

ISO 9001 como base para a implementação do Prêmio Nacional da Qualidade

Gerusa Tinasi de Oliveira (GEPEQ/DEP/UFSCar) gerusa@dep.ufscar.br

Roberto Antonio Martins (GEPEQ/DEP/UFSCar e IFM) ram@dep.ufscar.br

Resumo

O presente artigo tem por objetivo analisar a lacuna existente entre os requisitos da ISO 9001 e os Critérios de Excelência do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) no tocante à evolução da gestão da qualidade. Para tanto, busca-se apresentar uma comparação entre os requisitos da norma ISO 9001 e os critérios e itens de excelência do PNQ de modo a tornar clara as diferenças e as similaridades entre os mesmos.

Palavras-chave: Gestão da Qualidade Total, ISO 9001:2000 e Prêmio Nacional da Qualidade.

1 Introdução

Uma das características centrais da atual lógica de concorrência no mundo capitalista relaciona-se ao fato de que os mercados estão cada vez mais dinâmicos e turbulentos (SHIBA *et al.*, 1997). Tendo em vista este panorama geral, muitas organizações estão focando suas preocupações em aplicações práticas de gestão com o intuito de ampliar a competitividade de suas empresas.

Diante disso, a gestão da qualidade total é amplamente reconhecida como uma das mais importantes disciplinas e estratégias para o desenvolvimento econômico. Em uma época em que a competição global é intensa, tem-se aplicado diversos métodos como uma maneira de implementar a estratégia, de sistematizar, garantir e controlar a qualidade para obter ou sustentar a vantagem competitiva.

Não obstante, o movimento da gestão pela qualidade influenciou diversas organizações brasileiras e pode-se afirmar que o resultado mais claro disto é a adoção do conjunto de normas ISO 9000 para estabelecimento e certificação de sistemas de gestão da qualidade. Contudo, uma outra vertente do movimento tão forte, porém como muito menos abrangência no Brasil, foi o estabelecimento de prêmios nacionais da qualidade e adoção dos respectivos modelos de excelência.

O conjunto de normas ISO foi lançado em 1987 com o objetivo de padronizar e garantir a qualidade de produtos e serviços, satisfazendo às exigências e necessidades dos clientes. Segundo INMETRO (2004), até 2004, 561 mil certificados haviam sido emitidos em 159 países diferentes.

O Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) foi estabelecido com características específicas como simplicidade, flexibilidade e linguagem. Esse modelo destaca-se no âmbito gerencial por apresentar uma abordagem de desempenho organizacional que leva em consideração todos os *stakeholders* da empresa.

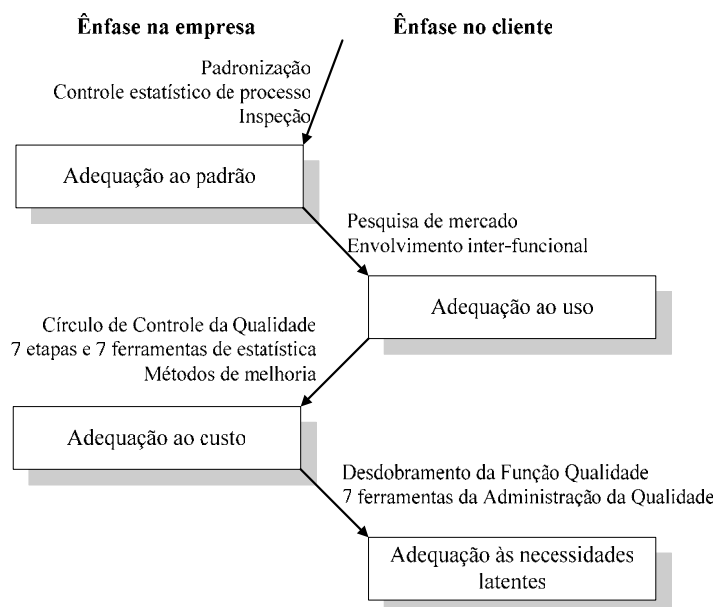
Nesse contexto, o objetivo do presente artigo é analisar a lacuna existente entre os requisitos da ISO 9001 e os Critérios de Excelência do Prêmio Nacional da Qualidade no tocante à evolução da gestão da qualidade. Além disto, busca-se apresentar uma comparação entre os requisitos da norma ISO 9001e com os critérios e itens do PNQ de modo a descrever as diferenças e similaridades entre os mesmos com vistas a proporcionar aos praticantes e pesquisadores da área um entendimento da ISO 9001 como um primeiro estágio na busca da excelência.

O artigo está estruturado da seguinte maneira. Primeiramente, é realizada uma revisão da bibliografia acerca da gestão pela qualidade total. Após, são apresentadas as normas da série ISO 9000 e o modelo de gestão do PNQ como modelos de gestão da qualidade. Finalizando, a última parte do artigo é apresentada uma análise e comparação entre os requisitos da ISO 9001 e os critérios e itens de excelência do PNQ com o intuito de demonstrar a lacuna existente entre os respectivos níveis de maturidade do processo evolutivo da gestão da qualidade.

