

FRAMEWORK DE INTEGRAÇÃO ORGANIZACIONAL PARA O PODER JUDICIÁRIO BRASILEIRO

HUGO PEREIRA FILHO

Universidade de Fortaleza - UNIFOR
hugopf@uol.com.br

SERGIO HENRIQUE ARRUDA CAVALCANTE FORTE

Universidade de Fortaleza - UNIFOR
sergioforte@unifor.br

Ao PPGA da Unifor.

FRAMEWORK DE INTEGRAÇÃO ORGANIZACIONAL PARA O PODER JUDICIÁRIO BRASILEIRO

RESUMO

É lacunoso na ciência da administração o estudo da integração de sistemas de gestão, tecnologia surgida no início dos anos 1980 a partir de padrões de gestão propostos pela International Organisation for Standardization (ISO), mas que cada vez mais tem seu escopo ampliado para as mais diversas áreas do gerenciamento organizacional. Este trabalho procura apoiar o adensamento desse *gap*, oferecendo um *framework* que integre governança, estratégia, gestão de processos e de projetos, orientando-se, para tanto, para o Poder Judiciário Brasileiro. As ferramentas utilizadas são de ampla difusão e/ou de aceitação mandatória – *balanced scorecard*, referencial de governança pública do Tribunal de Contas da União (TCU), norma ISO 9001 de gestão da qualidade com foco no gerenciamento de processos e o guia de práticas de gerenciamento de projetos PMBOK. A partir do *draft* proposto pela PAS 99:2012, chega-se a um modelo de integração que permite o alinhamento dos requisitos das referidas ferramentas, bem como a convergência dos esforços de gestão nas respectivas áreas.

ABSTRACT

Business administration science lacks further studies of management systems integration, a technology emerged in the early 1980s from management standards proposed by the International Organisation for Standardization (ISO), but that increasingly has broadened its scope to the most diverse areas of organizational management. This paper aims to partially fill this gap by providing a framework that integrates governance, strategy, management process and projects, directed to the Brazilian Judiciary. The tools used are widespread and/or of mandatory acceptance – *balanced scorecard*, public governance guidelines from the Federal Court of Audit (TCU), the ISO 9001 quality management focused on processes and the PMBOK project practices book. Starting from the draft proposed by the PAS 99:2012, a model of integration is composed, allowing alignment of such tools' requirements as well as the convergence of management efforts in their respective areas.

PALAVRAS-CHAVE: Integração organizacional. Estratégia. Sistemas de gestão.

KEYWORDS: Organizational integration. Strategy. Management systems.

1 – INTRODUÇÃO

É fundamental para se obter bons resultados no gerenciamento de uma organização que se busque alcançar, avaliar e mensurar a consistência, o alinhamento, a integração organizacional entre a estratégia, a governança e a gestão das operações.

Essa tarefa ganha especial relevo na administração do Poder Judiciário brasileiro, que vem sendo objeto de constantes e progressivos esforços para melhorar sua gestão, especialmente a partir da Emenda Constitucional 45/2004 e da criação do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), órgão que reúne as atribuições de coordenar e fiscalizar a administração de todos os tribunais brasileiros.

Governança, estratégia, processos e projetos são parcelas de um mesmo macrofenômeno – a gestão –, e, na verdade, tanto se interpenetram quanto muitas vezes podem chegar a se confundir. Assim, um projeto pode ser estratégico, bem como a definição da estratégia pode ser um vista como um projeto; o gerenciamento de projetos pode ser encarado como um processo e qualquer processo relevante pode ser, pelo menos quanto à sua formulação e à sua implantação, entendido como um projeto; e os processos são a concretização da estratégia, assim como a estratégia é um macroprocesso que resume e unifica os processos organizacionais. Quanto à governança, é bem conhecida e estudada sua larga interface relativamente à gestão estratégica e suas necessárias repercussões no funcionamento operacional das organizações.

Entretanto, constata-se a inexistência, tanto no Brasil quanto no exterior, de um modelo que permita a integração, *na prática*, dessas dimensões da gestão, especialmente se consideramos ferramentas de grande difusão dos respectivos domínios, como é o caso do *balanced scorecard* (estratégia), de referenciais de práticas de governança, como o do Tribunal de Contas da União, da norma ISO 9001 (gestão da qualidade com foco no gerenciamento de processos) e do guia de práticas PMBOK (gestão de projetos).

A opção por recursos vastamente disseminados acarreta vantagens de diversas ordens, mormente aquelas que decorrem da própria aceitação e uso pelas comunidades acadêmica e empresarial; da existência de mão-de-obra qualificada, dentre teóricos, instrutores profissionais e gerentes; do acesso a todo um corpo de conhecimentos sedimentado relativo a cada uma das ferramentas; e da existência de inúmeros estudos de casos relatando, em artigos e pesquisas acadêmicas, as experiências de implantação das ferramentas nas organizações. Além disso, no caso da ISO 9001 e do PMBOK, merece registro a envergadura das instituições que coordenam a aplicação e a atualização desses recursos – a International Organisation for Standardization e o Project Management Institute, respectivamente. Por fim, como vantagem adicional, tem-se o histórico de décadas de utilização do BSC, dos sistemas de gestão ISO e do PMBOK, o que os aparta da classe pejorativamente chamada “modismos” gerenciais.

As formulações de Kaplan e Norton (*balanced scorecard* – BSC) e do Tribunal de Contas da União (referencial de governança) conferiram a esses aspectos da gestão, pelo menos na administração pública judiciária brasileira, feição de autênticos padrões de gestão, com objetivos, requisitos e ações estruturados em *frameworks* bem definidos, o que oportuniza sua integração às atividades rotineiras e inovadoras dos tribunais, bem como sua avaliação empírica por parte dos respectivos gestores.

Neste artigo, à guisa de demarcação conceitual, adotam-se as conceituações da International Organisation for Standardization (ISO), segundo a qual sistema de gestão é um sistema de estabelecimento de políticas e de objetivos, para o alcance desses objetivos (ISO, 2004). Padrões de sistemas de gestão são documentos que provêm regras, diretrizes e propriedades para atividades ou seus resultados, objetivando a

otimização do desempenho em dado contexto (ISO, 2004). Ainda, a integração de sistemas de gestão é definida como a junção de diferentes sistemas de gestão específicos, relativos a diferentes funções, em um sistema integrado, a partir da análise de suas complementaridades e convergências, sintetizando os modelos originais de modo a ampliar sua aplicação a toda a organização (FONTES et al., 2010, p. 3; BERNARDO et al., 2012, p. 24). Por fim, um sistema integrado de gestão é aquele que integra todos os sistemas e processos em uma só estrutura, possibilitando à organização trabalhar simultaneamente com objetivos unificados (BRITISH STANDARDS INSTITUTION – BSI, 2012, p. 11).

O problema da pesquisa, assim, consiste no questionamento: como alcançar o alinhamento da governança pública e da estratégia com a gestão dos processos e dos projetos no Poder Judiciário brasileiro?

Desse modo, assume-se como objetivo deste trabalho formular um modelo teórico que alinhe governança pública e estratégia com a gestão de projetos e de processos, considerando a realidade do Poder Judiciário brasileiro e as citadas ferramentas, todas em utilização pelos tribunais, ou pelo menos em parte deles.

