



ABORDAGEM CONDICIONADA: A RELAÇÃO ENTRE A NORMA NBR ISO 9001:2000 E OS CRITÉRIOS DE EXCELÊNCIA DO PNQ

Angela Weber Righi (UFSM)

angelawrighi@yahoo.com.br

Alberto Souza Schmidt (UFSM)

albertoschmidt56@gmail.com

Fernanda Figueiredo Ferreira (UFSM)

fefiferreira@hotmail.com

Marjana Eloísa Henzel (UFSM)

marjaadm@yahoo.com.br

Resumo

Este artigo tem como objetivo destacar a relação existente entre aspectos da norma da qualidade NBR ISO 9001:2000 e os critérios de excelência do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ), contribuindo para análise da gestão da qualidade e, a aplicabilidade destes instrumentos em uma empresa como forma de melhoria contínua. A metodologia utilizada para o estudo foi baseada em pesquisas bibliográficas a cerca do tema proposto e estudo de caso em uma empresa do setor metalúrgico, realizado mediante visita técnica. A empresa referida dispõe de certificação NBR ISO 9001:2000. Os resultados deste trabalho mostram a estreita relação que existe entre esses dois instrumentos para a qualidade e a compatibilidade desses na busca constante da qualidade por parte das organizações, visando sempre o desenvolvimento e o crescimento da empresa e seus colaboradores, enfatizando a necessidade cada vez maior da melhoria contínua. Conclui-se que, os critérios dinamizam e fortalecem a empresa frente aos desafios do mercado, criando uma imagem de responsabilidade para seus diretores, funcionários, acionistas e a sociedade.

Abstract

The present article aims at highlighting the relation existent between aspects of the norm of quality NBR ISO 9001: 2000 and the excellence criteria of the National Award of Quality (PNQ) contributing for the analysis of the management of quality and the application of these instruments in a company as a form of continuous improvement. The

methodology applied in the study had its bases on bibliographical researches about the proposed theme and on a case study in a metallurgic company by means of a technical inspection. The referred company has NBR ISO 9001:2000 certification. The results of this work show the strait relation existent between these two instruments for their quality and compatibility in the organizations' continuous request for quality with the purpose of developing and increasing the company and its collaborators, emphasizing the need of continuous improvement. It is concluded that criteria offer dynamism and strength for the company to face the challenges of market, creating an image of responsibility for its directors, employees, shareholders and the society.

Palavras-chaves: NBR ISO 9001:2000, Prêmio Nacional da Qualidade, Melhoria Contínua

1. INTRODUÇÃO

Identificar um consenso universal sobre a definição de qualidade tanto para o ambiente empresarial, quanto para a academia, não se constitui em uma tarefa simples. Contudo, algumas contribuições têm se demonstrado relevantes. Nesse contexto, Paladini (2004) não se furta dessa discussão e define que existem dois conceitos que apresentam grande aceitação e parecem ser corretos. O de adequação ao uso exposto por Juran e Gryna (1990), e o da Organização Européia de Controle de Qualidade – EOQC (2003), na qual qualidade é a condição necessária de aptidão para o fim a que se destina.

É conhecida a preocupação com a qualidade desde muitos anos atrás. Pode-se considerar mais ou menos recente a preocupação não somente com o processo de produção em si, mas também com todos os processos utilizados para atender e satisfazer aos consumidores.

O desenvolvimento dos sistemas de gestão vem despertando o interesse de profissionais e empresas para as questões de interface entre os sistemas. Isso é observado desde 1994, com o lançamento do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ), proposto na série de normas ISO 9000 de 1994, e o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) em 1991 (MOURA, 2007). Desde então, vários sistemas foram surgindo, e sofrendo mudanças para adequação de seus princípios e conceitos a realidade na qual as empresas se encontram.

Pode-se considerar que boa parte dos padrões normativos relativos a sistemas de gestão apresenta requisitos comuns que podem ser compartilhados, propiciando um sistema integrado. Portanto, existe uma tendência à integração de sistemas de gestão através da verificação da relação entre seus requisitos, buscando não somente atender à satisfação dos clientes com seus produtos e serviços, mas também às demais partes interessadas da organização, visando competitividade e sustentabilidade dos negócios.

São numerosos os modelos de gestão da qualidade, cada constituído por requisitos ou critérios de excelência de qualidade. Segundo Cornachione Junior (2001), modelo de gestão pode ser entendido como um conjunto de normas, princípios e conceitos que têm a finalidade de orientar o processo administrativo de uma organização, para que esta cumpra a sua atividade fim. Entre esses sistemas, destacam-se: Sistema de Gestão da Qualidade das Normas Série ISO 9000, Modelo de Gestão Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ), Modelo de Gestão

Prêmio Deming da Qualidade e, Modelo de Gestão do Prêmio Nacional da Qualidade Malcolm Baldrige.