2 A evolução da gestão da qualidade

A evolução da gestão pela qualidade total no Japão foi baseada em quatro fases de evolução do conceito de qualidade (SHIBA *et al.*, 1997). A primeira fase foi marcada pela *adequação ao padrão*, em que o foco é a qualidade de conformação obtida fundamentalmente por meio de inspeção. A segunda fase, *de adequação ao uso*, enfatiza a qualidade do projeto que garanta a satisfação das necessidades dos clientes e não daquilo que os projetistas pensavam ser. A terceira fase, *de adequação do custo*, o foco é a qualidade da conformidade de acordo com as necessidades reais dos clientes em que era preciso obter alta qualidade combinada com baixos custos. A quarta fase, *de adequação as necessidade latentes*, é focada na concepção dos produtos ou serviços que venham a satisfazer àquelas necessidades dos clientes as quais eles ainda não têm consciência clara.

De maneira a implementar o conceito de gestão pela qualidade total, a gestão da qualidade também acompanhou a evolução do conceito. A Figura 1 ilustra o relacionamento do conceito da qualidade com os métodos da gestão da qualidade utilizados por algumas empresas japonesas.



Fonte: SHIBA *et al.* (1993, p. 19).

Figura 1. A evolução dos métodos da gestão da qualidade em algumas empresas japonesas.

Na Figura 1, pode ser notado que os métodos de gestão da qualidade evoluíram de modo a permitir que a organização procurasse atender às necessidades dos clientes. É de grande relevância destacar que os métodos adequados a um determinado conceito de qualidade não necessariamente excluem os métodos anteriores. Isto mostra que a evolução apresentada tem estágios complementares e não excludentes

Não obstante, a evolução da gestão da qualidade ainda pode ser vista em relação à maioria das empresas ocidentais, mais especificamente as empresas norte-americanas. Para Garvin (1992), a gestão da qualidade evoluiu ao longo do século XX passando por quatro eras marcantes: inspeção do produto, controle estatístico da qualidade, garantia da qualidade e a gestão estratégica da qualidade. O Quadro 1 sumariza as ênfases, os métodos, os responsáveis pela qualidade e a orientação e abordagem das quatro “eras da qualidade”.

Identificação das características	Eras da Qualidade			
	Inspeção	Controle Estatístico da Qualidade	Garantia da Qualidade	Gestão Estratégica da Qualidade
Ênfase	Uniformidade do produto	Uniformidade do produto com menos inspeção	Toda a cadeia de produção, desde o projeto até o mercado, e a contribuição de todos os grupos funcionais	As necessidades de mercado e do consumidor
Métodos	Instrumentos de medição	Instrumentos e técnicas estatísticas	Programas e sistemas	Planejamento estratégico, estabelecimento de objetivos e a mobilização da organização
Responsáveis pela qualidade	Departamento de inspeção	Departamentos de produção e engenharia	Todos os departamentos, mas a alta gerência somente se envolve periféricamente	Todos da empresa, com a alta gerência exercendo forte liderança
Orientação e abordagem	“Inspeciona” a qualidade	“Controla” a qualidade	“Constrói” a qualidade	“Gerencia” a qualidade

Fonte: Adaptado de Garvin (1992, p. 44).

Quadro 1. As quatro eras da gestão da qualidade.

Vale salientar que a evolução da qualidade vista por esse autor, assim como em Shiba *et al.* (1997), também é um processo evolutivo, pois uma era não descarta as práticas de gestão da qualidade da anterior.

Neste contexto, surgiram diversos modelos de implementação da gestão da qualidade que se basearam nos princípios adotados por empresas japonesas e norte-americanas (MARTINS e COSTA NETO, 1998). Vale destacar que a maioria desses modelos foi fundamentada nos trabalho de Deming e Juran.

Merli (1993) apresenta alguns princípios da Gestão pela Qualidade Total (do inglês, *Total Quality Management* – TQM) como: a satisfação total dos clientes, orientação para os clientes, gerenciamento por fatos e dados, controle de processos, planejamento preventivo e execução, controle de toda a cadeia de produção, participação total dos empregados, envolvimento da alta administração. Este mesmo autor considera ainda algumas ações que são necessárias para implementar a qualidade total, tais como: educação e treinamento em conceitos e métodos da qualidade total; padronização das operações; sistematização do PDCA (*Plan, Do, Check, Act*) para ciclos de manutenção e melhoria; adoção da gestão por diretrizes; uso de métodos estatísticos; liderança da alta administração, auditoria e diagnóstico; e pequenos grupos de atividades de melhoria.