Um *gap* teórico identificado consiste na ausência de estudos que procurem integrar os modelos adotados pelas organizações quanto à estratégia e à governança. Os autores pesquisados demonstraram, claro, preocupações com esses aspectos da gestão, mas sempre como algo externo, seja como objetivo final (o alcance da estratégia) ou como vetor (*driver*), mais comum na governança.

Outro *gap* identificado foi a escassez de estudos empíricos relacionados à integração de sistemas de gestão (BERNARDO et al., 2009, p. 743; KARAPETROVIC; CASADESUS; HERAS, 2010, p. 25; BERNARDO et al., 2012, p. 24; SIMON et al., 2013, p. 307).

Um terceiro *gap* diz respeito à análise de sistemas de gestão padronizados no âmbito da Administração Pública, em que os estudos, a exemplo de outros tipos de organizações, como as pequenas empresas (GARENGO; BIAZZO, 2013, p. 310), são ainda mais escassos (RUSO; DURIC, 2014).

2 – PODER JUDICIÁRIO: DESAFIOS E EXPERIÊNCIAS DE GESTÃO

O Poder Judiciário brasileiro, com seus 90 tribunais (excluído o Supremo Tribunal, que não é objeto de controle pelo CNJ), 16,5 mil juízes, 238 mil servidores efetivos e R\$ 61,6 bilhões de orçamento anual, equivalentes a 1,3% do Produto Interno Bruto (PIB) e a 2,7% do total gasto pela União (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2014, p. 34), apresenta características isomórficas, funcionais e estruturais, que facilitam a adoção orgânica de modelos de gestão. Essa incorporação de modelos, aliás, é um dos objetivos institucionais do Conselho Nacional de Justiça, órgão superior de coordenação administrativa criado em 2005 (PEREIRA FILHO; OLIVEIRA, 2010), além de estar presente no planejamento estratégico do Poder para 2015-2020, no objetivo de “garantir o alinhamento estratégico de todas as unidades do Judiciário”, constante no tema estratégico “Alinhamento e Integração” (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2015).

Os desafios do aparelho judiciário são vultosos. Há cerca de 95 milhões de ações judiciais tramitando no país, sendo 70% delas há mais de dois anos. Desde 2011 entram mais processos na Justiça do que saem. Tomando-se por base a média anual do quinquênio 2009-2013, pode dizer que anualmente o Judiciário, em todos os seus níveis, julga 26 milhões de processos, mas outros 26 milhões são iniciados e o estoque não é reduzido (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2014).

Na década de 2000 surgiram diversas experiências no Judiciário nacional com as ferramentas de gestão de uso consagrado especialmente no setor privado. O *balanced*

scorecard tem sido utilizado no seu planejamento estratégico desde 2009. Há diversos sistemas de gestão da qualidade ISO 9001 em funcionamento nos tribunais brasileiros, sendo que os tribunais superiores têm um histórico de vários anos de programas da qualidade (PEREIRA FILHO, 2011). A gestão de projetos, com foco no guia de boas práticas PMBOK, vem sendo fomentada no planejamento estratégico dos tribunais. Por fim, práticas de governança têm sido gradativamente adotadas, fenômeno que tende a se avolumar com a crescente atenção que o TCU tem a ela dispensado nos últimos anos, culminando na publicação do Referencial Básico de Governança (RGTCU) (TCU, 2014).

3 – O SENSEMAKING E O USO DE MODELOS NA CIÊNCIA DA ADMINISTRAÇÃO

Não são poucos os que pregam o rompimento das fronteiras entre as disciplinas, da superespecialização, que pode levar a um neo-obscurantismo generalizado e a uma mutilação do conhecimento, com maior especialidade nas ciências sociais (MORIN, 2010, p. 17; 101-102; 119). Morin (2010) denunciou o que lhe pareceu uma cegueira típica dos cientistas modernos, que julgam alcançar verdades inteiras, formuladas em ideias pretensamente apreensivas de facetas da realidade em sua inteireza, a partir de pesquisas estritamente parciais (MORIN, 2010, p. 9).

Santos (1989) é outro a se sublevar contra o que considera a excessiva simplificação do pensamento moderno. Para ele a fragmentação é necessária, mas de uma forma diversa, não mais “disciplinar” e sim “temática”, menos “rigorosa”, até mais próxima do senso comum (SANTOS, 1989, p. 49; 57). A essa ideia se alinha a transversalidade do pensamento, defendida como imprescindível à recuperação das chamadas três ecologias que harmonizam o ser humano a si mesmo, à sociedade de que participa e à natureza em que habita (GUATTARI, 2005, p. 25).

A ciência se aproxima de um novo senso comum, reconfigurado, integrado ao conhecimento científico (SANTOS, 2003, p. 50). A pluralidade metodológica também é destacada, diante das inúmeras perspectivas que se descortinam a partir dessa postura (SANTOS, 1989, p. 77).

Não obstante, conforme Clegg, Kornberger e Pitsis (2011), é inerente ao ser humano a busca constante para dar sentido ao que o rodeia. Em administração, esse processo é conhecido como *sensemaking* ou formação de sentido (CLEGG; KORNBERGER; PITSIS, 2011, p. 51).

Weick (2008) define *sensemaking* como o desenvolvimento retrospectivo e contínuo de imagens plausíveis e racionalizadoras do que é feito. Embora relativamente pouco estudado no Brasil, o processo de *sensemaking* é objeto de teorização há pelo menos duas décadas e algumas características costumam ser destacadas: continuidade, retrospectividade, plausibilidade, imagem, pessoas, fazer (CLEGG; KORNBERGER; PITSIS, 2011, p. 51-52). Dentro das organizações, os gestores devem se esforçar para gerar um acordo de propósitos, um padrão cognitivo que possibilite a convergência dos esforços, criando parâmetros que combatam a perplexidade e que possibilitem uma moldura na qual as percepções se encaixem de forma coerente.

Sempre há uma *framework* cognitivo pelo qual cada indivíduo interpreta a realidade: da junção das concepções individuais emergem os entendimentos comuns, que marcam o *sensemaking* coletivo, marcado pelos processos de ancoragem e de objetivação (DULIPOVICI; ROBEY, 2013, p. 104-107). O uso de modelos ajuda na convergência das imagens mentais e auxilia na redução da ambigüidade causal referente ao alcance dos objetivos organizacionais (GONZÁLEZ; CALDERÓN; GONZÁLEZ, 2012, p. 613).

Ao longo da história humana, os modelos teóricos têm surgido, reinado e se eclipsado em um encadeamento impressionante, a ponto de Thomas Kuhn ter resumido a evolução da ciência pela substituição de modelos (paradigmas). Não obstante, grandes pensadores como Immanuel Kant, Adam Smith e Albert Einstein, dentre outros, apontaram diversas limitações da modelização, como a simplificação, a falsa noção de que consistência lógica interna implica aderência ao que é representado, a falta de correspondência com a realidade e a “cegueira” que podem despertar relativamente ao que lhes é alheio (KROGERUS; TSCHAPPELER, 2012, p. 54).

