

Eixo Temático: Estratégia e Internacionalização de Empresas

**CARACTERIZAÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADO (SGI) ADOTADO
EM UMA EMPRESA DE PRODUTOS ALIMENTÍCIOS**

**CHARACTERIZATION OF THE INTEGRATED MANAGEMENT SYSTEM (IMS)
ADOPTED IN A FOOD PRODUCTS COMPANY**

Rodrigo Veiga Nunes, Renan Peres de Oliveira, Rafael Martins das Neves e Mauricio Nunes Macedo
de Carvalho

RESUMO

Tenho visto que, nos últimos anos, há grandes iniciativas na unificação de gestão de padrões normativos (como as normas ISO) ao redor do mundo para facilitar a rotina do dia-a-dia dentre das organizações, os Sistemas de Gestão Integrados (SGI) surgem como uma alternativa para buscar a integração dos processos de qualidade, meio ambiente, segurança, saúde ocupacional e responsabilidade social conforme características, atividades e necessidades de cada organização. Este artigo tem por objetivos caracterizar o SGI adotado em uma empresa multinacional do setor de enlatados e comidas processadas, localizada na região da campanha gaúcha, fronteira do Brasil com o Uruguai; compreender em que grau ocorre à integração dos programas de gestão e como eles se complementam; e quais benefícios puderam ser notados após a implementação do mesmo. Para este fim, foram realizadas entrevistas com os responsáveis, por meio de um questionário, visitas à empresa e análise de documentos.

Palavras-chave: Sistema de Gestão Integrado, ISO.

ABSTRACT

I have seen that in recent years, there are major initiatives in the unification of regulatory management standards (such as ISO standards) around the world to facilitate routine day-to-day among the organizations, the Integrated Management Systems (IMS) emerge as an alternative to seek the integration of quality processes, environment, safety, occupational health and social responsibility as features, activities and needs of each organization. This article aims to characterize the SGI adopted in a multinational company of canned and processed foods sector, located in the region of the state campaign, opposite Brazil and Uruguay; understand to what degree is the integration of the drivers and how they complement each other; and what benefits could be noticed after the implementation. To this end, interviews were conducted with officials through a questionnaire, company visits and document review.

Keywords: Integrated Management System, ISO.

1. Introdução

Toda organização busca retorno para suas atividades e relevância dentro do seu ramo de negócios, quer ela tenha ou não fins lucrativos. Muitas vezes ela encontra certos desafios, como um mercado muito competitivo ou baixos níveis de eficiência, o que torna a realização de seus objetivos uma tarefa cansativa e intensa. Enquanto que, por um lado, a alta concorrência leva a um mercado mais rígido e seletivo, os baixos níveis de eficiência impedem a imposição da organização sobre o mesmo, condenando-a a estagnação.

Cientes dessa possibilidade, muitas empresas buscam agregar características que possam traduzir-se como vantagens nesse cenário, como a regulamentação da mesma em acordo com normas técnicas de âmbito internacional. Entre as mais comumente adotadas podemos citar a ISO 9001, a ISO 14001 e a OHSAS 18001, que abordam a sistematização de processos de gestão com fins de garantir a qualidade, o compromisso da empresa com o meio ambiente e a manutenção da segurança dos trabalhadores da empresa, respectivamente.

Uma vez adotada essas regulamentações, a busca pela integração das mesmas através de um sistema de gestão integrado (SGI) torna-se um tópico importante, uma vez que, se desempenhada de forma correta, ela poderá acarretar em altos ganhos de eficiência. Porém, o sucesso de até mesmo os melhores sistemas pode ser prejudicado se esses não considerarem ou complementarem uns aos outros, e sem uma abordagem holística à sua gestão e interação, até mesmo bons sistemas podem resultar em burocracia, duplicação e subotimização (PARDY, 2010).

Este artigo tem por objetivos caracterizar o SGI adotado em uma empresa multinacional do setor de enlatados e comidas processadas, localizada na região da campanha gaúcha, fronteiro do Brasil com o Uruguai; compreender em que grau ocorre a integração dos programas de gestão e como eles se complementam; e quais benefícios puderam ser notados após a implementação do mesmo. Para este fim foram realizadas entrevistas com os responsáveis, por meio de um questionário, visitas à empresa e análise de documentos.

