

## Sistemas integrados de gestão aplicados ao transporte público urbano por ônibus

**Rodrigo Oliveira da Silva**

*Professor Assistente Nível II da Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da UFJF. Graduado em Administração. Especialista em Logística, também pela UFJF. Mestre em Engenharia de Transportes pelo Instituto Militar de Engenharia - IME. Atualmente, doutorando da pós-graduação do IAG/PUC-Rio no programa de Administração de Empresas.  
E-mail: oliveira.silva@ufjf.edu.br*



### INTRODUÇÃO

As organizações buscam constantemente atender às necessidades de seus clientes, visando à perpetuidade em um mercado em que a concorrência cresce a cada dia e os consumidores estão cada vez mais exigentes. Muitas dessas organizações recorrem aos sistemas de gestão balizados por organismos normalizadores, como, por exemplo, a International Organization for Standardization – ISO, em âmbito internacional, e a Associação Brasileira de Normas Técnicas – ABNT, no caso brasileiro. Os sistemas de gestão padronizados por tais organismos oferecem às organizações mecanismos, ferramentas e boas práticas que as direcionam, por meio de normas, para objetivos de melhoria de seus desempenhos, proporcionando vantagens competitivas e a entrada em outros segmentos e mercados.

As normas mais amplamente aceitas no que diz respeito aos sistemas de gestão normalizados são as da qualidade (ISO 9000), ambiental (ISO 14000), segurança e saúde no trabalho (OHSAS 18000) e as de responsabilidade social (SA 8000, internacional, e ABNT NBR 16001, nacional) (Bernardo, 2014; Heras-Saizarbitoria, Cilleruelo e Allur, 2014).

O presente estudo visou apresentar as características comuns dos sistemas de gestão normalizados, o que, de certa maneira, favorece a gestão integrada de tais sistemas. Esta integração foi evidenciada neste estudo por meio do guia internacional PAS 99. Após a identificação dos requisitos comuns de tais sistemas, tal estudo os confrontou com os critérios de qualidade dos transportes públicos, elencados pela pesquisa da Associação Nacional das Empresas de Transportes Urbanos – NTU. Dessa forma, ofereceu-se um mecanismo facilitador para que empresas de transportes urbanos atendam aos requisitos de seus *stakeholders* de maneira satisfatória.



www.antp.org.br

Este artigo, inicialmente, conceitua os quatro sistemas e as condições para integrá-los, já previstas no próprio corpo das normas, e indica a relevância da adoção deles nas empresas de transporte público urbano por ônibus.

### SISTEMAS DE GESTÃO

A norma ABNT NBR ISO 9000:2005, que se refere a fundamentos e vocabulário dos sistemas de gestão da qualidade, define sistema como “um conjunto de elementos inter-relacionados ou interativos” (ABNT NBR ISO 9000:2005, p. 9).

Ribeiro Neto *et al.* (2008) analisam os fundamentos para a proposição de um sistema de gestão e entendem que os princípios que a norma ABNT NBR ISO 9000:2005 destaca para o sistema de gestão da qualidade são perfeitamente adaptáveis a qualquer outro sistema de gestão certificável, adicionando-se a proposta de responsabilidade social. Esses princípios fundamentais são:

- **foco no cliente:** as organizações devem conhecer e procurar superar expectativas de seus clientes, satisfazendo-os plenamente;
- **liderança:** os líderes desempenham papel importante na disseminação dos objetivos para demais setores da empresa, promovendo a unidade de propósito para a organização;
- **envolvimento de todos:** pessoas em todos os níveis constituem a essência de uma organização e seu pleno envolvimento permite o uso de suas habilidades para o benefício dela;
- **abordagem em processo:** a organização precisa identificar e evidenciar todos os processos que compõem seu escopo de atuação. A gestão por processos auxilia a identificar aqueles que agregam valores significativos ao negócio, direcionando esforços mais pontuais das empresas;
- **abordagem sistêmica para a gestão:** identificar, compreender e gerir processos inter-relacionados como um sistema contribui para a eficiência e a eficácia da organização cumprir seus objetivos e metas;
- **melhoria contínua:** melhorar continuamente processos e identificar não-conformidades e oportunidades de melhoria, preferencialmente em um caráter pró-ativo, é salutar para empresa, além de proporcionar maior flexibilidade para mudanças;
- **abordagem factual para a tomada de decisões:** os tomadores de decisão devem pautar-se em dados e informações concretas, relativas a fontes seguras. O empirismo e a percepção não devem ser instrumentos fidedignos para decisões sérias;
- **benefícios mútuos nas relações com fornecedores:** uma organização e seus fornecedores são interdependentes e uma relação mutuamente benéfica reforça a capacidade de ambos para criar valor;