Para melhor compreender as organizações, os cientistas fazem uso de modelos, entendidos como representações da realidade que, não obstante as simplificações que pressupõem (CHIZZOTTI, 2008, p. 23), mostram-se relevantes para o tratamento de certa dimensão do fenômeno pesquisado. A esse respeito é pertinente a observação de Assen, Berg e Pietersma (2010), de que os modelos de gestão se destinam à criação de uma nova maneira de ver uma situação que resulte em uma mudança positiva, reduzindo complexidades e incertezas. (ASSEN; BERG, PIETERSMA, 2010, p. VII). No mesmo sentido, Morgan (2007) e suas construções metafóricas (MORGAN; 2007, p. 17).

Como qualquer ideia humana, os modelos são passíveis de críticas e de aprimoramentos. Cada modelo será tão bom quanto a pessoa que o utiliza (KROGERUS; TSCHAPPELER, 2012, p. 7). São analogias, apostas (ALVES, 2000, p. 50), que precisam ser confirmadas pela prática, sobrevivendo tão somente na medida em que correspondem, em grau aceitável, aos fatos. Sujeitam-se à circularidade hermenêutica a que se refere Santos (1989), ou, segundo outra concepção, às espirais de Morin (DUTRA, 2008, p. 26). No campo da administração, as visões racionalistas permitem o controle pelos gestores, conferindo-lhes autoridade e legitimando o planejamento (CLEGG; KORNBERGER; PITSIS, 2011, p. 59).

Os *frameworks* conceituais são, do ponto de vista acadêmico, estruturas que auxiliam o processo de pesquisa, permitindo uma visão conectada do fenômeno investigado àqueles outros aos quais se relaciona. Já do ponto de vista prático, o *framework* é utilizado como ferramenta gerencial, que auxilia os administradores na difícil tarefa de situar seus esforços dentro da complexa natureza das atividades organizacionais (KUNAR; ANTONENKO, 2014).

4 – INTEGRAÇÃO DE SISTEMAS DE GESTÃO

O conceito de integração é central na ciência das organizações, materializando-se em ferramentas e campos de estudo como o *Enterprise Resource Planning* (ERP), a integração entre estratégia e TI, o alinhamento estratégico, sistemas de informação, sistemas de controle de gestão e a *organization integration*. Em geral, os pesquisadores têm apontado as mais diversas vantagens nesse esforço de integração (SABHERWAL; HIRSCHHEIM; GOLES, 2001), embora a natureza das relações que ela implica ainda seja pouco entendida e estudada (BARKI; PINSONNEAULT, 2005).

As abordagens são as mais diversas. Elst e De Rynck (2014), por exemplo, apresentam uma abordagem interpretativa do alinhamento “Business-IT” em organizações públicas, destacando as idiosincrasias destas, mas sem questionarem acerca de uma ampliação no escopo desse alinhamento, seguindo uma tradição que remonta ao Strategic Alignment Model (SAM) de Henderson e Venkatraman, do início dos anos 1990 (ELST; DE RYNCK, 2014). Fontes et al. (2010), ao comentarem sobre modelos de referência em pesquisa bibliográfica, apontam que a maioria das citações sobre eles ocorre na área de sistemas de informação que servem de base para o desenvolvimento de *softwares*, razão pela qual diferenciam desses os modelos de referência de apoio à gestão (FONTES et al., 2010, p. 2).

Não se questiona a validade dessas abordagens. O modelo SAM, de alinhamento entre TI e os negócios, por exemplo, tem sido repetidamente validado em pesquisas aplicadas, por apresentar uma série de influências positivas na efetividade da tecnologia da informação e no aumento da lucratividade. Mas é certo que a vastidão do campo repercute até mesmo na terminologia que o designa, havendo pseudônimos diversos para o *alignment*, como *fit*, *integration*, *bridge* ou *harmony* (AVISON et al., 2004, p. 224). Essa dúvida quanto à definição do fenômeno se estende, compreensivelmente com maior intensidade, às formas pelas quais ele pode ser alcançado (SABHERWAL; HIRSCHHEIM; GOLES, 2001; AVISON et al., 2004; DAMIANI et al., 2008).

Para tal propósito, o referencial teórico mais apropriado é o da integração de sistemas de gestão. Trata-se de um tema relativamente novo, uma vez que o primeiro *standard* de sistema de gestão, a ISO 9001, foi lançado em 1987, enquanto a ISO 14001 (padrão para sistemas de gestão ambiental) apareceu em 1996, sendo que somente em 2004 uma segunda versão desta foi lançada, com o propósito deliberado, embora não exclusivo, de facilitar sua integração ao sistema ISO 9001 (SOLER; ESENGELDIEV, 2015, p. 251). Desde então, cada vez mais, os padrões de gestão têm procurado convergir na estrutura e no vocabulário para que, a partir de uma maior homogeneidade e compatibilidade, possam ser mais bem integrados (BERNARDO; SIMON, 2012, p. 4). A própria International Organization for Standardization (ISO) tem procurado facilitar a integração de seus padrões de gestão, como atesta a publicação, em 2012, de seu High-Level Structure Identical Core for Management Standard Systems (HLS), com uma revisão em 2014 (CORTINA et al., 2014).

Muito embora o campo dos *Integrated Management Systems (IMS)* tenha sido concebido com o objetivo de, em um primeiro momento, buscar a integração de sistemas de gestão padronizados, como os da ISO 9001 e ISO 14001, OHSAS 18001 (saúde e segurança ocupacional) e SA 8000 (responsabilidade social) (ASIF; BRUIJN; FISSCHER, 2008; BERNARDO et al., 2009; CALVO; ZAPATA, 2010; MOHAMMAD et al., 2013), os quais têm experimentado difusão acelerada, em especial desde o início do século (CASADESÚS; KARAPETROVIC; HERAS, 2011, p. 73), é bastante discutida na academia internacional a necessidade de expandir o escopo da integração para outras áreas da gestão, como, por exemplo, a responsabilidade social corporativa (ASIF et al., 2011; ZAHID; GHAZALI; RAHMAN, 2014), a sustentabilidade (JORGENSEN, 2006), a gestão de riscos (HELETA; GRUBOR; VELZJOVIC, 2013) e outras referências, adaptando-as sempre às circunstâncias de cada organização (SPIEGEL; CAULLIRAUX, 2012). O intuito é unificar a gestão organizacional, alinhando cada função para a melhora do desempenho do todo: ao invés de “silos”, tem-se genuinamente um sistema coordenado (FARAHANI; CHITSAZ, 2010, p. 1083).

O escopo dessa integração, portanto, permanece aberto e sujeito a contínuas incorporações (KARAPETROVIC, 2008; ABRAHAMSSON; HANSSON; ISAKSSON, 2010; GARENGO; BIAZZO, 2013). É perfeitamente possível, então, propor a integração entre governança, estratégia, processos e projetos, desde que adequadamente formulados em *frames* que permitam o paralelismo com os padrões de sistemas de gestão em que se pressuponha um relacionamento entre as variáveis, resultando que, para possibilitar a formulação do modelo, são pressupostos interrelacionamentos entre as variáveis governança, estratégia, gestão de processos e gestão de projetos.