Nesse sentido, o presente estudo discorre sobre a relação existente entre a NBR ISO 9001:2000 e os critérios de excelência do Prêmio Nacional da Qualidade, identificando e buscando respostas para uma condição prática desse assunto, através de estudo de caso em uma empresa do setor metalúrgico na região central do Rio Grande do Sul.

O artigo está estruturado em seis partes principais, incluindo as notas introdutórias. A segunda parte discorre sobre o método utilizado na execução do trabalho. Na terceira etapa apresenta-se os conceitos referentes a NBR ISO 9001:2000 e, na seqüência, aspectos referentes ao Prêmio Nacional da Qualidade. A quarta parte discute a relação encontrada entre os instrumentos citados. A quinta etapa refere-se a abordagem condicionada dos instrumentos discutidos na prática da empresa estudada. E, por fim, na sexta parte apresentam-se as considerações finais.

2. MÉTODO DO ESTUDO

O presente estudo faz uso da metodologia de pesquisa do tipo exploratória, iniciando com uma pesquisa bibliográfica a cerca da norma NBR ISO 9001:2000 e os critérios de excelência do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ), procurando identificar a relação que existe entre ambos em busca da qualidade na organização. Num segundo momento foi realizado um estudo de caso, mediante visita técnica a empresa referida, composta de observação e entrevista semi-estruturada, para fundamentação prática das relações encontradas na pesquisa bibliográfica.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

3.1. A NORMA NBR ISO 9001: 2000

A ISO (Organização Internacional para Normalização) é uma organização não-governamental que elabora normas de aplicação internacional, fundada em 23/02/47 com sede em Genebra (Suíça). Sua missão consiste na promoção do desenvolvimento da normalização e

atividades relacionadas, em todo o mundo, como elemento facilitador das trocas comerciais de bens e serviços, dentro dos princípios da Organização Mundial do Comércio (OMC) (APCER, 2003).

No Brasil, a partir de 1994, as normas ISO 9000 passaram a receber um registro pelo Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial – INMETRO, com a numeração original e acrescentando-se o prefixo NBR (NORMA BRASILEIRA – Norma homologada pelo Fórum Nacional de Normalização).

As normas da série ISO 9000 são referências para a implementação de sistemas de gestão da qualidade (SGQ) que representam um consenso internacional sobre boas práticas de gestão, com o objetivo de garantir o fornecimento de produtos que satisfaçam os requisitos dos clientes ou estatutários e/ou regulamentares, bem como a prevenção dos problemas e a ênfase na melhoria contínua (SABINO & FOGLIATTO, 2005).

Para Idrogo (2004), a normalização é uma ferramenta bastante útil para a comunicação entre o cliente e o fornecedor porque é técnica e consensual. Quem compra sabe o que esperar do produto ou serviço, da mesma forma que o fabricante ou prestador sabe como produzi-lo.

A Série ISO 9000 teve sua primeira edição em 1987. Desde então, a norma passou por três revisões a fim de se adequar às novas realidades organizacionais e comerciais. A primeira, em 1994, que se caracterizou por um controle e inspeção do processo, exigindo-se documentação de todas as ações. Essa versão não mostrava evidências quanto à melhoria contínua dos processos, nem quanto à qualidade do sistema de gestão (GONZALES & MARTINS, 2007).

Corroborando com a discussão iniciada pelos autores supracitados, é relevante destacar que uma segunda revisão em 2000, apontou seu foco para uma estrutura comum de um sistema de gestão baseado no processo, ligado ao método de melhoria PDCA (planejar, executar, verificar e agir), havendo necessidade de demonstrações da ocorrência de melhoria contínua.

Em 2008, a ISO 9001 apresenta uma nova edição. Salientam-se algumas mudanças em aspectos sobre as conformidades e requisitos da norma, bem como o acréscimo de notas referentes a mediações, competências, treinamento, definições, consciência, infra-estrutura, ambiente de trabalho, entre outros.

Para objeto desse estudo foi utilizado a NBR ISO 9001:2000, por esta ser utilizada amplamente pelas empresas, incluindo a empresa em estudo. Dessa forma, relacionam-se abaixo os princípios da Gestão da Qualidade, que formam a base para as normas de sistema de gestão da qualidade da série ISO 9001:2000 (APCER, 2003):

