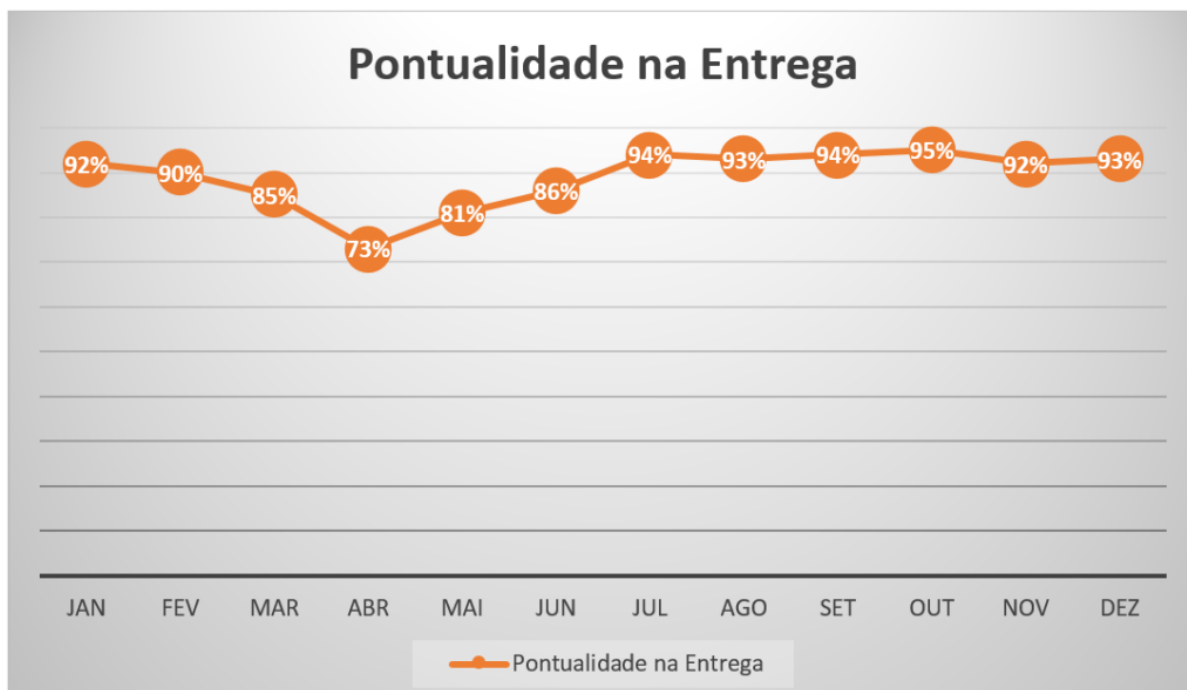




ISO 9001:2015 – Indicadores de desempenho – KPI

Inicialmente vamos definir o que são “Indicadores de Desempenho” para um sistema de gestão da qualidade baseado na revisão 2015 da ISO 9001. O indicador de desempenho é algo que indica se uma determinada característica está melhorando ou piorando o desempenho de algo. Em inglês, é conhecido como “Key Performance Indicator” ou simplesmente KPI. A melhor maneira de se apresentar um indicador de desempenho é através de um gráfico que evolui conforme o tempo. Veja o exemplo abaixo:



Exemplo de indicador de desempenho – OTD – Pontualidade na entrega

Basta um olhar para saber se essa característica está melhorando ou não, e até mesmo saber se uma determinada ação tomada em um determinado período está surtindo efeito. No exemplo acima, percebemos que havia um problema no início do ano, porém, em meados de abril, algo foi feito para recuperar a normalidade, e este algo foi eficaz.

Um guru da qualidade, certa vez falou:

“Não se gerencia o que não se mede,
não se mede o que não se define,
não se define o que não se entende,
e não há sucesso no que não se gerencia”

(William Edwards Deming)

Até a versão 2008 da ISO 9001 – Sistema de Gestão da Qualidade, a norma não usava diretamente o termo “Indicador de Desempenho”, embora deixasse claro a importância da obtenção de resultados de desempenho e eficácia de processo.