Temas recorrentes no estudo dos sistemas integrados de gestão (SIG) são as definições, os benefícios e limitações e a avaliação dos níveis de maturidade dessa integração (SIMON et al., 2013, p. 294). Não há na literatura uma definição fixa do que

vem a ser um SIG, inclusive quanto à nomenclatura, que de certa forma equivale a expressões tais quais “modelos de referência à gestão (CARDOSO et al., 2012), “modelos de referência” (FONTES et al., 2010; SPIEGEL; CAULLIRAUX, 2012) e “soluções de otimização da gestão” (RAISIENÉ, 2011). Com maior razão, não há também uma metodologia padronizada para integrar sistemas de gestão (BERNARDO et al., 2009, p. 743). Algumas constantes, entretanto, são visíveis nessa diversidade de conceitos. O ciclo PDCA, comum aos padrões de gestão referenciados pela ISO, por exemplo, assim como o foco nos interesses dos *stakeholders*. Também há forte convergência teórica acerca dos fatores críticos para o sucesso de uma integração de sistemas de gestão, além dos mais diversos benefícios que uma boa integração possa acarretar à organização, embora também sejam detectadas possíveis limitações.

Embora a integração de sistemas de gestão seja um campo novo da ciência da administração, uma profusão de padrões normativos de gestão tem surgido desde então (SPIEGEL; CAULLIRAUX, 2012). O fenômeno da globalização trouxe como consequência a necessidade generalizada de padronizar requisitos concernentes a diversos aspectos da gestão e de garantir o estabelecimento de boas relações com os diversos *stakeholders*, sendo comumente apontado como fundamental para o movimento de padronização (OSKARSSON; MALMBORG, 2005; MACHADO; SILVA; QUELHAS, 2010; WACLAWOVSKI; BATIZ, 2010; HMELNITCHI, 2010; CARDOSO et al., 2012; BERNARDO; SIMON, 2012; FRANCO; SANTANA, 2015).

A despeito de não haver um sistema padronizado de gestão da integração (BERNARDO et al., 2012, p. 23; VILLAR, 2012, p. 26; LUSKOVA, 2013, p. 72; NOWICKI; KAFEL; SIKORA, 2013, p. 97), as alternativas apresentadas pelos pesquisadores ao longo do tempo são as mais diversas. Segundo Bernardo e Simon (2014, p. 2), só a ISO possui cerca de 18.500 padrões internacionais de gestão, lançando 1.000 novos a cada ano; seria obtuso, portanto, tentar restringir o campo apenas àqueles sistemas de uso mais consagrado ou dotados de certificação.

Assunto bastante discutido é o dos benefícios que os esforços de integração acarretam. A integração chega a ser apontada como “natural” nas organizações, por fazer mais sentido pensar em sistemas integrados (MACHADO; SILVA; QUELHAS, 2010, p. 8), constituindo-se em uma questão de lógica (SOLER; ESENGELDIEV, 2015, p. 247) e de harmonia e balanceamento estratégico (RAJKOVIC; ALEKSIC, 2009), além de uma tendência (ZENG et al., 2011), até pela necessidade de convergir as ações para o melhor controle de custos e maximização do retorno financeiro (SILVA; LAWAL, 2014, p. 61). Os acadêmicos são consoantes em apontar uma vasta gama de potenciais benefícios, justificadores dos esforços que demanda (ABRAHAMSSON; HANSSON; ISAKSSON, 2010, p. 4). Claro que a integração também apresenta complicações e dificuldades, também tratados na literatura (OSKARSSON; MALMBORG, 2005, p. 27; CASTILLO et al., 2008; LUSKOVA, 2012, p. 395-396; BERNARDO et al., 2012, p. 24; VILLAR, 2012, p. 32; BERNARDO; SIMON, 2012, p. 10). Mas, a despeito disso, mesmo esses autores concordam com a vantagem de um sistema de gestão integrado.

Ocorre que, em uma primeira aproximação, o campo dos IMS (Integrated Management Systems) parece dizer respeito apenas aos chamados padrões de sistemas de gestão, os SMS (*Standardized Management Systems*), especialmente os da ISO 9001 (gestão da qualidade), ISO 14001 (gestão ambiental), OHSAS 18001 (saúde e segurança ocupacional) e SA 8000 (responsabilidade social). De fato, muitos são os trabalhos que buscam a integração restrita a essas dimensões já normatizadas ou padronizadas, apresentando muitos requisitos comuns (LUSKOVA, 2012), o que facilita bastante o trabalho (MACHADO; SILVA; QUELHAS, 2010, p. 3). Entretanto, e cada vez mais, o

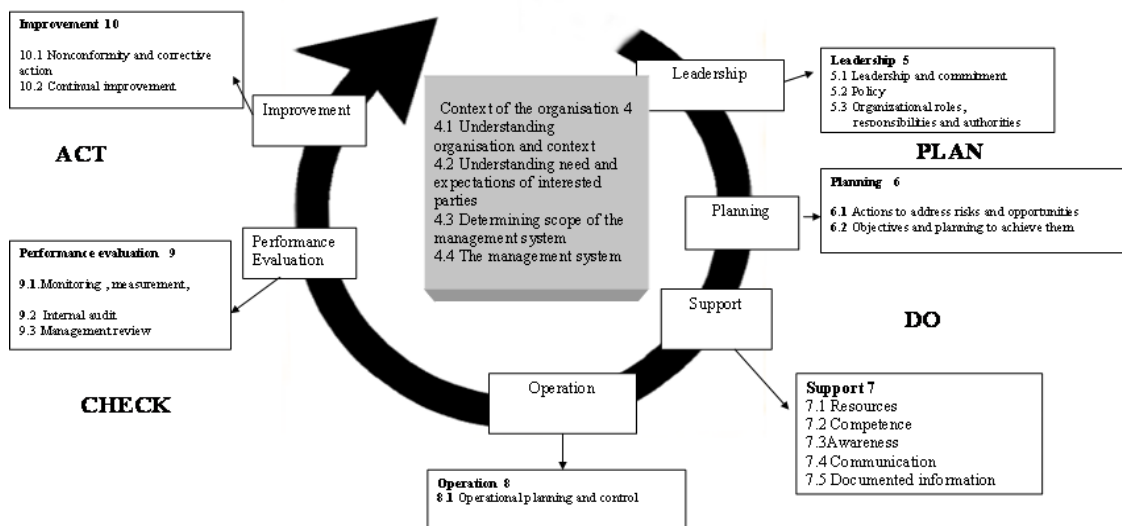
campo tem apresentado uma tendência à expansão, a partir da constatação da inexistência de um modelo geral de integração (NITU; NITU; SALOMON, 2012), mas, ao invés, múltiplas referências passíveis de integração, que devem ser adaptadas às especificidades de cada organização (SPIEGEL; CAULLIRAUX, 2012, p. 7). O escopo da integração varia com as necessidades de cada caso, não havendo um escopo pré-definido (ABRAHAMSSOM; JANSSON; ISAKSSON, 2010, p. 3), mas antes processos mais ou menos aptos a esse intento (DJAPIC; LUKIC, 2008, p. 81). Neste sentido, Karapetrovic (2008) argumenta que o aumento na integração (*integrative augmentation*) representa o futuro dos sistemas de gestão, corroborando Oskarsson e Malmborg (2005, p. 122).

Além disso, já se vislumbra na literatura internacional uma série de proposições para incorporar aos SMS outras dimensões e aspectos da gestão, muito embora ainda não exista um padrão universal e legitimado de cientificidade (RAJKOVIC; ALEKSIC, 2009; ENSSLIN et al., 2014), mas somente modelos nacionais ou setorializados (NOWICKI; KAFEL; SIKORA, 2013, p. 98).