- **responsabilidade social:** este princípio conduz as organizações para ações que incluem toda a sociedade na hora de planejar seus objetivos, de tal modo que a alcança.

As organizações estão empregando esforços no intuito de criar práticas que as conduzam também para uma gestão da responsabilidade social, componente de sua estratégia, conforme afirma Mendonça (2002): “Estima-se que as organizações estejam utilizando, na materialização dessa atividade (responsabilidade social), o mesmo *know how* responsável por conduzi-las a posições de liderança em seus vários segmentos” (Mendonça, 2002, p. 62).

### Série ISO 9000

Historicamente, de acordo com Lins (2003), a qualidade sempre permeou as relações comerciais. Os artesãos foram os primeiros a customizar roupas e peças que atendessem aos requisitos ou especificações de seus clientes, a fim de manter a clientela e superar concorrentes, havendo total controle de sua produção e garantindo, assim, a qualidade de seus produtos. Ribeiro Neto *et al.* (2008) afirmam que os artesãos já se uniam em corporações de ofício ou guildas para a manutenção de regras rigorosas de qualidade de seus produtos e serviços.

Para Juran (1997), a administração científica preconizada por Taylor fez com que a indústria obtivesse ganhos consideráveis em termos de produtividade, mas a qualidade do que se produzia foi deixada em segundo plano: os inspetores eram os únicos responsáveis por essa garantia.

Com a evolução do pensamento estatístico na década de 1930, Shewhart instituiu o controle estatístico do processo – CEP como mecanismo da qualidade e redutor da excessiva participação de inspetores como único modo de garantir a conformidade de produtos aos projetos. A qualidade passa a ser percebida como consequência de um processo qualitativo e não o produto final em si.

Durante a Segunda Guerra Mundial, devido à importância da garantia de que os fornecedores afiançassem o desempenho de seus processos internos de fabricação, as Forças Armadas americanas estipularam rígidas normas com base estatística para que seu uso garantisse a qualidade dos produtos entregues por seus fornecedores.

Após aquele conflito, transcorreram 40 anos para o desenvolvimento de normas para a gestão da qualidade em termos internacionais. Em 1987, a ISO publica a primeira versão da série ISO 9000, versando sobre vocabulário e requisitos para certificação de um sistema de gestão da qualidade (SGQ).



www.antp.org.br

### Série ISO 14000

A questão ambiental está na pauta da maioria das nações e organizações. O foco deste debate agora é sobre o desenvolvimento sustentável, entendido aqui de acordo com a definição de Corrêa e Corrêa (2004):

O termo produção sustentável em geral é associado a práticas produtivas adotadas pelas gerações atuais para que suas necessidades sejam atendidas sem que prejudiquem ou comprometam a capacidade de futuras gerações de atender as suas necessidades (p. 237).

Segundo Maimon (1999), um sistema de gestão ambiental pode ser definido como sendo:

(...) um conjunto de procedimentos para gerir ou administrar uma organização na sua interface com o meio ambiente. É uma forma pela qual a empresa se mobiliza, interna e externamente, para a conquista da qualidade ambiental desejada (p. 8).

A ISO, em 1996, publicou a primeira versão da ISO 14000, grupo de normas que fornece mecanismos e ferramentas para estabelecer um padrão que atenda aos requisitos do sistema de gestão ambiental (SGA), que trata desde a elaboração de uma política para minimização e controle dos impactos ambientais até a consciência de todos dentro da organização para uma melhor administração das mazelas provocadas ao meio ambiente, sejam elas intencionais ou não.

### Série OHSAS 18000

Com a difusão dos sistemas de gestão da qualidade (ISO 9000) e de meio ambiente (ISO 14000), organismos de normalização, como a British Standards, estenderam os conceitos para os requisitos de um Sistema de Gestão da Segurança e Saúde no Trabalho (SGSST), denominada Occupational Health and Safety Assessment Series – OHSAS.

