

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

MELYNA RESENDE DE FREITAS

**A NORMA ISO 9000 E O MODELO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO
GARANTINDO A QUALIDADE NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS EM UMA
EMPRESA JUNIOR DE CONSULTORIA**

JUIZ DE FORA

2011

MELYNA RESENDE DE FREITAS

**A NORMA ISO 9000 E O MODELO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO
GARANTINDO A QUALIDADE NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS EM UMA
EMPRESA JUNIOR DE CONSULTORIA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a Faculdade de Engenharia da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial para a obtenção do título de Engenheiro de Produção.

Orientadora: DSc. Roberta Resende Zagha

Co-Orientadora: MSc. Thais Cristina Pereira Ferraz

JUIZ DE FORA

2011

Freitas, Melyna Resende de.

A norma ISO 9000 e o modelo de excelência em gestão garantindo a qualidade na prestação de serviços em uma empresa junior de consultoria /Melyna Resende de Freitas. – 2011.

50 f. : il.

Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Engenharia de Produção)– Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2011.

1. Controle da qualidade. 2. ISO 9001:2000. 3. Engenharia de produção. I. Título.

CDU 658.56

MELYNA RESENDE DE FREITAS

**A NORMA ISO 9000 E O MODELO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO
GARANTINDO A QUALIDADE NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS EM UMA
EMPRESA JUNIOR DE CONSULTORIA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a Faculdade de Engenharia da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial para a obtenção do título de Engenheiro de Produção.

Aprovada em 9 de junho de 2011.

BANCA EXAMINADORA

DSc.Roberta Resende Zagha
Universidade Federal de Juiz de Fora

MSc.Thais Cristina Pereira Ferraz
Universidade Federal de Juiz de Fora

DSc.Marcos Martins Borges
Universidade Federal de Juiz de Fora

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, por ter me dado força para enfrentar os momentos difíceis e persistência para que meu objetivo fosse alcançado.

À minha mãe, por ter me ensinado a importância do conhecimento e ter lutado pelos meus sonhos. Exemplo de mulher guerreira e íntegra.

Ao meu pai, pelo carinho e por acreditar na minha capacidade.

Às minhas avós, pelos ensinamentos e carinho. Mulheres fortes, exemplos de amor.

Ao meu avô, pelo carinho e apoio.

Aos meus padrinhos e madrinha, por terem sido sempre tão presentes e por acreditarem e contribuírem para realização do meu sonho.

Às companheiras de república, Karina e Nika, por muitas noites de estudo, conversas longas, lanches calóricos e diversão. Amizade eterna.

À família mais divertida, agradeço pelo apoio e confiança.

Aos amigos de faculdade, aos amigos de empresa júnior e amigos de estágio pela contribuição no meu desenvolvimento profissional e pessoal.

À minha professora Roberta, por ter compartilhado seus conhecimentos e se dedicado para o sucesso do trabalho.

À professora Thais, pela sensibilidade ao repassar ensinamentos, incentivo e dedicação ao trabalho.

Ao professor Marcos, pela dedicação em suas aulas e por ter aceitado contribuir com seus conhecimentos na avaliação do trabalho.

Aos membros do Núcleo de Excelência em Gestão (2009), José Augusto, Luis Felipe e Matheus pela contribuição na realização do trabalho.

Aos atuais membros da empresa júnior pela colaboração.

Ao corpo docente da Faculdade de Engenharia de Produção da Universidade Federal de Juiz de Fora.

RESUMO

O trabalho tem como objetivo realizar uma análise da contribuição do Modelo de Excelência em Gestão (MEG) e da Norma ISO 9001 para a garantia da qualidade na prestação de serviços e a interação destes Modelos de Referência no Modelo de Gestão. Inicialmente, foi realizada uma pesquisa sobre o Modelo de Excelência em Gestão e sobre a ISO 9001, o intuito foi destacar as especificidades de cada modelo para uma posterior análise em um estudo de caso. O estudo foi efetuado em uma empresa de prestação de serviços (consultoria). A empresa em questão adotou inicialmente como referência para implantação do seu Sistema de Gestão da Qualidade a norma ISO 9001, recebendo a acreditação em 2008. Em 2009, promoveu a implantação e consolidação do MEG, como parte desse processo a empresa vem participando de prêmios de qualidade, como o Prêmio Regional de Qualidade da Zona da Mata (PRQZM) e o Prêmio de Competitividade para Micro e Pequenas Empresas (MPE), sendo inclusive ganhadora do PRQZM (2009) e da categoria serviços do MPE Brasil (2009). Objetivando comprovar a contribuição do Modelo de Excelência em Gestão e da ISO 9001 para a garantia da qualidade na prestação de serviços e a adoção da ISO 9001 como alicerce para implantação do Modelo de Excelência em Gestão, foram realizadas entrevistas que utilizaram questionários semi-estruturados e a análise de documentos relacionados aos modelos.

Palavras-chave: Sistema de Gestão da Qualidade, ISO 9001 e Modelo de Excelência da Gestão.

ABSTRACT

This paper aims to analyze the contribution of the Model for Optimal Management (MOM) and the ISO 9001 Standard to warrant high quality service provision, and the interaction between these Reference Models and the Management Model. The starting point was an investigation on MOM and ISO 9001 to highlight specific aspects in each model for later use in a case study of a junior company which provides consulting services. This company initially assumed ISO 9001 as the standard for their Quality Management System and received a certification in 2008. They set MOM in operation and had it fully established in 2009. As a component of this process, this company has taken part in quality award programs such as the Zona da Mata Regional Quality Award and the Competitiveness Award for Small and Micro Businesses, having been granted the first in 2009, and the second, in the services category nationwide, in 2009 as well. As for data collecting, we made use of semi-structured questionnaires and analyzed documents related to the models investigated.

Keywords: Management quality system, ISO 9001, Model of Optimal Management.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Estrutura da Norma ISO 9001	20
Figura 2 - Sistemática de implementação do sistema de gestão da qualidade	21
Figura 3- Representação do Modelo de Excelência da Gestão.	27
Figura 4- Evolução e estágios de maturidade da gestão.....	30

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Definição Fundamentos.....	27
Quadro 2 - Definição Critérios	29
Quadro 3- Critérios e itens de excelência do PNQ e os requisitos da ISO 9001.....	34

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Eficiência da proposta	43
Gráfico 2: Proposta no Prazo.....	44
Gráfico 3: Satisfação no Projeto.....	44

LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E SÍMBOLOS

MEG – Modelo de Excelência em Gestão

PRQZM – Prêmio Regional de Qualidade da Zona da Mata

MPE – Prêmio Competitividade para Micro e Pequenas Empresas

ISO – International Organization for Standardization

ABNT – Associação Brasileira Normas Técnicas

SGQ – Sistema Gestão da Qualidade

FNQ – Fundação Nacional da Qualidade

RA – Relatório de Avaliação

PNQ – Prêmio Nacional da Qualidade

EJ – Empresa Júnior

MEJ – Movimento Empresas Juniores

PMQ- Prêmio Mineiro Qualidade

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	12
1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS.....	12
1.2 JUSTIFICATIVA.....	13
1.3 ESCOPO DO TRABALHO.....	13
1.4 FORMULAÇÃO DE HIPÓTESES.....	13
1.5 ELABORAÇÃO DOS OBJETIVOS.....	13
1.6 DEFINIÇÃO DA METODOLOGIA.....	14
1.7 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	14
2. SISTEMAS DE GESTÃO ISO 9000 E MODELO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO 16	
2.1 MODELO NORMATIVO ISO 9001.....	16
2.2 MODELO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO.....	24
2.3 RELAÇÃO ENTRE A ISO E O MEG.....	32
3. DESENVOLVIMENTO.....	36
3.1 MÉTODO DE PESQUISA.....	36
3.2 DESCRIÇÃO DAS UNIDADES DE ANÁLISE.....	36
4. ESTUDO DE CASO: EMPRESA JÚNIOR DE CONSULTORIA.....	38
4.1 MOTIVAÇÕES PARA IMPLANTAÇÃO DO MEG.....	38
4.2 IMPACTO DA EXISTÊNCIA DO SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE BASEADO NO MODELO DE REQUISITOS NORMATIVOS ISO 9001 PARA A IMPLANTAÇÃO DO MEG.....	39
4.3 RELAÇÃO ENTRE OS CRITÉRIOS E ITENS DE EXCELÊNCIA DO PNQ E AS SEÇÕES E OS REQUISITOS DA ISO 9001:2008.....	40
4.4 IMPACTO NO SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE APÓS A IMPLEMENTAÇÃO DO MEG.....	42
4.5 PRINCIPAIS RESULTADOS ALCANÇADOS COM A APLICAÇÃO DO MEG.....	43

4.6	PRÓXIMOS PASSOS DA EMPRESA RUMO A EXCELÊNCIA DA GESTÃO.....	44
4.7	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	45
5.	CONCLUSÕES.....	47
	REFERÊNCIAS	48
	TERMO DE AUTENTICIDADE	50

1. INTRODUÇÃO

A partir da década de 80, as organizações prestadoras de serviços vêm representando uma parcela cada vez maior e mais importante no cenário econômico mundial. A competição entre as organizações está cada vez mais acirrada e os clientes proporcionalmente mais exigentes e críticos aos serviços prestados. Ou seja, os padrões de qualidade de atendimento estabelecidos pelo mercado estão cada vez mais severos. Nesta conjuntura, as organizações buscam atingir a Excelência em Serviços, considerando os clientes como peça fundamental para a conquista e manutenção dos mercados (FREITAS, 2005).