A integração não é um resultado, mas antes um processo, que precisa se submeter à melhoria contínua (NOWICKI; KAFEL; SIKORA, 2013, p. 100), não perfazendo um modelo integrado estável, mas ao invés aberto aos novos modelos de referência que surgem a todo momento (FONTES et al., 2010). Assim é que são discutidos os chamados níveis de maturidade da integração, para os quais diversos pesquisadores apresentam suas propostas de aferição.

Neste trabalho são adotadas as especificações de dois documentos emitidos por prestigiosas organizações internacionais: a British Standards Institution (BSI) e a International Organization for Standardization (ISO), responsáveis pelos documentos PAS 99:2012 (Figura 1) e ISO GUIDE 83, respectivamente.

Figura 1. Framework de integração da PAS 99:2012



Fonte: BRITISH STANDARDS INSTITUTION (2012, p. 9).

Não há até hoje uma norma internacional acerca da integração de sistemas de gestão. O que existe são estudos e comitês científicos buscando, há mais de uma década, um *framework* que simultaneamente facilite essa integração e induza a formulação de

sistemas parciais mais compatíveis entre si. No atual estado da arte, portanto, têm-se os esboços (*drafts*) que são submetidos às comunidades acadêmica e profissional para colaboração, embora, em nível nacional, vários países contem com especificações técnicas para a integração de sistemas de gestão, tais como, além da Inglaterra (BSI PAS 9 9:2012), a Austrália e a Nova Zelândia (AS/NZS 4581:1999), a Dinamarca (DS 8001:2005) e a Espanha (UNE 66177:2005) (VILLAR, 2012, p. 27).

O *draft* ISO GUIDE 83 diz respeito às prescrições para o alinhamento das estruturas e textos dos padrões de sistemas de gestão. Sua estrutura é parecida à das normas de sistemas de gestão que a ISO já disciplina (ex. ISO 9001, ISO 14001, ISO 31000), mas não dispõe, ainda, de um modelo conceitual, limitando-se a conceituações, a uma estruturação de requisitos e, em seus anexos, a diretrizes práticas para a integração.

À parte dessas formulações pontuais, percebe-se que três pontos parecem convergir na literatura: a consideração dos interesses dos *stakeholders* e a utilização das ferramentas PAS:99 e do ciclo PDCA. Desse tripé partirá a formulação conceitual do modelo que sustentará esta pesquisa. Em especial, a especificação PAS 99:2012.

5 – METODOLOGIA

Por se tratar da proposição de um modelo teórico, a metodologia deste trabalho se fundamenta na pesquisa bibliográfica e documental, realizada entre janeiro de 2014 e junho de 2015, especialmente quanto à literatura internacional acerca da integração de sistemas de gestão do período 2009-2015, bem como ao texto dos documentos do Referencial de Governança do Tribunal de Contas da União, do planejamento estratégico do Poder Judiciário para o sexênio 2015-2020, da norma ISO 9001 e do guia de práticas PMBOK. A técnica de pesquisa utilizada foi a análise de conteúdo, tanto dos autores referenciados como das ferramentas escolhidas.

No tocante à integração, os principais tópicos revisados dizem respeito à conceituação dos construtos teóricos, aos potenciais benefícios da integração, ao crescente escopo dessa integração e às estratégias de integração identificadas na literatura.

Bernardo e Simon (2012) destacam os principais aspectos que devem ser considerados em um processo de integração de sistemas de gestão: a estratégia (ordem em que os padrões de gestão são implementados), a metodologia (métodos, modelos ou ferramentas utilizadas na integração), o nível de integração e a integração das auditorias internas e externas. Calvo e Zapata (2010) formulam um modelo baseado em processos, também ancorado no ciclo PDCA, a partir do mapa de processos da organização. Cardoso et al. (2012) formulam uma ferramenta chamada “metamodelo de gestão”, focado nas complementaridades dos requisitos de cada padrão, que são compatibilizados no modelo integrador.

O arcabouço da PAS 99:2012, até por se constituir em uma formulação geral feita por comitê científico da BSI, aglutina as prescrições teóricas em um *framework* relativamente simples, mostrado na Figura 2. A partir dele, e considerando o planejamento estratégico do Poder Judiciário, o referencial de práticas de governança do Tribunal de Contas da União, a norma ISO 9001 e as práticas prescritas pelo guia PMBOK, foi estruturado o modelo de alinhamento objeto deste trabalho.

A técnica de montagem do modelo obedeceu a três diretrizes:

- Centralidade do planejamento estratégico 2015-2020 do Poder Judiciário brasileiro;
- Utilização do *framework* de integração proposto pela especificação BSI 99:2012, e conseqüentemente da ferramenta PDCA;

- Contemplação das correspondências entre os requisitos das ferramentas BSC, RGTCU, ISO 9001 e PMBOK a partir das proposições teóricas.

6 – RESULTADOS E DISCUSSÃO

A partir das categorias propostas pelo documento PAS 99:2012 pode-se partir para uma classificação dos requisitos das demais ferramentas, o que aliás a própria PAS 99 já faz relativamente à norma ISO 9001.

Quadro 1. Primeira aproximação entre as ferramentas

Macrorrequisito da PAS 99	Balanced Scorecard	Referencial de Governança/TCU	ISO 9001:2008	PMBOK
Contexto da organização	Perspectiva do Cliente			
Liderança	Visão e Estratégia	Mecanismo da Liderança	Responsabilidade da Direção	Processos de Iniciação
Planejamento	Perspectiva Financeira	Mecanismo da Estratégia		Processos de Planejamento
Apoio	Perspectiva dos Processos Internos		Gestão de Recursos	
Operação	Perspectiva dos Processos Internos		Realização do Produto	Processos de Operação
Avaliação do Desempenho	Perspectiva Financeira	Mecanismo do Controle	Medição, Análise e Melhoria	Processos de Monitoramento e Controle
Melhoria	Perspectiva do Aprendizado e Crescimento		Medição, Análise e Melhoria	

Fonte: Elaborado pelos autores.

O documento BSI PAS 99 vai além disso. Embora ainda seja, também, um *draft* (portanto a denominação *public available specification*), está em sua segunda edição, a qual explicitamente acolheu a nomenclatura proposta na ISO GUIDE 83, o que certamente facilitará sua aceitação internacional. A PAS 99 propõe a integração a partir da análise de seus requisitos, integrando os comuns e respeitando a especificidade dos demais (MOLJEVIC et al., 2013). Embora originalmente pensado para os sistemas de gestão padronizados da ISO 9001, ISO 14001 e OHSAS 18001 (SILVA; LAWAL, 2014, p. 61), o *framework* da PAS 99:2012 admite a utilização de outros modelos.

Essa categorização dos requisitos faz emergir uma extensa série de possíveis questões de integração, indicadas genericamente, a partir dos requisitos, no *framework* da Figura 1, resultado, essencialmente, de um amálgama entre o modelo geral da PAS 99:2012 e o alinhamento de requisitos mostrado no Quadro 1.