O SGSST pode ser entendido como:

Um conjunto de iniciativas da organização formalizado através de políticas, programas, procedimentos e processos integrados ao negócio da organização para auxiliá-la a estar em conformidade com as exigências legais e demais partes interessadas e, ao mesmo tempo, dar coerência a sua própria concepção filosófica e cultural para conduzir suas atividades com ética e responsabilidade social (Benite, 2004, p. 47).

No Brasil, a segurança e saúde no trabalho está regulada pela Portaria nº 3.414/1978, do então Ministério do Trabalho, em que foram estabelecidas as conhecidas normas regulamentadoras, marco, há 30 anos, dos direitos dos trabalhadores que devem ser observadas de forma compulsória no ambiente de trabalho.

Enfim, como identifica Alcoforado (2008), o sistema de gestão de saúde e segurança do trabalho tem como sua mais significativa preo-

cupação preservar a integridade física do trabalhador e consolidar a cultura de prevenção de acidentes.

### SA 8000 e ABNT NBR 16001

Pode-se definir responsabilidade social empresarial como sendo:

A forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais que impulsionem o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para as gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais (Ethos, 2014).

A SA 8000 é uma norma internacional, desenvolvida pela Social Accountability International – SAI, que busca, efetivamente, a melhoria das condições de trabalho. Baseada em princípios que preservam os direitos humanos, é uma ferramenta para as organizações em suas relações de trabalho. Intitulada como o primeiro padrão normativo internacional sobre sistemas de gestão para responsabilidade social, foi criada de maneira independente pela SAI, sem intervenção de qualquer governo ou interesses individuais de algum grupo de poder.

A ABNT iniciou trabalhos em 2002 para redação de uma norma nacional de responsabilidade social, concluída em 2004. A NBR 16001 é exclusivamente nacional e, como tal, só tem validade em solo brasileiro. Ao contrário da SA 8000, incorpora o conceito mais amplo de responsabilidade social, ao aproximá-lo do desenvolvimento sustentável e incluir em seu cerne o comprometimento e a visão das partes interessadas, diferentemente da SA 8000 que tem uma tendenciosidade maior para preservação dos direitos humanos dos trabalhadores.

### Publicly Available Specification – PAS 99:2006

Como mais um resultado desses estudos, a British Standards Institution – BSI desenvolveu uma norma, não certificável, que congregou todos os requisitos comuns dos sistemas de gestão para melhor integrá-los e obter menor resistência das organizações na adoção deles: a PAS 99:2006. Desenvolvida no intuito de auxiliar a organização para obter benefícios dessa integração dos requisitos comuns de todas as normas e especificações de sistemas de gestão e gerir eficazmente esses requisitos, a PAS 99 pode ajudar a organização da seguinte maneira:

- melhorando o foco comercial, sem a preocupação difusa de vários sistemas operando sem harmonia;
- abordando de maneira sistêmica a gestão de riscos empresariais;
- obtendo menos conflitos entre os sistemas, uma vez que a organização administrará apenas um sistema de gestão, o integrado;



- reduzindo duplicações de esforços, principalmente os administrativos;
- conseguindo maiores eficácia e eficiência das auditorias internas e externas.

Os requisitos da PAS-99 podem ser esquematizados da seguinte maneira:

A. Requisitos comuns dos sistemas da qualidade

B. Requisitos específicos por área de abrangência:

- a. Ambiental
- b. Segurança e saúde
- c. Qualidade
- d. Responsabilidade social

### Relação entre os requisitos

A tabela 1 lista os requisitos expressos pela PAS 99:2006 e sua correspondência com os demais dos sistemas de gestão.