2. Sistemas de gestão e sistemas de gestão integrados

Pardy (2010) conceitua sistema de gestão como o conjunto de políticas, sistemas, processos e procedimentos que garante o funcionamento de uma organização e que oferece meios para que ela atinja seus objetivos. Dependendo do que é necessário para a manutenção e o controle desse sistema, diferentes modelos podem ser utilizados. Os mais comuns são as ISOs 9001, 14001 e 22001, a OHSAS 18001 e a SA 8000, que serão abordados com maior profundidade ao longo desta seção.

Embora cada um desses sistemas possa operar separadamente, ao longo dos anos revisões foram feitas buscando uma maior padronização entre eles. Smith (2002) comenta sobre o *ISO Guide 72:2001* e o seu papel na assistência às pessoas envolvidas com a elaboração de padrões de sistemas de gestão para assegurar a compatibilidade e a facilidade de uso. Ele ainda menciona que o uso de termos e definições comuns pode levar a uma compatibilidade de aproximadamente 70% entre os modelos. Com isso pode se argumentar que no momento que uma empresa decidir implementar mais de um desses modelos, ela certamente desfrutará de benefícios maiores caso ela busque a integração.

Um sistema de gestão integrado (SGI) apresenta diversas vantagens das quais podemos citar: a racionalização de recursos, a diminuição da burocracia, a melhoria de comunicação, a redução de riscos e a criação de sinergias (PARDY, 2010).

A seguir será apresentada uma breve descrição de alguns modelos de sistema de gestão caracterizando seus métodos e objetivos. O critério empregado para a escolha dos sistemas

baseou-se no alto índice de adoção dos mesmos por organizações dos mais diversos setores econômicos.

2.1. ISO 9001 – Sistema de gestão de processos

A ISO 9001 é uma certificação Internacional, cujo objetivo é orientar e avaliar a organização no SGQ (Sistema de Gestão da Qualidade) (ABNT, 2006).

A norma aborda princípios de gerenciamento de “abordagem por processos” como as relações mutuamente benéficas com fornecedores, abordagem à tomada de decisão baseada em fatos, melhoria contínua através do ciclo PDCA, abordagem da gestão como um sistema, envolvimento das pessoas, liderança e focalização no cliente processos.

A implementação dessa norma na “abordagem por processos” traz benefícios como a eficácia e flexibilidade do sistema, aumentando a produtividade da organização a partir da otimização e padronização dos processos (APCER, 2010).

Tal norma é composta por quatro normas principais, a saber: ISO 9000:2005, ISO 9001:2008, ISO 9004:2009 e ISO 19011:2002; dentre estas, uma empresa só poderá ser certificada pela ISO 9001:2008.

De acordo com Carvalho et al. (2012), a ISO 9001:2008 é voltada para a aplicação interna, certificação e fins contratuais, focada na eficácia do sistema de gestão da qualidade. Já a ISO 9004:2009 não tem propósitos de certificação ou finalidade contratual. É focada no sucesso sustentável da organização e sua capacidade de alcançar seus objetivos e metas de forma contínua ao longo do tempo com um enfoque de gestão da qualidade e na eficácia e eficiência do sistema de gestão da qualidade.

O uso das normas ISO 9001:2008 e ISO 9004:2009 como par coerente permite obter um modelo que garante aos clientes que a empresa tem este sistema implantado e operacional, possuindo condições de fornecer os produtos e serviços solicitados na qualidade, quantidade e prazos acordados; bem como, dar aos fornecedores a certeza de que as operações e processos internos estão sendo realizados conforme o planejado e que um processo de melhoria contínua está em andamento. (Carvalho et al., 2012)

2.2. ISO 14001 – Sistema de gestão ambiental

A ISO 14001 é uma certificação para os SGA (Sistemas de Gestão Ambiental), orientando as organizações interessadas em preservar o meio ambiente de forma responsável.

A implementação dessa norma traz benefícios para organização como o fortalecimento da imagem da empresa, maior controle dos riscos com acidentes ambientais, satisfaz os critérios dos investidores e melhora o acesso ao capital, aumenta a competitividade, melhora o relacionamento com todas as partes interessadas e propicia oportunidades para conservação re recursos ambientais (ABNT, 2004)

A certificação nesta norma é bastante relevante para as tendências de mercado atuais, pois demonstra preocupação com os fatores ambientais, ponto este que é de fundamental relevância na escolha de produtos pelos clientes.