Mas vamos deixar o passado para lá e falar sobre a revisão 2015 da ISO 9001. No seu item 4.4, a norma diz o seguinte:

4.4 Sistema de gestão da qualidade e seus processos

4.4.1 A organização deve estabelecer, implementar, manter e melhorar continuamente um sistema de gestão da qualidade, incluindo os processos necessários e suas interações, de acordo com os requisitos desta Norma.

A organização deve determinar os processos necessários para o sistema de gestão da qualidade e sua aplicação na organização, e deve: [...] c) determinar e aplicar os critérios e métodos (incluindo monitoramento, medições e indicadores de desempenho relacionados) necessários para assegurar a operação e o controle eficazes desses processos; [...]

Não podemos deixar de observar algumas características que um indicador de desempenho deve ter para ser considerado bom. Ele deve ser:

1. Específico, ou seja, ele deve melhorar ou piorar somente pela influência do que estamos medindo, caso contrário, tudo seria desculpa.
2. Mensurável. Deve ser possível converter o desempenho em números, por exemplo, a beleza do seu produto não é mensurável, mas o resultado de uma pesquisa na qual os seus Clientes avaliam a aparência dele sim.
3. Aplicável. Deve estar ao alcance dos gestores do processo, usar a taxa do dólar como indicador não vai adiantar em nada para a melhoria do seu processo, visto que nada se pode fazer para mudar isso.
4. Relevante, ou seja, quando ele melhora, a percepção de qualidade do cliente também melhora.
5. Tempo. O indicador deve ser em função do tempo para ser bom, por exemplo: Satisfação do Cliente em 2015 ou índice de reprovações por dia.

Em 2011 eu escreví um artigo bastante completo sobre indicadores de desempenho, o artigo continua válido a bastante atual, eu recomendo fortemente a sua leitura. Você pode acessar o artigo no link a seguir:

<http://academiaplatonica.com.br/2011/gestao/kpi-indicador-de-desempenho-de-proceso/> .

Resumindo:

Devemos definir os processos que afetam a qualidade do nosso produto ou serviço; identificar as características importantes desse processo; medir ou monitorar tais processos; gerar os indicadores de desempenho; analisa-los criticamente e tomar medidas para melhorar seu desempenho. Não fazer qualquer uma dessas etapas, é não-conformidade na certa.

Mantenha-se sempre informado com as novidades da Academia Platônica cadastrando o seu e-mail aqui <http://academiaplatonica.com.br/cadastre-se/> .

Até a próxima!

Alvaro Freitas

Academia Platônica

<http://academiaplatonica.com.br/>



3.2.14 Eficácia e 3.2.15 Eficiência

Afinal, qual é a diferença entre Eficiência e Eficácia?

O dicionário Aurélio, 1977, p. 620, define Eficiência e Eficácia da seguinte forma:

Eficiência. [Do lat. Efficientia] S.f. 1. Ação, força, virtude de produzir um efeito [...]

Eficácia. [Do lat. Efficacia] S.f. Qualidade ou propriedade de eficaz [...]

Eficaz. [Do lat. Efficace] Adj. Que produz o efeito desejado; que dá bom resultado [...]

Além dos significados de eficácia e eficiência encontrados no dicionário,

encontramos também na norma NBR IS09000 versão 2005 as seguintes definições:

3.2.14 Eficácia

Extensão na qual as atividades planejadas são realizadas e os resultados planejados, alcançados

3.2.15 Eficiência

Relação entre o resultado alcançado e os recursos usados. (NBR ISO 9000, 2005, p. 10-11)

Para uma correta avaliação de qualquer ação ou processo, é fundamental que tanto o conceito de eficiência como o de eficácia sejam bem claros. Imaginem um programa de manufatura enxuta aplicado a uma fábrica. Se o programa cumprir o cronograma, consumir os recursos previstos e atingir as pessoas certas, ele terá sido Eficiente. E se, além disso, ele resultar no aumento dos lucros da empresa, então ele terá sido Eficaz.

A NBR ISO 10015 ilustra bem essa diferença, através de uma tabela que nos ajuda a avaliar treinamentos.