Segundo Turrioni (2003), a obtenção da qualidade no setor de serviços pode ser visto como um processo contínuo e o cliente é membro fundamental para o reconhecimento das organizações na comunidade que esta organização serve.

Chan, Neailey e Ip (1998 apud TURRIONI; BARBÊDO, 2003) destacam que a provisão do sistema de gestão da qualidade focalizada nas características essenciais do serviço que cumpre as expectativas dos clientes tem se tornado o atributo mais importante conduzido para o sucesso da organização e desenvolvimento da empresa no crescimento do mercado competitivo.

Frente a isto, a necessidade por um sistema de gestão estruturado tem sido reconhecida pelas organizações de serviços indicados pela crescente tendência de implementação da ISO 9000 neste setor e pela participação em prêmios de qualidade.

1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Os sistemas de gestão da qualidade segundo a Associação Brasileira de Normas Técnicas (2000) são um conjunto de elementos inter-relacionados que estabelecem políticas e objetivos e atingem estes objetivos dirigindo e controlando uma organização no que diz respeito à qualidade.

A implantação desses sistemas permite as empresas estarem bem estruturadas, introduzindo métodos mais eficazes para a melhoria da qualidade atingindo não somente o seu ambiente interno, mas todo o público ao qual a organização atende. (MEDEIROS, 2010).

Segundo Caulliraux, et al. (2008,p.1),

Diversos Modelos de Referência estão disponíveis (ISO 9001:2000, MEG FNQ, etc.) para auxiliar as organizações, que apesar de significarem um ponto de partida para as organizações, necessitam da construção de soluções específicas, de uma forma articulada, em um Modelo de Gestão.

1.2 JUSTIFICATIVA

O assunto a ser abordado neste trabalho foi escolhido tendo-se em vista a identificação da importância da adoção de sistemas de gestão para obtenção da qualidade na prestação de serviços. A implantação desses sistemas permite as empresas estarem bem estruturadas, introduzindo métodos mais eficazes para a melhoria da qualidade atingindo não somente o seu ambiente interno, mas todo o público ao qual a organização atende.

Sendo poucos os registros de estudos sobre a implementação de Sistemas de Gestão da Qualidade no setor de prestação de serviços e principalmente, em empresas juniores, esse trabalho pode ser considerado uma fonte de conhecimento para o assunto.

1.3 ESCOPO DO TRABALHO

O estudo está relacionado ao âmbito do setor de serviços, especialmente no que tange a consultoria. Destaca ainda o universo das Empresas Juniores, com enfoque em uma Empresa Júnior do curso de Engenharia de Produção, localizada na cidade de Juiz de Fora, Minas Gerais. O estudo limita-se em explorar as características do sistema de gestão de qualidade e dos modelos de excelência da qualidade adotados por esta empresa, de forma a avaliar a correspondência entre estes.

1.4 FORMULAÇÃO DE HIPÓTESES

Neste trabalho as seguintes hipóteses são consideradas:

- Existe contribuição do Modelo de Excelência da Gestão (MEG) e da ISO 9000 para a garantia da qualidade na prestação de serviços de consultoria.
- 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.

1.5 ELABORAÇÃO DOS OBJETIVOS

O objetivo deste trabalho é analisar a contribuição do Modelo de Excelência em Gestão (MEG) e da Norma ISO 9001:2008 para a garantia da qualidade na prestação de

serviços. . Em um segundo momento, analisar a contribuição da ISO 9000 na implantação do Modelo de Excelência em Gestão.

1.6 DEFINIÇÃO DA METODOLOGIA

Este estudo qualitativo, de natureza aplicada e caráter exploratório, segue as orientações metodológicas do Estudo de Caso.

Segundo Toulmin (1990), a pesquisa qualitativa apresenta alguns aspectos essenciais: tendência a formulação de teorias, realização de estudos empíricos e na manifestação da necessidade de dispor os problemas a serem estudados e as soluções a serem desenvolvidas dentro de seu contexto e de descrevê-los a partir dele.

Este trabalho tem objetivo de caráter exploratório, uma vez que visa proporcionar maior esclarecimento sobre o assunto com vista a torná-lo explícito. Envolve levantamento de literatura já escrita sobre o assunto e análise de exemplos que estimulam a compreensão, assumindo, assim, as formas de Pesquisa Bibliográfica e Estudo de Caso.

Os estudos de caso são usados para vivenciar um momento atual e tem sido muito empregado nos trabalhos realizados. Segundo Gil (2002), algumas etapas podem ser seguidas na aplicação de um estudo de caso:

- Formulação do problema, que é a base da pesquisa e requer profunda reflexão das várias fontes bibliográficas utilizadas;
- Definição da unidade-caso, que se refere a um caso base de um determinado contexto;
- Elaboração do protocolo, que aumenta a confiabilidade do caso, pois define como será realizada a coleta de dados e sua aplicação;
- Coleta de dados, que utiliza de entrevistas, documentos e demais meios para adquirir as informações desejadas referentes ao assunto;
- Análise dos dados, que separa os dados coletados em informações úteis e não úteis, estruturando as mesmas em formato de relatório.

1.7 ESTRUTURA DO TRABALHO

O trabalho está estruturado em quatro capítulos.

No Capítulo I, encontra-se as justificativas, hipóteses e objetivos do trabalho, escopo, metodologia e estrutura.

O Capítulo II faz uma revisão bibliográfica a respeito dos princípios e conceitos da norma ISO 9000 e do Modelo de Excelência em Gestão (MEG).

O Capítulo III descreve a unidade de análise e o método de pesquisa.

O Capítulo IV apresenta um Estudo de Caso sobre a implantação da norma ISO 9000 e do Modelo de Excelência em Gestão em uma empresa júnior de consultoria.

E por fim, o Capítulo V apresenta as conclusões correspondentes aos objetivos do trabalho.

2. SISTEMAS DE GESTÃO ISO 9000 E MODELO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO

2.1 MODELO NORMATIVO ISO 9001

Segundo Ferreira (2006) a evolução dos conceitos da qualidade trouxe consigo a necessidade de utilização de um tipo especial de documentos: os documentos normativos. Este é um termo genérico que denomina documentos tais como regulamentos, especificações, relatórios e normas técnicas.

Norma é um documento estabelecido por consenso e aprovado por um organismo reconhecido. O organismo internacional de normalização é uma organização não-governamental e seu nome é International Organization for Standardization (ISO).

O prefixo ISO utilizado em todas as suas normas deriva do prefixo grego isos, que significa mesmo, igual. A série de normas ISO 9000 é um conjunto de normas e diretrizes internacionais para sistemas de gestão da qualidade e tem obtido reputação mundial como a base para o estabelecimento de sistemas de gestão da qualidade.

Ainda, segundo Mello et al. (2009), a norma ISO 9000 é conhecida como norma genérica de sistema de gestão. Segundo a ABNT (2000), genérico significa que a mesma norma pode ser aplicada a qualquer tipo de organização, grande ou pequena, seja qual for seu produto, inclusive quando ele é na verdade um serviço, em qualquer setor de atividade, e seja qual for seu meio de negócio, podendo ser uma administração pública ou um departamento do governo.

Os benefícios obtidos 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. (MELLO et al., 2009).

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 (MELLO et al., 2009).

“A norma ISO 9001:2008 especifica requisitos para um sistema de gestão da qualidade que podem ser usados pelas organizações para aplicação interna, para certificação ou para fins contratuais, estando focada na eficácia do sistema de gestão da qualidade em atender aos requisitos dos clientes” (MELLO et al., 2009, p.3).

A ISO 9001:2008 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. Segue os princípios da qualidade de acordo com Mello et al. (2009) :

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 todas 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 que proporcione fornecimentos sem defeitos, nos prazos combinados e confiáveis.

