

UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ

Giovani de Oliveira Santos

Análise do modelo de excelência de gestão com foco na norma ISO 9001 para garantia da qualidade na prestação de serviço.

Taubaté – SP

2018

Giovani de Oliveira Santos

Análise do modelo de excelência de gestão com foco na norma ISO 9001 para garantia da qualidade na prestação de serviço.

Trabalho de Graduação apresentado à Coordenação do Curso Superior de Engenharia de Produção Mecânica da Universidade de Taubaté para a obtenção do diploma de Engenheiro em Produção Mecânica.

Orientador:

Me. Mestre Ivair Alves Dos Santos

Taubaté – SP

2018

Giovani de Oliveira Santos

Análise do modelo de excelência de gestão com foco na norma ISO 9001 para garantia da qualidade na prestação de serviço.

Trabalho de Graduação apresentado à Coordenação do Curso Superior de Engenharia de Produção Mecânica da Universidade de Taubaté para a obtenção do diploma de Engenheiro em Produção Mecânica.

Orientador (a): Me. Ivair Alves dos Santos

Taubaté – SP

2018

SIBi – Sistema Integrado de Bibliotecas / UNITAU

S237a Santos, Giovani de Oliveira
Análise do modelo de excelência de gestão com foco na norma ISO 9001 para garantia da qualidade na prestação de serviço / Giovani de Oliveira Santos. -- 2018.
41 f. : il.

Monografia (graduação) – Universidade de Taubaté, Departamento de Engenharia Mecânica e Elétrica, 2018.

Orientação: Prof. Me. Ivair Alves dos Santos, Departamento de Engenharia Mecânica.

1. Gestão. 2. Iso 9001. 3. Qualidade. I. Título. II. Graduação em Engenharia de Produção Mecânica.

CDD – 658.5

Ficha catalográfica elaborada por **Shirlei Righeti – CRB-8/6995**

Giovani de Oliveira Santos

**Análise do modelo de excelência de gestão com foco na norma ISO 9001
para garantia da qualidade na prestação de serviço.**

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

APROVADO EM SUA FORMA FINAL PELO COORDENADOR DE CURSO DE
GRADUAÇÃO DO DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA MECÂNICA



Me. Fabio Henrique Fonseca Santejani
Coordenador de Trabalho de Graduação

BANCA EXAMINADORA:



Me. Ivair Alves Dos Santos
UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ



Me. Antonio Carlos Tonini
UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meus pais e minha noiva pelo apoio, incentivo e exemplo diário de luta e fé.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente gratifico toda atenção vinda do meu orientador pela atenção e empenho prestado para o aperfeiçoamento deste trabalho. A todos que, me apoiaram para a execução deste trabalho. Aos meus pais, que proporcionaram toda condição necessária para a conclusão desta faculdade, eles que em todo momentos me deram forças para a busca deste sonho que hoje se concretiza.

Pela minha noiva que nos momentos mais difíceis sempre esteve ao meu lado me apoiando e me ajudando.

Aos professores, generalizo meus cumprimentos a todos que sempre estão dispostos a me oferecer o seu melhor, visando sempre a máxima aprendizagem que algum aluno pode se obter nesse período.

Aos colegas de classe, com quem nesses anos de estudo tive a felicidade de conviver, pessoas que sempre me ajudaram perante qualquer dúvida ou dificuldade.

*Não tenhamos agora a força que em velhos dias
movia terra e céu, o que nos somos, somos.
Um igual temperamento de heroicos corações,
fracos por tempo e fado, mas forte em seguir, a lutar,
a buscar, a achar e não ceder.*

(A. Tennyson)

RESUMO

O estudo foi realizado a partir da coleta de dados sendo realizado um levantamento de dados sobre a qualidade, modelo de Gestão (MEG) e da Norma ISO 9001. Primeiramente, foi realizada uma pesquisa sobre a importância da qualidade e do Modelo de Gestão tendo em foco a ISO 9001. O estudo tem em foco a implantação do Sistema de Gestão e a Norma ISO 9001. De acordo com Ferreira (2006) a evolução dos conceitos da qualidade trouxe consigo a necessidade de utilização das normas. Este documentos e regulamentos, especificações, relatórios de normas técnicas. Ao decorrer do presente estudo será possível visualizar como o processo da qualidade vem se modificando com o passar do tempo, fazendo-se necessária sua aplicação dentro das organizações sendo elas de grande ou pequeno porte. A partir dos anos 80, as organizações vêm representando uma parcela significativa, que apresenta estar mais forte no cenário econômico mundial. É possível visualizar uma competição entre as organizações, estando ao passar do tempo mais acirrada e os clientes proporcionalmente mais exigentes os serviços prestados. Sendo assim, os padrões de qualidade estabelecidos pelo mercado estão mais rigorosos. Nesta circunstância, as empresas buscam atingir a eficiência em serviços, considerando a qualidade do seu produto final como peça fundamental para a conquista do mercado, é possível analisar a necessidade por um sistema de qualidade bem estruturado e como isso vem sendo reconhecido pelas empresas de serviços que percebem a importância da implementação da norma ISO 9001.

Palavras Chaves: Qualidade, Gestão e ISO 9001

ABSTRACT

The study was carried out from the collection of data and a survey of data on quality, Management Model (MEG) and ISO 9001 was carried out. First, a research was carried out on the importance of quality and the Management Model with focus to ISO 9001. The study focuses on the implementation of the Management System and the ISO 9001 Standard. According to Ferreira (2006), the evolution of the concepts of quality brought with it the need to use the standards. This documents and regulations, specifications, reports of technical standards. From the present study it will be possible to visualize how the quality process has been changing over time, making it necessary to apply it within organizations, whether large or small. Since the 1980s, organizations have represented a significant share, which is stronger in the world economic scenario. It is possible to visualize a competition between the organizations, being over time more intense and the clients proportionally more demanding the services provided. As such, the quality standards established by the market are more rigorous. In this circumstance, the companies seek to achieve efficiency in services, considering the quality of their final product as a fundamental piece for the achievement of the market, it is possible to analyze the need for a well structured quality system and how it has been recognized by the service companies who realize the importance of implementing the ISO 9001 standard.

Keywords: Quality, Management e ISO 9001

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1- Definição da Qualidade.....	17
FIGURA 2- Representação do Modelo de Excelência de Gestão.....	27
FIGURA 3- Implementação do Sistema de Gestão.....	37

LISTA DE QUADRO

QUADRO 1 - Definição dos Fundamentos.....	26
QUADRO 2 - Modelo de Excelência em Gestão.....	28
QUADRO 3 – Critério e itens de Excelência do PNQ e os requisitos da ISO 9001....	39

LISTA DE ABREVIATURAS/SÍMBOLOS

PNQ – Prêmio Nacional da Qualidade

MIL STD – Normas Militares Americanas

AQAP – Allied Quality Assurance

OTAN – Organização do Tratado do Atlântico Norte

DEF.STAN – Defense Standard

BS- 5750 – British Standard

SGQ – Sistemas de Gestão da Qualidade

PDCA – Plan, Do Check, Act

MEG – Modelo de Excelência da Gestão

FNQ– Fundação Nacional da Qualidade

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 Considerações iniciais	12
1.2 Objetivos	13
1.3. Justificativa	13
1.4 Proposta Metodológica	13
1.5 Estrutura do Trabalho	14
2 REVISÃO BIBLIOGRAFICA	15
2.1 História da Qualidade	15
2.2 Qualidade no Brasil	17
2.3 História da ISO 9000	18
2.4 História da ISO 9001	20
2.5 Gestão da Qualidade	21
3 METODOLOGIA E PROCEDIMENTOS	24
3.1 Modelo de Excelência de Gestão	24
3.2 Modelo Normativo ISO 9001	32
4- RESULTADOS	37
4.1 Modelo de Gestão x ISO 9001	37
5 – CONCLUSÃO	41
REFERÊNCIAS	42

1 INTRODUÇÃO

Devido ao atual cenário que nos encontramos é necessário que as organizações estejam preparadas e se mantenham competitivas, tendo que manter uma gestão perfeita na prestação de produto e serviço sendo necessários que se adequem em normas que se mostram primordial para sua execução com qualidade, pois facilitará o alto conhecimento da empresa assim alcançando uma melhoria contínua.