- a) **Focalização no cliente:** trata da relação existente entre as organizações e seus clientes, relação esta de maior dependência por parte das organizações. Portanto, compreender as necessidades dos clientes, hoje e no futuro, para atender e superar as expectativas torna-se fundamental. Deve-se ressaltar que não são considerados clientes apenas aqueles diretos ou os consumidores, mas sim todas as partes interessadas que envolvem a organização
- b) **Liderança:** a finalidade e a orientação em uma organização deve ser estabelecida pelos líderes. Deve partir deles a criação de um ambiente de trabalho onde todos estejam envolvidos com o propósito de atingir os objetivos propostos pela organização.
- c) **Envolvimento das pessoas:** as pessoas são consideradas a essência de uma organização. O ambiente interno deve permitir o pleno envolvimento das pessoas para que os objetivos da organização sejam atingidos. A comunicação, a consciencialização e a formação das pessoas são fatores fundamentais para que as mesmas se revejam no SGQ e compreendam qual a sua contribuição, de forma a potencializar o seu comprometimento e envolvimento, proporcionando as competências necessárias para a realização das funções que lhes são atribuídas.
- d) **Abordagem por processos:** o resultado almejado é atingido de forma mais eficiente quando as atividades e recursos associados são geridos como um processo. Dessa forma organizada e clara, a agregação de valor ao produto ou serviço se torna mais perceptível.

O modelo de um SGQ baseado em processos, preconizado pela ISO 9001:2000, é apresentado na figura 1.

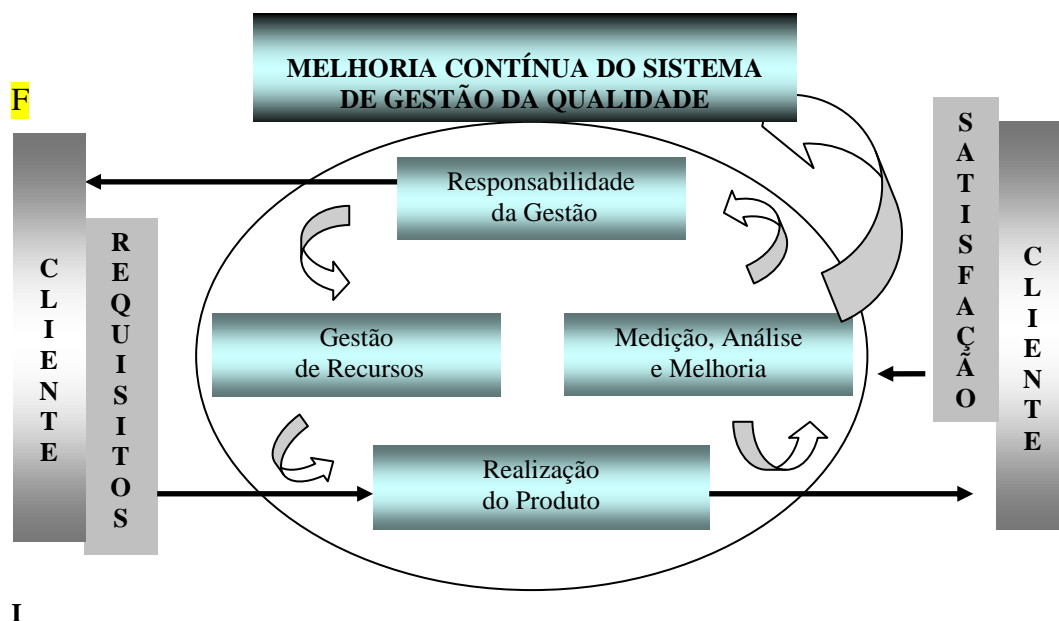


Figura 1 - Modelo de Sistema de Gestão da Qualidade
 Fonte: Adaptado APCER, 2003.

- e) **Abordagem da gestão como um sistema:** quando voltada para a abordagem por processos, é importante que a gestão desses ocorra de forma intercorrelacionada, como um sistema. Assim, os objetivos da organização serão atingidos com eficácia e eficiência.
- f) **Melhoria contínua:** a melhoria contínua deve ser o objetivo permanente da organização e não pode estar baseada apenas na resolução de problemas identificados, mas também deve contemplar as possibilidades de melhorar os resultados do sistema e a antecipação das expectativas de mercado cada vez maiores.
- g) **Abordagem à tomada de decisões baseada em fatos:** a análise de dados e informações para a tomada de uma decisão torna o processo mais eficaz. Num SGQ, o estabelecimento de estratégias, políticas e objetivos deve ser suportado na análise de dados e informações relevantes, de origem interna ou externa à organização.
- h) **Relações mutuamente benéficas com fornecedores:** organizações e fornecedores são interdependentes e uma relação de benefício mútuo potencializa a aptidão de ambos para a geração de valor.

A ISO 9001:2000 vem sendo utilizada por empresas do mundo inteiro. Segundo a própria ISO (2005), através do documento “The ISO Survey – 2005”, até o final do ano de

2005 existiam 776.608 empresas certificadas, estando o Brasil em primeiro lugar no ranking dos países da América do Sul, com um total de 8.533 certificações.