A norma ISO 9001:2008 está estruturada em oito capítulos conforme se segue (Figura 1):

0. Introdução
1. Escopo
2. Referências Normativas
3. Termos e Definições
4. Sistema de Gestão da Qualidade
5. Responsabilidade da Administração
6. Gestão de Recursos
7. Realização do Produto
8. Medição, Análise e Melhoria

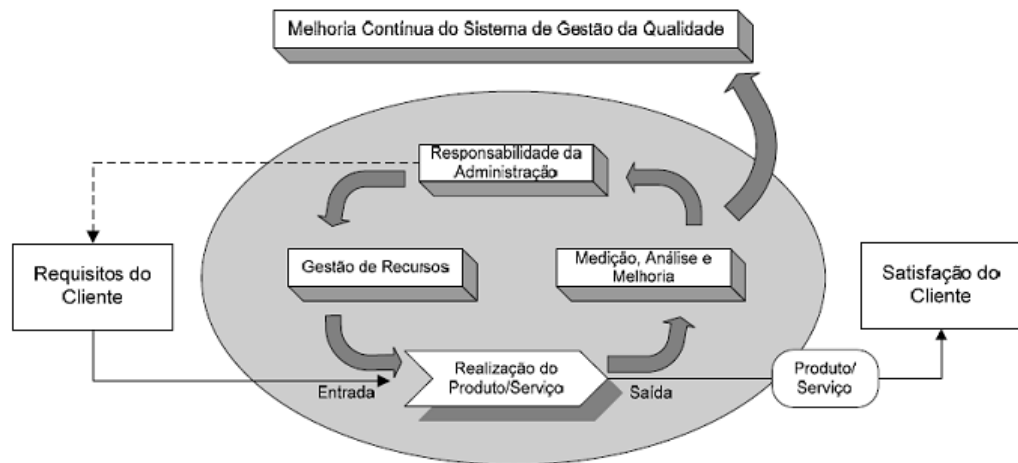


Figura 1 - Estrutura da Norma ISO 9001
Fonte: Mello et al. (2002)

De acordo com Pearch e Kitka (2000) 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. (OLIVEIRA E MARTINS, 2005).

De acordo com Mello et al. (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 2.

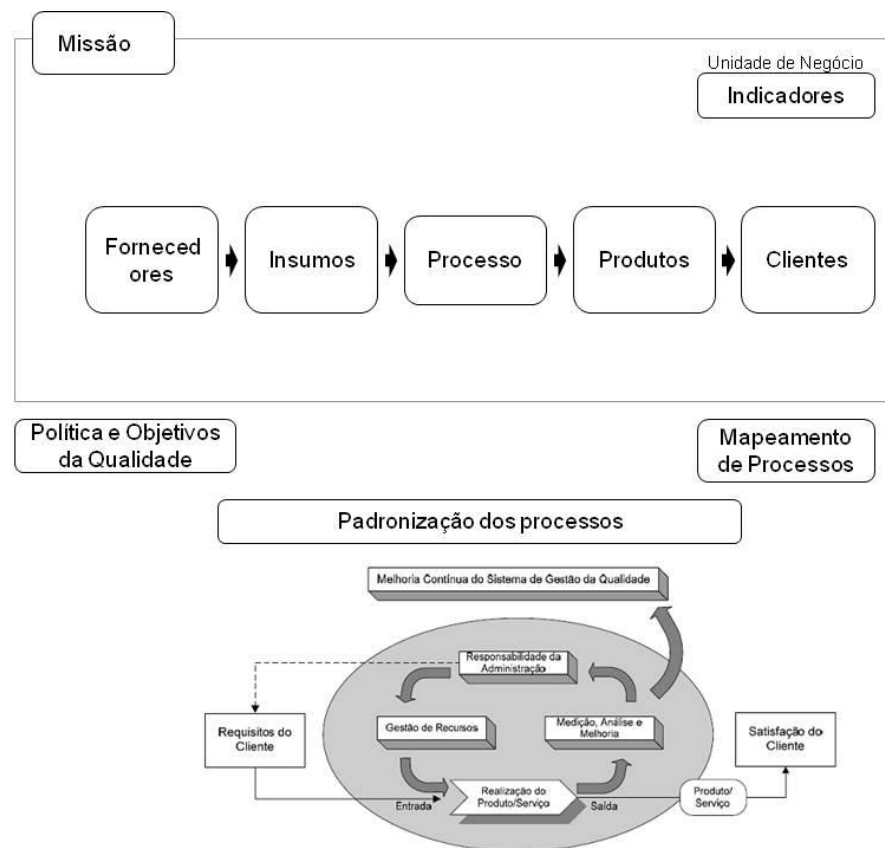


Figura 2 - Sistemática de implementação do sistema de gestão da qualidade
 Fonte: Mello et al. (2009)

Ainda de acordo com Mello et al. (2009) inicialmente deve-se definir a unidade de negócio, definindo autoridade sobre processos afins e responsabilidade sobre resultados operacionais, que contribui para a realização da missão da empresa. Como toda unidade de negócios visa a resultados, para saber se esse resultado é positivo ou negativo, ele deve ser medido. No caso das unidades de negócio, esse resultado pode ser medido e monitorado por meio de indicadores gerenciais. O processo de formulação da política da qualidade deve levar em consideração a visão e a missão da organização, bem como o estudo de sua situação estratégica em relação aos seus concorrentes e ao mercado, para que possa servir como uma diretriz para futuras ações gerenciais. Os objetivos da qualidade precisam ser consistentes com a política da qualidade e com o comprometimento para a melhoria contínua, e seus resultados devem ser mensuráveis. O autor afirma que a ISO 9001 destaca a importância, para uma organização, de identificar, implementar, gerenciar e melhorar continuamente a eficácia dos processos, e de gerenciar as interações desses processos para atingir seus objetivos. A abordagem de processos é uma maneira poderosa de organizar e gerenciar as atividades de modo a criar valor para o cliente e outras partes interessadas. Em relação à implementação,

destacam os sete passos fundamentais a serem executados pela empresa que decidir pela adoção da norma ISO 9000:

a) atribuir a um membro-chave da alta gestão a responsabilidade pela implementação do programa, promovendo um sério comprometimento de toda a empresa com a agenda do programa;

b) desenvolver um modelo de documentação da qualidade apropriado e que abranja os vários elementos do sistema de garantia da qualidade, como responsabilidade da gestão do sistema; estabelecimento de um sistema da qualidade documentado; desenvolvimento da identificação do produto ou serviço e funções de rastreabilidade; estabelecimento de procedimentos para ações preventivas e corretivas; auditoria interna da qualidade; e desenvolvimento de procedimentos de treinamento relacionado a aspectos da qualidade;

c) analisar as lacunas e identificar falhas na documentação e procedimentos existentes na empresa;

d) eleger uma equipe de auditoria da qualidade própria ou contratar os serviços de uma empresa comercial especializada nesta tarefa;

e) desenvolver um plano de implementação para o sistema;

f) implementar o sistema (Nadvi e Kazmi, 2001 apud RAMOS, 2004).

De acordo com Ramos (2004), a tarefa final que antecede a concessão do certificado de conformidade com as normas, é a de auditoria, e inclui a avaliação direta por clientes, a avaliação do registro do sistema da qualidade por terceiros (entidades certificadoras credenciadas, consultorias contratadas, etc.) e avaliação e gestão por equipes próprias. Sendo avaliada como conforme, é concedido à entidade um certificado ISO 9000, cujo significado é que a mesma está conforme com as normas do referido padrão, ou seja, que opera um sistema de gestão da qualidade o qual assegura o atendimento aos requisitos de garantia da qualidade, e possui procedimentos para lidar com problemas de não-conformidade. O certificado ISO 9000 é válido por um período de, geralmente, dois a três anos, após o que nova auditoria completa é requerida. As auditorias periódicas de mais curto prazo, normalmente a cada seis meses, são realizadas para assegurar, com uma probabilidade aceitável, que as empresas auditadas estão em conformidade com as orientações da norma permanentemente. Sendo que a renovação do certificado fica condicionada à avaliação da empresa como conforme frente a possíveis novos requisitos advindos de reformulações da norma (NADVI e KAZMI, 2001 apud RAMOS, 2004).

Segundo Carpinetti et al. (2007) a certificação de um Sistema de Qualidade ISO 9001 é um processo de avaliação pelo qual uma empresa certificadora avalia o sistema da qualidade de uma empresa interessada em obter um certificado e:

Atesta que o SGQ condiz com o modelo de SGQ estabelecido pela ISO9001. Ou seja, o SGQ da empresa contempla todos os requisitos estabelecidos pela norma. O objetivo, portanto, é atestar a aderência do SGQ projetado pela empresa com o modelo de sistema estabelecido pelos requisitos da ISO 9001; (CARPINETTI et al., 2007).

Atesta que foram encontradas evidências de que a empresa implementa as atividades de gestão da qualidade tidas como necessárias para atender aos requisitos dos clientes. (CARPINETTI et al., 2007).