**Tabela 1**  
Requisitos comuns entre os sistemas de gestão

Requisitos PAS 99	ISO 9001 Qualidade	ISO 14001 Gestão ambiental	OHSAS 18001 Saúde e segurança	ABNT NBR 16001 Resp. social	SA 8000 Resp. social
4.1 Requisitos gerais	4.1	4.1	4.1	3.1	
4.2 Política do sistema de gestão	5.1, 5.3	4.2	4.2	3.2	9.1
4.3 Planejamento		4.3	4.3	3.3	9.4
4.3.1 Identificação e avaliação de aspectos, impactos e riscos	5.2, 5.4.2, 7.2.1, 7.2.2	4.3.1	4.3.1	3.3.1	IV
4.3.2 Identificação de requisitos legais e outros requisitos	5.3 (b), 7.2.1(c)	4.3.2	4.3.2	3.3.2	II
4.3.3 Planejamento de contingências	8.3	4.4.7	4.4.7	3.4.3	
4.3.4 Objetivos	5.4.1	4.3.3	4.3.3	3.3.3	
4.3.5 Estrutura organizacional, funções, responsabilidades e autoridades	5.5	4.4.1	4.4.1	3.3.4	3.2, 9.3, 9.4, 9.5a
4.4 Implementação e operação				3.4	
4.4.1 Controle operacional	7	4.4.6	4.4.6	3.4.6	9.6, 9.7, 9.8, 9.9

*Continua*

Tabela 1 (continuação)

Requisitos PAS 99	ISO 9001 Qualidade	ISO 14001 Gestão ambiental	OHSAS 18001 Saúde e segurança	ABNT NBR 16001 Resp. social	SA 8000 Resp. social
4.4.2 Gestão de recursos	6	4.4.1, 4.4.2	4.4.1, 4.4.2	3.3.4, 3.4.1	9.5b, 9.5c
4.4.3 Requisitos de documentação	4.2	4.4.4, 4.4.5, 4.5.4	4.4.4, 4.4.5, 4.5.3	3.5	9.14
4.4.4 Comunicação	5.5.3, 7.2.3, 5.3(d), 5.5.1	4.4.3	4.4.3	3.4.2	9.12, 9.13
4.5 Avaliação de desempenho					
4.5.1 Medição e monitoramento	8.1	4.5.1	4.5.1	3.6.1	9.5d
4.5.2 Avaliação de conformidade	8.2.4	4.5.2	4.5.1	3.6.2	
4.5.3 Auditoria interna	8.2.2	4.5.5	4.5.4	3.6.4	
4.5.4 Tratamento de não-conformidades	8.3	4.5.3	4.5.2	3.6.3	
4.6 Melhoria					
4.6.1 Generalidades	8.5.1	4.5.3	4.5.2		
4.6.2 Ação corretiva, preventiva e de melhoria	8.5.2, 8.5.3	4.5.3	4.5.2	3.6.3	9.10, 9.11
4.7 Análise crítica pela direção					
4.7.1 Generalidades	5.6.1	4.6	4.6	3.6.5	9.2
4.7.2 Entrada	5.6.2				
4.7.3 Saída	5.6.3				

Fonte: Adaptada do PAS 99:2006.

## O TRANSPORTE RODOVIÁRIO PÚBLICO URBANO POR ÔNIBUS

Um dos modos de transportes mais utilizados no Brasil, favorecido pela sua ampla malha de estradas, é o rodoviário. Quando se pensa no deslocamento de pessoas, a procura se torna mais evidente por suas características de praticabilidade, flexibilidade e comodidade.

Mayerle (2008) indica os tipos de transportes rodoviários de passageiros por ônibus:

- **urbano:** responsável pelo transporte em meio urbano e metropolitano com linhas regulares de atendimento e horários bem definidos e distâncias que não ultrapassam, em média, 50 km;
- **intermunicipal, interestadual e internacional:** entre cidades, estados e outros países;
- **escolar:** destinado exclusivamente ao deslocamento de estudantes;



www.antp.org.br

- **turismo:** pelo fretamento, proporciona um passeio exclusivo aos passageiros contratantes do serviço;
- **particular:** adotado por empresas para o deslocamento de seus funcionários até o local de trabalho.

Neste trabalho, somente o primeiro tipo será abordado.

O relatório *Resultados, projeções e ações* (2008) do Ministério das Cidades aponta a importância da mobilidade das pessoas nas cidades, resultado da pesquisa realizada nas cidades que detêm 70% da frota de veículos no Brasil. Mostra-se que 35% dos habitantes das cidades pesquisadas se deslocam a pé; 32% usam transporte público; 28% utilizam automóveis; 3%, bicicleta e 2%, motocicleta. Com a crescente frota de veículos no país, já notada nas principais capitais, a mobilidade está entrando, ou já entrou, em crise.