A indispensabilidade do modelo de gestão dentro da organização faz presente a procura e aplicação da ISO 9001, pois ela demonstra que a organização está bem estruturada conforme as leis e normas internacionais, sendo assim se faz necessário uma análise rigorosa das atividades para que possa demonstrar se a empresa realmente está pronta principalmente por conta da concorrência. Para que seja executado a implementação da ISO 9001 ou até mesmo qualquer outra norma, se faz necessária que não só uma pessoa, mas que toda a organização esteja envolvida diretamente no procedimento de sua implementação, sendo necessário o comprometimento de todos

1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Essa pesquisa irá apresentar a importância da ISO 9001 e do modelo de gestão dentro das organizações para a análise de seus processos produtivos e perdas, fidelizando seus clientes, mostrando de forma clara como aplicar a ISO 9001 dentro das empresas, seus benefícios e como pode ser usado para a análise da gestão.

Conforme Medeiros (2010) Com a aplicação do sistemas gestão é possível que as organizações estejam bem constituídas, aplicando técnicas e para a o aperfeiçoamento de seu sistema de gestão, alcançando não apenas o seu ambiente interno como externo.

1.2 OBJETIVOS

O presente estudo tem o objetivo de identificar a evolução da qualidade e do modelo de gestão no processo produtivo com foco na história, análise e a importância ISO 9001 para que se possa obter uma garantia maior. E comparar as duas normas de gestão para analisar a contribuição da ISO 9000 que vem auxiliando os modelos de gestão.

1.3 JUSTIFICATIVA

A justificativa deste documento se dá a necessidade do sistema de gestão para obter uma maior qualidade nos serviços. O enquadramento do sistema de gestão permite as empresas estarem bem estruturadas, para que se possa ser introduzindo novos métodos mais eficazes para a melhoria da qualidade atingindo não somente o seu ambiente interno, mas todo o público ao qual a organização atende. São poucos os registros sobre a história, importância da implementação da ISO 9001.

1.4 PROPOSTA METODOLÓGICA

A metodologia utilizada neste trabalho consiste na revisão literária de obras sobre a Qualidade visando analisar a sua importância dentro das organizações para a aplicação da ISO 9001, realizou-se uma pesquisa para demonstrar quais são os pontos das normas de gestão que devesse observar para que a empresa possa alcançar o seu objetivo. Foram utilizados livros, artigos como outras obras já publicadas sobre ambos os assuntos, já disponível na internet e até mesmo em bibliotecas.

Na opinião de Cerro, Bervian e da Silva (2007), método é a ordem que se deve impor aos diferentes processos necessários para atingir um certo fim ou um resultado desejado. Concretiza-se através do conjunto das diversas etapas ou passos que devem ser seguidos para a realização do estudo e que configuram as técnicas. Os objetivos de investigação determinam o tipo de método a ser empregado.

Segundo Cerro, Bervian e da Silva (2007), a pesquisa é uma atividade para a investigação e problemas teóricos ou práticos por meio do emprego de processos científicos.

Para GIL, Antônio Carlos (1999, p.42) “A pesquisa tem um caráter pragmático, é um processo formal e sistemático do desenvolvimento do método científico.”. O objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos.

1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

O trabalho é dividido em cinco capítulos. O primeiro capítulo contém a introdução que inclui a apresentação do tema, o objetivo do trabalho e a metodologia.

No segundo capítulo é feito um levantamento bibliográfico no qual irá abordar a história da qualidade, história da ISO 9001, seu surgimento no Brasil e qual a sua importância dentro das empresas.

O terceiro irá detalhar o modelo de gestão de qualidade, quais são seus passos quais são os seus benefícios, será abordado o modelo da normativa ISO 9001.

O quarto capítulo fará um comparativo entre os dois modelos de norma e análise de qualidade para que seja analisado a diferenças para visualizar qual é o mais eficaz.

O quinto e último capítulo apresenta a conclusão do trabalho, mostrando quais foram os resultados encontrados confrontando as informações coletadas na bibliografia e resultados das análises desenvolvidas durante todo o trabalho com a apresentação de uma conclusão que tem a pretensão de colaborar com relevantes informações para um levantamento de pontos críticos de cada modelo de norma.

2 REVISÃO BIBLIOGRAFICA

2.1 História da Qualidade

Conforme Alfredo (2002) A sua origem é tão antiga como o próprio homem. Segundo os registros históricos, é possível identificar “formas instintivas do sistema de qualidade”. Nos primórdios da civilização, cada ser humano provia suas necessidades com bens adequados aos seus interesses e sua capacidade de acesso. Os caçadores mais hábeis garantiam a melhor caça. Nos séculos XVIII e XIX, a qualidade era controlada pelos artesãos, que acompanhavam desde a concepção do produto até a sua venda, incluindo os pontos de detecção e correção de erros, nesta época a qualidade era associada ao conhecimento individual de cada artesão, facilitada por sua relação com o comprador e com a produção.

Segundo Alfredo (2002) “A fase da produção artesanal caracterizou-se pela total aproximação entre o produtor e o consumidor. A interação plena entre o produtor e o consumidor propiciava que este passasse diretamente para o produtor suas expectativas. Até hoje, os produtos produzidos naquele período são conhecidos como “melhores” ou de “mais qualidade”, do que os atualmente produzidos”.

Segundo Oliveira (2006) A qualidade é como fator de diferenciação das empresas, tanto nos serviços prestados como nos produtos que produzem. A Qualidade não é um conceito tão atual, como destacado hoje em dia. Pelo contrário, existe há milênios, porém recentemente é mais utilizado nos aspectos gerencial e estratégico na busca de resultados, cita a obra de Hamurabi, que estabelecia penas severas para construtores que erguessem uma casa que desabasse matando os moradores. Da mesma forma, inspetores fenícios eliminavam quaisquer violações reincidentes de padrão de qualidade amputando a mão do fabricante de um produto defeituoso. A mesma autor cita que na época da Revolução Industrial a produção em massa foi possível através da divisão do trabalho e da criação de peças intercambiáveis, o que gerou problemas para aqueles que estavam acostumados a

ter seus bens feitos sob medida, ou seja, agora feitos dentro de outro padrão de qualidade diferente daquele anterior.

Conforme Ferreira (1994) Qualidade é definida como “propriedade, atributo ou condição as quais coisas ou pessoas são capazes de distingui-las uma das outras e determinar a sua natureza em uma escala de valores, qualidade é a propriedade que permite avaliar e conseqüentemente aprovar, aceitar ou recusar qualquer outra coisa”. Assim, observa-se que um serviço de qualidade é possível diferenciar quem o presta e também como a organização prestadora desse serviço.

Segundo Lobos (1991), qualidade é tudo que alguém faz ao longo de um processo para que o cliente possa obter exatamente o que desejava, tanto em termos de características ou de custo e atendimento.

Segundo Campos (1992) sintetiza o conceito de qualidade nos seguintes termos: “um produto de qualidade é aquele que atende perfeitamente, de forma confiável, de forma acessível, de forma segura e no tempo certo do cliente”.

Já para Hill (1995) ressalta que a qualidade tem a como abordagem a gestão estruturada com princípios básicos com práticas e técnicas para que seja implementada. A norma ISO 9000, para as empresas focadas em qualidade podem promover uma cultura que resulta em comportamentos, atitudes, ação e processos que agreguem valor por meio da satisfação das necessidades e expectativas dos clientes. A qualidade dos produtos e prestação de serviços das organizações é determinada pela capacidade de satisfazer seus clientes e seu impacto mundial. A qualidade dos produtos e serviços inclui não apenas a sua função objetiva e desempenho, mas também o seu valor e percepção do benefício pelo cliente. Com base nos diversos conceitos apresentados é clara a importância da organização incorporar a qualidade nas suas atividades em geral que obtenha um resultado de mercado mais competitivo.

Na figura 1 a seguir é possível visualizar algumas definições de acordo com alguns autores,

Figura 1- Definição da Qualidade.

DEFINIÇÕES DA QUALIDADE	
"É o conjunto de todas as características de um produto, desde o marketing até assistência técnica, que determina o grau de satisfação das exigências do cliente"	A. V. FEIGENBAUM
"É a adequação ao uso"	J.M. JURAN
"É atendimento às necessidades atuais e futuras do consumidor"	W.E. DEMING
"É a busca contínua das necessidades do consumidor. Através de: qualidade do produto, serviço, administração, pessoas, atendimento a prazo certo"	K. ISHIKAWA
"É conformidade aos requisitos"	P.B. CROSBY
"A falta de qualidade é a perda que um produto causa à sociedade, após ser expedido..."	G. TAGUCHI

Fonte: Hill, 1995 (Adptado).