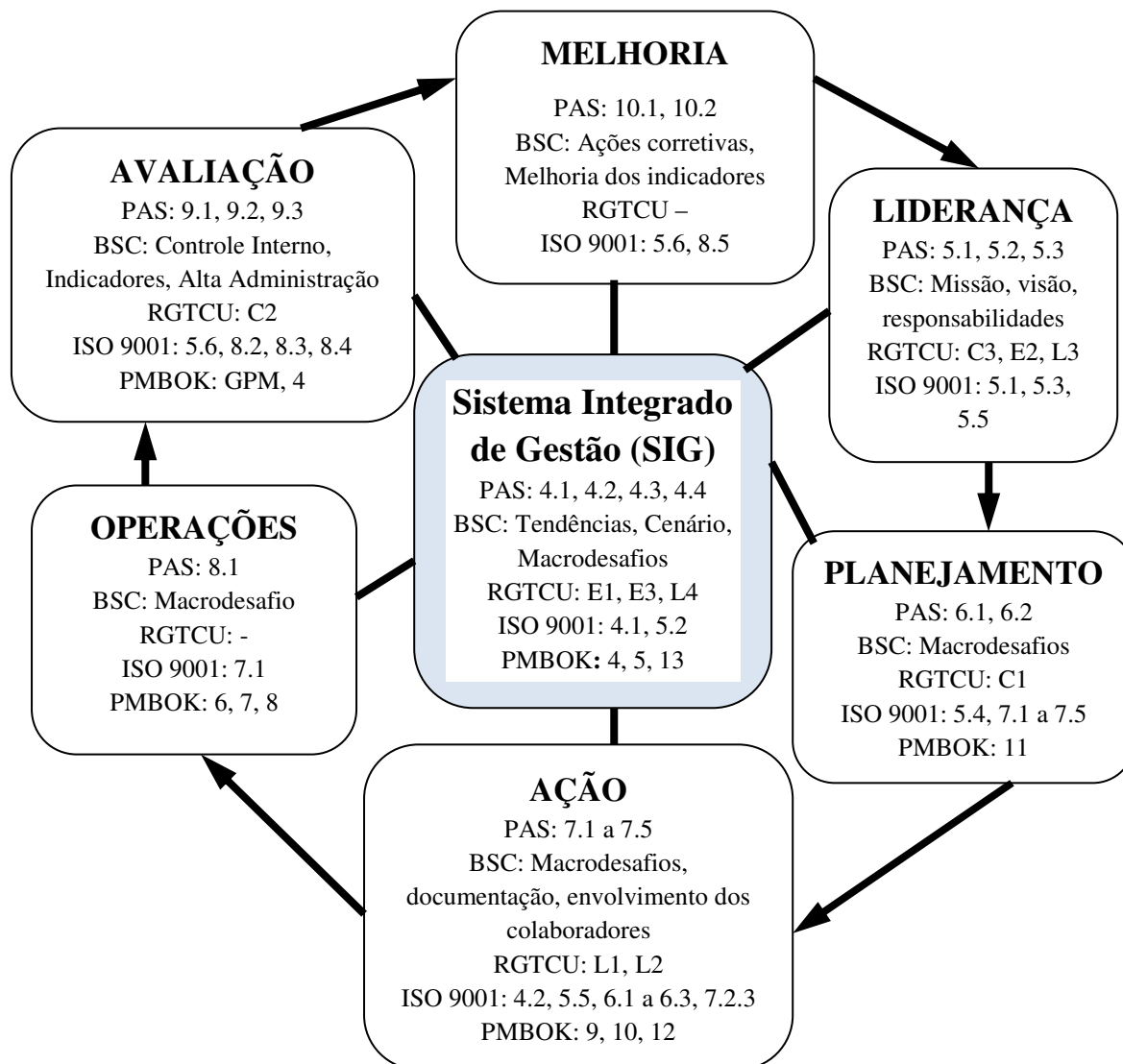
O sistema integrado apresenta seis grandes elementos (BSI, 2012, p. 9): contexto da organização, liderança, planejamento, apoio, operações, avaliação do desempenho e melhoria. Esses elementos ou macro-requisitos se subdividem em 20 requisitos, mostrados na Figura 1.

Assim, o *framework* integrador desta pesquisa buscará identificar os requisitos comuns das ferramentas de gestão já apresentadas (BSC, PMBOK, ISO 9001 e RGTCU), segundo os requisitos sugeridos pela PAS 99:2012.

O modelo vem a contribuir para o adensamento de vários *gaps* identificados na teoria: o aprofundamento do campo da integração de sistemas de gestão (BARKI; PINSONNEAULT, 2005), a escassez de estudos na área relacionados à administração pública (GARENGO; BIAZZO, 2013; RUSO; DURIC, 2014), a ampliação do campo da integração de sistemas de gestão para além dos padrões estabelecidos pela ISO (ASIF; BRUJIN; FISSCHER, 2008; BERNARDO et al., 2009; CALVO; ZAPATA,

2010; MOHAMMAD et al., 2013) e o uso da PAS 99 como base para a montagem do *framework* (BERNARDO et al., 2012; VILLAR, 2012; LUSKOVA, 2013; NOWICKI; KAFEL; SIKORA, 2013) são as principais contribuições.

Figura 2. *Framework* inicial do modelo de gestão da pesquisa



Fonte: Elaborado pelos autores.

De um ponto de vista mais amplo, por se tratar de um novo modelo de gestão integrador da governança, da estratégia, da gestão de processos e de projetos, proporciona-se um instrumento de construção do *sensemaking* (CLEGG; KORNBERGER; PITSIS, 2011), possibilitando a ancoragem e a objetivação da visão pelos gestores (DULIPOVICI; ROBEY, 2013), e reduzindo-lhes a ambigüidade (GONZÁLEZ; CALDERÓN; GONZÁLEZ, 2012), as complexidades e as incertezas (ASSEN; BERG; PIETERSMA, 2010).

7 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

O *framework* apresentado na Figura 2 abre uma série de possibilidades para pesquisas posteriores. Em primeiro lugar, por se embasar em padrões de referência de amplo escopo, presta-se à integração gestão da governança, da estratégia, dos processos e dos projetos em organizações de quaisquer espécies, públicas ou privadas, nacionais ou internacionais. Também oportuniza o desenho de índices e indicadores de

alinhamento ou integração entre as dimensões, inclusive possibilitando a mensuração e o consequente ranqueamento, como no caso de organizações públicas de um mesmo ramo ou mesmo de franquias ou filiais de empresas privadas.

Entretanto, como não pode deixar de ocorrer no desenho de formulações teóricas dotadas de abrangência e abstração, há limitações que precisam ser consideradas. Elas dizem respeito, essencialmente, à necessidade de validação e à escolha das ferramentas para a integração.

Quanto à validação da pesquisa, a limitação reside no fato de sua aplicação se restringir ao Poder Judiciário, que por sua vez representa uma pequena fração do universo da administração pública federal. O *framework* de integração baseia-se em ferramentas alegadamente aplicáveis a toda e qualquer forma de organização. Portanto, um modelo com essa pretensão de aplicabilidade necessitaria de muitos outros testes empíricos para que seja verificada sua validação prática.