Ainda de acordo com Carpinetti et al. (2007, p. 26), o processo de avaliação conduzido pela empresa certificadora é chamado de auditoria de terceira parte. "Auditoria porque a avaliação tem um valor oficial; e de terceira parte por se tratar de uma auditoria realizada por uma organismo independente, que não própria empresa (primeira parte) ou um cliente da empresa (segunda parte)." E a empresa certificadora, que audita e emite o certificado, é normalmente chamada de organismo certificador. Deve-se enfatizar que o certificado não é emitido pela ISO, pois a ISO não emite certificados, mas apenas define um padrão de sistema da qualidade.

O autor destaca dois pontos importantes sobre o certificado de sistema da qualidade:

1. O certificado ISO 9001 não é um certificado de qualidade de produto. O certificado atesta que a empresa implementa um sistema de gestão da qualidade baseado no modelo de requisitos normativos ISO 9001:2008, com o objetivo principal de atendimento dos requisitos dos clientes.

2. O certificado faz referência ao escopo ou abrangência do sistema da qualidade. A empresa pode excluir do sistema apenas requisitos relacionados à realização do produto que sejam relacionados às atividades não executadas pela empresa. (CARPINETTI et al., 2007, p. 25-26).

De acordo com Ramos (2004) é importante frisar que a certificação ISO 9000, não garante a qualidade do produto ou serviço final, mas sim sinaliza aos clientes/consumidores que as mesmas:

- a) têm a capacidade de entregar um produto ou serviço exatamente conforme suas especificações;

b) seguem as melhores práticas em garantia da qualidade e documentação em todos os estágios relevantes da produção;

c) adotam procedimentos bem definidos e documentados para lidar com problemas logo que detectados;

d) possuem procedimentos para assegurar a rastreabilidade em todos os estágios do desenvolvimento de produtos e de produção, assegurando que as responsabilidades por falhas podem ser identificadas;

e) estão engajadas em práticas de melhoria contínua e no desenvolvimento de ações preventivas para assegurar que falhas e defeitos sejam consistentemente minimizados

2.2 MODELO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO

A Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) designa como característica mais importante do Modelo de Excelência da Gestão a de ser um modelo sistêmico, portanto com o benefício de buscar a estruturação e o alinhamento dos componentes da gestão das organizações sob a ótica de um sistema. A FNQ considera que o Modelo estabelece uma orientação integrada e interdependente para gerir uma organização, considerando que os vários elementos da organização e as partes interessadas interagem de forma harmônica e balanceada nas estratégias e resultados. "E desta forma, o MEG permite que os vários elementos de uma organização possam ser implementados e avaliados em conjunto, de forma interdependente e complementar" (FNQ, 2008, p. 6).

De acordo com Oliveira e Martins (2005), o Modelo foi estabelecido com características específicas como simplicidade, flexibilidade e linguagem, destacando-se no âmbito gerencial por apresentar uma abordagem de desempenho organizacional que leva em consideração todos os stakeholders da empresa.

Algumas características importantes do Modelo de Excelência da Gestão da FNQ de acordo com a Fundação Nacional da Qualidade são:

- proporcionar um referencial para a gestão de organizações, na forma de um modelo completo e reconhecido mundialmente;
- ser atualizado anualmente com base em práticas de gestão de organizações de Classe Mundial;
- ser direcionado aos resultados do negócio;
- não indicar formas preestabelecidas de implementação;

- promover o aprendizado organizacional;
- enfatizar a integração e o alinhamento sistêmico; e
- permitir um diagnóstico objetivo e a medição do grau de maturidade da gestão.

Segundo a FNQ, o Modelo de Excelência da Gestão (MEG) é concebido tendo como base os fundamentos da excelência, sendo constituído por oito critérios: Liderança, Estratégias e Planos, Clientes, Sociedade, Informações e Conhecimento, Pessoas, Processos e Resultados.

No Modelo, cada um dos critérios de excelência é desdobramento de um fundamento. De acordo com a FNQ, os fundamentos da Excelência são expressos em características tangíveis (mensuráveis quantitativa ou qualitativamente) que chamamos de requisitos. Ainda de acordo com a Fundação Nacional da Qualidade, os Fundamentos da Excelência expressam conceitos reconhecidos internacionalmente e que se traduzem em práticas ou fatores de desempenho encontrados em organizações líderes, de classe mundial, que buscam constantemente se aperfeiçoar e se adaptar às mudanças globais.

Os fundamentos em que se baseiam os Critérios Rumo a Excelência e Compromisso com a Excelência são: Pensamento Sistêmico, Aprendizado Organizacional, Cultura de Inovação, Liderança e Constância de Propósitos, Orientação por Processos e Informações, Visão de Futuro, Geração de Valor, Valorização das Pessoas, Conhecimento sobre o Cliente e o Mercado, Desenvolvimento de Parcerias e Responsabilidade Social (FNQ, 2009). Segue o Quadro 1 com a 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

	desigualdades sociais como parte integrante da estratégia da organização.
--	---

Quadro 1- Definição Fundamentos
Fonte: FNQ (Adaptado)

A representação do MEG da FNQ (Figura 3) organiza os seus oito Critérios de forma sistêmica, evidenciando o seu carácter interdependente e complementar, visando à geração de resultados. De acordo com a FNQ os vários elementos do Modelo encontram-se imersos num ambiente de informação e conhecimento, e relacionam-se de forma harmônica e integrada, voltados para a geração de resultados. Na figura 1 podem ser identificados vários desses elementos — clientes, sociedade, liderança, estratégias e planos, pessoas e processos —, os quais se inserem no ambiente da informação e do conhecimento e geram resultados. (FNQ, 2008).

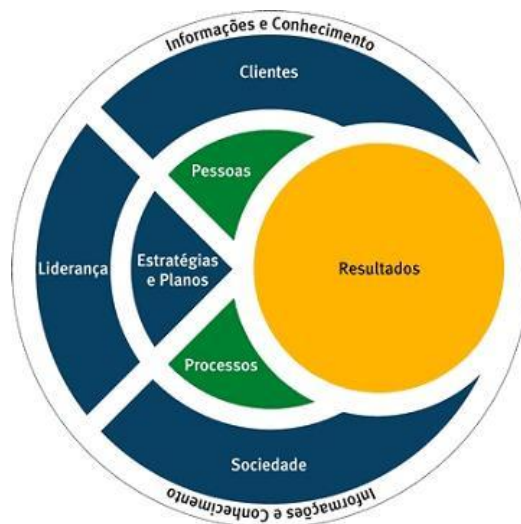


Figura 3- Representação do Modelo de Excelência da Gestão.
Fonte: FNQ

Segue o Quadro 2 com a definição dos critérios do 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.

Quadro 2 - Definição Critérios
Fonte: Cauchick (2004)

A Fundação Nacional da Qualidade afirma que "o caminho para a excelência apresenta marcos relevantes que definem os estágios de maturidade para o sistema de gestão

da organização". (FNQ, 2008, p14). A Figura 4 mostra o caminho representado na curva de evolução de maturidade e seus respectivos estágios.

O MEG está descrito em três versões: Critérios de Excelência, para organização em estágios avançados; Rumo à Excelência, para organizações em estágios intermediários; e Compromisso com a Excelência, para organizações em estágio inicial de implementação (FNQ, 2008).

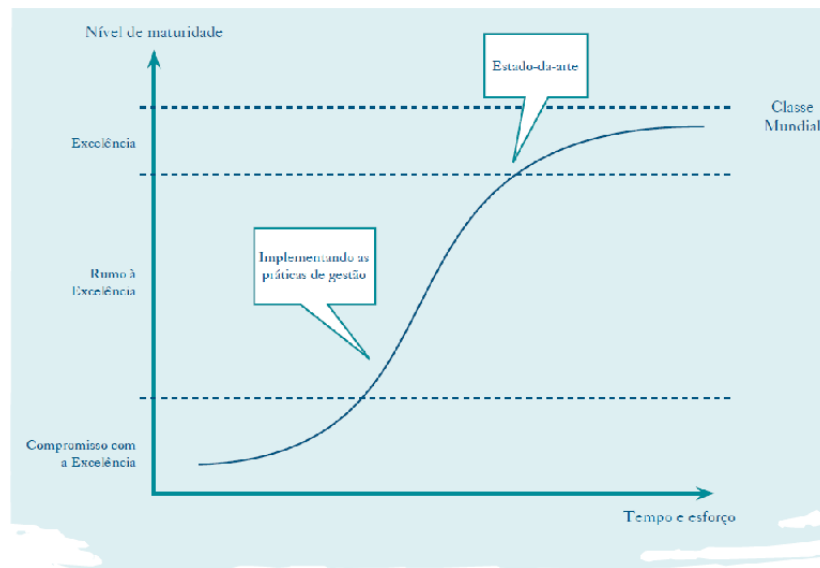


Figura 4- Evolução e estágios de maturidade da gestão.
Fonte: FNQ (2009).