2.2 Qualidade No Brasil

Segundo Lobo (2002) No Brasil, a partir dos anos 90, vem sendo observado um grande movimento para a melhoria da qualidade. A criação pelo Governo Federal do Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade, a abertura econômica, que expôs as empresas brasileiras a um ambiente de grande competição, a evolução do cidadão brasileiro enquanto consumidor, que passou a exercer mais plenamente seus direitos e deveres, e a estabilização da moeda foram fatores indutores e decisivos para esse movimento.

Conforme Mailson (1994) ressalta que a década de 80 foi um divisor de águas na industrialização brasileira e que, em 1988, foi implantado um radical programa de modernização que, entre outras conseqüências, motivou, principalmente, no setor privado a adição de novas técnicas de produção, entre elas, a Qualidade Total.

Segundo Jorge Luiz Silveira Dornelas, a preocupação com a qualidade no Brasil se deu inicialmente em 1980. Porém, somente com a abertura da economia ao mercado internacional, em 1990, as empresas sentiram a necessidade de garantir sua sobrevivência, sendo de extrema necessidade o aumento da produtividade e da

qualidade. A criação do Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade (PBQP), pelo governo, e a consciência do cidadão enquanto consumidor foram decisivos para o desenvolvimento da qualidade no Brasil.

O movimento da qualidade no Brasil é hoje reconhecido pelos japoneses como o segundo maior no mundo. Dorothea Werneck¹⁵ (1994) relata que a característica mais importante do caso brasileiro é a adesão de empresas de todos os setores, indústrias de transformação e de construção, comércio, serviços, setor agrícola e, inclusive, o serviço público.

Em maio de 1996, de acordo com dados divulgados pelo site do Inmetro, o Brasil tinha 1292 certificações ISO 9000, em 911 empresas. Segundo Alfredo Lobo (2002), atualmente, existem 45 programas de avaliação da conformidade de produtos de caráter compulsório (estabelecida pelo governo para comercialização) e 82 de caráter voluntário (decisão de avaliação é exclusiva da empresa que fabrica o produto ou fornece o serviço). E, as estruturas de credenciamento de organismos de avaliação da conformidade e de laboratórios de calibração e de ensaios são coordenadas pelo Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial – Inmetro - cujas normas são únicas na América Latina e reconhecidas internacionalmente, o que representa uma vantagem competitiva para as empresas brasileiras.

2.3 História do ISO 9000

Em 1979 na Inglaterra foi desenvolvida a norma BS 5750 que até hoje é conhecida como norma da gestão, com ela e capaz ter especificação de como deve ser feita a produção, e além de aborda também o gerenciamento do processo da linha de produção. Nos anos 80, o governo britânico interferiu na organização Internacional para Padronização (ISO) para dotar a BS 5750 sendo uma norma internacional. A BS 5750 hoje é considerada como a ISO 9000, que teve seu surgimento no início de um caminho novo cheio de inovação para a qualidade com as normas padrões.

A qualidade teve sua evolução formado ao decorrer dos anos e hoje passa a ter como regras as normas ISO 9000 (9000 a 9004), devido a isso é importante mencionar que a primeira organização para padronização internacional, a

International Federation of the National Standardizing Associations (ISA), foi criada em 1926 e cessou suas atividades em 1942 durante a Segunda Guerra Mundial. Antes da ISO várias normas foram criadas, dentre elas podem ser citadas:

1. Normas Militares Americanas - MIL STD – Padronização
2. MILQ-9858 - foi a primeira norma de especificações de Sistema da Qualidade;
3. MIL-I-45205 - requisitos de um sistema da qualidade;
4. AQAP (Allied Quality Assurance);
5. OTAN (Organização do Tratado do Atlântico Norte) - garantia da qualidade;
6. DEF.STAN (Defense Standard) Reino Unido - normas das Forças Armadas sobre sistemas da qualidade;
7. BS-5750 (British Standard) - norma britânica para garantia da qualidade (Quality Assurance) de 1979.

Em 1994 as três normas (9001, 9002 e 9003) continuam com o enfoque de garantia da qualidade, porém, amplia-se o conceito de Sistemas de Gestão da Qualidade (SGQ). Em 2000 a norma passa a ser ISO 9001, além do enfoque em sistema de gestão da qualidade, traz a gestão por processos, deixando explícito o uso do PDCA (Plan, Do, Check, Act), definindo os oito princípios da qualidade. A versão de 2008 não traz novidades significativas em relação à versão de 2000, o que decepcionou muitos profissionais ávidos por muitas alterações. Em 2015, finalmente chega a última versão ISO 9001:2015, desenvolvida sob a ótica do Anexo SL, de 2012, também conhecido como ISO Draft Guide 83 ou estrutura de alto nível, que define um padrão de requisitos normativos a serem utilizados para todas as normas ISO.

A série de normas ISO 9000 vem, desde a década de 80, contribuindo com os sistemas de gestão da qualidade das empresas que as adotam como padrão de referência internacional para a padronização de processos, produtos e serviços, contribuindo de forma significativa para a melhoria de resultados em geral nos níveis social, econômico e até ambiental.

2.4 História do ISSO 9001

Em 1987 ocorreu o surgimento da norma ISO 9001, seu surgimento teve seu embasamento a norma britânica BS5750. Sua criação nasceu da necessidade de uma norma que fosse o Norte de um padrão internacional para garantir uma maior qualidade tanto na prestação de serviços com na produção de produtos. Ela surgiu para facilitar a realização das exportações que com ela ficam fáceis, além de reduzir os custos na fabricação. Mesmo a norma BS5750 fosse reconhecida como uma ferramenta útil da administração, que não ocupava somente a produção, mas sim, também toda a administração da produção, diferente da ISO 9001, ele não adicionava aos seus objetivos a satisfação do cliente e a melhoria da gestão nos processos produtivos.

Mesmo que usada de maneira diferente do que é utilizada na atualmente, em 1994 a norma passou por uma revisão e se tornou o que é hoje. O seu melhoramento principal é no que diz respeito às ações preventivas, que antes não eram aplicadas. Ou seja, a empresa não deve se ocupar somente com a inspeção final do produto, pelo contrário, é preciso monitorar desde o início o processo, como forma de prevenir o erro. A ISO 9001 é uma norma para empresas que desejam aplicar os programas de qualidade e, hoje em dia, é uma das mais conhecidas no país pelo público em geral. Embora possa integrar um sistema de qualidade muito maior, cada vez mais, tem sido implantando nas indústrias, o que geralmente é estampado em sites, embalagens e peças publicitárias.

A NBR ISO 9001 funciona como uma norma específica dentro de um Sistema de Gestão da Qualidade quando a organização deseja demonstrar a capacidade que possui em fornecer produtos e/ou serviços que atendam as exigências do seu cliente. Isso se dá por meio de uma melhoria contínua interna, envolvendo todos os setores da indústria ou empresa.

A partir de sua implantação, é possível monitorar e melhorar o desempenho em qualquer área de uma organização, bem como promover a motivação dos colaboradores. Veja quais são as principais vantagens de fazer uso das ferramentas da ISO 9001:

- Vantagem competitiva através da liderança da alta direção, que deve possuir uma abordagem estratégica para colocar em prática os seus sistemas de gestão.

- Facilidade em gerenciar o risco do negócio, uma vez que os gerentes devem elevar o desempenho de sua organização frente à concorrência.
- Novos investimentos são possíveis por meio da reputação organização, além de remover barreiras comerciais, uma vez que indústrias que tem a norma costumam comprar de fornecedores que sigam os mesmos padrões de qualidade.
- Economia financeira é um reflexo das operações que se tornam mais eficientes, do crescimento nas vendas e da maior rentabilidade.
- Redução do desperdício graças ao foco nos seus processos operacionais.
- Incentiva a comunicação entre os setores, uma vez que é preciso pensar no todo, valorizando os colaboradores e os tornando parte importante do processo. Assim, é também mais fácil de identificar possíveis problemas que a equipe esteja sofrendo.