Neste momento da discussão sobre a ISO e, dando um caráter conclusivo para esse tópico, pode-se perceber que, os dados evidenciados mostram a importância dessa norma na busca por um sistema de gestão da qualidade. A certificação na NBR ISO 9001:2000 é uma ferramenta estratégica dentro das empresas, e torna-se, muitas vezes, o ponto de partida para ações visando a melhoria contínua da qualidade e, dessa forma, a satisfação de clientes e fornecedores em relação aos produtos e serviços oferecidos pelas empresas.

3.2. OS CRITÉRIOS DE EXCELÊNCIA DO PNQ

Administrado pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), instituída em outubro de 1991 por 39 organizações públicas e privadas, o PNQ surgiu do esforço de um grupo de estudos formado por profissionais oriundos das áreas industriais, consultorias e acadêmicas. Esse grupo dedicou-se ao trabalho de pesquisa e análises de diversas premiações, em particular o Prêmio Malcolm Baldrige (EUA) e o Prêmio Deming (Japão), no intuito de formular fundamentos, critérios e o processo de premiação do PNQ (FNQ, 2007).

O PNQ busca contribuir para a melhoria das organizações, num sentido amplo, envolvendo todos os setores com os quais ela se relaciona. É um comprometimento com a inovação, com o desenvolvimento da realidade na qual a organização atua. Este modelo de gestão busca promover o entendimento dos requisitos para alavancar a excelência do desempenho e a troca de informações sobre os sistemas de gestão da qualidade.

Para fundamentar o propósito das organizações que buscam a excelência na sua gestão, o PNQ apresenta conceitos fundamentais, que devem refletir o posicionamento das organizações perante as suas atividades. São eles: pensamento sistêmico, aprendizado organizacional, cultura da 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, responsabilidade social (FNQ, 2007).

Visando a utilização desses conceitos pela organização, o PNQ elaborou oito critérios, que servem de roteiro para uma gestão que almeja a excelência. Os critérios são definidos em: liderança, estratégias e planos, clientes, sociedade, informações e conhecimento, pessoas,

processos e resultados. A relação entre esses critérios é demonstrada de forma prática através do Modelo de Excelência da Gestão (MEG), conforme (figura 2).

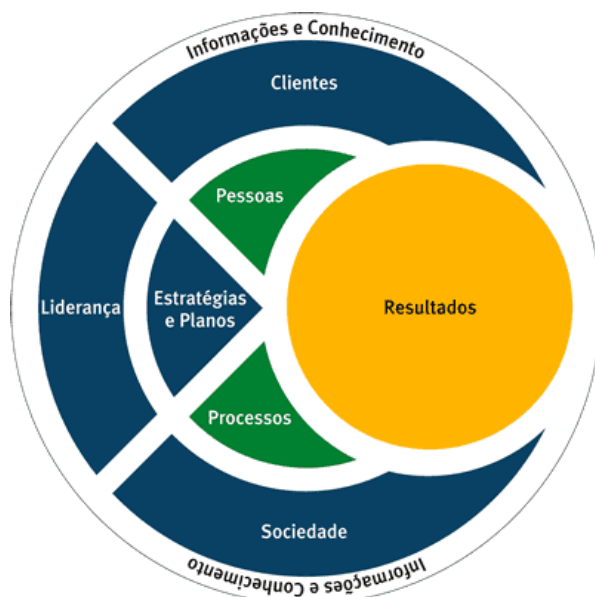


Figura 2 - Modelo de Excelência da Gestão
 Fonte: FNQ, 2007

O MEG simboliza a organização, considerada como um sistema orgânico, adaptável ao ambiente externo. Sugere que os elementos do Modelo, imersos num ambiente de informação e conhecimento, relacionam-se de forma harmônica e integrada, voltados para a geração de resultados. Embora o desenho admita diferentes interpretações, a que melhor descreve o Modelo utiliza o conceito de aprendizado, segundo o ciclo de PDCA (FNQ, 2007).

Ao compreender a esquemática do MEG, percebe-se que uma organização que visa a excelência da sua gestão, tem uma liderança, que de posse de todas as informações, estabelece os princípios da organização, prática e vivencia os fundamentos da excelência, impulsionando, com seu exemplo, a cultura da excelência na organização. Os líderes, principais responsáveis pela obtenção de resultados asseguram a satisfação de todas as partes interessadas e a perpetuidade da organização, analisam o desempenho da mesma e executam, sempre que necessário, as ações requeridas, consolidando o aprendizado organizacional.