De acordo com a FNQ, as organizações iniciantes no caminho para a excelência não têm claramente identificadas e definidas as necessidades das partes interessadas, não tendo, portanto, planos estruturados e alinhados com tais necessidades, que vão levá-las a resultados superiores.

Organizações que adotam o MEG fazem um mapeamento claro do seu negócio, podendo definir padrões de trabalho alinhado com as necessidades das partes interessadas. "O documento do Modelo de Excelência da Gestão que a organização neste estágio utiliza, e que expressa uma orientação à gestão nesse nível, é denominado Compromisso com a Excelência" (FNQ, 2008, p. 14).

As organizações em estágios intermediários apresentam "Os processos delineados e a organização começa a sair de uma postura reativa para, proativamente, buscar soluções para os seus problemas mais agudos" (FNQ, 2008, p. 14).

Persistindo na aplicação do Modelo, as organizações atingem níveis de desempenho em algumas áreas superiores aos seus concorrentes. O documento do MEG que a organização

neste estágio utiliza e que expressa uma orientação à gestão nesse nível, é o Rumo a Excelência.

Para a FNQ, as Organizações em estágios avançados no caminho da excelência têm um sistema de gestão delineado e implementado. Avaliam e melhoram de forma rotineira os seus resultados e as suas práticas de gestão. Claramente, apresentam resultados acima dos concorrentes em várias áreas, mas têm dificuldade em alcançar os referenciais de excelência. "O fundamento cuja aplicação é crítica e coloca em prova essas organizações é a Constância de Propósitos" (FNQ, 2008, p. 14). Organizações neste estágio utilizam o documento do Modelo de Excelência da Gestão que expressa uma orientação à gestão nesse nível: os Critérios de Excelência (FNQ, 2008).

Os Prêmios Regionais de Qualidade tem seu modelo referencial descrito na publicação Compromisso com a Excelência.

A FNQ relata que em todas as versões, o Modelo apresenta-se de forma integral, porém com perguntas com menor nível de detalhe para o estágio intermediário e iniciante. O sistema de pontuação é o mesmo nos três documentos, havendo apenas pequenas diferenças no tocante à descrição dos estágios de maturidade. Todos os instrumentos possuem requisitos e fatores de avaliação que contemplam os mesmos fundamentos da excelência (FNQ, 2008, p. 17).

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

Ademais, Oliveira e Martins (2005) destacam 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 a 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..

Para Cauchick (2004), o processo de avaliação ocorre da seguinte forma:

No processo de avaliação primeiramente a organização deve enviar um formulário de elegibilidade. "A elegibilidade consiste em prover informações relativas as organização como dados básicos, porte da empresa, receita anual, principais clientes, fornecedores e concorrentes." Cauchick (2004, p. 222). Caso seja elegível a organização é então convidada

para o processo de avaliação. O processo de avaliação do relatório de gestão, consiste basicamente das análises feitas pelos examinadores e do julgamento entre cada etapa de avaliação. Existem, atualmente, três etapas nesse processo de avaliação, desde o início da análise feita pelos examinadores do relatório de gestão da organização até a premiação. A etapa 1 compreende a preparação de relatório de avaliação (RA) pelos examinadores. Essa etapa compreende uma análise crítica individual dos relatórios de gestão feita pelos examinadores. Caso a organização passe para a etapa 2, em função da pontuação média obtida na etapa 1, esta consiste numa reunião de consenso, ou seja, uma análise crítica de consenso para alinhar a pontuação entre os examinadores. Novamente, os juízes analisam se a candidata passa para a etapa 3, que é a visita às instalações da candidata. "Essa visita tem por objetivo esclarecer alguns pontos do relatório de gestão da organização e também, ainda de forma restrita, de inibir a redação de práticas que não correspondem à realidade." Cauchick (2004, p. 222). Os examinadores são selecionados com base na sua experiência e capacidade para participar do processo de avaliação. "São geralmente profissionais provenientes de empresas da iniciativa privada e órgãos governamentais, consultores e embora de forma restrita, especialistas de universidades e centros de pesquisa." Cauchick (2004, p. 222). Outro ponto importante é que os examinadores devem considerar se têm conflito de interesse com a candidata que avaliarão, seguindo o código de ética emitido pela Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade.

2.3 RELAÇÃO ENTRE A ISO E O MEG

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. 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., 2009).

Ainda de acordo com 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

interessadas no desempenho de uma organização. Os autores afirmam 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 3 adaptado de Oliveira e Martins (2005) 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.

Requisitos (ISO 9001:2008)	Crêterios (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. Formula�o das estratégias; 2.2. Desdobramento das estratégias; 2.3. Planejamento da medi�o de desempenho.
3. Termos e Defini�es	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 documenta�o 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 S�cioambiental; 4.2. �tica e desenvolvimento social.
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	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.
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. Capacita�o 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 de 7.5.1. Validação dos processos de produção e fornecimento de serviço 7.5.2. Identificação e rastreabilidade 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.

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

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

estratégias, do desdobramento das mesmas e também apresenta a definição do seu sistema de medição 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.

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 (Oliveira e Martins, 2005).

No que se refere à gestão de pessoas o MEG e a ISO 9001 contemplam aspectos semelhantes, porém os itens do PNQ parece ser mais evoluídos, pois estes buscam fornecer subsídios para o desenvolvimento das pessoas e da organização (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. Também, há que se considerar que os critérios do PNQ e requisitos da ISO 9001 necessitam estar relacionados de modo 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 (OLIVEIRA e MARTINS, 2005).

3. DESENVOLVIMENTO

3.1 MÉTODO DE PESQUISA

O procedimento de investigação está estruturado na condução de entrevistas com o representante da direção (RD) e membros pertencentes ao Núcleo de Excelência em Gestão na fase de implementação do modelo e conquista do PRQ (2009). Buscando evidências da evolução das práticas de gestão da empresa e os resultados oriundos da implantação do modelo em 2009, foi entrevistado o atual coordenador do NEG (Núcleo de Excelência em Gestão). A escolha dos entrevistados se fundamentou no grau de envolvimento destes no processo de adoção e manutenção da ISO quanto do Modelo de Excelência em Gestão. A abordagem de entrevista semi-estruturada está direcionada para o levantamento de informações referentes às práticas de gestão utilizadas antes e depois da certificação na ISO 9001 e da premiação no PRQ - ZM e MPE Brasil - etapa regional. Em complemento, para investigação das práticas de gestão, foi utilizado o procedimento de análise documental que incluiu a verificação dos seguintes documentos: Relatórios da Gestão, Relatórios das bancas examinadoras dos prêmios, Manual da Qualidade.

O questionário semi-estruturado foi elaborado considerando os seguintes tópicos:

- Motivações para implantação do MEG;
- Impacto da existência do Sistema de Gestão da Qualidade baseado no modelo de requisitos normativos ISO 9001 para a implantação do MEG;
- Relação entre os critérios e itens de excelência do PNQ e as seções e os requisitos da ISO 9001:2008;
- Impacto no Sistema de Gestão da Qualidade após a implementação do MEG;
- Principais resultados alcançados com a aplicação do MEG;
- Próximos passos da empresa rumo a excelência da gestão.

3.2 DESCRIÇÃO DAS UNIDADES DE ANÁLISE

O estudo de caso foi realizado em uma empresa de consultoria júnior. Como define Mendes e Ferreira (2009 apud Velasque, 2007), Empresa Júnior (EJ) é uma associação civil sem fins lucrativos – formada e gerida por alunos de cursos de graduação -, que estimula o espírito empreendedor e promove o desenvolvimento técnico, acadêmico, pessoal e

profissional de seus associados, por meio de contato direto com a realidade do mercado. A quantidade de EJS do Brasil tem apresentado um crescimento considerável, e a gestão da qualidade tem se tornado uma preocupação constante dentro destas organizações.

Consultoria é uma prestação de serviços profissionais. Normalmente, em um trabalho de consultoria, existem etapas claras de ação, são elas: a investigação ou levantamento de informações, a identificação ou constatação de causas, o estudo de alternativas viáveis, a proposição de soluções e, em alguns casos o acompanhamento e assessoramento na implementação das medidas recomendadas para solucionar os problemas existentes na organização. De acordo com a sua abrangência, o trabalho de consultoria pode ser desenvolvido por um consultor individualmente ou através de uma equipe multidisciplinar. Uma consultoria organizacional possibilita a indicação de métodos e soluções a serem adotados pela organização contratante, bem como, orienta a criação de condições para sua implementação. (TERRA, 2011)

A empresa oferece serviços de consultoria por meio do desenvolvimento de projetos na área de Engenharia de Produção. O processo principal, a execução do projeto de consultoria, é dividido em quatro sub-processos: atendimento, proposta de consultoria, realização do projeto e pós-venda. Os clientes que procuram a empresa buscam melhorias estratégicas proporcionadas pelos serviços da empresa. Na execução dos serviços, os clientes exigem, ainda, atendimento de qualidade, cumprimentos dos prazos e excelência nos projetos oferecidos. A empresa possui o Núcleo de Excelência em Gestão, responsável por estudar os critérios do Modelo de Excelência em Gestão e implementar melhorias dentro da empresa. A EJ selecionada destaca-se no Movimento de Empresas Juniores (MEJ), sendo considerada referência na gestão da qualidade.