A série de normas ISO 14001, foi baseada na mesma filosofia da série ISO 9000, sendo constituídas pela NBR ISO 14001:2004, ISO 14004:2004, NBR ISO 19011:2002.

De acordo com Carvalho et al. (2012) a norma NBR ISO 14001:2004 é versão brasileira da norma internacional equivalente a ISO 14001:2004 e, contém apenas os requisitos que pode ser efetivamente auditados.

2.3. ISO 22001 – Sistema de gestão de segurança alimentar

A ISO 22000 é uma norma internacional que visa planejar, executar e controlar sistemas de segurança de alimentos. As organizações buscam a certificação nesta norma no âmbito de demonstrar conformidade no processamento alimentício, seguindo parâmetros internacionais de saúde e segurança dos alimentos, tais como o sistema HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points), também conhecido como APPCC (Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle), cuja metodologia possui reconhecimento internacional e é muito utilizada no setor alimentar, focando as formas de redução da contaminação microbiológica (ABNT, 2006).

A utilização desta norma envolve o comprometimento de toda a cadeia produtiva, pois demanda criteriosas etapas de desenvolvimento que são: segurança alimentar, cadeia alimentar, perigo para a segurança alimentar, política de segurança alimentar, produto acabado, fluxograma, medida de controle, programa pré-requisito, programa pré-requisito operacional, ponto crítico de controle, limite crítico, monitoramento, correção, ação corretiva, validação, verificação e atualização (NP EN ISO 22000:2005)

Entre os benefícios adquiridos com a implementação da ISO 22001 podemos citar o aumento da segurança do produto, aumento da confiança do consumidor e controle dos riscos.

2.4. OHSAS 18001 – Série de avaliação de saúde e segurança do trabalho

A norma OHSAS 18001 foi desenvolvida para sanar as necessidades das organizações com relação aos sistemas de gestão de saúde e segurança do trabalho de forma que pudesse complementar as normas ISO 9001:2000 e ISO 14001:2004 em sistemas de gestão integrado.

Assim como as outras normas já mencionadas, esta também faz referência ao ciclo PDCA que tem como foco a melhoria contínua do sistema de forma simples e objetiva. Podendo assim ser aplicada a qualquer tipo de organização adequando-se a cada caso de forma a se ajustar aos requisitos legais e contribuir com políticas de SST eficazes.

O nível de complexidade de implementação dependerá dos objetivos, da dimensão da organização a implementar o sistema, e o ramo de atuação da empresa, porém a norma traz apenas requisitos que podem ser auditados, podendo assim empresas do mesmo ramo obtendo níveis de desempenho de saúde e segurança no trabalho diferentes obedecer aos padrões internacionais abordados pela norma OHSAS 18001 (ABNT, 2007).

Para Ballestero-Alvares (2012), todos os requisitos da OHSAS pretendem incorporar-se a qualquer sistema de gestão da segurança e saúde do trabalho. O grau de aplicação dependerá de diversos fatores, tais como política de segurança e saúde no trabalho (SST) da organização, a natureza das suas atividades e riscos das suas operações.

De acordo com a mesma autora, a OHSAS se destina especialmente à saúde e à segurança ocupacional do trabalhador e não pretende englobar outras áreas afetas à segurança e à saúde, tais como os programas de bem-estar, promoção a saúde, a segurança de produtos, os danos para a propriedade ou os impactos ambientais. (BALLESTERO-ALVAREZ, 2012)

2.5. SA 8000 – Responsabilidade social

A SA 8000 é uma certificação Internacional que busca assegurar os direitos dos trabalhadores. A norma trata de requisitos que englobam fatores como trabalho infantil, trabalho forçado e compulsório, saúde e segurança, liberdade de associação e direito à negociação coletiva, discriminação, práticas disciplinares, horário de trabalho, remuneração e sistemas de gestão.

Entre as vantagens que a SA 8000 trás, podemos citar a melhoria da relação entre a empresa e seus colaboradores, valorização da empresa, melhor qualidade de vida aos

funcionários, melhoria na qualidade do produto, ambiente de trabalho mais preocupado com os funcionários, redução do trabalho infantil, redução do número de acidentes e maior produtividade (SAI SA 8000, 2008).