A Norma parte do princípio que a organização deve identificar os processos necessários para o sistema de gestão da qualidade, a partir daí, todos os processos devem ser gerenciados de acordo com os requisitos estabelecidos. Deve ser feita uma documentação dos sistemas de gestão da qualidade e criado um manual da qualidade. Do ponto de vista das pessoas, é importante que haja o comprometimento da direção, que seja estabelecido o foco no cliente e criada uma política de qualidade apropriada ao propósito da organização. Também se faz necessária a competência, conscientização e treinamento do pessoal, assim como cabe à organização determinar, prover e gerir os recursos. Outros aspectos relevantes contidos na Norma NBR ISO 9001 (2000) são o planejamento da realização do produto, bem como a análise crítica das entradas, e saídas relacionadas ao produto, seu desenvolvimento, verificação e validação. A organização deve também determinar, coletar e analisar dados apropriados para determinar a adequação e eficácia do sistema de gestão da qualidade e para avaliar onde melhorias contínuas da eficácia do sistema de gestão da qualidade podem ser realizadas.

2.5 Gestão da Qualidade

Conforme Simone Silva Machado (2012), devida a grande procura de relatórios de qualidade ideal para a uma gestão administrativa da produção bem executada devido a isso tem surgido varias alternativas para ajustar e tornar decisões satisfatórias, devida a relação do homem com boa parte de sua rotina diária representada pelo trabalho. No início da história da organização da produção, o homem realizava tarefas específicas e era dada pouca importância e quase nenhuma compreensão que o trabalhador pudesse ter de toda as pessoas que estava a sua volta. Nesse modelo tradicional foi criado sistemas de produção, conduzidos de forma individual, focados apenas na relação do empregado com a tarefa a ser executada sendo sua responsabilidade. O funcionário não tinha noção da importância de seu trabalho no processo produtivo nem o reflexo de sua ação no produto final. A cada funcionário era designada apenas uma tarefa especifica, desenvolvida de modo repetitivo. Esse procedimento permitia ao funcionário apenas uma visão parcial do processo produtivo. Ao passar do tempo, as estruturas formais das organizações foram se cristalizando e se encarregaram de tornar muito arraigada a autoridade pessoal das chefias, estas sim com maior domínio e compreensão da organização da produção.

Ainda de acordo com Simone Silva Machado (2012), a posição na estrutura formal da administração passou a significar poder. E esse poder passou a reger as relações no processo produtivo, tornando cada vez mais rígidas as relações entre as pessoas e mais impositivas as formas de trabalhar. As organizações encontraram nas estruturas formais o modelo mais ajustado para lidar com a amplitude e complexidade de sua atuação. Dessa forma, promoveram a instituição de hierarquias funcionais que as tornaram mais fáceis de controlar. Entretanto, o que parecia uma forma conveniente de divisão do trabalho, tendo como finalidade facilitar o funcionamento da organização, tornou-se um mecanismo gerador de feudos. Decisões importantes para a empresa ou análises mais complexas que implicassem cruzar linhas funcionais passaram a ser um exercício muito arriscado e frequentemente evitado. A solução para esses conflitos pode ser encontrada com a aplicação de modelos mais articulados de gestão, que possibilitem uma intensa participação dos funcionários com ações e ideias no desenvolvimento do trabalho.

Ao envolver-se diretamente nas ações, o trabalhador assume um maior comprometimento com a empresa. Atuando com ampla participação no

gerenciamento do processo produtivo com o qual se sente envolvido, ele experimenta maior motivação, uma vez que encontra liberdade e oportunidade para dar a sua contribuição. É preciso lembrar que o pessoal da produção convive com a ação durante todo o tempo e, portanto, tem pleno conhecimento dos problemas que podem interferir no processo produtivo. A procura de modelos ideais para a gestão administrativa da produção tem feito surgir muitas alternativas para ajustar e tornar satisfatórias as relações do homem com boa parte de sua rotina diária, representada pelo trabalho. O gerenciamento de processos vem com a proposta de manter a competitividade das empresas por intermédio da melhoria contínua e da desfuncionalização da estrutura organizacional, buscando a qualidade dos produtos e serviços, agregando-lhes maior valor para atender às necessidades dos clientes.

De acordo com Paladini (2000) No Brasil, a Gestão da Qualidade começou pela discussão dos conceitos teóricos que descreviam experiências conhecidas de outros países, que refletiam outras realidades e espelhavam outros momentos históricos, diante das transformações ocorridas ao longo dos anos, as empresas brasileiras tentaram adaptar-se a necessidade cada vez maior de produtos e serviços, e à concorrência. Inicialmente a decisão estava entre “produzir” ou “produzir com qualidade”; substituída, em seguida, para “produzir com qualidade” ou “pôr em risco a sobrevivência da organização”.

Segundo Corrêa (2002), Gestão da Qualidade são ações deliberadas de planejamento, organização, direção e controle dos aspectos relacionados com a qualidade, dentro das empresas, dá tratamento ao tema 24 considerando o desempenho da gerência para a qualidade. Para ele, a gerência para a qualidade é feita utilizando-se três processos gerenciais de planejamento, controle e melhoramento.

Ainda segundo Correa (2002) os processos estabelecem a importância da sequência processual e a dependência de cada passo em relação ao anterior.

3 METODOLOGIA E PROCEDIMENTOS

3.1 Modelo de Excelência de Gestão

De acordo com Oliveira e Martins (2005), os modelos de gestões foram criados com características simples, mas específicas tendo simplicidade e possuindo uma linguagem simples, sendo visível seus destaques nos sistemas gerenciais por demonstrar uma abordagem de desempenho considerável da empresa para todos os stakeholders.

Conforme a FNQ (2008) mostra algumas características importantes do modelo de gestão, sendo, portanto, um benefício para quem busca uma gestão bem estruturada e alinhada com os componentes de uma gestão organizada sob a ótica de um sistema estruturado adequadamente.

Ainda segundo a FNQ (2008) leva e consideração modelos pré-estabelecidos com orientações integradas e interdependentes, considerando que os vários elementos da empresa e das partes interessadas interagem de uma forma harmônica e balanceada na busca de resultados. " desta forma, o MEG permite que os vários elementos de uma só empresa possam ser implementados e avaliados em conjunto, de forma que ambas sejam independentes, mas que se complementem".

Segundo a FNQ (2008). Alguns fatos devem ser levados em consideração devida a sua importância pois o MEG deve seguir de acordo as normas da Fundação Nacional da Qualidade que estão citadas a seguir:

- Proporciona uma referência de modelo de gestão para as empresas, de forma que esse modelo possa ser completo e reconhecido em todo o mundo;
- Dever ser atualizado anualmente tendo como base a prática da gestão da empresa para que seja visível mundialmente;
- Deve ter como direção os resultados esperados dos negócios;
- Não indica forma pré-estabelecidas de implantação;
- Deve haver um treinamento para organização;
- É promover a integração e seus alinhamentos sistêmicos; e

- Emitir um diagnóstico claro e objetivo para que possa mostra avanço de uma boa gestão.

Segundo a FNQ (2008), o MEG é tem como base fundamental a excelência, sendo subdividido em oito parte: Liderança, Estratégias, comprador, Sociedade, Informações e Conhecimento, Pessoas, Processos e Resultados.

Conforme a FNQ (2008) Cada Modelo tem seu critério de excelência é um fundamento. Conforme a FNQ, os fundamentos para a Excelência são expressos em características tangíveis (mensuráveis quantitativas ou qualitativamente) são requisitos.

Ainda de acordo com a FQN (2008), os Fundamentos da Excelência expressam conceitos reconhecidos internacionalmente e que se traduzem em práticas de desempenho encontrados nas empresas de grande porte, que estão buscando constantemente seu aperfeiçoamento para se adaptarem às mudanças mundiais.

Segundo a FNQ (2009) os fundamentos em que são baseados os critérios rumo para o modelo de gestão para sua excelência são os seguintes: Pensamento, Aprendizados, Inovação, Liderança, Informação, Visão, Geração de Valor, Valorização, Conhecimento de Mercado, Parcerias e Responsabilidade. No quadro 1 abaixo se encontra as definições dos fundamentos citados acima.