Ademais, esse mesmo autor afirma que uma maneira efetiva para a implementação desses princípios é a incorporação no sistema de gestão da empresa. Para tanto, é proposto um modelo de planejamento estratégico abrangente que é estabelecido a partir de um modelo de referência de qualidade total juntamente com o planejamento estratégico da organização e a auto-avaliação.

Segundo Conti (1993), a avaliação da gestão da qualidade de uma empresa ou de uma parte da mesma pode ser pré-determinada por diversos fatores, tais como: recomendada por clientes que necessitam ter confiança em relação aos seus requisitos de qualidade; demandada por cliente ou por iniciativa própria de padronização do sistema da qualidade utilizando, por exemplo, os padrões da ISO 9000; uma avaliação preliminar da alta administração; ser parte integrante do processo de melhoria de gestão ao nível corporativo; e, finalmente, submissão a uma avaliação de reconhecimento público de excelência como os prêmios de excelência.

Além disso, cabe salientar que a evolução da gestão da qualidade bem como a sua avaliação nas organizações pode ser mais bem compreendida por meio de uma implementação gradativa de modelos de sistemas da gestão da qualidade que permite analisar os benefícios organizacionais atingidos.

Acrescentando, vale destacar que a trajetória de implementação de modelos de sistemas de gestão da qualidade difere de organização para organização pelo fato de existir obstáculos e dificuldades que são inerentes à mesma. No entanto, pode ser percebido recentemente o crescimento da implementação de modelos de sistemas de gestão da qualidade nas organizações, tais como a ISO 9001 e o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ).

Além disso, é importante ressaltar que a implementação desses modelos deveria estar continuamente progredindo no sentido de se adaptar às novas realidades do ambiente competitivo com a finalidade de melhorar o desempenho da organização como um todo. Neste sentido, um caminho que poderia ser natural é após a adoção e consolidação do modelo de gestão da qualidade da ISO 9001, a adoção do modelo de excelência de prêmios da qualidade, no caso brasileiro, o do PNQ.

Contudo, não pode ser encontrado na bibliografia pesquisas referentes à lacuna existente entre os parâmetros de avaliação contemplados pela ISO 9001 e pelo PNQ. Não obstante, diversos estudos têm sido realizados com a finalidade de entender o grau de maturidade e de evolução de modelos de sistemas da qualidade. Tummala e Tang (1996) realizaram uma análise comparativa entre os modelos de excelência europeu e norte-americano com a ISO 9001 e apresentaram algumas diferenças e semelhanças. O trabalho de Van der Wiele *et al.* (1997) identifica a lacuna do nível de maturidade da qualidade entre a certificação das séries ISO 9000 e prêmios de excelência (americano e europeu), porém o modelo da ISO 9000 é da versão 1994 que foi modificado na versão 2000, onde se passou de garantia da qualidade para a gestão da qualidade.

2.1 ISO 9000

Em 1987, foi lançado o conjunto de normas ISO 9000 com o objetivo de definir mundialmente um padrão para garantia da qualidade do produto. A organização responsável pelas normas, a ISO (*International Organization for Standardization*), tem como política a revisão a cada cinco anos para que se mantenham atuais e consistentes com as exigências do mercado.

A última versão da ISO 9001 foi publicada em dezembro de 2000. A revisão foi realizada a partir de dados coletados mundialmente para atender as necessidades e a experiência dos usuários com ISO 9001:1994 e com sistemas de gestão da qualidade genéricos, refletindo assim na nova versão uma maneira melhor para as empresas realizarem as atividades de

gestão da qualidade.

Para tanto, essa norma é fundamentada em oito princípios de gestão pela qualidade como: foco no cliente, liderança, envolvimento das pessoas, abordagem de processo, abordagem sistêmica para a gestão, melhoria contínua, abordagem factual para a tomada de decisão, e benefícios mútuos nas relações com os fornecedores (MELLO *et al.*, 2002).

De acordo com Martins *et al.* (2001), as principais características da ISO 9001:2000 são: foco nas necessidades dos clientes; abordagem por processos; terminologia e linguagem simples; integração com a norma ISO 14000; ênfase na gestão da qualidade; estabelecimento de requisitos do sistema da qualidade; requisitos amplos e genéricos, organizados em 8 seções.

A ISO 9001, sendo mais genérica e menos prescritiva, é baseada em um modelo de processo que pode ser usado por qualquer empresa seja ela de manufatura seriada, de processos químicos, ou prestadora de serviços (PEARCE e KITKA, 2000). Para esses autores, o modelo de padronização da norma ISO 9001 é baseado em cinco seções baseadas no Planejar, Fazer, Verificar e Melhorar, do ciclo PDCA:

Seção 4: Sistema de Gestão da Qualidade – requisitos gerais para o desenvolvimento e documentação do sistema de qualidade;