Desse modo, trata-se de uma questão das mais urgentes das áreas de planejamento urbano, porque as dificuldades de locomoção nas cidades geram perdas, como, por exemplo: tempo no trânsito; saúde, pelo estresse e poluição; e produtividade, como na distribuição de produtos.

Nesse cenário, as empresas de transportes coletivos urbanos oferecem uma opção para minorar os efeitos indesejáveis, entre eles, o caos do trânsito. Segundo Vuchic (2000), a comparação entre utilização excessiva de automóveis e o ônibus pode ser visualizada na figura 1.

Figura 1

Visualização do espaço viário ocupado para transportar 70 pessoas em diferentes modos de transporte urbano



A pé

Carro

Ônibus

Fonte: Vuchic (2000).

O fato de ser um meio que utiliza menos espaço da rede viária urbana não garante que os usuários optarão por esse serviço, porque a empresa deve atender também a requisitos relacionados à qualidade.



De acordo com o relatório *Desempenho e qualidade nos sistemas de ônibus urbanos* da NTU, de agosto de 2008, podem-se destacar os seguintes requisitos de qualidade no transporte público, expressos na tabela 2.

Tabela 2  
Requisitos de qualidade no transporte público

Requisitos	Conceito
1. Disponibilidade	<i>Locacional</i> Distância das paradas em relação às origens e aos destinos das viagens <i>Temporal</i> Período do dia durante o qual o serviço é oferecido
2. Frequência	Intervalo de tempo entre duas paradas de veículo para embarque e desembarque de passageiros
3. Pontualidade	Relação entre o horário real e o horário programado de parada de veículo para embarque e desembarque de passageiros
4. Tempo de viagem (velocidade)	Velocidade dos veículos da linha, medida em quilômetros por hora. Na perspectiva dos usuários, tempo total de deslocamento da origem ao destino da viagem, incluindo deslocamento a pé, espera etc.
5. Conforto	Ausência de tensão mental e/ou física e presença de experiências agradáveis em relação a: a) Caminhada até o ponto de parada b) Pontos de parada c) Embarque e desembarque d) Disponibilidade e dimensões dos assentos e) Condições de viagem em pé f) Condições ambientais dentro do veículo - Iluminação - Temperatura - Ventilação - Ruído - Relaxamento - Fatores psicológicos
6. Facilidades	Condições ou serviços associados com a viagem (as facilidades são muito relacionadas com o conforto, pois sua ausência pode gerar desconforto), tais como: a) Opções de viagem b) Informação c) Regularidade de horários d) Uso do tempo em viagem e) Disponibilidade de estacionamento f) Facilidades para transferência g) Acomodação de pessoas com deficiência
7. Segurança	Ausência de acidentes ou de fatores de risco de acidentes. Inclui a segurança dos usuários em relação a atos violentos cometidos contra eles no interior de veículos ou de dependências da linha
8. Custo para o usuário	Custo da viagem para o passageiro (total ou percebido). Geralmente é apenas a tarifa do transporte coletivo, mas pode incluir custos associados com a viagem, como, por exemplo, de estacionamento no caso de uma viagem envolvendo metrô e carro

Fonte: *Desempenho e qualidade nos sistemas de ônibus urbanos, NTU (2008)*.



www.antp.org.br

A ABNT NBR ISO 9001:2008 em seu item sobre gestão de recursos, relaciona-se a estes critérios de qualidade levantados pela NTU (2008). Especificamente o requisito 6.3, que prevê a necessidade infraestrutural para que a empresa satisfaça seus clientes, o item 7, que trata da realização do produto ou serviço desde o seu planejamento e comunicação com o cliente, e o item 8, que trata da medição da satisfação do usuário.

A correspondência dos requisitos exigidos pelas normas de sistemas de gestão e os critérios de qualidade exigidos pelos usuários do transporte público por ônibus está na tabela 3.