Quadro 1 - Definição dos fundamentos:

Pensamento Sistêmico	O entendimento das relações de interdependência entre os diversos componentes de uma organização, bem como entre a organização e o ambiente externo.
Aprendizado Organizacional	Busca o alcance de um novo patamar de conhecimento para a organização por meio da percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de experiências.
Cultura de Inovação	Promoção de um ambiente favorável à criatividade, experimentação e implementação de novas idéias que possam gerar um diferencial competitivo para a organização.

Liderança e Constância de Propósitos	Atuação de forma aberta, democrática, inspiradora e motivadora das pessoas, visando o desenvolvimento da cultura da excelência, a promoção de relações de qualidade e a proteção dos interesses das partes interessadas.
Orientação por Processos e Informações	Compreensão e segmentação do conjunto das atividades e processos da organização que agreguem valor para as partes interessadas, sendo que a tomada de decisões e execução de ações deve ter como base a medição e análise do desempenho, levando-se em consideração as informações disponíveis, além de incluir os riscos identificados.
Visão de Futuro	Compreensão dos fatores que afetam a organização, seu ecossistema e o ambiente externo no curto e no longo prazo.
Geração de Valor	Alcance de resultados consistentes pelo aumento de valor tangível e intangível de forma sustentada para todas as partes interessadas.
Valorização das Pessoas	Criação de condições para que as pessoas se realizem profissional e humanamente, maximizando seu desempenho por meio do comprometimento, do desenvolvimento de competências e de espaços para empreender.
Conhecimento sobre o Cliente e o Mercado	Conhecimento e entendimento do cliente e do mercado, visando a criação de valor de forma sustentada para o cliente e, conseqüentemente, gerando maior competitividade nos mercados.
Desenvolvimento de Parcerias	Desenvolvimento de atividades em conjunto com outras organizações, a partir da plena utilização das competências essenciais de cada uma, objetivando benefícios para ambas as partes.
Responsabilidade Social	Atuação que se define pela relação ética e transparente da organização com todos os públicos com os quais ela se relaciona. Refere-se também à inserção da empresa no desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para gerações futuras; respeitando a diversidade e promovendo a redução das

Fonte: FNQ (Adaptado)

A MEG e a FNQ que representam o modelo de gestão na Figura 2 organizam os oito Critérios de forma sistêmica, mostrando suas características interdependentes e complementares, visando os resultados. Segundo a FNQ são vários os elementos de Modelo que se encontram parados em um ambiente de informação e conhecimento, que se relacionam de forma harmônica e integrada, voltados para a buscas de maiores resultados.

Figura 2 - Representação do Modelo de Excelência da Gestão.



Fonte: FQN

No Quadro 2 a seguir irá demonstrar as definições dos critérios de Modelo de Excelência de Gestão:

Quadro 2- Modelo de Excelência em Gestão

Liderança	Examina o envolvimento pessoal e a liderança da organização no desenvolvimento e na manutenção de um sistema de liderança que promova a excelência do desempenho, estabelecendo, disseminando e praticando os valores da organização, promovendo a cultura da excelência. É também examinado como o desempenho global da organização é criticamente analisado.
-----------	--

Estratégias e Planos	Examina o processo de formulação das estratégias da organização, de maneira a direcionar seu desempenho e determinar sua posição competitiva. Inclui como as estratégias, planos de ação e as metas são estabelecidas e desdobradas por toda a organização. Também é examinado como a organização define e planeja seu sistema de medição do desempenho global
Clientes e sociedade	Examina como a organização monitora e se antecipa às necessidades dos clientes, dos mercados e das comunidades, estreita seu relacionamento com os clientes e interage com a sociedade. Também é examinado como ela mede e intensifica a satisfação e fidelidade dos clientes em relação aos seus produtos e marcas e como os divulga.
Informação e conhecimento	Examina a gestão e a utilização das informações da organização e de informações comparativas pertinentes para apoiar os principais processos e a gestão do desempenho da organização. Também considera as formas de identificação, criação e proteção do capital intelectual da organização, bem como o desenvolve.
Pessoas	Examina o sistema de trabalho da organização e como são proporcionadas condições para a capacitação e o desenvolvimento e utilização plena do potencial das pessoas que compõem a força de trabalho. Também são examinados os esforços para criar e manter um ambiente de trabalho e um clima organizacional que conduzam à excelência do desempenho, à plena participação e ao crescimento pessoal e da organização.
Processos	Examina os principais aspectos da gestão dos processos da organização, incluindo o projeto do produto com foco no cliente, a execução e entrega do produto, os processos de apoio e aqueles relativos aos fornecedores. A gestão de processos deve ocorrer em todos os setores e unidades. Examina também a gestão de seus recursos financeiros, de modo a suportar sua estratégia, seus planos de ação e a operação eficaz de seus processos.

Resultados	Examina o desempenho da organização em relação aos clientes e mercados, à situação financeira, às pessoas, aos fornecedores, aos processos relativos ao produto, à sociedade, aos processos de apoio e aos processos organizacionais. São também examinados aos níveis de desempenho em relação aos referenciais e informações comparativas pertinentes.
------------	--

Fonte: Cauchick ,2004 (Adaptado)

Segundo a FNQ (2008), as empresas que se encontram como iniciante nesse mercado para a busca de uma excelência em gestão não tem ainda sua estrutura definida, portanto, tem como necessidade um pano estruturado e alinhado, que poderá levá-las a resultados superiores. As empresa que adotam para si o MEG fazem um mapeamento claro do seu negócio, devendo definir padrões de trabalho alinhado com as necessidades dos interessados. "Os documentos do Modelo de Excelência em Gestão que a empresa neste momento utiliza, e o que expressa uma orientação à gestão nesse nível, é denominado Compromisso com a Excelência".

De acordo com FQN (2008) As empresas em estágio intermediário apresentam "Os seus processos delineados e a organização começa a sair de uma postura reativa para proativamente, buscam soluções para os seus problemas mais urgentes". As empresas que atingem níveis de desempenho em algumas áreas superiores aos seus concorrentes.

Conforme a FNQ (2008), as empresas com seu estágio avançado no caminho para excelência têm um sistema delineado e implementado, que avalia e melhora de forma natural. Os seus resultados e as suas práticas de gestão é claramente, apresenta resultados acima do esperado comparado com seus concorrentes em várias áreas, mas têm dificuldade em alcançar a sua excelência. "Os fundamentos cuja a aplicação é crítica e coloca em prova essas empresas de propósitos", organizações neste estágio utilizam o documento do MEG que expressam suas orientações de gestão nesse nível de Excelência.

Segundo a FNQ (2008) mostra que o sistema de gestão integrado mais tendo como foco mais relatórios e questionamento como menos detalhes para as empresas que se encontram em um nível médio ou até mesmo primário. Sendo utilizado um sistema de posto que se encontra nos três documentos havendo se

compradas um pequeno diferencial que se encontra nas descrições dos estágios de maturidade. Ambos os modelos possuem em si requisitos e fatores de avaliação diferenciados que se agregam nos fundamentos do modelo de excelência. Porém o método de pontuação do PNQ possui um sistema de avaliação que pode ser utilizado para os três níveis que a empresa se encontra, como: Nível básico (250 pontos), Nível intermediário (500 pontos) e Nível avançado (1000 pontos).

Conforme Oliveira e Martins (2005) abordam que nesse modelo de relatório que feitos a partir da lógica de pontuação que é de 500 e 250 pontos do PNQ possui a mesma estrutura da PNQ (1000 pontos), utilizando os mesmos critérios de pontuação tendo em vista o mesmo objetivo de modo que o modelo de gestão é um método de avaliação para indicar em que nível se encontra a empresa e em quanto tempo ela conseguira atingir sua excelência em gestão.

A diferença desses modelos e o nível que o modelo de sistema da empresa utiliza um e qual o modelo de auto avaliação da empresa.

Conforme Cauchick (2004), o método de avaliação feito pelas empresas e feito da seguinte forma: a avaliação começa a partir o momento que as empresas enviam seus levantamentos de dados referente a pesquisa feita. " Tem como principal atividade promover dados que relatam os dados básicos das empresas, sendo composto por exemplo com o ramo de atividade, receita bruta anual e mensal ocorrida, cartela de fornecedores e compradores entre outros dados que sejam necessários todos esses dados para que a avaliação do caminhar da organização. Esse relatório e feito basicamente para examinar em que nível a empresa se encontra e se está sendo seguida as normas estabelecidas".