O treinamento será considerado Ineficiente e Ineficaz:

“Se os procedimentos não forem seguidos e os resultados desejados não foram atingidos. Nesse caso, recomendamos que o treinamento seja refeito, pois não temos como avaliar o que foi planejado.”

O treinamento será considerado Ineficiente e Eficaz:

“Se os procedimentos não forem seguidos e os requisitos especificados forem alcançados, então convém que os procedimentos sejam revistos e os registros das competências devem ser atualizados para refletir essa qualificação adicional.”

O treinamento será considerado Eficiente e Ineficaz:

“Se os procedimentos forem seguidos e os requisitos não forem alcançados, então serão necessárias ações corretivas para melhoria do processo de treinamento ou desenvolver uma solução alternativa ao treinamento.”

O treinamento será considerado Eficiente e Eficaz:

“Se os procedimentos forem seguidos e os requisitos especificados forem alcançados, então os registros das competências devem ser atualizados para refletir essa qualificação adicional.”

Em outras palavras: se você tomou banho, usou o sabonete adequado, se esfregou corretamente, então o seu banho foi Eficiente. Porém, se mesmo depois desse banho você continuou cheirando mal, então, apesar de Eficiente, seu banho foi Ineficaz.

Outro exemplo seria: uma campanha de marketing de um determinado carro é realizada. Em seguida é feita uma pesquisa e se conclui que todos conhecem o carro e desejam comprá-lo, porém, ninguém efetivamente o compra. Nesse caso, a campanha foi Eficiente, porém, não foi Eficaz.

Em se tratando de Administração da Qualidade, devemos ter esses dois conceitos muito claros, pois, enquanto uma ação não atingir a Eficácia, não podemos considerar a missão cumprida.

Veja o que a NBR ISO 9000:2005 nos tem a dizer:

3.2.14 – eficácia

extensão na qual as atividades planejadas são realizadas e os resultados planejados, alcançados

3.2.15 – eficiência

relação entre o resultado alcançado e os recursos usados.



NBR ISO 9000:2005 – 3.2.13 Melhoria Contínua – Sistema de gestão da qualidade – Fundamentos e vocabulário.

Melhoria Contínua, para a NBR ISO 9000, está diretamente relacionada com a [melhoria da qualidade](#) (3.2.12), porém, de uma maneira incessante e gradual.

Quando uma pessoa pesando 150kg vai ao médico e ele o aconselha perder 80kg, é bem pouco provável que o paciente tome alguma ação eficaz, pois perder 80kg é muita coisa, é muito difícil, é doloroso,... Se ao invés disso, o médico pedir para que o paciente perca 2kg até a próxima consulta, certamente paciente lembrará de uma série de ações que poderá facilmente tomar e é muito provável que ele perca os 2kg. Após alguns anos, é possível que ele tenha atingido o peso ideal. Assim é com a qualidade.

O sistema ISO9000 para a gestão da qualidade, em diversos momentos nos proporciona a oportunidade para a melhoria contínua. Por exemplo:

- Estabelecendo objetivos e metas para um processo. Traçando gráficos e acompanhar a evolução dos indicadores e tomando as devidas ações.

- Realizando Auditorias de sistemas, como resultado, emitindo as devidas notificações de não conformidade e por fim, sanando cada problema.
- Realizando análise crítica com a direção e apresentando os resultados do período, coletando idéias para melhorar e tomando as devidas ações.

Veja como a NBR ISO 9000:2005 define o termo “Melhoria Contínua”:

Atividade recorrente para aumentar a capacidade de atender requisitos (3.1.2).

NOTA O processo (3.4.1) de estabelecer objetivos e identificar oportunidades para melhoria é um processo contínuo, através do uso das constatações da auditoria (3.9.5) e conclusões da auditoria (3.9.6), análise de dados, análises críticas (3.8.7) pela Direção, ou outros meios, e geralmente conduz à ação corretiva (3.6.5) ou ação preventiva (3.6.4).



NBR ISO 9000:2005 – 3.2.12 Melhoria da Qualidade – Sistema de gestão da qualidade – Fundamentos e vocabulário.