Para BALLESTERO-ALVAREZ (2012) somente quando uma empresa contemplar em sua gestão empresarial essas questões é que ela poderá ser denominada de “socialmente responsável”.

De acordo com a mesma autora, a SA 8000 oferece o padrão para o Sistema de Gestão Social (SGS) consistente, assegurando que as relações trabalhistas com a sociedade, com os sindicatos, com os trabalhadores e com as outras partes envolvidas e interessadas transcorram pautadas na igualdade e na justiça. (BALLESTERO-ALVAREZ, 2012)

3.1. Método de pesquisa

Quanto a sua natureza, esse trabalho enquadra-se como pesquisa aplicada, uma vez que ele objetiva a geração de conhecimento de aplicação prática dirigido à solução de problemas específicos. Quanto à abordagem esta pesquisa é exploratória, envolvendo levantamento bibliográfico e entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o assunto discutido.

Em relação à natureza de dados, o trabalho pode ser classificado como pesquisa qualitativa, e quanto ao ambiente em que são coletados esses dados, o trabalho enquadra-se como estudo de caso. Segundo Gil (1987), o estudo de caso “consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento”.

3.2. Aplicação do questionário

Foi realizada uma entrevista com a coordenadora de garantia da qualidade da empresa. Essa entrevista foi realizada por meio de uma visita às instalações da empresa. Durante a entrevista foi realizado um questionário (Anexo A) a fim de levantar informações relevantes à pesquisa.

3.3. Análise

A análise dos dados consistiu na caracterização do modelo de SGI aplicado na empresa, identificando os benefícios e as dificuldades geradas pelo mesmo.

4. Resultados e discussões

O SGI adotado pela empresa já se encontra certificado e consistem das normas internacionais ISO 22001, ISO 14001, OHSAS 18001, e SA 8000. A empresa escolheu aderir à norma ISO 22001 ao invés da mais tradicionalmente utilizada ISO 9001 no seu modelo de SGI devido a questões estratégicas de mercado, tendo a primeira maior relevância no setor de produtos alimentícios.

O processo de desenvolvimento, implementação e manutenção do SGI levou um tempo estimado de um ano. A coordenadora relata que apesar de ter havido certas adaptações, o processo ocorreu sem dificuldades. As etapas compreendidas nesse processo foram: treinamento de pessoal, mapeamento dos processos e auditorias externas.

O treinamento de pessoal foi relatado como a etapa que mais despendeu tempo e recursos financeiros em todo o processo. As auditorias externas foram realizadas por uma

empresa de consultoria distinta da empresa que realizou a etapa de treinamento, buscando-se evitar avaliações tendenciosas.

Uma primeira auditoria foi realizada como teste e as subsequentes de forma genuína. Logo quando começaram, as auditorias ocorreram com uma frequência de seis meses. Posteriormente, após a consolidação do sistema, elas passaram a ser realizadas anualmente. Cabe ressaltar que a empresa optou por não reestruturar seus processos, como algumas empresas o fazem, mas buscou apenas a melhoria na forma como ela já trabalhava.

Foi relatado o auxílio provindo da conformidade da empresa com certificações de normas internacionais como a BRC (*British Retail Consortium*), a HACCP (*Hazard Analysis and Critical Control Points*) e a IFS (*International Featured Standards*), que abordam o tema de segurança de alimentos, para a fase de implementação do sistema de gestão integrado.

A responsável também comentou a respeito da integração dos programas de gestão considerar a parte referente às políticas e aos procedimentos desses sistemas, que são bastante similares, mas não às ações corretivas a serem tomadas, que são diferentes para cada um.

Devido ao fato do SGI ter sido implementado há pouco tempo dentro da empresa, não foi possível relatar resultados visíveis quanto à racionalização da execução de trabalho ou a otimização de recursos.

O grau de burocracia, especialmente no nível operacional da empresa, foi inclusive elevado após a implementação, devido ao aumento no número de procedimentos a serem executados.

A entrevistada salientou que houve muita resistência à aplicação do SGI em um primeiro momento, mas com o tempo tanto os colaboradores quanto os gestores passaram a se habituar à situação.