Tabela 3  
Correspondência entre os requisitos das normas dos sistemas de gestão e os critérios de qualidade citados pela NTU (2008)

Requisitos da qualidade	Requisitos das normas		
	ISO 9001	ISO 14001	OHSAS 18001/NBR 16001
1. Disponibilidade	4.2.1c, 5.2, 5.6.2b, 6.2a, 6.3, 7.1a, 7.2.3, 8.2.1		
2. Frequência	4.2.1c, 5.2, 5.6.2b, 6.3, 7.1c, 7.2.3, 8.2.1		3.3.3k
3. Pontualidade	4.2.1c, 5.2, 5.6.2b, 6.2.2a, 6.3, 7.1c, 7.2.3, 8.2.1		
4. Tempo de viagem (velocidade)	5.2, 5.6.2b, 6.2.2a, 6.3, 7.1, 7.2.3, 8.2.1		
5. Conforto	5.2, 5.6.2b, 6.2, 6.3, 7.1a, 7.2.1a, 7.2.1b, 7.2.1c, 7.2.1d, 7.2.3, 8.2.1	4.4.3b,	
6. Facilidades	5.2, 5.6.2b, 6.3, 7.1, 7.2.3, 8.2.1	4.2g, 4.4.3b, 4.6b	4.2g, 4.3.2, 4.4.3c, 4.6c, 3.3.2, 3.4.2c, 3.6.6b
7. Segurança	5.2, 5.6.2b, 6.3, 7.1, 7.2.3, 8.2.1	4.4.3b, 4.4.7	4.2b, 4.3.1c, 4.3.1f, 4.5.3, 3.3.3h
8. Custo para o usuário	5.2, 5.6.2b, 6.3, 7.1, 7.2.3, 8.2.1		

Fonte: *Elaborado pelo autor*.

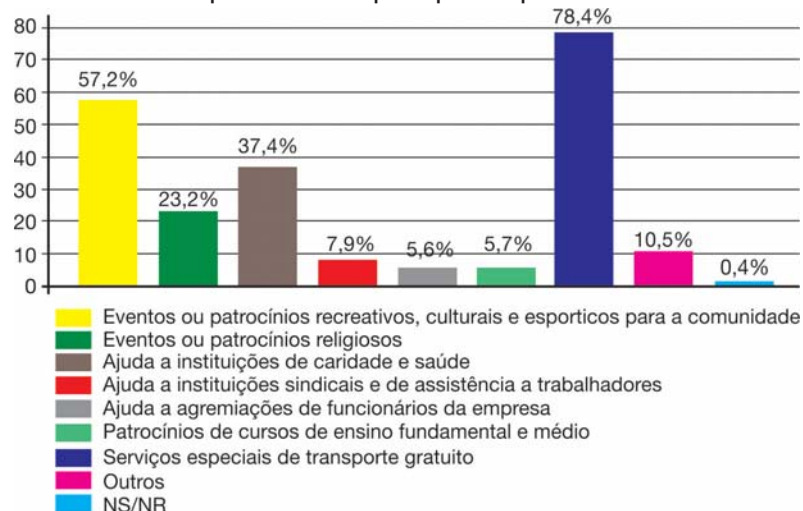
Não foram verificadas relações nítidas da norma SA 8000 em tais critérios de qualidade.

Um sistema de gestão da qualidade, ISO 9001, oferece um entendimento de todos os requisitos dos clientes por parte da organização que o adota. Outro ponto na adoção de um sistema de gestão normalizado é a exigência ao atendimento de requisitos legais como, por exemplo, a recente legislação que visa a melhoria da acessibilidade dos sistemas de transporte público urbano por ônibus, com o cumprimento da norma ABNT NBR 14022:2006 - Acessibilidade em veículos de características urbanas para o transporte coletivo de passageiros.

As empresas de transporte público por ônibus não evidenciam ações apenas para a satisfação de seus clientes usuários. De acordo com o relatório final da pesquisa sobre o perfil das empresas operadoras de ônibus urbanos do Brasil realizada pela NTU (2007), aspectos relacionados como ações comunitárias e preservação ao meio ambiente são práticas das empresas.

Segundo a NTU (2007), cerca de 85% de um total de 1.448 empresas de todas as regiões do país realizam algum tipo de interação com as comunidades atendidas. A figura 2 mostra quais são as ações comunitárias que as empresas de ônibus urbanos proporcionam com seus respectivos percentuais de participação no total de empresas pesquisadas.