As estratégias são formuladas pelos líderes para direcionar a organização e o seu desempenho, e para determinar sua posição competitiva. São estabelecidas metas que consideram as projeções da demanda e o desempenho projetado dos concorrentes. As estratégias são desdobradas em todos os níveis da organização em planos de ação, de curto e longo prazo. Recursos adequados são alocados para assegurar a implementação das

estratégias. As estratégias, as metas e os planos são comunicados para as pessoas da força de trabalho e, quando pertinente, para as demais partes interessadas. A organização avalia permanentemente a implementação das estratégias e monitora os respectivos planos e responde rapidamente às mudanças nos ambientes internos e externos. Até este momento, tem-se a etapa de planejamento (P) do ciclo PDCA da organização.

As pessoas que compõem a força de trabalho devem estar capacitadas e satisfeitas, atuando em um ambiente propício à consolidação da cultura da excelência, para executar e gerenciar adequadamente os processos, criando valor para os clientes e visando aperfeiçoar o relacionamento com os fornecedores. A organização planeja e controla os seus custos e investimentos. Os riscos financeiros são quantificados e monitorados. Conclui-se, neste momento, a etapa referente à execução (D) no PDCA.

Para efetivar a etapa do Controle (C), são mensurados os resultados em relação a: situação econômico-financeira, clientes e mercado, pessoas, sociedade, processos principais do negócio e processos de apoio, e fornecedores. Os efeitos gerados pela implementação sinérgica das práticas de gestão e pela dinâmica externa à organização podem ser comparados às metas estabelecidas para eventuais correções de rumo ou reforços das ações implementadas.

Esses resultados, em forma de informações e conhecimento, retornam a toda a organização, para que esta possa executar as ações e buscar o aprendizado organizacional, complementando o ciclo PDCA com a etapa referente à ação (A). Essas informações representam a inteligência da organização, viabilizando a análise do desempenho e a execução das ações necessárias, em todos os níveis. O MEG enfatiza as informações e o conhecimento como elementos que permitem a inter-relação de todos os critérios e, portanto, entre todos os elementos que constituem a organização. A gestão das informações e dos ativos intangíveis é um elemento essencial à jornada em busca da excelência.

A sobrevivência e o sucesso de uma organização estão diretamente relacionados à sua capacidade de atender às necessidades e expectativas de seus clientes, as quais devem ser identificadas, entendidas e utilizadas para que os produtos possam ser desenvolvidos, criando o valor necessário para conquistar e retê-los. Por outro lado, para que haja continuidade em suas operações, a organização também precisa identificar entender e satisfazer as necessidades e expectativas da sociedade e das comunidades com as quais interage de forma

ética - cumprindo as leis e preservando os ecossistemas – contribuindo, assim, para o desenvolvimento das mesmas.

Os critérios de excelência do PNQ evidenciam a abrangência do conceito qualidade. Quando a excelência de uma gestão é o foco de uma organização, esta deve desenvolver ações que atinjam todas as partes interessadas, sabendo que estas vão além dos acionistas e clientes.

4. A RELAÇÃO ENTRE A NBR ISO 9001:2000 E OS CRITÉRIOS DO PNQ

Muito tem se discutido sobre qual a melhor forma para se obter a qualidade em uma organização. São inúmeros os instrumentos disponíveis para se organizar um SGQ, desde Programas 5S's até premiações de nível nacional e internacional, cada um com suas vantagens e desvantagens e, adaptáveis as mais diferentes realidades em que se encontram as organizações. Ao se analisar dois desses instrumentos, a NBR ISO 9001: 2000 e o Prêmio Nacional da Qualidade percebe-se que há uma relação próxima e significativa entre eles, cada um com suas peculiaridades, mas buscando a qualidade na organização.

A NBR ISO 9001:2000 busca determinar critérios de suficiência, estabelecer bases, procedimentos, requisitos possíveis de serem cumpridos por todas as empresas, buscando a padronização de produtos e serviços, sem construir barreiras técnicas ao comércio.

O PNQ, com seus critérios mais abrangentes, visa buscar os melhores da categoria, reconhecer o trabalho das organizações em relação a qualidade, e a qualidade em todos os aspectos. Os critérios de excelência acabam por englobar os requisitos da norma.

Existe uma correspondência entre os princípios da NBR ISO 9001:2000 e os fundamentos dos critérios de excelência do PNQ (figura 3). Nota-se que nem todos os fundamentos apresentam um princípio direto que o corresponda, caracterizando a diferença na abrangência dos instrumentos.