Segundo Cauchik (2004) A hoje atualmente apenas três etapas para o processo de avaliação, desde o início uma feita uma auto análise dos relatórios de gestão das empresas. Primeiramente e feita uma análise do relatório de avaliação (RA) pelos avaliadores. Está etapa e compreendida como uma análise crítica e individual de cada aspecto do relatório. Na segunda etapa, devido o critério de pontuação e no que já foi conseguindo na primeira etapa, nesta etapa será realizada uma conversa entre todos os membros da diretoria da empresa para que seja feita uma análise de o que tem sido feito até o momento e para que seja apontado as melhorias que devem ser feitas. Então assim e feita a avaliação para que a organização passe para a outra etapa. "Essa reunião tem como objetivo esclarece algumas melhorias e

atividades na gestão da empresa de maneira que iniba a pratica de atividades que possam não corresponder a realidade da empresa."

De acordo com Cauchik (2004). Os avaliadores são escolhidos com base em suas experiências e suas capacidades. " eles geralmente são profissionais de empresas privadas e de órgão governamental, ou consultor, professores de universidades, outro ponto importante é esses avaliadores devem levar em consideração os conflitos de interesses com a candidata que avaliarão, seguindo assim o código de ética emitido pela Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade".

3.2 Modelo Normativo ISO 9001

Segundo Ferreira (2006) A qualidade traz em sua história um conceito de necessidade de avaliação seguida da alta necessidade de sua aplicação e utilização de norma, relatórios e documentos normativos o qual tem um termo genérico que denomina de regulamentos como especificação de relatórios bem desenvolvidos com norma técnica regulamentadas.

Conforme Mello (2009) O nome ISO vem do grego isos, quem tem como significado "o mesmo". A ISO 9000 vem de grupo de norma e diretriz internacional para que tenha um sistema de qualidade com uma reputação mundial bem vista, a ISO 9000 é considerada uma norma genérica de sistema de gestão.

Segundo a ABNT (2000), relata que a norma pode ser aplicada e replicada para qualquer tipo de empresa sendo ela de grande ou até mesmo pequeno porte ou seja sendo ela de qualquer ramo de atividade, inclusive quando ela é prestadora de serviço, e independente de seu negócio, podendo ter sua administração pública, privada ou governamental.

Conforme Mello (2009) é possível visualizar o benefício obtido inicialmente são oriundos de melhorias na organização e na comunicação interna e podem ser reforçados por meio de auditoria interna eficaz e análise crítica pela direção do desempenho do sistema. Um princípio de gestão da qualidade é uma crença ou regra fundamental e abrangente para conduzir e operar uma organização, visando melhorar continuamente seu desempenho a longo prazo, pela focalização nos

clientes e, ao mesmo tempo, encaminhando as necessidades de todas as partes interessadas.

Ainda de acordo com Mello (2009) A ISO 9001 contempla oito princípios de gestão da qualidade: foco no cliente, liderança, envolvimento de pessoas, abordagem de processos, abordagem sistêmica de gestão, melhoria contínua, abordagem factual para a tomada de decisões e relacionamento mutuamente benéfico com fornecedores. Os princípios da gestão da qualidade alinham-se com os requisitos da norma ISO 9001:2008.

Segundo Mello (2009) a qualidade segue alguns princípios que serão detalhados melhor a seguir:

1. Foco no cliente:

Aplicação: Entender todas as necessidades e expectativas do cliente relativas aos produtos, prazo de entrega, preço, confiabilidade etc; possibilitar comunicação das necessidades e expectativas dos clientes a toda organização; medir a satisfação dos clientes e atuar sobre os resultados e gerenciar o relacionamento com os clientes.

Benefícios: Propiciar a formulação de estratégias e políticas para a gestão do relacionamento com os clientes; adequar objetivos e metas da qualidade às necessidades e expectativas do cliente e melhorar o gerenciamento operacional e o potencial humano.

2. Liderança:

Aplicação: Prover liberdade e os recursos exigidos para as pessoas atuarem com responsabilidade; educar, treinar e assistir as pessoas; adequar objetivos e metas desafiadoras e implementar estratégias para alcançá-las e considerar as necessidades de todas as partes interessadas.

Benefícios: Estabelecer e comunicar a visão clara do futuro da organização por meio da formulação de estratégias e políticas; traduzir a visão da organização em objetivos e metas mensuráveis; delegar poder e envolver as pessoas para alcançar os objetivos da organização e motivar e capacitar a força de trabalho.

3. Envolvimento de pessoas:

Aplicação: Aceitar a responsabilidade pela resolução de problemas; buscar oportunidades para alcançar melhorias; buscar oportunidades para aumentar suas competências; compartilhar o conhecimento e ser inovador e criativo na realização de objetivos da organização.

Benefícios: Contribuir para melhoria das estratégias e políticas da organização; compartilhar a propriedade dos objetivos da organização; envolver os funcionários em decisões apropriadas e em processos de melhoria e propiciar o desenvolvimento e o crescimento do pessoal para o benefício da organização.

4. Abordagem de processos:

Aplicação: Definir o processo para alcançar o resultado desejado; identificar e mensurar as entradas e saídas do processo; identificar as interfaces do processo com as funções da organização; estabelecer a responsabilidade e a autoridade e identificar os clientes internos e externos, fornecedores e outras partes interessadas do processo.

Benefícios: Resultados mais previsíveis, melhor uso dos recursos, tempos de ciclo mais curtos e custos mais baixos; conhecer a capacidade do processo permite a criação de objetivos e metas desafiadoras; prevenção de erros, controle de variabilidade, tempos de ciclo mais curtos e saídas mais previsíveis e estabelecer processos eficientes para a gestão de recursos humanos, como contratação, educação e treinamento, permite o alinhamento desses processos com as necessidades da organização e produz uma força de trabalho mais capaz.

5. Abordagem sistêmica de gestão:

Aplicação: Definir o sistema por meio de identificação ou desenvolvimento de processos que afetam um objetivo; estruturar o sistema para alcançar o objetivo de forma mais eficiente; compreender as interdependências entre os processos do sistema; melhorar continuamente o sistema por meio da mensuração e avaliação e estabelecer restrições de recursos antes de atuar.

Benefícios: Criar planos desafiadores e abrangentes que ligam funções e entradas de processos; alinhar objetivos metas de processos individuais com os objetivos-chaves da organização; permitir visão mais ampla da eficácia de processos que

conduz ao entendimento das causas de problemas e oportunas ações de melhorias e fornecer melhor entendimento de papéis e responsabilidades para alcançar objetivos comuns, reduzindo barreiras funcionais e melhorando o trabalho em equipe.

6. Melhoria Contínua:

Aplicação: Fazer com que a melhoria contínua de produtos, processos e sistemas seja um objetivo de cada indivíduo na organização; aplicar conceitos básicos de melhoria, visando à melhoria incremental e a projetos de ruptura para saltos de melhoria; melhorar continuamente a eficácia e a eficiência de todos os processos; promover atividades com base em prevenção e estabelecer medidas e objetivos para dirigir e rastrear oportunidades de melhorias.

Benefícios: Criar planos de negócios mais competitivos por meio da interação da melhoria contínua com os planejamentos de negócios e estratégicos e prover ferramentas, oportunidades e estímulo para todas as pessoas da organização para melhorar produtos, processos e sistemas.

7. Abordagem factual para a tomada de decisões:

Aplicação: Medir e coletar dados e informações pertinentes ao objetivo; garantir que os dados e as informações sejam suficientemente precisos, confiáveis e acessíveis; compreender o valor das técnicas estatísticas apropriadas e tomar decisões e agir com base nos resultados de análises lógicas balanceadas com a experiência e a intuição.

Benefícios: Fundamentar que as estratégias baseadas em informações e dados importantes são realistas e prováveis e consolidar o uso de informações e dados como base para a compreensão do desempenho de sistemas e processos, para orientar as melhorias e prevenir problemas futuros.