Melhoria da Qualidade deve ser entendida exatamente como se define nos dicionários. O Dicionário Michaelis diz que melhorar é: “Tornar(-se) melhor ou superior ou tornar mais próspero” mas também diz que melhorar é “Diminuir a doença”. Pegando-se então por analogia, podemos dizer que a Melhoria da Qualidade é o que transforma um ponto positivo em algo ainda melhor e um ponto negativo em algo não tão ruim ou sob controle.

As melhorias da qualidade podem ser:

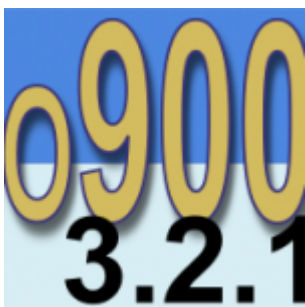
- Melhoria nos processos;
- Melhoria nos produtos;
- Melhoria nos serviços;
- Melhoria no atendimento;
- Melhoria na pós-vendas;
- Melhoria no sistema de gestão;
- Melhoria na rastreabilidade; etc.

Vale lembrar que não se pode afirmar que algo melhorou sem uma boa análise estatística. Dizer que no mês anterior tivemos 20 reclamações de cliente e neste mês tivemos apenas 10, não significa que melhoramos; talvez os clientes tenham desistido de comprar. Pense nisso e estabeleça bons indicadores de desempenho antes de preparar uma festa para comemorar algo relacionado à qualidade.

Veja como a NBR ISO 9000:2005 define o termo “Melhoria da Qualidade”:

Parte da gestão da qualidade (3.2.8) focada no aumento da capacidade de atender os requisitos (3.1.2) da qualidade.

NOTA Os requisitos podem estar relacionados a qualquer aspecto, tais como eficácia (3.2.14), eficiência (3.2.15) ou rastreabilidade (3.5.4).



NBR ISO 9000:2005 – 3.2.11 Garantia da Qualidade – Sistema de gestão da qualidade – Fundamentos e vocabulário.

A Garantia da Qualidade é uma parte muito importante do [Sistema de Gestão da Qualidade](#), pois é ela quem garante, ou que pelo menos tenta garantir, a qualidade do que se está sendo produzido, sejam Produtos, Projetos ou Serviços.

Muitas vezes se confunde **Controle de Qualidade** com Garantia da Qualidade, porém, se deve ter em mente que a Garantia da Qualidade é um sistema maior e o Controle de Qualidade é uma ferramenta que a Garantia da Qualidade usa para garantir o atendimento aos **requisitos** dos Produtos ou Serviços.

Em termos de setor, ou departamento de uma empresa, é muito comum que o Departamento de Controle de Qualidade seja uma divisão do Departamento da Garantia da Qualidade ou Qualidade Assegurada.

Veja algumas das tarefas da Garantia da Qualidade:

- Definir e publicar Procedimentos da Qualidade;
- Treinar os colaboradores para a Qualidade;
- Homologar os Fornecedores;
- Qualificar os Fornecedores e Produtos;
- Realizar Auditorias de Processo;
- Realizar Auditorias de Sistema;
- Realizar Auditorias em Fornecedores;
- Atender as Reclamações de Clientes;
- Monitorar o atendimento das assistências técnicas em garantia;
- Promover a Melhoria Contínua;
- Definir critérios de aprovação de matérias primas e produtos acabados; etc.

Veja como a NBR ISO 9000:2005 define o termo “Garantia da Qualidade”:

parte da gestão da qualidade (3.2.8) focada em prover confiança de que os requisitos (3.1.2) da qualidade serão atendidos.



NBR ISO 9000:2005 – 3.2.10
Controle de Qualidade – Sistema
de gestão da qualidade –

Fundamentos e vocabulário

Controle de Qualidade, para a ISO 9000, é o processo ou setor da empresa, e parte da **Gestão da Qualidade**, que irá garantir que todos os produtos realizados e que todos os serviços prestados estão de acordo com as exigências do cliente, do mercado e eventualmente, da legislação aplicável a ele.