PRINCÍPIOS NBR ISO 9001:2000	CRITÉRIOS DE EXCELÊNCIA PNQ 2007
Foco no cliente	Conhecimento sobre o cliente e o mercado
X	Geração de valor
Liderança	Liderança e constância de propósitos

X	Responsabilidade social
Envolvimento de pessoas	Valorização das pessoas
X	Visão de futuro
Abordagem de processo	Orientação por processos e informações
Abordagem baseada em fatos para tomada de decisão	
X	Cultura da Inovação
Melhoria contínua	Aprendizado organizacional
Abordagem sistêmica para a gestão	Pensamento sistêmico
Benefícios mútuos nas relações com os fornecedores	Desenvolvimento de parcerias

Figura 3 - Comparação entre os princípios da NBR ISO 9000: 2001 e os critérios de excelência do PNQ
Fonte: Elaborado pelos autores.

Outro aspecto que denota diferenças entre os instrumentos se refere a estratégia de utilização dos mesmos. Pequenas empresas utilizam a ISO 9001:2000 para elaborar seu sistema de gestão da qualidade e organizar a sua estrutura. E, na maioria dos casos, encerram a suas iniciativas referentes à qualidade nesse estágio. É uma necessidade imposta pelo mercado, seja por parte de um cliente específico ou para se manter na concorrência entre as organizações do setor de atuação.

Empresas de maior porte têm uma maior preocupação com o sistema de gestão, mesmo por que os sistemas dessas empresas tendem a ser mais complexos. Torna-se necessário a utilização de instrumentos que abranjam todos os setores com o qual a empresa se relaciona. É comum a utilização da ISO numa fase inicial como ferramenta importante para a estruturação do sistema de gestão da empresa. Mas essa acaba por se tornar limitada, surgindo a necessidade de outros instrumentos que contemplem todos os agentes envolvidos, de forma a interligá-los num propósito único pela busca da qualidade. Passam, então, a utilizar os fundamentos e critérios do PNQ para melhorar o seu sistema e, como consequência da adoção e participação do PNQ, obter o reconhecimento com a premiação.

Entretanto, a utilização dos critérios de excelência nem sempre visam a premiação e reconhecimento. Eles podem ser utilizados de maneira informal, apenas no intuito de melhoria contínua dentro das organizações. As organizações embasam suas ações nos fundamentos e critérios do PNQ, numa estratégia para ampliar o seu SGQ. Essa situação é

encontrada em várias organizações que se preocupam com a qualidade, mas que não tem intenção de premiação ou reconhecimento.

Em vista da temática já discutida, entende-se que a relação existente entre os dois instrumentos objetos dessa discussão é de complementaridade. Ambos visam a gestão da qualidade, sendo compatíveis e usados em conjunto muitas vezes. As características das empresas, bem como suas estratégias de mercado é que irá selecionar o instrumento a ser usado, podendo este incluir os citados neste estudo.

5. ABORDAGEM CONDICIONADA

Com o intuito de relacionar a temática discutida com a prática existente no mercado, buscou-se realizar um estudo das ações para a qualidade realizadas em uma empresa do setor metal-mecânico no estado do Rio Grande do Sul. A abordagem condicionada pelo artigo está diretamente relacionada a gestão da qualidade da empresa em estudo e seu caminho de adoção dos critérios de excelência do PNQ.

A empresa estudada está no mercado desde 1995 sendo especializada na produção de roscas transportadoras helicoidais, também conhecidas como roscas sem fim, para as mais diversas aplicações. Atualmente, seu volume de produção juntamente com as parcerias que desenvolveu, a tornaram a líder no segmento de sem fins no mercado brasileiro.

Em 1997, a empresa iniciou a busca pela qualidade através da adesão ao Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade (PGQP). Esse programa é semelhante ao PNQ, mas com abrangência regional. Visando sensibilizar a organização para a qualidade, iniciar uma mudança na cultura organizacional e “arrumar a casa”, com este objetivo foi instituído o Programa de 5S. Logo foi necessária a adoção da NBR ISO 9001:2000, para organização e melhoramento dos processos e, também, como resposta às exigências de seus principais clientes. A empresa trabalha como fornecedora de grandes empresas de maquinários agrícolas que, por terem um sistema de gestão da qualidade, passaram a exigir de seus fornecedores essa certificação.

Para a obtenção da certificação a empresa mobilizou seus funcionários, realizando treinamento de toda equipe, capacitação de auditores internos, elaboração de normas, manual e procedimentos de acordo com os requisitos da norma. Foram capacitados funcionários em outros cursos voltados para a qualidade, como o *Lead Assessor* e Gerenciamento pela

Qualidade Total (PGQP). Tem, em vista de seu empenho na busca da qualidade, desde 2003 a certificação pela NBR ISO 9001:2000, tendo sua recertificação atual válida até 2009.