Outra limitação decorre da natureza das ferramentas escolhidas para a integração dos fenômenos estudados. O *balanced scorecard*, o referencial de governança do TCU, a norma ISO 9001 e o padrão de práticas PMBOK alegam que, uma vez seguidos corretamente, influenciam positivamente no desempenho organizacional, mas essa é uma alegação equivalente à de afirmar que todos os cisnes são brancos: bastará um único cisne negro para desqualificá-las, o que acarreta a inesgotável necessidade de testar continuamente todas as ferramentas para aquilatar sua influência sobre o desempenho organizacional, conceito esse, desempenho, também passível de variadas definições. Portanto, a vinculação da integração dos sistemas de gestão à melhoria da *performance* organizacional permanecerá indefinidamente carente de evidências empíricas.

REFERÊNCIAS

ABRAHAMSSON, Sten; HANSSON, Jonas; ISAKSSON, Raine. Integrated management systems – Advantages, problems and possibilities. **13th Toloun-Verona Conference**, Coimbra-Portugal, 2010.

ALVES, Rubem. **Filosofia da ciência**. São Paulo: Loyola, 2000.

ASSEN, Marcel van; BERG, Gerben van den; PIETERSMA, Paul. **Modelos de gestão**: Os 60 modelos que todo gestor deve conhecer. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

ASIF, M.; BRUIJN, Erik J. de; FISSCHER, Olaf A. M. Corporate motivation for integrated management system implementation. **16th Annual High Technology Small Firms Conference**, Enschede, Netherlands, 22-23 may 2008.

ASIF, Muhammad; SEARCY Cory; ZUTSHI, Ambika; AHMAD, Niaz. An integrated management systems approach to corporate sustainability. **European Business Review**, vol. 23, n. 4, p. 353-367, 2011.

AVISON, David; JONES, Jill; POWELL, Philip; WILSON, David. Using and validating the strategic alignment model. **Journal of Strategic Information Systems**, vol. 13, p. 223-246, 2004.

BARKI, Henri; PINSONNEAULT, Alain. A model of organizational integration, implementation effort, and performance. **Organization Science**, vol. 16, n. 2, p. 165-179, march-april 2005.

BERNARDO, Merce; CASADESUS, Marti; KARAPETROVIC, Stanislav; HERAS, Iñaki. How integrated are environmental, quality and other standardized management systems? An empirical study. **Journal of Cleaner Production**, vol. 17, p. 742-750, 2009.

BERNARDO, Merce; CASADESUS, Marti; KARAPETROVIC, Stanislav; HERAS, Iñaki. Do integracion difficulties influence management system integration levels? **Journal of Cleaner Production**, vol. 21, p. 23-33, 2012.

BERNARDO, Merce; SIMON, Alexandra. Multiple standards: Is this the future for organizations? **28th EGOS Colloquium**, European Group for Organizational Studies, Helsinki-FIN, 5-7 jul. 2012.

BRITISH STANDARDS INSTITUTION. **Publicly available specification PAS 99:2012**: Specification of common management system requirements as a framework for integration. London, 2012.

CALVO, Miguel Ángel Carmona; ZAPATA, Miguel Ángel Rivas. Desarrollo de um modelo de sistema integrado de gestión mediante un enfoque basado em procesos. **4th International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management**, San Sebastián, sep. 2010.

CARDOSO, Rodolfo; CORMACK, Allan Martins; DELESPOSTE, Jamile Eleutério; NASCIMENTO, Mariana Krugel; BOECHAT, Antônio de Souza. Uso da ferramenta “metamodelo de gestão” na integração de múltiplos modelos de referência na modelagem da gestão organizacional. In: **XIX SIMPEP – Simpósio de Engenharia de Produção**, Bauru-SP, 5-7 nov. 2012.

CASADESÚS, Martí; KARAPETROVIC, Stanislav; HERAS, Iñaki. Synergies in standardized management systems: Some empirical evidence. **Total Quality Management Journal**, vol. 23, n. 1, p. 73-86, 2011.

CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais**. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 2008.

CLEGG; Stewart; KORNBERGER, Martin; PITSIS, Tyrone. **Administração e organizações**: Uma introdução à teoria e à prática. 2. ed. São Paulo: Bookman, 2011.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Justiça em Números 2014**. Brasília, 2014.

_____. **Plano Estratégico Nacional do Poder Judiciário 2015-2010**. Brasília, 2015.

CORTINA, Stéphane; MAYER, Nicolas; RENAULT, Alain; BARAFORT, Béatrix. Towards a process assessment model for management system standards. **Communications in Computer and Information Science**, vol. 477, p. 36-47, 2014.

DAMIANI, Ernesto; MULAZANI, Fabio; RUSSO, Barbara; SUCCI, Giancarlo. SAF: Strategic alignment framework for monitoring organizations. **Business Information Systems**, vol. 7, p. 213-226, 2008.

DJAPIC, Mirko; LUKIC, Ljubomir. Integrated management systems: Requirement of contemporary business practices. **Mechanics transport communications**, issue 3, 2008.

DULIPOVICI, Alina; ROBEY, Daniel. Strategic alignment and misalignment of knowledge management systems: A social representation perspective. **Journal of Management Information Systems**, vol. 29, n. 4, p. 103-126, 2013.

DUTRA, Cleber José Cunha. **Bases teóricas para a concepção e a gestão de programas de produção mais limpa adequados a grupos de empresas**. 2008. 318f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS, Porto Alegre, 2008.

ELST, Simon Vander; DE RYNCK, Filip. Alignment processes in public organizations: An interpretive approach. **Information Polity**, vol. 19, n. 3, p. 195-206, 2014.

ENSSLIN, Sandra Rolim; ENSSLIN, Leonardo; ROSÁRIO, Alexandre Turazzi do; PEREIRA, Vera Lúcia Duarte do. Evidenciação do estado da arte do tema “Sistema Integrado de Gestão Analisado sob a Ótica de seu Desempenho”. **Revista Eletrônica em Gestão, Educação e Tecnologia Ambiental**, vol. 18, n. 4, 2014.

FARAHANI, Sharareh Mirsaedi; CHITSAZ, Gholamreza. Continual improvement with integrated management system. **International Scholarly and Scientific Research & Innovation**, vol. 4, n. 6, 2010.

FONTES, Marília Teixeira; CARDOSO, Rodolfo; PROENÇA, Adriano; CAULLIRAUX, Heitor Mansur. E pluribus unum: A integração de modelos de referência. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, XXX, 2010, São Carlos-SP. **Anais**.

FRANCO, Marco Antonio Cortellazzi; SANTANA, José Carlos Curvelo. Integração de sistemas de gestão normalizados: Uma avaliação em empresas de engenharia consultiva. **Revista Eletrônica Gestão & Saúde**, vol. 6, supl. 2, p. 1025-1039, abr. 2015.

GARENCO, Patrícia; BIAZZO, Stefano. From ISO quality Standards to an integrated management system: An implementation process in SME. **Total Quality Management**, vol. 24, n. 3, p. 310-355, 2013.

GONZÁLEZ, José Manuel; CALDERÓN, Miguel Ángel; GONZÁLEZ, José Luis Galán. The alignment of managers' mental models with the balanced scorecard strategy map. **Total Quality Management**, vol. 23, n. 5, p. 613-628, may 2012.

