQM Journal**, Lisbon, v. 26, p. 143-159, 2014.

REBELO, M. et al. Model based integration of management systems (MSs) – case study. **The TQM Journal**, Lisbon, v. 28, n. 6, p. 907-932, 2016.

SAMPAIO, P., SARAIVA, P., DOMINGUES, P. Management systems: integration or addition? **International Journal of Quality and Reliability Management**, Braga, v. 29, p. 402-424, 2012.

SANTOS, G. et al. The main benefits associated with health and safety management systems certification in portuguese small and medium enterprises post quality management system certification. **Safety. Science**, Barcelos, v. 51, p. 29-36, 2013.

SANTOS, G.; OLIVEIRA, O.; CÉSAR, L. **Sistemas Integrados de Gestão: Qualidade, Ambiente e Segurança**. 3. ed. São Paulo: PUBLINDUSTRIA, 2017.

SCOPUS. **Base de dados bibliográficos**. Disponível em < www.scopus.com/ >. Acesso em: 01 dez. 2017.

SCHEIN, E.H. Organizational culture. **American Psychologist**, New York, v. 45, p. 109-119, 1990.

SHI, J. J.; ZENG, S. X.; LOU, G. X.; A synergetic model for implementing an integrated management system: an empirical study in China. **Journal of Cleaner Production**, Shanghai, v. 15, n. 18, p. 1760-1767, 2007

SIMON, A. et al. An empirical analysis of the integration of internal and external management system audits. **Journal of Cleaner Production**, Barcelona, v. 66, p. 499-506, 2014

SPERBER, S. C. The top managers' impact on opening the organizational culture to innovation. **International Journal of Innovation Management**, Dąbrowa Górnicza v. 21, n. 2, 2016.

TO, W.; LEE, P.; YU, B. ISO 9001:2000 implementation in the public sector: a survey in Macao SAR, the People's Republic of China. **The TQM Journal**, Shanghai, v. 23, p. 59-72, 2011.

WEI, Y.; MIRAGLIA, S. Organizational culture and knowledge transfer in project-based organizations: Theoretical insights from a Chinese construction firm. **International Journal of Project Management**, Shanghai, v.35, n. 4, p. 571-585, 2017.

WIENGARTEN, F; PAGELL, M.; FYNES, B. ISO 14000 certification and investments in environmental supply chain management practices: identifying differences in motivation and adoption levels between western European and North American companies. **Journal of Cleaner Production**, Barcelona, v. 56, p. 18-28, 2013

WILBERT, A.; CRUZ, H. Cultura e clima organizacional: uma análise na empresa Novo Trigo de Balneário Camboriú/SC. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 11, 2014, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: XI SEGeT, 2014.

YIN, R.K. Case study research: design and methods. **SAGE Publications**, Thousand Oaks, v. 5, n. 5, p. 108-110, 2014.

ZENG, S. et al. An empirical examination of benefits from implementing integrated management systems (IMS). **Total Quality Management and Business Excellence**, Shanghai, v. 22, n. 2, p. 173-186, 2011.

APÊNDICE A – OS DEZ ARTIGOS MAIS CITADOS SOBRE SGI E CULTURA ORGANIZACIONAL

#	Artigos mais citados	Autor(es)/(Ano)	Revista (ISSN)	Número de citações
1	Transformational change in health care systems: An organizational model	Lukas; Holmes; Cohen; Restuccia; Cramer; Shwartz; Charns (2007)	Health Care Management Review 32(4), pp. 309-320	166
2	A synergetic model for implementing an integrated management system: an empirical study in China	Zeng; Sh; Lou (2007)	Journal of Cleaner Production 15(18), pp. 1760-1767	115
3	ERP systems implementation: Best practices in Canadian government organizations	Kumar, V; Kumar, U; Maheshwari (2002)	Government Information Quarterly 19(2), pp. 147-172	66
4	Constructing relationally integrated teams	Kumaraswamy; Ling; Rahman; Phing (2005)	Journal of Construction Engineering and Management 131(10), pp. 1076-1086	61
5	An examination of the ISO 9001:2000 standard and its influence on the integration of management systems	Wilkinson; Dale (2002)	Production Planning and Control 13(3), pp. 284-297	54
6	Why integrated health networks have failed.	Friedman; Goes (2001)	Frontiers of health services management 17(4), pp. 3-28	47
7	The impact of converting to an electronic health record on organizational culture and quality improvement	Nowinski; Becker; Reynolds; Beaumont; Caprini; Hahn; Peres; Arnold (2007)	International Journal of Medical Informatics 76(1), pp. 174-183	27
8	An integrated health and social care organisation in Sweden: Creation and structure of a unique local public health and social care system	Øvretveit; Hansson; Brommels (2010)	Health Policy 97(2-3), pp. 113-121	24
9	Organizational culture, Sri Lanka, public sector organizations, total quality management, hospitals: An administrative staff perspective in the indian context	Sahney; Banwet; Karunes (2010)	TQM Journal 22(1), pp. 56-71	20
10	Status of implementation of safety, quality and environmental management systems in Saudi Arabian industries	Al-Darrab; Gulzar; Ali (2013)	Total Quality Management and Business Excellence 24(3-4), pp. 336-354	11

Fonte: Scopus – Confeccionado com dados de 2018.