Os casos de inconformidades com os requisitos desses programas encontrados são abordados mensalmente em reuniões realizadas pela empresa junto à alta administração e auditores internos, com o objetivo de sanar as falhas e planejar os atos a serem feitos para evitar novas ocorrências dos mesmos.

Entre os benefícios relatados com a integração, foram citados:

- criação de sinergias, reduzindo redundância e aumentando eficácia e eficiência;
- estabelecimento de objetivos, processos e procedimentos comuns;
- reconhecimento de como todas as pessoas e processos interagem e afetam uns aos outros para melhor gerenciamento de interfaces;
- alinhamento do negócio com as metas dos sistemas adotados e maximização de indicadores de desempenho chaves;
- melhoria de comunicação e dos processos internos;
- melhor compreensão de todas as necessidades, expectativas e percepções dos consumidores e stakeholders;
- prevenção da subotimização (crescimento de uma área às custas de outras);
- identificação e análise de problemas e oportunidades de melhoria;
- existência de um modelo geral para melhorias de desempenho através de todas as áreas funcionais;
- priorização sistemática de esforços para o melhor benefício organizacional;
- redução de riscos através de uma gestão baseada em dados factuais.

5. Considerações finais

O estudo mostrou que a empresa buscou um modelo que se adaptasse as suas necessidades, como foi o caso da escolha da ISO 22001, ao invés da ISO 9001. A pesquisa não se aprofundou nos demais temas abordados no questionário devido ao fato da empresa em estudo não ter concedido informações necessárias para análises mais detalhadas. De qualquer forma, o questionário foi disponibilizado por inteiro em anexo.

Podemos citar como sugestões para trabalhos futuros a aplicação do questionário utilizado nesta pesquisa em empresas de outros setores, para fins comparativos com os resultados obtidos. Outra sugestão seria a de procurar a mesma empresa em um futuro próximo com fins de se obter dados mais conclusivos em certos pontos onde, em decorrência do pequeno período de tempo desde a implementação do SGI impediu essa ação.

O objetivo do estudo foi alcançado uma vez que foi possível caracterizar o SGI adotado pela empresa, compreender em que grau ocorre à integração dos programas de gestão e apontar os benefícios trazidos com ele.

Referências

APCER. Guia Interpretativo *ISO 9001:2008*, Editado por Helena Ferreira, Joana dos Guimarães Sá, Maria Segurado, Paulo Sampaio, Rui Oliveira, Abril de 2010.

APCER. Guia Interpretativo *ISO 14001:2004*, Editado por André Ramos, Inês Filipe Viegas Joana Freitas, Joana dos Guimarães Sá, Maria Tyssen Segurado, Rita Batista, Sofia Meister, Outubro de 2011.

APCER. Guia Interpretativo *ISO 22001:2005*, Editado por Cláudia Vilela, Gabriela Lopes, Isabel Martins, Maria Segurado, Janeiro de 2011.

APCER. Guia Interpretativo *OHSAS 18001:2007*, Editado por André Ramos, Leonor Lapa, Maria Tyssen Segurado, Pedro Fernandes, Pedro Severino, Ricardo Teixeira, Rita Batista, Abril de 2010.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. *NBR ISO 9001: Sistemas de Gestão da Qualidade - Requisitos*. Rio de Janeiro, 2008.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. *NBR ISO 14001: Sistemas da Gestão Ambiental - Requisitos com Orientações para Uso*. Rio de Janeiro, 2004.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. *NBR ISO 22001: Sistema de Gestão de Segurança Alimentar - Requisitos com Orientações para Uso*. Rio de Janeiro, 2006.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. *NBR OHSAS 18001: Sistemas de gestão da segurança e da saúde do trabalho - Requisitos*. Rio de Janeiro, 2007.

BALLESTERO-ALVAREZ, María Esmeralda. *Gestão da qualidade, produção e operações*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

CARVALHO, M. M de; PALADINI, E. P. *Gestão da Qualidade: Teoria e casos*. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier: ABEPRO, 2012.

GIL, A.C. *Como Elaborar Projetos e Pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

INSTITUTO PORTUGUÊS DA QUALIDADE (IPQ). *Norma Portuguesa, NP EN ISO 22001:2005 – Sistemas de Gestão da Segurança Alimentar, Editado pelo IPQ*, Dezembro de 2005.