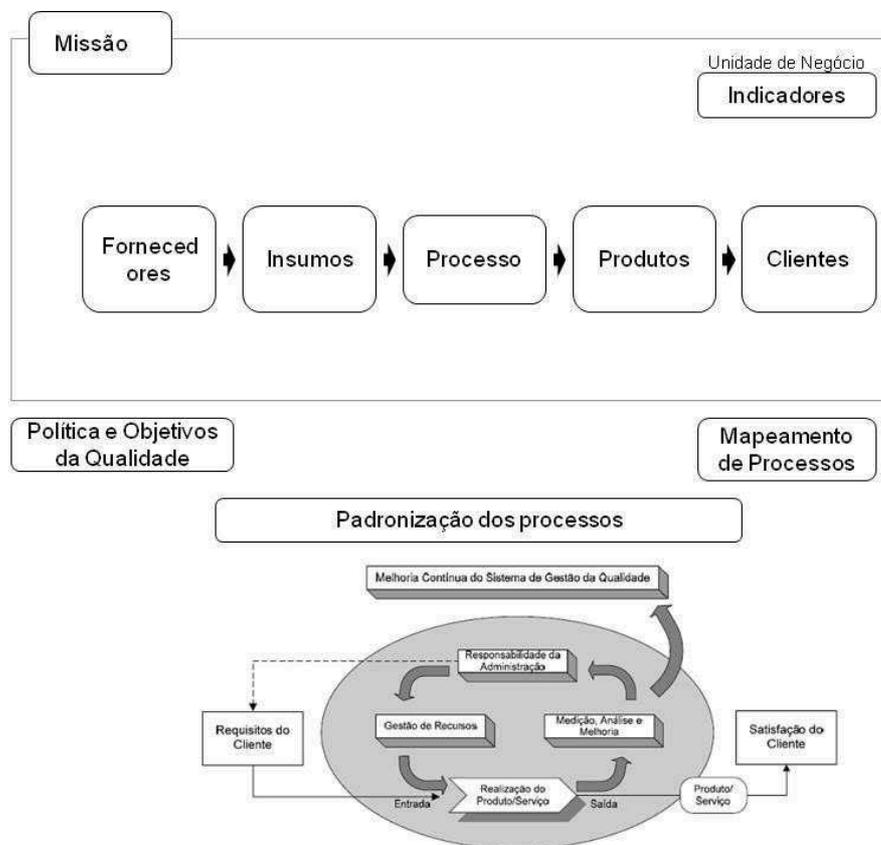
8. Relacionamento mutuamente benéfico com fornecedores:

Aplicação: Identificar e selecionar fornecedores-chaves; criar comunicações claras e abertas; iniciar a melhoria e os desenvolvimentos em conjunto de produtos, serviços e processos e reconhecer as melhorias do fornecedor.

Benefícios: Criar vantagem competitiva por meio do desenvolvimento de alianças ou parcerias com fornecedores e estabelecer relacionamento sistemático com os fornecedores.

De acordo com Mello (2009) a implementação do sistema de gestão da qualidade pelas normas ISO9001:2008 obedece ao princípio da abordagem de processo, seguindo a sistemática mostrada pela Figura 3.

Figura 3- Implementação do sistema de gestão.



Fonte: Mello et al. (2009)

4 – RESULTADOS

4.1 MODELO DE GESTAO X ISO 9001

Segundo Oliveira e Martins (2005), a diferença entre os modelos de sistemas de gestão da qualidade da ISO 9001 e do PNQ não está nos seus respectivos princípios, mas nos propósitos. Enquanto que o PNQ busca promover a conscientização em qualidade para aumentar a competitividade e o entendimento dos requisitos para alcançar a excelência do desempenho organizacional.

De acordo com Mello (2009) A ISO 9001 busca guiar a implementação de um sistema da qualidade efetivo que forneça confiança para os clientes que procuram produtos e serviços em conformidade com os requisitos específicos.

Segundo Oliveira e Martins (2005), a ISO 9001 tem como objetivo a padronização e garantia da qualidade de produtos e serviços, satisfazendo às exigências e necessidades dos clientes. De outro lado, o modelo de gestão do PNQ apresenta uma abordagem de desempenho organizacional que remete à satisfação de todas as partes.

Ainda de acordo com Oliveira e Martins (2005) interessadas no desempenho de uma organização. Podemos afirmar que a partir da revisão bibliográfica realizada, pode se constatar que o modelo de gestão do PNQ está num estágio evolutivo de maturidade de gestão da qualidade superior ao modelo da norma ISO 9001. Também destacam que é de grande relevância destacar que organizações que ao modelo da norma ISO 9001 já atingiram um nível de evolução de desempenho para se estabelecer um sistema de gestão da qualidade mais efetivo em alcançar suas metas de negócio. O Quadro a seguir adaptado apresenta os critérios e itens de excelência do PNQ e as seções e os requisitos da ISO 9001:2008. Contudo, vale destacar que não há equivalência qualquer entre a numeração dos critérios do PNQ e as seções da ISO 9001. No quadro 3 será apresentada os critérios e itens de excelência do PNQ e os requisitos da ISO 9001 como já citada acima.

Quadro 3 - Critérios e itens de excelência do PNQ e os requisitos da ISO 9001.

Requisitos (ISO 9001:2008)	Critérios (PNQ)
1. Objetivo	1. Liderança 1.1. Sistema de Liderança 1.2. Cultura de excelência 1.3. Análise e crítica do desempenho global.
2. Referência Normativa	2. Estratégias e Planos 2.1. Formulação das estratégias; 2.2. Desdobramento das estratégias; 2.3. Planejamento da medição de desempenho.
3. Termos e Definições	3. Clientes 3.1. Imagem e conhecimento do mercado; 3.2. Relacionamento com clientes.
4. Sistema de Gestão da Qualidade 4.1. Requisitos gerais 4.2. Requisitos de documentação 4.2.1. Generalidade 4.2.2. Manual da qualidade 4.2.3. Controle de documentos 4.2.4. Controle de registros	4. Sociedade 4.1. Responsabilidade Sócioambiental; 4.2. Ética e desenvolvimento social.
5. Responsabilidade da Direção 5.1. Comprometimento da direção 5.2. Foco no cliente 5.3. Política da qualidade 5.4. Planejamento 5.4.1. Objetivos da qualidade 5.4.2. Planejamento da qualidade 5.5. Responsabilidade, autoridade e comunicação 5.5.1. Responsabilidade e autoridade 5.5.2. Representante da administração 5.5.3. Comunicação interna 5.6. Análise crítica pela direção	5. Informações e Conhecimento 5.1. Gestão das informações da organização; 5.2. Gestão das informações compartilhadas; 5.3. Gestão do capital intelectual.
6. Gestão de Recursos 6.1. Provisão de recursos 6.2. Recursos humanos 6.2.1. Generalidades	6. Pessoas 6.1. Sistemas de trabalho; 6.2. Capacitação e desenvolvimento; 6.3. Qualidade de vida.

6.2.2. Competências, conscientização e treinamento 6.2.3. Infra-estrutura 6.2.4. Ambiente de trabalho	
7. Realização do produto 7.1. Planejamento da realização do produto 7.2. Processos relacionados a clientes 7.3. Projeto e desenvolvimento 7.4. Aquisição 7.5. Produção e fornecimento de serviço 7.5.1. Validação dos processos de produção e fornecimento de serviço 7.5.2. Identificação e rastreadabilidade 7.5.3. Propriedade do cliente 7.5.4. Preservação do produto 7.6. Controle de dispositivos de medição e monitoramento	7. Processos 7.1. Gestão de processos relativos ao produto; 7.2. Gestão de processos de apoio; 7.3. Gestão de processos relativos aos fornecedores; 7.4. Gestão econômico-financeira.
8. Medição, análise e melhoria 8.1. Generalidades 8.2. Medição e monitoração 8.2.1. Satisfação dos clientes 8.2.2. Auditoria interna 8.2.3. Medição e monitoração de Processos 8.2.4. Medição e monitoramento de produto 8.3. Controle de produto não - conforme 8.4. Análise de dados 8.5. Melhorias 8.5.1. Melhoria contínua 8.5.2. Ação corretiva 8.5.3. Ação preventiva	8. Resultados 8.1. Resultados relativos aos clientes e ao mercado; 8.2. Resultados econômico-financeiros; 8.3. Resultados relativos às pessoas; 8.4. Resultados relativos aos fornecedores; 8.5. Resultados dos processos relativos ao produto; 8.6. Resultados relativos à sociedade; 8.7. Resultados dos processos de apoio e organizacionais.