A empresa possui uma política de qualidade que visa garantir a satisfação de seus clientes, através da entrega de produtos conformes, bem como cumprir os prazos de entrega dos mesmos. Usar o treinamento como ferramenta de capacitação para os colaboradores e incentivar os talentos no ambiente de trabalho, contribuindo significativamente para busca da excelência. O uso de tecnologias para agregar valor aos produtos e serviços, através do aprendizado e da melhoria contínua, podem ser visualizados em outros processos, de maneira mais sustentável, diminuindo custos e criando novas responsabilidades. Podendo dessa forma, alcançar a lucratividade determinada para a sustentação do negócio e a satisfação dos acionistas.

Visando a melhoria contínua de seus processos e a satisfação de seus clientes, internos e externos, a empresa entende que não se pode apenas ter qualidade com a certificação de uma norma. Por isso, utiliza os critérios do PNQ para melhorar o seu sistema de gestão. Não existe a intenção de concorrer a premiação, apenas o intuito de melhoria contínua do sistema. A empresa entende que os critérios de excelência tornam o modelo mais abrangente do que a certificação NBR ISO 9001:2000, inserindo a qualidade em outros aspectos.

Em concordância com a temática do estudo, apresentam-se as ações atuais da empresa, de forma resumida, referentes a cada critério do PNQ. Essas ações visam à melhoria contínua, e estão sendo utilizadas conforme a cultura da organização, adaptados ao modelo proposto pela FNQ.

Entre essas ações a liderança estruturada no desenvolvimento de líderes setorizados na área industrial (chão-de-fábrica), impulsionando processos, produtos e políticas de qualidade. Neste sentido, observa-se a liderança como o desenvolvimento e estabelecimento de valores dentro da empresa, através do comportamento macro com características setorizadas e liderança micro, individualizadas, no caminho pela qualidade, bem como o desempenho do processo e produto, além dos gestores de cada setor da empresa.

Dentro das estratégias e planos da empresa, o planejamento estratégico com objetivos direcionados à qualidade e acompanhamento da gestão para planos de desempenho voltados à permanência da qualidade nos produtos, garante esta para seus clientes. Adequação dos requisitos da norma ISO/TS 16949 (é uma Especificação Técnica ISO que alinha os atuais requisitos de sistemas de qualidade automotivos com os parâmetros da indústria

automobilística global; em conjunto com a série ISO 9001/9002:1994, a ISO/TS 16949 especifica os requisitos do sistema de qualidade para o projeto/desenvolvimento, a produção e – sempre que pertinente – a instalação e serviços de produtos ligados ao setor automotivo) junto com seus clientes. Visualmente, percebeu-se adoção de certos requisitos da NBR ISO 14001, através de adaptações internas da fábrica como separação de resíduos, telhas, contribuindo com a iluminação, processos com menores gastos energéticos e redução do consumo de água nos diferentes processos.

A empresa identifica-se nos clientes os valores relativos ao produto, o conhecimento e a satisfação dos mesmos frente aos produtos, além de premiações junto aos mesmos, para garantia de mercado.

Quanto aos fatores sociais a gestão de recursos humanos da empresa implementa esses valores, através da ação integradora da força de trabalho com o meio social, criando inúmeras oportunidades para garantir essas necessidades, entre elas:

- Vagas para funcionários de cursos profissionalizantes;
- A empresa preocupa-se em valorizar sua localização, dando preferência ao quadro de funcionários que residam próximo à mesma.
- Viabiliza através de refeitório terceirizado almoço para os mesmos, evitando assim riscos de acidentes e danos, durante o período de deslocamento entre fábrica e residência.
- Relação social da família dos funcionários com a empresa – creches.
- Incentivo e formação de jovens empreendedores, através de parcerias realizadas em escolas e instituições profissionalizantes.

As informações e os conhecimentos gerados pela empresa são apresentados em murais expostos na empresa (figura 4), ações de endomarketing, proteção do capital intelectual através de ações de gestão para comportamentos familiares.

Além dos clientes, as pessoas são de extrema importância na organização da empresa, as quais devem estar aptas ao sistema de trabalho, desenvolvendo suas competências e habilidades em prol dessa organização, com ações que promovam este desenvolvimento, operacionalizando planos estratégicos de treinamento, cooperação entre setores e formação de grupos de qualidade, bem como as práticas de reconhecimento e manutenção do clima de trabalho organizacional. Essas ações estão embasadas em uma estrutura focada na qualidade do produto, sendo o RH caminho para a gestão organizacional como um todo.

Já os processos fazem parte da integralidade dessa estrutura individual, ao qual cada um desses processos mantém o foco da qualidade, com avaliações junto aos clientes, melhorias da gestão de processos de apoio e requisitos de desempenho.

Os resultados tem ter uma padronização, através de indicadores mensais de desempenho de qualidade, melhorias dos padrões através de reuniões com comitês de qualidade, podendo ter interferências pela realidade do mercado global.