**Figura 2**  
Atividades das empresas de transporte público por ônibus



Fonte: Perfil das empresas operadoras de ônibus urbanos do Brasil, NTU (2007).

Outro ponto apresentado pela pesquisa NTU (2007) diz respeito à preservação ambiental. As operadoras estão percebendo a importância de se envolverem com uma política de desenvolvimento sustentável, comprovado pela pesquisa, cujos resultados estão na tabela 4.

**Tabela 4**  
Programas de proteção ao meio ambiente

Programas	%
Destinação especial de pneus usados	73,2
Destinação especial de resíduos de bateria	74,8

Continua



www.antp.org.br

**Tabela 4 (continuação)**

Programas	%
Destinação especial de lubrificantes usados	76,3
Destinação especial de água servida	48,7
Monitoração da emissão de poluentes pelos veículos (programa Economizar)	53,1
Monitoração do desperdício de combustíveis pelos veículos (programa Economizar)	48,3
Câmara de pintura	21,2
Programa de utilização de biodiesel ou gás	45,5
Outros	6,7

Fonte: Perfil das empresas operadoras de ônibus urbanos do Brasil, NTU (2007).

A pesquisa realizada pela NTU trouxe pontos satisfatórios relacionados às empresas do setor, como evidenciado na conclusão do trabalho:

Se décadas atrás as empresas se fechavam nas atividades do portão da garagem para dentro, hoje em dia elas estão se inserindo mais na vida das comunidades, pela realização ou apoio de diversas atividades sociais; promovendo melhor seus serviços e realizando pesquisas de imagem e satisfação do cliente, o que indica um novo foco da gestão (*Perfil das empresas operadoras de ônibus urbanos do Brasil*, NTU, 2007, p. 23).

Pode-se perceber que as empresas do setor estão alinhadas com as tendências de empresas de outros setores, cujo objetivo é a identificação das necessidades de todas as partes interessadas envolvidas nos negócios da organização.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diferentemente do que se possa imaginar, integrar sistemas de gestão é a segunda etapa da implantação da qualidade. A primeira deve ser a percepção das organizações relativamente às vantagens a conquistar. A adoção de um sistema de gestão ajuda a identificar os interesses de todas as partes interessadas no negócio, torna mais objetivo e delimitado o escopo de atuação da empresa e proporciona condições para obter-se ganhos de tempo no processamento de atividades rotineiras, inclusive as administrativas.

As empresas que atuam no transporte público por ônibus são aquelas que, em sua essência, têm um alto grau de relacionamento com seus passageiros. Lidar com uma massa de pessoas, instruir funcionários sobre cortesias e profissionalismo, treinar as equipes em métodos preventivos de doenças trabalhistas, demonstrar para a sociedade medidas que visem à mínima agressão ao meio ambiente, evidenciar interesse real na comunidade a que atende são exemplos do cotidiano dos prestadores de serviço público por ônibus. Gerir toda a gama