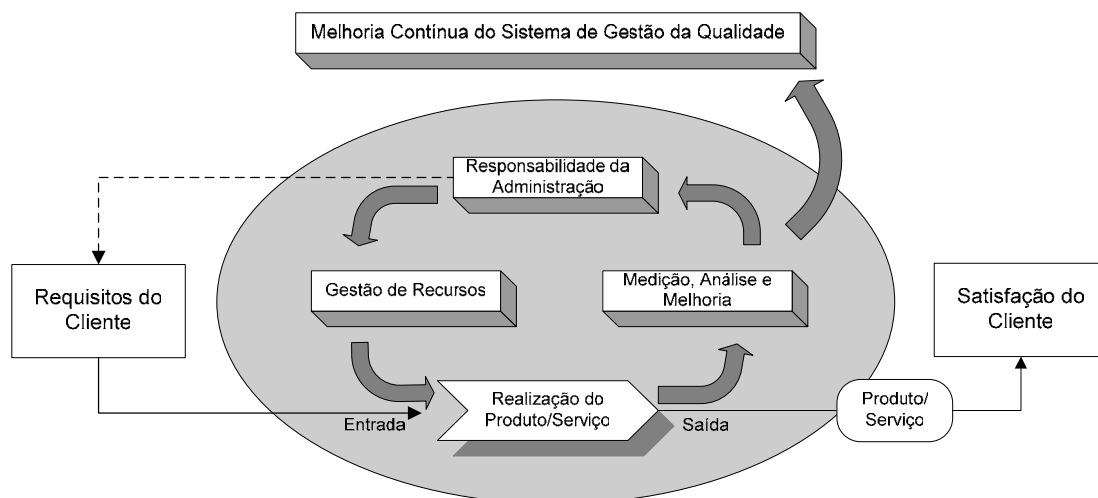
Seção 5: Responsabilidade da Administração – contém a política da qualidade, objetivos da qualidade, planejamento e administração do sistema da qualidade e revisões gerenciais;

Seção 6: Gestão de Recursos – sobre recursos humanos, treinamento, instalações e ambiente de trabalho;

Seção 7: Realização do Produto/Serviço – abrange todos os requisitos referentes ao controle do desenvolvimento do produto, compras, produção (realização), verificação, entrega, processos relacionados com clientes (identificação e revisão das necessidades dos clientes e comunicação com os clientes);

Seção 8: Medição, Análise e Melhoria – dedicada à medição das características do produto e do processo, ao monitoramento do desempenho do sistema da qualidade e à busca da melhoria contínua.

As primeiras seções da norma são introdutórias, por isso não estão apresentadas neste artigo. O relacionamento entre estas cinco seções do modelo de processo de padronização é apresentado na Figura 2.



Fonte: MELLO *et al.* (2002, p.51).

Figura 2: Modelo de processo da ISO 9001: 2000.

Com a incorporação de alguns elementos, como a satisfação dos clientes e melhoria contínua, a ISO 9001 progride em direção aos princípios da filosofia da TQM. Para tanto, a família de normas ISO 9000 consiste atualmente de quatro normas, a saber (MELLO *et al.*, 2002):

- **NBR ISO 9000:** Sistema de gestão da qualidade – fundamentos e vocabulário;
- **NBR ISO 9001:** Sistemas de gestão da qualidade – requisitos;
- **NBR ISO 9004:** Sistemas de gestão da qualidade – diretrizes para a melhoria de desempenho;
- **NBR ISO 19011:** Diretrizes para auditoria de sistemas de gestão da qualidade e/ou ambiental.

A norma ISO 9001 estabelece os requisitos de sistema de gestão da qualidade para uma que organização atinja os requisitos de clientes e aumente a satisfação dos mesmos. Não obstante, a ISO 9004 tem como propósito a satisfação das partes interessadas (MELLO *et al.*, 2002). Assim, a norma ISO 9004 pode ser considerada uma evolução da ISO 9001, pois reflete a satisfação de todos os *stakeholders* (sociedade, clientes, fornecedores, empregados e acionistas) e não somente de clientes.

Além disto, esses mesmos autores sugerem que ao se adotar a padronização do conjunto de normas ISO 9000, a organização deve iniciar pela implementação da norma ISO 9001 para atingir o primeiro nível de desempenho e a seguir adotar as práticas da ISO 9004 para tornar o sistema de gestão da qualidade gradativamente mais efetivo em atingir suas metas de negócios. Outro ponto importante entre essas duas normas é que a ISO 9001 requer o planejamento e a gestão dos processos necessários para a melhoria contínua do sistema da qualidade, enquanto que a ISO 9004 pode ser considerada mais completa dado que fornece informações para a melhoria da eficiência das operações (MELLO, *et al.*, 2002).