A empresa em questão adotou inicialmente como referência para implantação do seu Sistema de Gestão da Qualidade a norma ISO 9001, recebendo a acreditação em 2008. Em 2009, promoveu a implantação e consolidação do MEG, como parte desse processo a empresa vem participando de prêmios de qualidade, como o PRQZM (Prêmio Regional de Qualidade da Zona da Mata) e o MPE Brasil (Prêmio de Competitividade para Micro e Pequenas Empresas), sendo inclusive ganhadora do PRQZM (2009) e da categoria serviços do MPE Brasil (2009).

4. ESTUDO DE CASO: EMPRESA JÚNIOR DE CONSULTORIA

4.1 MOTIVAÇÕES PARA IMPLANTAÇÃO DO MEG

Segundo os entrevistados, as principais motivações para implantação do MEG vieram aliadas aos principais objetivos da empresa: Aprendizado dos colaboradores e geração de novos negócios. O MEG demandaria um alto nível de desenvolvimento em um curto espaço de tempo, levando os colaboradores a se capacitarem em novas ferramentas e abordagens de gestão. Além disso, o Modelo de Excelência estaria implantado na empresa, viabilizando maior capacitação para os futuros membros e contribuindo para a gestão do conhecimento. A visibilidade gerada pela participação no prêmio, poderia ser potencializada por uma possível premiação, podendo aumentar a geração de valor intelectual e financeiro para a empresa a partir da captação de novos projetos.

Os entrevistados também apontaram para a alta rotatividade das empresas juniores, o que provoca uma grande perda na gestão do conhecimento, principalmente no que diz respeito a práticas de gestão. Além disso, os membros entram com pouca experiência na empresa e a implementação de um modelo como MEG e participação em prêmios, colaboraria para o desenvolvimento da empresa e dos membros. O MEG também contribuiria para que minimizasse o impacto dessa alta rotatividade

As motivações apresentadas podem ser claramente relacionadas a algumas características do Modelo de Excelência em Gestão: ser um modelo reconhecido mundialmente e atualizado em práticas de gestão de organizações de classe mundial (gerando credibilidade e atraindo parceiros), ser direcionado aos resultados do negócio (gerando valor) e promover o aprendizado organizacional.

Uma análise dos fundamentos do MEG explicita que o modelo contribui para o desenvolvimento de práticas que colaboram para o desenvolvimento dos colaboradores e geração de novos negócios. Segundo a FNQ (2009), o fundamento "valorização das pessoas" tem por objetivo a criação de condições para que as pessoas se realizem profissionalmente e humanamente, maximizando seu desempenho por meio do comprometimento, do desenvolvimento de competências e de espaços para empreender. Já os fundamentos "geração de valor", "conhecimento sobre o cliente e mercado" e "desenvolvimento de parcerias" buscam promover o alcance de resultados consistentes, maior competitividade no mercado e benefícios na formação de parcerias. Temos também o "Aprendizado organizacional", que

busca um novo patamar de conhecimento para organização por meio da percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de experiências.

4.2 IMPACTO DA EXISTÊNCIA DO SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE BASEADO NO MODELO DE REQUISITOS NORMATIVOS ISO 9001 PARA A IMPLANTAÇÃO DO MEG

Na análise das informações oriundas das entrevistas podemos relatar que os membros da empresa consideram que a ISO demanda um controle sistemático dos processos da empresa. Além de direcionar a procedimentação de todas as atividades de forma a auxiliar no alcance dos anseios da alta direção, expressos na definição das estratégias da empresa. A norma ISO exige conhecimento e controle da satisfação de clientes internos e externos, além de treinamento da força de trabalho.

Os membros entrevistados também concluíram que todas estas necessidades, dentre outras presentes na ISO, estão diretamente alinhadas aos critérios da Modelo de Excelência da Gestão e facilitaram muito o entendimento e o atendimento aos requisitos do modelo.

Analisando o Relatório de Gestão enviado ao PRQ 2009 e o Relatório da banca examinadora do prêmio, temos fortes evidências de que o Sistema de Gestão da Qualidade baseado no modelo de requisitos normativos ISO 9001 favorece a implantação do MEG. No relatório de avaliação da banca examinadora do prêmio, são considerados como pontos fortes práticas e/ou ferramentas implementadas devido à demanda da ISO 9001. Podemos citar realização de auditorias internas e externas, processo e saídas da reunião análise crítica, criação e utilização de missão, visão, valores e política da qualidade, painel de bordo, registro de ocorrência, planos de ação, etc.

Seguem algumas considerações realizadas pelos avaliadores no relatório de avaliação, consideradas como pontos fortes:

- Os principais padrões de trabalho da empresa são estabelecidos, desde 2007, em conformidade com a Norma ISO 9001 e são disseminados a todos os colaboradores. Melhorias nas práticas são evidenciadas nas reformulações dos padrões de trabalho, discutidas em reuniões de diretoria;
- A partir de 2008, foi verificada a necessidade de treinamento dentro da norma ISO 9001;
- Os requisitos de processos são adequados e proativamente determinados a partir da Norma ISO 9001 e são identificados pelos departamentos, que apresenta os requisitos a serem atendidos e os respectivos indicadores de desempenho;

- A candidata realiza o desenho dos processos principais e dos processos de apoio, visando ao cumprimento dos requisitos dos processos de acordo com os procedimentos orientados pela Norma ISO 9001.

Conforme citado no item 2.3 deste trabalho, pode se constatar que o modelo de excelência em gestão da FNQ está num estágio evolutivo de maturidade de gestão da qualidade superior ao modelo da norma ISO 9001. Organizações que ao modelo da norma ISO 9001 já atingiram um nível de evolução de desempenho estão mais preparadas para estabelecer um sistema de gestão da qualidade mais efetivo em alcançar suas metas de negócio.

4.3 RELAÇÃO ENTRE OS CRITÉRIOS E ITENS DE EXCELÊNCIA DO PNQ E AS SEÇÕES E OS REQUISITOS DA ISO 9001:2008

Os entrevistados consideram que a ISO tem grande foco no controle e o MEG consegue unir as atividades de controle com geração de resultados. Também consideram que a implantação do MEG requer uma visão holística, considerando, além dos clientes, todos os processos e demais partes envolvidas de um negócio. Ressaltam que diversos critérios do MEG têm relação com os requisitos da ISO. Destacam os pontos relativos a clientes, pessoas e liderança com grandes similaridades entre os modelos.

O critério liderança do MEG tem grande similaridade com o requisito 5 (Responsabilidade da direção) da norma ISO 9001. Porém, assim como Oliveira e Martins (2005) citaram (descrição no item 2.3 desse trabalho), o MEG trata a questão de forma mais abrangente. Para atender ao critério liderança do MEG, a empresa manteve e aperfeiçoou práticas que já existiam para atendimento aos requisitos da ISO 9001. O planejamento estratégico se tornou mais participativo e realizado com mais frequência, os princípios organizacionais passaram a ser divulgados também aos fornecedores, aprimorou o tratamento das questões éticas, implementou o conselho estratégico formado por ex-membros como auxílio à tomada de decisão e realização de benchmarking, com o intuito de melhorar as práticas de gestão além de buscar as não-conformidades estabeleceu auditorias internas com participação de empresas parceiras convidadas, etc.

Como já mencionado no item 2.3 deste trabalho, segundo Oliveira e Martins (2005):

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.

Porém, a empresa em estudo já tinha práticas voltadas para a abordagem de planejamento estratégico da organização. Sendo inclusive, prestadora de serviço neste ramo. Um dos produtos oferecidos pela empresa é o projeto para desenvolvimento e implantação do planejamento estratégico da empresa cliente. Para melhor atendimento do critério Estratégias e Planos do MEG, a empresa criou práticas que fortalecia a cultura sistêmica pela força de trabalho e tornou o planejamento estratégico mais participativo e realizado anualmente.

O critério Clientes do Modelo de Excelência em Gestão possui grandes similaridades com os itens 7.2 (Processos relacionados a clientes) e 5.2 (Foco no cliente) da ISO 9001. Para melhor atendimento ao critério Clientes do MEG, a empresa começou a utilizar a prática de elaborar um Plano de marketing. Assim, aperfeiçoou a análise de ambiente, definição do público alvo, custos e posicionamento de mercado.