Muito antes de se pensar em controlar a qualidade de algo, precisa-se saber quais são os seus **requisitos**. Os requisitos podem ser as exigências declaradas pelo cliente (cor, quantidade, custo, eficiência, prazo de entrega...), mas também é aquilo que prometemos e que normalmente está descrito nas especificações do produto (tamanho, consumo, peso, desempenho...). Não podemos deixar de relacionar entre os requisitos tudo aquilo que o fabricante deve fazer por força de lei ou de norma específica (itens de segurança, nível de contaminação...).

Agora sim, com os requisitos em mãos, cabe ao Controle de Qualidade verificar tudo o que está sendo entregue ao cliente para poder se assegurar que tudo está de acordo.

Baseado na experiência, o Controle de Qualidade define a Amostragem, ou seja, quantas peças serão testadas por dia ou por lote, a fim de garantir a qualidade. Cabe também ao Controle de Qualidade determinar os testes que serão feitos e os equipamentos que serão utilizados.

Como saída do Controle de Qualidade temos os materiais aprovados ou reprovados e os indicadores de desempenho que serão usados pelos gestores para promover a melhoria contínua.

Veja como a ISO 9000:2005 define o termo "CONTROLE DE QUALIDADE":

Parte da gestão da qualidade (3.2.8) focada no atendimento dos requisitos (3.1.2) da qualidade



NBR ISO 9000:2005 – 3.2.8

Gestão da Qualidade – Sistema de gestão da qualidade – Fundamentos e vocabulário.

A **Gestão** da Qualidade é um conjunto de ações focadas na qualidade. Um Sistema de Gestão da Qualidade não precisa ser obrigatoriamente baseado na ISO 9001, nem tampouco em qualquer outra norma. A Gestão da Qualidade pode ser algo criado pela própria organização com o objetivo de atingir e manter a qualidade de seus produtos, serviços e processos de uma maneira sustentável e promovendo uma melhoria contínua, sem perder os conhecimentos adquiridos nas experiências passadas.

Normalmente uma gestão pela qualidade segue os seguintes passos:

1. Estabelecimento da **política da qualidade** (3.2.4);
2. Estabelecimento dos **objetivos da qualidade** (3.2.5);
3. O planejamento da qualidade (3.2.9);
4. O controle da qualidade (3.2.10);
5. A garantia de qualidade (3.2.11); e
6. A melhoria da qualidade (3.2.12).

Veja como a NBR ISO 9000:2005 define o termo “GESTÃO DA QUALIDADE”:

atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização (3.3.1), no que diz respeito à qualidade (3.1.1)

NOTA – A direção e controle, no que diz respeito à qualidade, geralmente incluem o estabelecimento da política da qualidade (3.2.4), e dos objetivos da qualidade (3.2.5), do planejamento da qualidade (3.2.9), do controle da qualidade (3.2.10), da garantia de qualidade (3.2.11) e da melhoria da qualidade (3.2.12).



NBR ISO 9000:2005 – 3.2.7 Alta Direção (top management) – Sistema de gestão da qualidade – Fundamentos e vocabulário.

A Alta Direção de uma empresa são as pessoas que efetivamente tomam as decisões sobre o destino de uma organização. A Alta Direção tem um papel fundamental no sistema de gestão, pois são essas pessoas que determinarão a Política, Missão e Visão da companhia.

Para qualquer empresa, se a Alta Direção não está comprometida ou engajada nas causas do sistema de gestão, fatalmente o sistema não terá força alguma.

Tamanho é a importância da Alta Direção em um sistema de gestão, que as principais normas de sistema de gestão, como a ISO 9001 – Sistema de Gestão da Qualidade, ISO 14001 – Sistema de Gestão Ambiental e a OHSAS 18001 – Sistema de Gestão de Saúde e Segurança no Trabalho, dedicam um capítulo exclusivo para tratar das obrigações da Alta Direção ([ISO 9001:2008 – 5.1. Comprometimento da direção](#)).

Como sabemos que a Alta Direção possui compromissos muitas vezes inadiáveis, o sistema de gestão considera o papel de um profissional com competência e autoridade compatível, capaz de representar a Alta Direção em assuntos relacionados ao sistema de gestão. A esse profissional dá-se o nome de Representante da Direção, ou simplesmente RD.