Entretanto, pode ser percebido na bibliografia consultada a existência de uma dicotomia de opiniões acerca dos benefícios da ISO 9000 para a implementação da TQM. Na visão a favor da ISO 9000, Lorente e Costa (2004) admitem que uma empresa certificada ISO 9001 realizou uma parcela relevante para a implementação da TQM. Assim, a padronização constitui o primeiro passo para a implementação de um sistema de gestão da qualidade. Já Vouzas e Gotzamani (2005) afirmam que a norma ISO 9001 orienta as organizações de modo mais holístico e demanda a existência de paradigmas e teorias da qualidade como TQM, satisfação total dos clientes, ênfase em conformidade e padronização, inovação e melhoria.

Enfim, a principal conclusão que pode ser delineada pela revisão bibliográfica feita é que o sucesso ou o fracasso da adoção da série ISO 9000 não depende da adequação aos requisitos, mas preferivelmente na forma que a organização implementou-a uma vez que os requisitos da ISO 9001 não são prescritivos como já observado anteriormente.

2.2 Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ)

Os prêmios de excelência em qualidade e negócios, que reconhecem o desempenho organizacional alcançado num período, têm emergido como um componente significativo de produtividade e de qualidade, fornecendo conceitos fundamentais de TQM para alcançar o desenvolvimento organizacional e o sucesso do negócio no longo prazo.

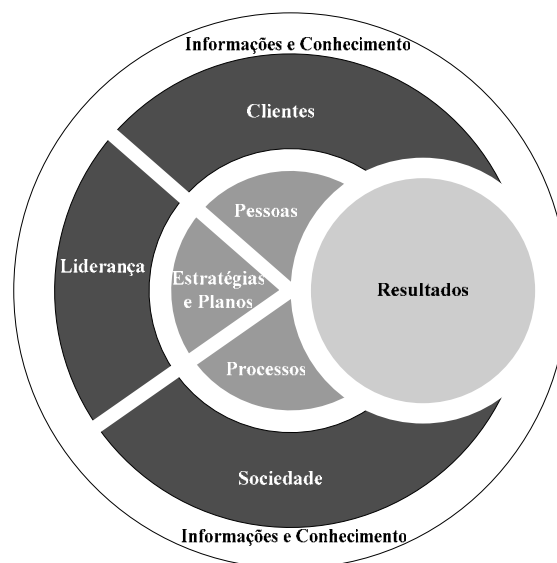
Neste contexto, Puay *et al.* (1998) afirmam que os prêmios da qualidade representam esforços dos países para melhorar a reputação internacional de uma crescente competitividade do mercado mundial. Similarmente, Miguel (2004) menciona que os prêmios de excelência em qualidade e negócios têm se revelado um componente significativo das estratégias de

produtividade e promoção da qualidade em muitos países. Para tanto, muitas organizações estão utilizando os prêmios da qualidade para a auto-avaliação, bem como para a melhoria da posição competitiva no mercado.

O primeiro prêmio da qualidade foi o Prêmio Deming estabelecido pelo governo japonês. Depois de muitos anos outros governos criaram prêmios nacionais. No final da década de oitenta e início da década de noventa, foram criados o Prêmio Nacional da Qualidade Malcolm Baldrige, nos Estados Unidos, o Prêmio Europeu da Qualidade, na Europa Ocidental, e o Prêmio Nacional da Qualidade, no Brasil. No caso brasileiro, o PNQ é administrado pela Fundação Prêmio Nacional da Qualidade (FPNQ), uma entidade privada sem fins lucrativos criada em 1991.

No sentido de expressar os conceitos e as práticas organizacionais de alto desempenho, o PNQ foi estabelecido a partir de fundamentos que são expressos para atender às necessidades todas as partes interessadas da organização, que são os clientes, a força de trabalho, os acionistas e proprietários, os fornecedores e a sociedade (FPNQ, 2005a).

De acordo com FPNQ (2005a), o Modelo de Excelência do PNQ é estabelecido a partir de 8 critérios e 27 itens, constituindo um modelo sistêmico de gestão adotado por inúmeras organizações de Classe Mundial. Os critérios de excelência do PNQ são: (1) Liderança; (2) Estratégias e Planos; (3) Clientes; (4) Sociedade; (5) Informações e Conhecimento; (6) Pessoas; (7) Processos; (8) Resultados. A Figura 3 ilustra a abordagem sistêmica dos critérios de excelência do PNQ.



Fonte: FPNQ (2005a, p.17).

Figura 3. Modelo de Excelência do PNQ.

Os critérios de excelência do PNQ se fundamentam nos seguintes princípios da gestão da qualidade: liderança e constância de propósitos, visão no futuro, foco no cliente e no mercado, responsabilidade social e ética, decisões baseadas em fatos, valorização das pessoas, abordagem por processos, foco nos resultados, inovação, agilidade, aprendizado organizacional e visão sistêmica (FPNQ, 2005a). Vale ressaltar que muitos desses princípios também são considerados por Merli (1993), Campos (1992) e pela ISO 9001, de acordo com Mello *et al.* (2002).