Para o atendimento aos itens da ISO 9001, a empresa já tinha práticas relacionadas ao tratamento às manifestações e captação da percepção dos clientes e, também práticas para compreensão dos requisitos desejados.

O critério sociedade do MEG conforme citado por Oliveira e Martins (2005), evidencia que no modelo 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. Para atendimento critério sociedade, a empresa aperfeiçoou as práticas de gestão fortalecendo o Núcleo de Responsabilidade Social. As saídas do relatório de avaliação do MEG contribuirão para que a empresa fortaleça as práticas para o atendimento completo do critério sociedade.

No item Informações e conhecimento (critério do MEG) segundo Oliveira e Martins (2005), 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. A medição de desempenho está presente em todos os outros critérios. O item 8 da ISO 9001 (Medição, análise e melhoria), parece ter um grau menor de maturidade, pois não contempla aspectos que possam avaliar o desempenho organizacional. Para cumprimento das práticas indicadas no critério do MEG, além das práticas já existentes em virtude da demanda da ISO 9001, como o controle dos documentos/procedimentos, a empresa passou a firmar contrato de cooperação com suas parceiras com o intuito de obter informações comparativas para que pudesse fazer uma melhor avaliação de seu desempenho organizacional.

Segundo Oliveira e Martins (2005), o critério Pessoas do MEG e o requisito Gestão de Recursos da ISO contemplam aspectos semelhantes. Isto foi verificado na implantação do MEG na empresa. Algumas práticas de gestão foram aperfeiçoadas para corresponderem melhor ao modelo de excelência em gestão. Como a empresa tem como grande objetivo o desenvolvimento pessoal e profissional dos membros, as práticas relacionadas ao critério Pessoas já eram bem consolidadas.

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. Oliveira e Martins (2005).

Na empresa citada no estudo de caso, os requisitos aplicáveis aos processos principais e de apoio são definidos segundo os requisitos da Norma ISO 9001 e traduzidos na Política da Qualidade da empresa. A ISO tem grande foco no controle e com o MEG foi possível unir as atividades de controle com geração de resultados. Para o MEG a empresa refinou as práticas que desenvolvia por demanda da ISO e direcionou as práticas com maior foco em resultados.

Isto também em virtude do critério Resultados do modelo de excelência em gestão, segundo Oliveira e Martins (2005) este critério analisa o desempenho global da organização em relação a todas as partes interessadas. Contudo, não pode ser observado algo semelhante na ISO 9001.

4.4 IMPACTO NO SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE APÓS A IMPLEMENTAÇÃO DO MEG

Nas entrevistas, principalmente com o RD da empresa em 2009, contatamos que na busca por referenciais comparativos e por benchmark's com o objetivo de atender melhor aos critérios de excelência do MEG, foram detectadas algumas formas de atender melhor aos requisitos da Norma ISO. Além disso, o MEG proporcionou aos colaboradores um melhor entendimento dos requisitos da Norma quando foi possível visualizar a quais resultados da empresa estes requisitos estavam influenciando. A partir desse entendimento foi possível melhorar alguns processos que antes satisfaziam os requisitos da Norma, porém tinham um potencial de geração de resultados ainda não explorado.

4.5 PRINCIPAIS RESULTADOS ALCANÇADOS COM A APLICAÇÃO DO MEG

Os entrevistados consideram como principais resultados alcançados com a aplicação do MEG:

- Melhoria de processos já existentes na empresa;
- Desenvolvimento de processos importantes para o alcance dos resultados da empresa, mas que ainda não haviam sido estruturados;
- Melhor visualização e estruturação das estratégias da empresa (durante a implantação do MEG foi detectada a necessidade de se revisar o Planejamento Estratégico);
- Melhor conhecimento das necessidades dos clientes internos e externos e melhor tratamento dessas necessidades (durante o MEG foi elaborado o plano de marketing da empresa);
- Estabelecimento de novos indicadores de desempenho para alguns processos que antes não eram medidos.
- Implantação de uma consciência de mudança dentro da empresa rumo à excelência.

Como instrumento de validação da melhoria dos processos principais do negócio e de apoio durante a implantação do MEG podemos analisar alguns indicadores. Analisaremos indicadores diretamente ligados ao processo finalístico, mas é perceptível uma melhoria significativa em indicadores de todas as perspectivas. O gráfico 1 demonstra uma melhoria significativa nas propostas geradas. Esse indicador tem o intuito de mensurar a qualidade da proposta gerada ao cliente. A proposta aceita certifica que a empresa foi capaz de captar as necessidades do cliente e transformá-la em um projeto que trará benefícios para ambas as partes.

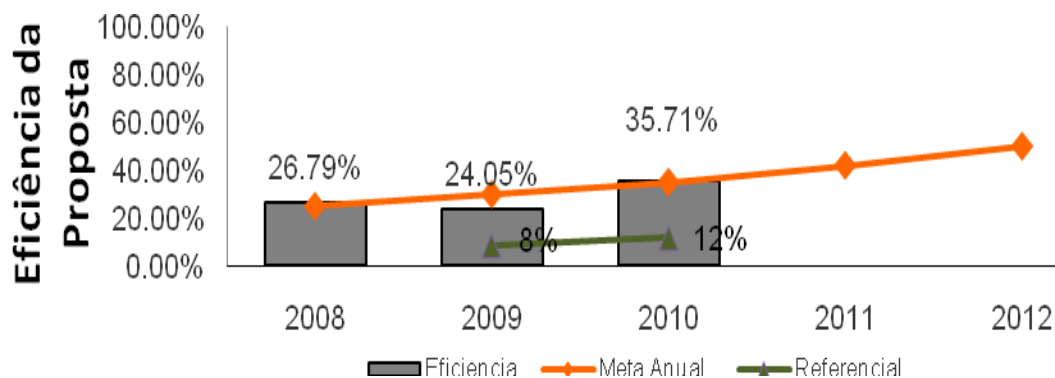


Gráfico 1: Eficiência da proposta
Fonte: Empresa consultoria júnior (2010)

O indicador Proposta no prazo (gráfico 2) demonstra a eficiência dos processos da empresa. O cumprimento do prazo fortalece a imagem da empresa perante o cliente e contribui para a qualidade na prestação de serviços.

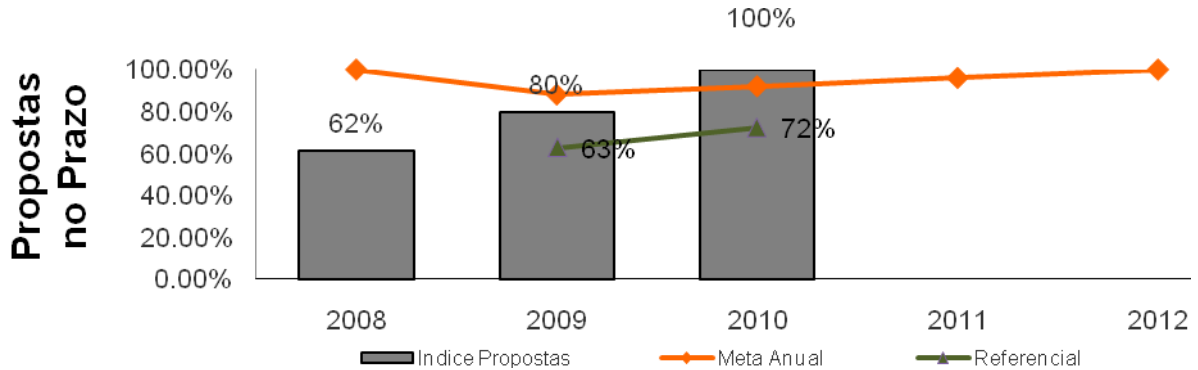


Gráfico 2: Proposta no Prazo
Fonte: Empresa consultoria júnior (2010)

O indicador satisfação no projeto (gráfico 3) mostra a percepção dos clientes em relação à prestação de serviços da empresa.

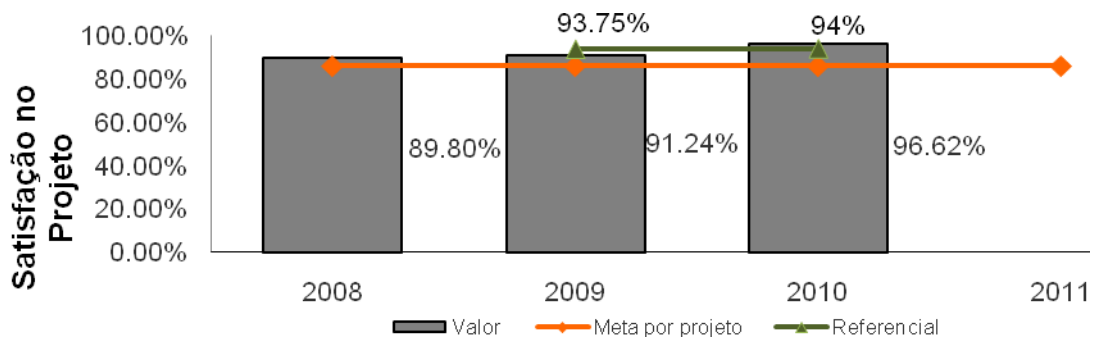


Gráfico 3: Satisfação no Projeto
Fonte: Empresa consultoria júnior (2010)

4.6 PRÓXIMOS PASSOS DA EMPRESA RUMO A EXCELÊNCIA DA GESTÃO

Após o PRQ-ZM foi realizada uma análise do Relatório de Avaliação pela direção da empresa, para que as melhorias fossem implementadas de acordo com os pontos de melhorias levantados pelos avaliadores.