de interessados nos resultados do negócio é tarefa complexa e árdua, e a adoção de mecanismos padronizados e internacionalmente aceitos auxilia as organizações nessa missão, além de demonstrar a todas as partes interessadas que a empresa não é mera transportadora, mas se preocupa com os impactos causados por suas atividades em todos que a cercam e age para maximizar a satisfação de todos.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. Sistemas de gestão ambiental – especificação e diretrizes para uso – NBR ISO 14001. Rio de Janeiro, 2004.
- \_\_\_\_\_. Sistemas de gestão ambiental – Diretrizes gerais sobre princípios, sistemas e técnicas de apoio – NBR ISO 14004. Rio de Janeiro, 2005.
- \_\_\_\_\_. Sistemas de gestão da qualidade – Diretrizes para melhorias de desempenho – NBR ISO 9004. Rio de Janeiro, 2000.
- \_\_\_\_\_. Sistemas de gestão da qualidade – Fundamentos e vocabulário – NBR ISO 9000. Rio de Janeiro, 2005.
- \_\_\_\_\_. Sistemas de gestão da qualidade – Requisitos – NBR ISO 9001. Rio de Janeiro, 2008.
- \_\_\_\_\_. Responsabilidade social – Sistemas de gestão – Requisitos – NBR 16001. Rio de Janeiro, 2004.
- \_\_\_\_\_. Diretrizes para auditorias de sistema de gestão da qualidade e/ou ambiental – NBR ISO 19011. Rio de Janeiro, 2002.
- \_\_\_\_\_. Desempenho e qualidade nos sistemas de ônibus urbanos. Agosto de 2008. Disponível em: < <http://www.ntu.org.br/novosite/mostraPagina.asp?codServico=16&codPagina=355>>. Acesso em: 16 de maio de 2009.
- ALCOFORADO, F. P. A. *Proposta de modelo para implementação de um sistema de gestão da qualidade e saúde e segurança do trabalho na construção civil*. Dissertação de mestrado, Universidade Federal de Pernambuco, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, 2008.
- BENITE, A. G. *Sistema de gestão da segurança e saúde no trabalho para empresas construtoras*. Dissertação de mestrado, Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, Departamento de Engenharia de Construção Civil, 2004.
- BERNARDO, M. Integration of management systems as an innovation – a proposal for a new model. *Journal of Cleaner Production*, vol. 82, 2014, p. 132-142.
- BRITISH STANDARDS INSTITUTION. Occupational health and safety management systems – specification BSI-OHSAS-18001. Londres, 2007.
- CORRÊA, H. L. & CORRÊA, C. A. *Administração da produção e operações: manufatura e serviços – uma abordagem estratégica*. São Paulo: Atlas, 2004.
- ETHOS - Empresas de Responsabilidade Social. Disponível em: [http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/pt/29/o\\_que\\_e\\_rse/o\\_que\\_e\\_rse.aspx](http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/pt/29/o_que_e_rse/o_que_e_rse.aspx). Acesso em: 15 de março de 2014.
- FERRAZ, A. C. P. & TORRES, I. G. E. *Transporte público urbano*. 1ª edição. São Carlos: Rima, 2001.
- HERAS-SAZARBITORIA, I; CILLERUELO, E.; ALLUR, E. ISO 9001 and the quality of working life: an empirical study in a peripheral service industry to the standard's home market. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, vol. 24, nº 4, maio de 2012.



[www.antp.org.br](http://www.antp.org.br)

- INMETRO. Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial. Disponível em: < [www.inmetro.gov.br](http://www.inmetro.gov.br)>. Acesso em: 25 de maio de 2013.
- JURAN, J. M. Prognósticos para o futuro da qualidade e uma análise de sua história no século XX, marcado pela busca da produtividade. *HSM Management* 3, julho-agosto de 1997.
- LINS, B. E. Breve história da engenharia da qualidade. *Cadernos Aslegis*. 2003. Disponível em [http://www.aslegis.org.br/uploads/aslegis\\_12.pdf](http://www.aslegis.org.br/uploads/aslegis_12.pdf). Acesso em: 8 de janeiro de 2013.
- MAIMON, D. *ISO 14001: Passo a passo da implementação nas pequenas e médias empresas*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.
- MAYERLE, S. *Qualidade e produtividade nos transportes*. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- MENDONÇA, R. R. S. *A gestão integrada e as dimensões da responsabilidade social: uma proposta de instrumento de avaliação*. Dissertação de mestrado, Universidade Federal Fluminense, Centro Tecnológico, Mestrado Profissional em Sistemas de Gestão, 2002.
- NTU - Associação Nacional das Empresas de Transportes Urbanos. *Perfil das empresas operadoras de ônibus urbanos do Brasil*. Relatório final da pesquisa, agosto de 2007. Disponível em: < <http://www.ntu.org.br/novosite/mostraPagina.asp?codServico=16&codPagina=280>>. Acesso em: 14 de abril de 2009.
- RIBEIRO NETO, J. B. M.; TAVARES, J. C.; HOFFMANN, S. C. *Sistemas de gestão integrados: qualidade, meio ambiente, responsabilidade social e segurança e saúde no trabalho*. São Paulo: Senac, 2008.
- SOCIAL ACCOUNTABILITY INTERNATIONAL. Norma Social Accountability – SA 8000. 2008. Disponível em: < <http://www.sa-intl.org/index.cfm?>>. Acesso em: 3 de dezembro de 2013.
- VUCHIC, V. R. *Transportation for livable cities*. Nova Jersey: Center for Urban Policy Research, 2000.