De maneira sucinta, a liderança é responsável pelo estabelecimento de estratégias e planos focados na geração de valor para os clientes e a sociedade. A partir das informações e do conhecimento, que estabelecem os rumos, as pessoas realizam a missão da organização por meio de processos que geram serviços ou produtos, cujo valor se traduz em resultados para as partes interessadas.

Também, é de grande valia mencionar que os itens referentes aos critérios do PNQ, assim como na ISO 9001 e 9004, possuem alguns requisitos relacionados à gestão da organização. Desse modo, pode ser percebido que há itens que são considerados “Itens de Enfoque e Aplicação” (itens 1.1 a 7.4) bem como os “Itens de Resultados” (itens 8.1 a 8.7), que necessitam apresentar as seguintes informações referentes aos indicadores de desempenho: os níveis atuais dos resultados alcançados, os resultados comparativos para a avaliação do nível de desempenho dos resultados alcançados, as tendências registradas desses resultados num período de tempo para a análise da evolução dos mesmos, e as explicações a respeito das tendências e níveis de desempenho adversos (FPNQ, 2005a). Para tanto, a abordagem de pontuação, de acordo com FPNQ (2005b), é fundamentada nas três dimensões seguintes: Enfoque (adequação, pró-atividade, refinamento e inovação), Aplicação (disseminação e continuidade) e Resultados (relevância, desempenho e tendência).

Contudo, a abordagem de pontuação do modelo do PNQ possui uma sistemática de avaliação que contempla três níveis de maturidade, como (FPNQ, 2005b): Desempenho Inicial (250 pontos), Bom Desempenho (500 pontos) e Excelência em Desempenho (1000 pontos).

Ademais, a FPNQ (2005b, p. 3) destaca que “os modelos de gestão de 500 e 250 pontos do PNQ possuem os mesmos elementos estruturais do PNQ (1000 pontos), isto é, utilizam os mesmos critérios e o mesmo objetivo (...) de modo a servir como um modelo de gestão e um instrumento de avaliação para indicar o estágio atingido pela organização rumo à excelência”. Contudo, a diferença básica entre esses modelos encontra-se no grau de maturidade do sistema de gestão da organização que utiliza um ou outro instrumento de avaliação.

Desta forma, esses três instrumentos de avaliação do PNQ constituem-se, não somente em referenciais de avaliação, como também, em modelos para o desenvolvimento da gestão pela qualidade das organizações e, por conseguinte, conduzindo-as a uma trajetória de contínua de busca pela gestão da qualidade total.

Finalmente, vale ressaltar que os prêmios da qualidade, como o Prêmio Nacional da Qualidade, de maneira geral, têm contribuído para o desenvolvimento de modelos de gestão pela qualidade total. De qualquer modo, a pertinência do caráter competitivo dos prêmios não pode ser atribuída à redução do seu valor fundamental, a melhoria da gestão da qualidade nas organizações e busca da excelência.

3 Comparação da ISO 9001:2000 com o PNQ

A maioria das organizações que, em primeira instância, demandou a certificação ISO 9001 de seus fornecedores estão agora sendo incentivadas pelos mesmos motivos a implementar a auto-avaliação dos critérios de um modelo de excelência. Para Van der Wieli *et al.* (2000), as empresas que compreenderam os requisitos da série ISO 9001 estão buscando os modelos de excelência como o próximo passo em direção ao TQM. Entretanto, esses mesmos autores destacam a existência de uma considerável lacuna entre os requisitos das séries ISO 9001 e o nível de maturidade da TQM demandado pelos modelos de excelência.

O Quadro 1 apresenta os critérios e itens de excelência do PNQ e as seções e os requisitos da ISO 9001:2000. Contudo, vale destacar que não há equivalência qualquer entre a numeração dos critérios do PNQ e as seções da ISO 9001.