PARDY, W. & ANDREWS, T. *Integrated Management Systems – Leading Strategies and Solutions*. 1. ed. United Kingdom: Government Institutes, 2010.

SMITH, D. *IMS – Implementing and Operating*. 1 ed. United Kingdom: British Standards Institution, 2002.

SOCIAL ACCOUNTABILITY INTERNATIONAL. *SAI SA 8000:2008: Responsabilidade Social*.

ANEXO A

1 - O sistema integrado de gestão adotado pela empresa:

- É baseado em normas internacionais?
- Foi desenvolvido e projetado dentro da própria organização?
- É registrado ou certificado?

2 - A integração surtiu resultados visíveis no que diz respeito aos os níveis de burocracia, duplicação e subotimização ou ficou distante do esperado?

3- Notam-se mudanças significativas quanto à racionalização da execução de trabalho ou à otimização de recursos?

4 – Marque quais destes benefícios são mais comumente notados dentro da organização com o modelo atual de gestão integrada. Na de falta de algum item acrescente caso achar necessário.

- Criação de sinergias, reduzindo redundância e aumentando eficácia e eficiência;
- Estabelecimento de objetivos, processos e procedimentos comuns;
- Reconhecimento de como todas as pessoas e processos interagem e afetam uns aos outros para melhor gerenciamento de interfaces;
- Alinhamento do negocio com as metas dos sistemas adotados e maximização de indicadores de desempenho chaves;
- Melhoria de comunicação e dos processos internos;
- Estabelecimento de barreiras claras;
- Economia de tempo, dinheiro e esforços;
- Melhor compreensão de todas as necessidades, expectativas e percepções dos consumidores e stakeholders;
- Prevenção da subotimização (crescimento de uma área às custas de outras);
- Identificação e análise de problemas e oportunidades de melhoria;
- Existência de um modelo geral para melhorias de desempenho através de todas as áreas funcionais;
- Priorização sistemática de esforços para o melhor benefício organizacional;
- Redução de riscos através de uma gestão baseada em dados factuais;

5 - Quais os indicadores chave de desempenho estabelecidos pela organização no que diz respeito à qualidade, meio-ambiente, segurança ocupacional e saúde e responsabilidade social?

6 – A adoção da norma ISO 22001 ao invés da ISO 9001 resultou em alguma dificuldade imprevista no processo de integração dos sistemas de gestão ou ela demonstrou ter estrutura similar?

7 – Como os dados provenientes dos processos de monitoração e controle da qualidade, meio-ambiente, segurança ocupacional e saúde auxiliam no processo de execução e documentação de ações corretivas? Ou seja, eles são considerados simultaneamente ou cada sistema gere ações corretivas diferentes utilizando somente os dados provenientes do mesmo?

[Em outras palavras: há integração também no processo de execução e documentação de ações corretivas?]

- 8 – O processo de desenvolvimento, implementação e manutenção de um sistema de gestão tendem a despende muito tempo. Você poderia estimar a duração desse processo (em meses ou anos)?
- 9 – O “esforço de integração” utiliza uma considerável parcela de recursos. Na empresa em questão, foram utilizados recursos internos ou foi buscado auxílio externo (consultores)?
- 10 – Os sistemas de gestão foram criados buscando refletir a forma como a empresa já realizava suas atividades antes da implementação, ou a organização decidiu reestruturar seus processos?
- 11 - Houve alguma situação ou relato de inconformidade com os requisitos de algum destes programas? Se houve, poderia demonstrar qual a ação corretiva foi realizada sobre o caso?
- 12 - Aponte como é dado o controle (e a verificação) da execução desses programas de gestão.
- 13 - Como é aplicado o ciclo PDCA dentro do contexto do modelo de SGI utilizado na empresa?
- 14 - Em que grau (e de que forma) ocorre a integração dos programas de gestão e como estes se complementam?
- 15 - Houve algum tipo de resistência à aplicação do SGI ou ele é compreendido pelos fornecedores, direção e funcionários?
- 16 - Como estão estruturados os níveis estratégicos, táticos e operacionais do SGI dentro da organização?
- 17 - Quais foram as etapas e metodologias utilizadas na implantação do SGI?
- 18 - Caracterize como são elaboradas as auditorias referentes ao SGI e constate em quais pontos a mesma ocorre de forma integrada.