A empresa objetiva prosseguir no caminho para a excelência, em 2010 participou do Prêmio Mineiro de Qualidade (PMQ) que adota o estágio Rumo a Excelência. A partir do relatório de avaliação, está trabalhando na melhoria das práticas de gestão para que futuramente possa ser premiada nesta categoria.

4.7 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

De acordo com Albrecht (2004), antes de se atender efetivamente um cliente externo, ou seja, atingir a qualidade na prestação de serviços, atende-se uma série de clientes internos, que necessitam de resultados que agreguem valor ao seu trabalho, evidenciando-se, desta maneira, a relevância dos processos de apoio e gestão, legítimos fornecedores internos. Assim sendo, estes processos precisam estar desenhados de forma a atender as necessidades de seus clientes internos e, assim, contribuir com a agregação de valor em cadeia, no intuito maior, de conduzir a empresa à prosperidade uma vez que vários clientes internos precisam ser atendidos com eficácia antes que se alcance a satisfação do cliente externo.

Analisando as motivações para a implantação do MEG na empresa de consultoria júnior verificamos que estas estavam diretamente relacionadas ao atendimento de clientes internos, no intuito de desenvolvê-los e fortalecer os processos de apoio e gestão. Uma vez que os clientes internos fossem atendidos a empresa estaria na direção do alcance da satisfação do cliente externo, conseqüentemente da melhoria da qualidade na prestação de serviços.

Relacionando as motivações para implantação do modelo de excelência em gestão e os resultados obtidos, podemos considerar que os objetivos foram alcançados. Constatou-se 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.

O fato da empresa já possuir a certificação ISO 9001, contribuiu de maneira significativa para a implementação do MEG. Isso deve ao fato de que alguns critérios avaliados no MEG estão contemplados na norma NBR ISO 9001, que fez com que todo o processo de implementação, criação e o inter-relacionamento das práticas fosse menos oneroso. Logo, com um Sistema de Gestão de Qualidade já consolidado, houve o aperfeiçoamento de algumas práticas de gestão para que houvesse atendimento aos critérios do MEG. 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.

Como já destacado no item 3.5 deste trabalho, os entrevistados destacam os pontos relativos a clientes, pessoas e liderança com grandes similaridades entre os modelos. O relatório de avaliação do Prêmio Regional de Qualidade da Zona da Mata (PRQZM) para o

critério clientes indicou que para o atendimento aos itens da ISO 9001, a empresa já tinha práticas relacionadas ao tratamento às manifestações e captação da percepção dos clientes e, também práticas para compreensão dos requisitos desejados. Porém, sugeriu como oportunidades de melhorias o maior inter-relacionamento dessas saídas com o sistema de gestão da qualidade (SGQ) para que houvesse maior geração de resultados. Isto alude às características do MEG, ser mais abrangente e com foco no desempenho organizacional. Os aspectos relacionados a pessoas também possuem grande aderência entre os modelos. Cabe destacar que em uma empresa júnior o seu grande ativo é a força de trabalho, sendo o maior objetivo o aprimoramento pessoal e profissional dos membros. Portanto, esta característica agregou para a empresa um desenvolvimento das práticas relacionadas que estavam além da demanda da ISO 9001 e talvez, por este motivo, não tenha sido necessário um aprimoramento brusco para atender ao Modelo de Excelência em Gestão. As premissas para o atendimento dos pontos relativos a liderança são semelhantes, porém, é possível observar com maior clareza a evolução do MEG. Embora tenha sido citado pelos entrevistados um item com grande similaridade ficou perceptível no relatório de avaliação as melhoria das práticas de gestão para atendimento ao Modelo de Excelência em Gestão. Nos aspectos relacionados a Estratégia e Planos, Processos, Sociedade e Resultados fica perceptível a evolução das práticas de gestão em função da adoção do MEG.

Segundo os entrevistados e analisando todo o contexto da implantação do MEG, podemos afirmar que a NBR ISO 9001 possui exigências com relação ao que deve ser realizado e como deve ser realizado, como por exemplo: auditoria interna, controle de documentos, etc. Já o MEG possui uma visão do que deve ser feito e uma abrangência maior em relação as práticas da organização como um todo, indo desde os resultados da empresa até práticas de liderança. Em outras palavras confirmando a maior abrangência do MEG 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 MEG apresenta uma abordagem de desempenho organizacional que remete à satisfação de todas as partes interessadas no desempenho de uma organização.

O foco em resultados do MEG, na análise dos indicadores de desempenho, demonstra que o modelo é capaz de contribuir para a eficiência operacional. Além disso, tanto a certificação na ISO 9001 como a premiação no PRQZM, alavancaram a geração de novos negócios. Nos respectivos anos de certificação e premiação, a empresa atuou com capacidade máxima.

5. CONCLUSÕES

O trabalho através do desenvolvimento do estudo de caso, que seguiu as etapas de formulação hipóteses, coleta de dados (entrevistas e documentos) e análise dos dados, evidenciou a legitimidade das hipóteses inicialmente levantadas. A existência da contribuição do Modelo de Excelência da Gestão (MEG) e da ISO 9000 para a garantia da qualidade na prestação de serviços de consultoria e a contribuição dos requisitos da família ISO 9000 para a facilidade de implantação do Modelo de Excelência da Gestão, foram comprovadas pela análise dos documentos e entrevistas com membros com grande envolvimento no processos relacionados ao MEG e a ISO 9001.

O 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 MEG.

Sendo poucos os registros de estudos sobre a implementação de Sistemas de Gestão da Qualidade no setor de prestação de serviços e principalmente, em empresas juniores, 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 contribuiu 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.

Neste trabalho, a análise foi realizada já considerando a ISO implementada e seus resultados. Recomenda-se que para trabalhos futuros, que a análise se inicie na fase de implantação da ISO. Sendo assim, haverá uma percepção mais apurada das melhorias advindas em função da demanda dos requisitos desta norma. Conseqüentemente, maior embasamento para diagnosticar os benefícios e interação da ISO 9000 e Modelo de Excelência em Gestão.

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).
- TERRA, Luciano. **Consultoria! O que é e como usar?. Disponível em:** <[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/97cc241db9bd939e03257170004bcd72/05459f13ad8217e5832577ab006e2381/\\$FILE/NT000447A2.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/97cc241db9bd939e03257170004bcd72/05459f13ad8217e5832577ab006e2381/$FILE/NT000447A2.pdf)>. Acesso em: 23 maio 2011.
- 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-a-resistencia-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.

PEARCE, 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

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

TERMO DE AUTENTICIDADE



UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
FACULDADE DE ENGENHARIA

Termo de Declaração de Autenticidade de Autoria

Declaro, sob as penas da lei e para os devidos fins, junto à Universidade Federal de Juiz de Fora, que meu Trabalho de Conclusão de Curso do Curso de Graduação em Engenharia de Produção é original, de minha única e exclusiva autoria. E não se trata de cópia integral ou parcial de textos e trabalhos de autoria de outrem, seja em formato de papel, eletrônico, digital, áudio-visual ou qualquer outro meio.

Declaro ainda ter total conhecimento e compreensão do que é considerado plágio, não apenas a cópia integral do trabalho, mas também de parte dele, inclusive de artigos e/ou parágrafos, sem citação do autor ou de sua fonte.

Declaro, por fim, ter total conhecimento e compreensão das punições decorrentes da prática de plágio, através das sanções civis previstas na lei do direito autoral¹ e criminais previstas no Código Penal², além das cominações administrativas e acadêmicas que poderão resultar em reprovação no Trabalho de Conclusão de Curso.

Juiz de Fora, 09 de junho de 2011.

Melyna Resende de Freitas
NOME LEGÍVEL DO ALUNO (A)

200649012
Matrícula

ASSINATURA

08297006689
CPF

¹ LEI N° 9.610, DE 19 DE FEVEREIRO DE 1998. Altera, atualiza e consolida a legislação sobre direitos autorais e dá outras providências.

² Art. 184. Violar direitos de autor e os que lhe são conexos: Pena - detenção, de 3 (três) meses a 1 (um) ano, ou multa.