Crêterios (PNQ)	Requisitos (ISO 9001:2000)
1. Liderana 1.1. Sistema de Liderana 1.2. Cultura de excelência 1.3. Análise e crítica do desempenho global.	1. Objetivo
2. Estratégias e Planos 2.1. Formulao das estratégias; 2.2. Desdobramento das estratégias; 2.3. Planejamento da medio de desempenho.	2. Referência Normativa
3. Clientes 3.1. Imagem e conhecimento do mercado; 3.2. Relacionamento com clientes.	3. Termos e Definies
4. Sociedade 4.1. Responsabilidade S�cioambiental; 4.2. �tica e desenvolvimento social.	4. Sistema de Gestão da Qualidade 4.1. Requisitos gerais 4.2. Requisitos de documentao 4.2.1. Generalidade 4.2.2. Manual da qualidade 4.2.3. Controle de documentos 4.2.4. Controle de registros
5. Informaes e Conhecimento 5.1. Gestão das informaes da organizao; 5.2. Gestão das informaes compartilhadas; 5.3. Gestão do capital intelectual.	5. Responsabilidade da Direo 5.1. Comprometimento da direo 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 comunicao 5.5.1. Responsabilidade e autoridade 5.5.2. Representante da administrao 5.5.3. Comunicao interna 5.6. Análise crítica pela direo
6. Pessoas 6.1. Sistemas de trabalho; 6.2. Capacitao e desenvolvimento; 6.3. Qualidade de vida.	6. Gestão de Recursos 6.1. Provisão de recursos 6.2. Recursos humanos 6.2.1. Generalidades 6.2.2. Competências, conscientizao e treinamento 6.2.3. Infra-estrutura 6.2.4. Ambiente de trabalho
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 econ�mico-financeira.	7. Realizao do produto 7.1. Planejamento da realizao do produto 7.2. Processos relacionados a clientes 7.3. Projeto e desenvolvimento 7.4. Aquisio 7.5. Produo e fornecimento de servio 7.5.1. Validao dos processos de produo e fornecimento de servio 7.5.2. Identificao e rastreabilidade 7.5.3. Propriedade do cliente 7.5.4. Preservao do produto 7.6. Controle de dispositivos de medio e monitoramento
8. Resultados 8.1. Resultados relativos aos clientes e ao mercado; 8.2. Resultados econ�mico-financeiros; 8.3. Resultados relativos às pessoas; 8.4. Resultados relativos aos fornecedores; 8.5. Resultados dos processos relativos ao	8. Medio, análise e melhoria 8.1. Generalidades 8.2. Medio e monitorao 8.2.1. Satisfao dos clientes 8.2.2. Auditoria interna 8.2.3. Medio e monitorao de processos

produto; 8.6. Resultados relativos à sociedade; 8.7. Resultados dos processos de apoio e organizacionais.	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
---	--

Fonte: FPNQ (2005a), ISO (2004) e MELLO *et al.* (2002)

Quadro 1. Critérios e itens de excelência do PNQ e os requisitos da ISO 9001.

Primeiramente, vale mencionar que 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 (FPNQ, 2005a), 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 (MELLO *et al.*, 2002).

Além disso, pode ser admitido que essa distinção de propósitos possa ser a causa principal da diferença entre as estruturas sistêmicas do modelo de gestão da qualidade da ISO 9001 (Figura 2) e do PNQ (Figura 3). Assim, algumas discrepâncias e similaridades podem ser observadas entre esses dois modelos de gestão pela qualidade total.

A liderança de um sistema de gestão da qualidade, de acordo com a ISO 9001, inclui a determinação da política (item 5.3) e dos objetivos da qualidade (item 5.4.1) bem como o seu comprometimento (item 5.1.). Já para o PNQ, a liderança busca analisar o sistema de liderança da organização (item 1.1), o comprometimento da alta administração da disseminação dos valores e diretrizes que promovem a cultura da excelência (item 1.2) e o desempenho global da organização.

Em consonância com o modelo de planejamento estratégico abrangente proposto por Merli (1993), o modelo de gestão do PNQ apresenta o Critério 2, “Estratégias e Planos”, que contempla os planos estratégicos de negócio por meio da formulação das estratégias (item 2.1), do desdobramento das mesmas (item 2.2) bem como a definição do seu sistema de medição de desempenho (item 2.3). Entretanto, 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. Os objetivos podem ou não ser estabelecidos em consonância com as estratégias da organização.

Além disso, a medição de desempenho na ISO 9001 (requisito 8) aborda somente o monitoramento, controle, análise e melhoria de processos, produtos e clientes. Desta forma, constata-se que a medição de desempenho requerida pela ISO 9001 parece ter um grau menor de maturidade, pois não contempla aspectos que possam avaliar o desempenho organizacional.

Paralelamente a medição de desempenho e de forma a avaliar o desempenho organizacional, a gestão e utilização das informações são abordadas no PNQ por meio do Critério 5 (Informações e Conhecimento) que tem por objetivo analisar e gerir as informações da organização (item 5.1), as informações comparativas (item 5.2) e o capital intelectual (item 5.3). Ademais, a medição de desempenho, apesar de explicitamente ser a forma de apresentar os resultados atingidos pela organização (Critério 8), ela está presente em todos os outros critérios.

Os clientes, tanto no Critério 3 do PNQ quanto no item 5.2 da ISO 9001, são abordados de maneira similar pelo fato de que sua satisfação é de suma importância para o crescimento organizacional e competitivo.

Além disso, pode ser evidenciado que o modelo de excelência do PNQ amplia 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. Um exemplo disso é o Critério 4 (Sociedade) que analisa a contribuição da organização para com o desenvolvimento econômico e sócio-ambiental (item 4.1) por meio de responsabilidade e ética (item 4.2).

No âmbito de gestão de pessoas, pode ser notado que tanto o Critério 6 (Pessoas) do PNQ quanto o Requisito 6 (Recursos Humanos) contemplam aspectos semelhantes. Entretanto, há de se considerar que os itens do Critério 6 do PNQ parecem ser mais evoluídos que os requisitos da ISO 9001, pois eles buscam fornecer subsídios para o desenvolvimento das pessoas e da organização.