Fonte: Oliveira e Martins (2005)

De acordo com Oliveira e Martins (2005) a liderança de um sistema de gestão da qualidade, de acordo com a ISO 9001, inclui a determinação da política e dos objetivos da qualidade bem como o seu comprometimento. Já no MEG, a liderança busca analisar o sistema de liderança da organização, o comprometimento da alta

administração da disseminação dos valores e diretrizes que promovem a cultura da excelência e o desempenho global da organização. O autor analisa o critério "Estratégias e Planos" presente no modelo de gestão do PNQ, este contempla os planos estratégicos de negócio por meio da formulação das 35 estratégias do desdobramento da mesma e também apresenta a definição do seu sistema de mediação de desempenho.

Segundo Oliveira e Martins (2005), a abordagem de planejamento estratégico da organização não pode ser observada claramente nos requisitos pertinentes a ISO 9001. Inclusive um elemento fundamental da TQM, o desdobramento da estratégia, não está explícito no estabelecimento dos objetivos da qualidade na ISO 9001. A medição de desempenho na ISO 9001 aborda somente o monitoramento, controle, análise e melhoria de processos, produtos e clientes. Já no PNQ por meio do Critério "Informação e Conhecimento" são abordadas a gestão e utilização das informações que tem por objetivo analisar e gerir as informações da organização, as informações comparativas e o capital intelectual.

Conforme Oliveira e Martins (2005) A medição de desempenho está presente em todos os outros critérios. Os clientes são abordados de maneira similar pelo fato de que sua satisfação é de suma importância para o crescimento organizacional e competitivo. No MEG há a preocupação dos impactos do desempenho da organização para a satisfação de todas as partes interessadas do negócio e não somente na satisfação dos clientes, como na ISO 9001, no que se refere à gestão de pessoas o MEG e a ISO 9001 contemplam aspectos semelhantes, porém os itens do PNQ parecem ser mais evoluídos, pois estes buscam fornecer subsídios para o desenvolvimento das pessoas e da organização.

Ainda segundo Oliveira e Martins (2005) A partir do ponto de vista da série da ISO 9001, os processos devem ser cuidadosamente descritos em relação aos procedimentos que são devidamente padronizados. Já no modelo de excelência do PNQ é necessário entender os processos com o intuito de alinhá-los com as estratégias e metas globais da organização. Por esta razão, a ISO 9001 e o modelo de excelência do PNQ possuem metas e perspectivas claramente diferenciadas, e assim, definem a gestão pela qualidade total em diferentes níveis de evolução.

5 - CONCLUSÃO

Podemos concluir com o presente estudo que teve como objetivo específico, analisar a interação destes Modelos de Referência no Modelo de Gestão, foi desenvolvido através da análise do desenvolvimento das práticas já existentes em função da demanda da ISO 9001 e da melhoria destas para atendimento aos critérios do Modelo de Excelência da Gestão (MEG). Sendo poucos os registros de estudos sobre a implementação de Sistemas de Gestão da Qualidade no setor de prestação de serviços e principalmente, esse trabalho pode ser considerado uma fonte de conhecimento para o assunto. Ainda temos poucas fontes de estudo que relacionam os diferentes modelos: ISO 9001 e MEG. O trabalho contribuíra para que as empresas tenham diretrizes para implementação de seu modelo de gestão e, principalmente, tenham a indicação das melhorias a serem proporcionadas pelos modelos. Relacionando as motivações para implantação do modelo de excelência em gestão e os resultados obtidos, pode se constatar a melhoria e desenvolvimento de processos, melhor conhecimento das necessidades dos clientes internos e externos, etc. Ou seja, temos evidências de que existe contribuição do Modelo de Excelência da Gestão (MEG) para a garantia da qualidade na prestação de serviços. Sendo assim, temos a comprovação de que quanto maior o grau de maturidade na adoção dos requisitos da família ISO 9000, maior a facilidade de implantação do Modelo de Excelência da Gestão. Este estudo pode e deve ser ampliado podendo ser apresentado uma nova visão aprofundada na aplicação do modelo de gestão em micro e pequenas empresas, ficando assim como sugestão a pesquisas futuras.

REFERÊNCIAS

- ALBRECHT, Karl. *Serviços Internos*. 3.ed. São Paulo: Thomson Pioneira, 2004.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 9000**: Sistemas de gestão da qualidade – Fundamentos e vocabulário. Rio de Janeiro: ABNT, 2000.
- CARDOSO, R. ; SPIGIEL, T. ; CAULLIRAUX, H. M. ; PROENÇA, A.. **Uma investigação do uso de Modelos de Referência para construção de Modelos de Gestão**. In: XXVIII ENEGEP-Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2008, Rio de Janeiro. Uma investigação do uso de Modelo de Referência para construção de Modelos de Gestão, 2008.
- CARPINETTI, L. C. R. ; MIGUEL, P. A. C. ; GERÓLAMO, M. C. . **Gestão da Qualidade ISO 9001:2000** - Princípios e requisitos. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2007. v. 1. 111 p.
- FERREIRA, J. J. A. , Modelos normalizados de sistemas de gestão . In: CARVALHO, M.M. ; PALADINI, E. P. ; (Org.). **Gestão da qualidade: teoria e casos**. 1 ed. Rio de Janeiro : Campus , v. 1.
- FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Compromisso com a Excelência 2008**: Rede Nacional de Excelência.São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2008.
- FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE.Critérios **Compromisso com a Excelência e Rumo à Excelência 2009-2010**: Rede Nacional de Excelência.São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2008.
- GIL, ANTONIO CARLOS. **Como elaborar um projeto de pesquisa**. São Paulo: Atlas, (2002).
- MEDEIROS, Isabella. **A importância das pessoas e a resistência a mudança na implantação de um sistema de gestão da qualidade**. Disponível em: <[Http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/a-importancia-das-pessoas-e-aresistencia-a-mudanca-na-implantacao-de-um-sistema-de-gestao-da-qualidade/21078/](http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/a-importancia-das-pessoas-e-aresistencia-a-mudanca-na-implantacao-de-um-sistema-de-gestao-da-qualidade/21078/)>. Acesso em: 01 maio 2010.
- MELLO, Carlos Henrique Pereira et al. **ISO 9001:2008**, Sistema de Gestão da Qualidade para Operações de Produção e Serviços. São Paulo:Atlas,2009.
- MENDES, R. E. ; FERREIRA, K. A. **Avaliação dos Sistemas de Gestão da Qualidade das empresas juniores com certificação ISO 9001:2000** do Estado de Minas Gerais: Estudos de Caso. In: XVI SIMPEP/UNESP,2009,Bauru. Anais do XVI SIMPEP, 2009.
- MIGUEL, P.A. Cauchick. , "Princípios de Gestão baseado no Prêmio Nacional da Qualidade". In: . **Gestão e Negócios**: Entre o social e o Administrativo. São Paulo: Edições O.L.M., 2004. Cap3, p.210-234.

OLIVEIRA, G. T.; MARTINS, R. A. **ISO 9001 como base para a implementação do prêmio nacional da qualidade**. In: SIMPEP, 12, 2005, Bauru, SP. Anais... Bauru: UNESP, 2005.

OLIVEIRA, Gerusa Tinasi de ; MARTINS, Roberto A. . **Efeitos da Adoção do Modelo do Prêmio Nacional da Qualidade na Medição de Desempenho**: estudos de caso em empresas ganhadoras do prêmio. Gestão e Produção (UFSCar), v. 15, p. 167-179, 2008.

PEARCH, C; KITKA, J. **ISO 9000:2000**: the new kid on the block. Machine Design. Julho.2000. Disponível em: < <http://machinedesign.com/article/iso-90002000-the-new-kid-on-the-block-0720> >. Acesso em: 04 julho 2010.

Ramos, Milena Yumi , **Impactos organizacionais da adoção de normas ISO 9000** : estudos de casos na cadeia de embalagens PET para bebidas São Paulo, 2004.

TERRA, Luciano. **Consultoria! O que é e como usar?**. Disponível em: <http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/97cc241db9bd939e03257170004bcd72/05,A> cesso em: 23 maio 2011.

TOULMIN, S.: **The Hidden Agenda of Modernity**. Cosmópolis New York: The Free Press. 1990.

TURRIONI, J. B.; BARBÊDO, Simone Angélica Del-ducca. **Sistema de gestão da qualidade e um modelo de integração estrutural em bibliotecas**: análise comparativa em dois estudos de caso. In: X SIMPEP / UNESP, 2003, Bauru. Anais do X SIMPEP, 2003.