Veja como a NBR ISO 9000:2005 define o termo “ALTA DIREÇÃO”:

peessoa ou grupo de pessoas que dirige e controla uma organização (3.3.1) no mais alto nível



NBR ISO 9000:2005 – 3.2.6

Gestão (Management) – Sistema de gestão da qualidade – Fundamentos e vocabulário.

Basicamente podemos dizer que todas as atividades de uma organização estão divididas em estratégico, tático e operacional.

Estratégico é o grupo de atividades exercidas pela alta direção, desde a tomada de decisões até a liberação de recursos;

Tático são as atividades realizadas pelos gerentes, que, utilizando os recursos disponíveis atuam para fazer cumprir as decisões estratégicas;

Operacional é a execução do trabalho propriamente dita, podendo ser tanto as atividades ligadas à produção quanto a administração ou manutenção.

Gestão é realizar a parte Tática, identificando os objetivos e metas, definindo procedimentos e administrando tudo para poder atingir os objetivos almejado.

Veja como a NBR ISO 9000:2005 define o termo “GESTÃO”:

atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização (3.3.1).

NOTA O termo inglês “management” algumas vezes se refere a pessoas, isto é, uma pessoa ou grupo de pessoas com autoridade e responsabilidade para a condução e controle de uma organização. Quando “management” é usado nesse sentido, convém que seja sempre usado com algum qualificador para evitar confusão com o conceito “management” definido acima. Por exemplo “management shall...” é desaconselhável quando “top management (3.2.7) shall...” é aceitável.



NBR ISO 9000:2005 – 3.2.4

Política da Qualidade – Sistema de gestão da qualidade – Fundamentos e vocabulário.

Quando a organização tem uma intenção relacionada com a qualidade de seus produtos e serviços e deseja tornar essa intenção pública, compete à alta direção da empresa redigir uma carta formal contendo essas intenções e as diretrizes que deverão ser comprovadamente seguidas por toda a organização. A essa carta dá-se o nome de Política. Caso as intenções nela expressas comprovem um comprometimento por parte da qualidade, essa carta recebe o nome de Política da Qualidade.

Estabelecer uma Política da Qualidade não basta, pois não haveria como se saber se a mesma está ou não sendo cumprida. Por isso, além da Política da Qualidade, devem-se criar os Objetivos da Qualidade. Por exemplo, uma Política da Qualidade foi publicada e nela se diz que toda reclamação será prontamente atendida. Ora, o que é prontamente e como sabemos se estamos ou não atendendo? Nesse caso, se estabelece um Objetivo de se responder todas as reclamações em no máximo 24h, pronto, já se têm os Objetivos. Basta agora à direção, periodicamente observar os gráficos para acompanhar o tempo médio de atendimento, se for maior do que 24 horas, um plano de ação deve ser estabelecido.

Sendo a Política uma declaração pública, não cumprir ou não ter provas de que cumpriu pode ser considerado como falsidade ideológica, ficando a empresa e seus dirigentes sujeitos às sanções legais cabíveis. Fique atento!

Veja como a NBR ISO 9000:2005 define o termo “SISTEMA DE GESTÃO”:

intenções e diretrizes globais de uma organização (3.3.1), relativas à qualidade (3.1.1), formalmente expressas pela Alta Direção (3.2.7).

NOTA 1 A política da qualidade geralmente é consistente com a política geral da organização e fornece uma estrutura para se estabelecerem os objetivos da qualidade (3.2.5).

NOTA 2 Os princípios de gestão da qualidade apresentados nesta Norma podem formar uma base para o estabelecimento de uma política da qualidade. (Ver 0.2)



NBR ISO 9000:2005 – 3.2.3 Sistema de Gestão da Qualidade – Sistema de gestão da qualidade – Fundamentos e vocabulário

Antes mesmo de iniciarmos o entendimento do sistema de gestão da qualidade preconizado pela ISO 9001, vamos entender o significado detalhado do termo. Consultando o dicionário Michaelis, encontramos os seguintes verbetes:

sistema

10 Método, combinação de meios, de processos destinados a produzir certo resultado; plano.

15 Agrupamento de partes coordenadas, dependentes umas das outras, qualquer que seja o assunto ou obra de que se trata.

gestão

1 Ato de gerir.

2 Administração, direção.

qualidade

4 Grau de perfeição, de precisão, de conformidade a um certo padrão: Artigo de primeira qualidade. Trabalho de qualidade inferior.