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.

Também, há que se considerar que os critérios do PNQ e requisitos da ISO 9001 necessitam estar relacionados de modo a integrar todos os resultados de negócio. Assim, pode ser notado que o Critério 8 (Resultados) analisa o desempenho global da organização em relação a todas as partes interessadas. Contudo, não pode ser observado algo semelhante na ISO 9001 que integre e examine os resultados do negócio com os demais requisitos.

Em suma, pode ser percebido que, a partir das comparações apresentadas e em relação ao modelo de planejamento estratégico abrangente proposto por Merli (1993), o modelo de gestão do PNQ parece estar um estágio de evolução da TQM superior à ISO 9004 e conseqüentemente, à ISO 9001. Entretanto, é de grande relevância destacar a existência de complementaridade entre esses modelos de gestão pela qualidade total.

4 Considerações Finais

Este artigo teve como proposta analisar a lacuna existente entre os modelos de gestão da qualidade da ISO 9001 e do modelo de gestão de excelência do Prêmio Nacional da Qualidade com vistas a tornar evidente o caráter evolutivo existente entre ambos. Para tanto, foi realizada uma comparação entre os requisitos da ISO 9001:2000 e com os critérios e itens do PNQ.

De um lado, 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 interessadas no desempenho de uma organização.

A partir da revisão bibliográfica realizada no desenvolvimento do esforço de pesquisa, 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.

Além disso, 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. Além disso, vale

lembrar que a ISO 9004 está em um nível acima da ISO 9001 por fornecer informações para a melhoria da eficiência das operações. Desta forma, uma forma de evoluir na gestão da qualidade a partir de processos de auto-avaliação organizacionais pode ser: ISO 9001, ISO 9004 e PNQ.

Entretanto, cabe salientar que a ISO 9001, a ISO 9004 bem como os modelos de avaliação do PNQ (250, 500 e 1000 pontos) podem ser considerados complementares, pois não somente ajudam a desenvolver a gestão nas organizações, mas também contribuem para a evolução contínua da gestão da qualidade das mesmas.

Por fim, este artigo almejou investigar a relação entre os modelos da ISO 9001 e do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) de forma a relacioná-los na evolução da gestão da qualidade. Pesquisas adicionais podem ser empreendidas no sentido de analisar e descrever empiricamente o processo evolutivo da gestão da qualidade em organizações já adequadas à norma ISO 9001 e que almejam a adoção e implementação do PNQ.

Referências

- CAMPOS, V. F. *TQC: controle da qualidade total (no estilo japonês)*. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni. 1992.
- CONTI, T. *Building Total Quality - A Guide for Management*. Chapman & Hall. London. 1993.
- FPNQ, Fundação Prêmio Nacional da Qualidade. *Critérios de Excelência*. 2005a.
- FPNQ, Fundação Prêmio Nacional da Qualidade. *Rumo à Excelência - Critérios para avaliação do desempenho e diagnóstico organizacional*. 2005b.
- GARVIN, D. A. *Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.
- INMETRO. 2004. Disponível em: < <http://www.inmetro.gov.br/gestao9000/>>.
- ISO. 2004. Disponível em: < <http://www.iso.org/iso/en/ISOOnline.frontpage>>.
- MARTINS, R. A.; CONTIN, L.; FERRAZ, C. A ; MENEZES, M. T. Performance Measurement in ISO 9000:2000 – Threats and Opportunities. *EurOMA*, Vol. 2, p. 1148-1161, 2001.
- MARTINS, R. A.; COSTA NETO, P. L. Indicadores de desempenho para a gestão pela qualidade total: uma proposição de sistematização. *Gestão & Produção*. Vol. 5, n. 3, p. 298-311. Dezembro, 1998.
- MERLI, G. *Eurochallenge, The TQM Approach to Capturing Global Markets*. IFS Lta., UK. 1993.
- MIGUEL, P.A.C. An Application Case of the Brazilian National Quality Award. *TQM Magazine*. Vol.16, n. 3, 2004.
- PEARCE, C; KITKA, J. ISO 9000:2000: the new kid on the block. *Machine Design*. Julho. 2000. Disponível em: <<http://skyhawkonline.com/ISO%20Article.htm>>.
- PUAY, S. H.; TAN, K. C.; XIE, M.; GOH, T. N. A comparative study of nine national quality awards. *The TQM Magazine*. Vol.10, n.1, p.30-39, 1998.
- SHIBA, S; GRAHAM, A; WALDEN, D. *TQM – Quatro Revoluções na Gestão da Qualidade*. Editora Bookman. Porto Alegre, RS. 1997.
- VAN der WIELE, A.; DALE, B. G.; WILLIAMS, A. R. T. ISO 9000 series registration to total quality management: the transformation journey. *International Journal of Quality Science*. Vol. 2, n. 4, p. 236-252, 1997.