HELETA, Milenko; GRUBOR, Gojko; VELJKOVIC, Svetislav. **Model for integrated management of the process, objectives, risks and performances**. International Journal of Scientific and Research Publications, vol. 3, issue 10, oct. 2013.

HMELNITCHI, Carmen. Integrated management systems: Quality, environment and health & safety – future approach for any organization, especially for SMEs. **Global Journal of Management and Business Research**, vol. 10, issue 5, p. 24-26, july 2010.

INTERNATIONAL ORGANISATION FOR STANDARDIZATION. **ISO 9000: Quality management systems – Fundamentals and vocabulary**. Geneva, 2004.

JORGENSEN, Tine. Integration of management systems – towards more sustainable management systems. **13th International Conference of the Greening of Industry Network**, july 2-6, 2006.

KARAPETROVIC, Stanislav. Integrative augmentation of standardized management systems. **International Journal for Quality Research**, vol. 2, n. 1, 2008.

KARAPETROVIC, Stanislav; CASADESÚS, Marti; HERAS, Iñaki. Empirical analysis of integration within the standards-based integrated management systems. **International Journal for Quality Research**, vol. 4, n. 1, 2010.

KROGERUS, Mikael; TSCHAPPELER, Roman. **The decision book: 50 models for strategic thinking**. New York: Norton, 2012.

KUNAR, Swapna; ANTONENKO, Pavlo. Connecting practice, theory and method: Supporting Professional doctoral students in developing conceptual frameworks. **Techtrends**, vol. 58, issue 4, p. 54-61, july 2014.

LUSKOVA, Maria. Developments and trends in integrated management systems. **International Scientific Conference Management 2012**, Mladenovac, Serbia, 20-21 april, 2012.

_____. The contemporary trends in integration of management systems. **MEST Journal**, v. 1, n. 2, p. 71-79, 2013.

MACHADO, Marcelo Correa; SILVA, Luís Celso da; QUELHAS, Osvaldo Luís Gonçalves. Integração de sistemas de gestão nas organizações: Uma estrutura conceitual a partir da revisão da literatura. In: **XXX Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, 12 a 15 de outubro de 2010, São Carlos, SP, *Anais*.

MOHAMMAD, Musli; OSMAN, Mohd Rasid; YUSUFF, Rosnah Mohod; MASOOD, Ibrahim; YAHYA, Mohd Shahir; JALIL, Mohd Azlis Sani Md. Strategies for

integrating quality, environmental, safety and health management systems. **Applied Mechanics and Materials**, vol. 315, p. 894-898, 2013.

MOLJEVIC, Slavisa; RAJKOVIC, Dragan; MARIC, Bogdan; MEDAKOVIC, Vlado; DURDEVIC, Slavoljub. **Integrated systems management in small and medium enterprises**. In: Annals of Faculty Engineering Honedoara – International Journal of Engineering, Tome XI, Year 2013, Fascicule 4.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 2007.

MORIN, Edgar. **Ciência com consciência**. 14. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2010.

NOWVICKI, Pawel; KAFEL, Piotr; SIKORA, Tadeusz. Selected requirements of integrated management systems based on PAS 99 specification. **International Journal for Quality Research**, vol 7, n. 1, p. 97-106, 2013.

NITU, Lucian Daniel; NITU, Liliana; SOLOMON, Gheorghe. Model for conformity assessment of integrated management systems. **University Politehnica of Bucharest, Romania, Sci. Bull.**, Series D, vol. 74, Iss. 2, 2012.

OSKARSSON, Kristina; MALMBORG, Fredrik von. Integrated management systems as a corporate response to sustainable development. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, vol. 12, p. 121-128, 2005.

PEREIRA FILHO, H. **Integração de sistemas de gestão: Estudo de caso no Tribunal Regional Eleitoral do Ceará**. 2011. 166f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas), Universidade de Fortaleza – UNIFOR, Fortaleza.

PEREIRA FILHO, H.; OLIVEIRA F. Benchmarking, isomorfismo mimético e boas práticas de gestão: Oportunidades para o Poder Judiciário brasileiro. In: ENCONTRO NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GOVERNANÇA, IV, 2010, Vitória, **Anais...** Vitória, 2010. **Anais**.

RAISIENÉ, Agota Giedré. Advantages and limitations of integrated management system: The theoretical viewpoint. **Social technologies**, vol. 1, n. 1, p. 25-36, 2011.

RAJKOVIC, Dragan; ALEKSIC, Mirjana. Corporative motives on implementation of integrated management system (IMS). **International Journal for Quality Research**, VOL. 3, N. 3, 2009.

RUSO, Jelena; DURIC, Mladen. Concepts of Standards and standardisation in public administration journals. **SYMORG 2014 – XIV International Symposium**, Zlatibor, Serbia, 2014.

SABBHERWAL, Rajiv; HIRSCHHEIM, Rudy; GOLES, Tim. The dynamics of alignment: Insights from a punctuated equilibrium model. **Organization Science**, vol. 12, n. 2, march-april 2001.

SANTOS, Boaventura de Souza. **Introdução a uma ciência pós-moderna**. Rio de Janeiro: Graal, 1989.

_____. **Um discurso sobre as ciências**. São Paulo: Cortez, 2003.

SILVA, Rodrigo Oliveira da; LAWAL, Felipe Bahia. Sistemas de gestão integrados: Perspectiva de uma empresa de transporte de carga. **INOVAE – Journal of Engineering and Technology Innovation**, São Paulo, vol. 2, n. 3, p. 60-75, set./dez. 2014.

SIMON, Alexandra; BERNARDO, Merce; KARAPETROVIC, Stanislav; CASADESUS, Marti. Implementing integrated management systems in chemical firms. **Total Quality Management**, v. 24, n. 3, p. 294-309, 2013.

SOLER, Victor Gisbert; ESENGELDIEV, Ruslan. Sistemas integrados de gestión y los beneficios. **3C Empresa**, ed. 20, vol. 3, n. 4, feb. 2015.

SPIEGEL, Thaís; CAULLIRAUX, Heitor Mansur. Developing an organizational reference model by selecting and integrating multiple references. **Journal of Management Research**, vol. 4, n. 1, 2012.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (TCU). **Referencial básico de governança**: Aplicável a órgãos e entidades da administração pública. 2a versão. Brasília, 2014.

VILLAR, Alexandra Simon I. **An empirical analysis of integrated management systems**. 2012. 177f. Tese (Doutorado em Business Administration), Universitat de Girona, Itália.

WACLAWOVSKY, Edna dos Santos Alvarenga; BATIZ, Eduardo Concepción. Proposta de metodologia para implementação de sistemas de gestão integrados como ferramenta de apoio no alcance de resultados sustentáveis para as organizações. In: Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais – SIMPOI 2010, XIII, 25-27 de agosto de 2010, São Paulo, SP. *Anais*.

ZAHID, Muhammad; GHAZALI, Zulkipli; RAHMAN, Haseeb Ur. An integrated conceptual framework for corporate sustainability performance: A model and research propositions. **International Symposium on Research in Innovation and Sustainability – ISoRIS'14**, Malacca, Malaysia, oct. 2014.

ZENG, S. X.; XIE, X. M; TAM, C. M; SHEN, L. Y. An empirical examination of benefits from implementing integrated management systems (IMS). **Total Quality Management**, vol. 22, n. 2, p. 173-186, feb. 2011.