Então, com uma simples análise no dicionário, concluimos que sistema de gestão da qualidade significa algo como, “um método de se administrar uma empresa objetivando um alto grau de perfeição”.

Consultando um pouco mais a literatura relacionada ao tema, encontramos algumas definições bastante objetivas. Segundo a Cartilha do Sistema de Gestão da Qualidade, editada pela consultoria TEMPLUM: “sistema de gestão da qualidade são regras e princípios relacionados à qualidade aplicados no dia-a-dia das organizações”.

De qualquer forma, podemos afirmar que toda empresa possui um sistema de gestão,

por mais simples e desestruturado que seja, é um sistema de gestão. Cada sistema de gestão pode estar focado em um tema específico, no nosso caso, estamos falando do sistema de gestão que foca a qualidade dos produtos e dos serviços prestados. Ainda assim, um sistema de gestão da qualidade pode ser realizado de diversas formas. Algumas mais eficientes do que outras. A ISO – *International Organization for Standardization*, realizou uma coletânea das melhores práticas de gestão da qualidade e compilou na ISO 9001 que no Brasil leva o nome de [ABNT NBR ISO 9001](#).

Veja como a NBR ISO 9000:2005 define o termo “SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE”:

sistema de gestão (3.2.2) para dirigir e controlar uma organização (3.3.1), no que diz respeito à qualidade (3.1.1).



NBR ISO 9000:2005 – 3.2.2 Sistema de Gestão – Sistema de gestão da qualidade – Fundamentos e vocabulário

Um [sistema](#) de gestão é uma maneira genérica de se referir a um conjunto de elementos e atividades definidas para realizar um propósito principal em uma organização.

Uma organização preocupada em desempenhar um determinado papel e atingir um determinado fim, escreve uma Política, nessa política, a alta direção da empresa define as “leis” internas, sobre as quais, as rotinas e decisões da empresa serão embasadas. Além disso, a alta direção estabelece Objetivos que deverão ser perseguidos e Metas que deverão ser atingidas. Então fica a pergunta: Como a empresa irá atender a tudo isso?

A resposta é: estabelecendo e implantando um Sistema de Gestão, ou seja, um conjunto de procedimentos, políticas, normas e rotinas que gerenciarão toda a

organização.

Um Sistema de Gestão pode ser:

- Sistema de Gestão da Qualidade;
- Sistema de Gestão Ambiental;
- Sistema de Gestão de Saúde e Segurança;
- Sistema de Gestão Financeiro; etc.

Muitos Sistemas de Gestão possuem suas próprias normas internacionalmente reconhecidas, então, estabelecer um Sistema de Gestão consiste basicamente de determinar o tipo, a norma e atendê-la na íntegra. Veja alguns sistemas de gestão estabelecidos:

- ISO 9001 – Sistema de Gestão da Qualidade;
- ISO 14001 – Sistema de Gestão Ambiental;
- OHSAS 18001 – Sistema de Gestão de Saúde e Segurança no Trabalho;
- TL 9000 – Sistema de Gestão da Qualidade para indústria de Telecomunicações;
- ISO/TS 16949 – Sistema de Gestão da Qualidade Automotivo
- ISO 31000 – Sistema de Gestão de Riscos Hospitalares;
- ISO 22000 – Sistema de Gestão de Segurança Alimentar; e muitos outros.

Veja como a NBR ISO 9000:2005 define o termo “SISTEMA DE GESTÃO”:

sistema (3.2.1) para estabelecer política e objetivos, e para atingir estes objetivos

NOTA – Um sistema de gestão de uma organização (3.3.1) pode incluir diferentes sistemas de gestão, tais como um sistema de gestão da qualidade (3.2.3), um sistema de gestão financeira ou um sistema de gestão ambiental.