Com essas ações a empresa almeja desenvolver trabalhos em busca da excelência, priorizando não apenas os requisitos estabelecidos na norma na qual são certificados, mas acima de tudo a qualidade de seus produtos e a satisfação de seus clientes e, para cumprir seus objetivos a equipe deve ser qualificada, treinada e orientada para que os processos realizados pela empresa sejam condizentes com a política da empresa.

Percebe-se um alinhamento das ações desenvolvidas pela empresa com os critérios de excelência do PNQ. Mesmo sem a intenção de concorrer a premiação, existe a preocupação com a melhoria contínua e a utilização dos fundamentos e critérios do PNQ para alcance de tal objetivo.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após análise da norma NBR ISO 9001:2000 e os critérios de excelência do PNQ no intuito de entender a relação entre as mesmas, pode-se concluir que a utilização de ferramentas da qualidade passa por uma adequação do quadro organizacional da empresa e da necessidade de um comprometimento pela busca de uma excelência na gestão. E, a utilização dos critérios de excelência do PNQ vem ao encontro desta sistemática tendo em vista que estes dinamizam e fortalecem a empresa frente aos desafios do mercado, criando uma imagem de responsabilidade para seus diretores, funcionários, acionistas e sociedade.

A NBR ISO 9001:2000 é utilizada como marco inicial na busca da qualidade pelas empresas, em geral de pequeno porte, que montam o seu sistema de gestão da qualidade para o cumprimento dos requisitos da norma, buscando a melhoria contínua através dos mesmos.

Os critérios do PNQ são utilizados de maneira informal por estas empresas também na busca de melhoria em sua gestão, sendo que estes são mais abrangentes que as normas, acabando por englobá-las.

A busca pela excelência através dos critérios e o reconhecimento através da premiação é almejada por empresas de maior porte, que apresentam sistemas mais complexos, necessitando de orientações mais amplas para seu sistema de gestão.

De qualquer forma, o processo de adequação das normas e critérios qualifica as organizações frente aos desafios do mercado global, tendo como resultado final a excelência da empresa como um todo.

6. REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS – ABNT. *NBR ISO 9001: 2001 – Sistemas de gestão da qualidade/requisitos*. Rio de Janeiro: ABNT, 2007.

ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA DE CERTIFICAÇÃO - APCER. *Guia interpretativo ISO 9001:2000*, 2003. Disponível em: <<http://www.apcer.pt>> Acesso em 19 de outubro de 2007.

CORNACHIONE JUNIOR, E. B. *Sistemas integrados de gestão: uma abordagem da tecnologia da informação aplicada à gestão econômica*. São Paulo: Editora Cortez, 2001.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ. *Conceitos fundamentais da excelência em gestão*. Ed. 2007. São Paulo: FNQ, 2007.

_____. *Cadernos de excelência: introdução ao modelo de excelência da gestão*. Ed. 2007. São Paulo: FNQ, 2007.

GONZALES, R. V. D.; MARTINS, M. F. *Melhoria contínua no ambiente ISO 9001:2000: estudo de caso em duas empresas do setor automobilístico*. Revista Produção, v. 17, n. 3, p. 592-603, set/dez, 2007.

GUIMARÃES, R. *Branding e o PNQ — prêmio nacional da qualidade*. M&M on line, 24 de setembro de 2007, ed. 1277. Disponível em: <<http://www.meioemensagem.com.br>> Acesso em: 10 de dezembro de 2007

IDROGO, A. A. A. *Sistema integrado de gestão da qualidade, meio ambiente e saúde e segurança do trabalho – um modelo para a pequena empresa*. 2003. 351 p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

INSTITUT STANDART ORGANIZATION – ISO. *The ISO survey – 2005*. Disponível em <http://www.iso.ch/iso/en/iso9000-14000/certification/isosurvey.html>. Acessado em: 10 de abril de 2007.

JURAN, J. M.; GRAYNA, F. M. *Juran planejando para a qualidade*. São Paulo: Editora Pioneira, 1990.

MOURA, C. R. O. *Metodologia de avaliação integrada do sistema de gestão de manutenção baseado na NBR ISO 9001: 2000 e PNQ 2005*. 2007. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Centro de Tecnologia. Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2007.

ORGANIZAÇÃO EUROPÉIA DE CONTROLE DE QUALIDADE – EOQC, 2003. Disponível em: <<http://www.gael.fr/eoqc/>> Acessado em: 10 de dezembro de 2007.

PALADINI, E.P. *Gestão da Qualidade: teoria e prática*. 2ª Ed. São Paulo: Editora Atlas, 2004.

SABINO, A. G ; FOGLIATTO, F. S. . *Proposta de uso conjunto do BSC e QFD no estabelecimento de conjunto de indicadores de desempenho para suprir exigências da norma ISO 9001 versão 2000*. In: XXV Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2005, Porto Alegre.